

MANAGEMENT LE SALAIRE EST-IL L'UNIQUE SOURCE DE VALORISATION ET DE MOTIVATION DES SALARIÉS ?



Le mois dernier⁽¹⁾, nous avons abordé les aspects économiques et les leviers financiers de la valorisation des salariés. Nous avons vu qu'ils étaient nécessaires, mais insuffisants pour valoriser, motiver et fidéliser les collaborateurs de l'entreprise.

2. La valorisation managériale des salariés

Interrogés dans les enquêtes de climat social, les salariés disent : « Occupez-vous de nous ! » Hormis le salaire et les conditions de travail, ils mettent également en cause leur mode de management. Manque d'écoute, absence de reconnaissance, perte de sens, surcharge chronique de travail sont autant de raisons pour démotiver un collaborateur et le pousser à aller voir ailleurs...

2.1. VALORISATION ET MOTIVATION

La valorisation et la motivation sont liées dans une équation qui résume la performance :

$$\text{Performance} = \text{valorisation} + \text{motivation} \\ = \text{savoir-faire} + \text{envie de faire}$$

La valorisation consiste à créer de la valeur, c'est-à-dire à renforcer la valeur du capital humain. Elle est la résultante de toutes les actions menées au sein de l'entreprise pour développer les compétences et l'autonomie (formation, partage des pratiques, responsabilisation).

La motivation vise à renforcer l'implication, l'énergie pour agir. Il s'agit d'un processus psychique fondé sur les émotions et qui entraîne une action. La motivation au travail est un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter son attitude volontaire ou passive au travail. La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle

pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail affectent leur productivité.

La fonction de manager doit viser à stimuler les motivations individuelles en faveur des objectifs de l'organisation.

2.2. LES INDICATEURS

S'il est difficile de mesurer la motivation d'un individu, il est en revanche plus aisé d'être alerté sur les risques de démotivation au sein de l'entreprise. Ils sont mis en évidence par :

- des indicateurs quantitatifs tels que l'augmentation du *turn-over* (départs et remplacements), de l'absentéisme, du taux d'erreurs, de perte de clientèle, etc. ;
- des indicateurs qualitatifs comme les tensions internes, l'augmentation de l'agressivité, la dégradation du climat social, mais aussi la montée de l'individualisme, de l'indifférence, la diminution du rythme et de la qualité du travail.

Ces signaux doivent alerter le responsable et les managers de l'entreprise et imposent des actions rapides qui visent à remobiliser les collaborateurs.

2.3. LES FACTEURS DE MOTIVATION

Les êtres humains sont préconditionnés pour être motivés, c'est-à-dire qu'ils se lèvent le matin pour satisfaire des besoins, fuir l'insatisfaction et rechercher la satisfaction.

Comme chacun passe plus de la moitié de sa vie éveillée au travail, ses besoins de motivation doivent être principalement satisfaits par son environnement et ses conditions de travail. Si c'est le cas, le collaborateur sera satisfait et productif.

Dans le cas contraire, le collaborateur cherchera à satisfaire ses besoins de motivation en dehors du cadre professionnel, et perdra une partie de son intérêt au travail.

De nombreuses théories sur la motivation ont été développées par les chercheurs en sciences humaines, dont la célèbre pyramide d'Abraham Maslow qui hiérarchise les besoins (voir encadré ci-contre).

Les collaborateurs ont des objectifs différents et ils peuvent être motivés si :

- ils perçoivent une corrélation entre leurs efforts et la performance ;
- la performance favorable génère une récompense souhaitée ;
- la récompense satisfait un besoin important ;
- le désir de satisfaire ce besoin est assez fort pour pousser l'individu à l'effort.

Le manager doit donc :

- savoir ce qui a de la valeur aux yeux de chacun de ses collaborateurs (identifier ses besoins et ses attentes) ;
- mettre en place des solutions variées de reconnaissance des performances individuelles ;

- s'assurer que le collaborateur a les capacités et les compétences nécessaires (développement et formation) et lui faire part du niveau d'exigence attendu (évaluations et objectifs).

La théorie de Frederick Herzberg met en évidence 2 types de facteurs (voir tableau en page 38) qui interviennent sur la motivation au travail :

- les facteurs d'hygiène ou facteurs extrinsèques (liés à l'entreprise), qui sont considérés comme des facteurs d'insatisfaction.

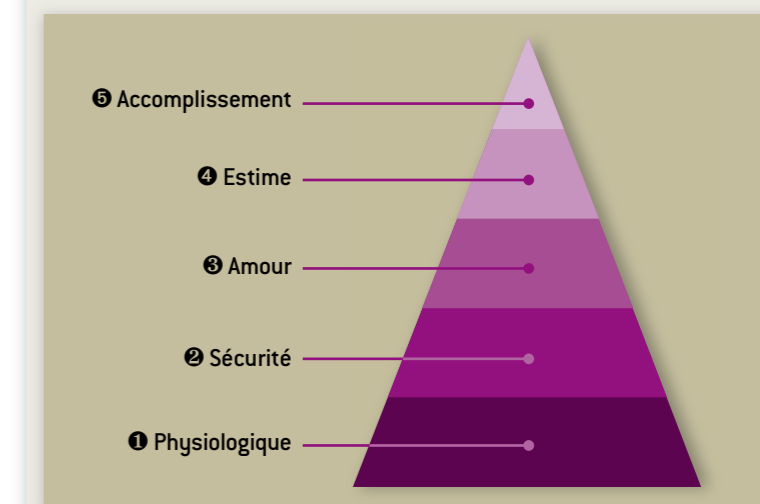
> SOURCE DE LA MOTIVATION La théorie d'Abraham Maslow

Les besoins de l'être humain, source de la motivation, ont été modélisés par le psychologue Abraham Maslow dans sa célèbre pyramide à 5 niveaux. L'individu cherche d'abord à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser à ceux situés au niveau immédiatement supérieur (on recherche, par exemple, à satisfaire les besoins physiologiques avant ceux de sécurité).

- ① LES BESOINS PHYSIOLOGIQUES concernent le maintien de l'homéostasie de l'organisme, ils sont directement liés à la santé physique : respirer, boire, manger, dormir, maintenir sa température, etc.
- ② LES BESOINS DE SÉCURITÉ reflètent l'aspiration de l'individu à être assuré du lendemain, à être préservé physiquement comme moralement. Il s'agit du besoin de conservation d'un acquis : être protégé contre la violence, le vol,

- posséder un abri, avoir la garantie des ressources, des soins, etc.
- ③ LES BESOINS D'AMOUR révèlent la dimension sociale de l'individu qui demande à être reconnu et accepté par ses semblables : aimer, être aimé, former un couple, fonder une famille, appartenir à un groupe, être considéré, etc.
- ④ LES BESOINS D'ESTIME prolongent les précédents. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient, exercer une activité valorisante, se différencier, avoir et exprimer des opinions, etc.
- ⑤ LES BESOINS D'ACCOMPLISSEMENT DE SOI offrent à l'individu de sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement : se perfectionner, s'élever par un art ou par le développement de connaissances, participer à améliorer le monde, faire grandir l'homme, etc.

MODÉLISATION DE LA MOTIVATION : PYRAMIDE DES BESOINS D'ABRAHAM MASLOW



La motivation de tous les salariés fait appel à des leviers spécifiques à chaque individu.

Sans une réponse satisfaisante à ces besoins, les collaborateurs seront mal à l'aise ou frustrés. Calmer la frustration permettra de rétablir un équilibre passif, mais pas de stimuler les salariés. Ces facteurs concernent avant tout la qualité de l'environnement de travail ;

- les facteurs de motivation ou facteurs intrinsèques, qui sont liés à l'individu. De nature dynamique, ils favorisent l'auto-motivation, la satisfaction, et alimentent la stimulation à produire et l'intérêt au travail.

L'apport de Frederick Herzberg est d'avoir montré que certains facteurs motivationnels servent à réduire des tensions ou des peurs, alors que d'autres ont pour fonction de stimuler, de mobiliser. Il indique donc la voie aux managers à travers les 2 dimensions de la valorisation et de la motivation des salariés :

- agir au niveau de l'entreprise elle-même, en réduisant les facteurs d'insatisfaction au travail ;
- agir de manière individuelle, au niveau de chacun des salariés, en identifiant ses propres leviers de motivation et en agissant sur ceux-ci pour créer de la stimulation et de l'envie.

2.4. LA RESPONSABILITÉ ET LES LEVIERS MANAGÉRIAUX

Le manager s'attachera ainsi à agir sur les sources de la motivation des collaborateurs de l'entreprise. Certains moyens dépendent de l'organisation et du management de l'entreprise. D'autres sont liés à la perception de l'individu et nécessiteront donc d'individualiser le management.

• **Les actions qui dépendent de l'entreprise**
- Favoriser le sentiment d'appartenance à l'entreprise : l'équipe de direction définit les valeurs de la structure auxquelles chacun pourra s'identifier. Elle clarifie la vision stratégique et les options de développement à moyen terme. Chaque collaborateur dispose

ainsi des informations sur ses propres perspectives d'évolution et peut s'inscrire dans une vision à moyen terme. Le suivi de cette stratégie sera conforté par des réunions régulières, impliquant l'ensemble des acteurs de l'entreprise, et par la diffusion périodique d'informations et de tableaux de bord.

- **Communiquer régulièrement** : l'équipe managériale doit donner un retour d'information à court terme sur les tâches opérationnelles menées par les salariés, ainsi que sur l'atteinte des objectifs individuels et collectifs. Elle doit aussi communiquer à moyen terme (tous les trimestres) sur les priorités et l'organisation. La communication doit également transmettre les orientations à long terme (une fois par an) concernant la stratégie, les projets, l'évolution de l'activité de l'entreprise.

- **Formaliser les descriptions de poste et les missions** : chaque collaborateur doit connaître de manière précise ce qu'on attend de lui, ainsi que sa limite d'autonomie et de responsabilité. Ce cadre formel permet à chacun de savoir ce qui est attendu de son travail et les compétences à mettre en œuvre.

- **Conduire les entretiens d'évaluation annuels** : la mise en place de l'entretien annuel est certes une obligation légale, mais avant tout un formidable outil managérial. Il s'agit d'un temps privilégié d'échange et d'expression. C'est le moment de faire le point sur les compétences acquises ou attendues, les difficultés éventuelles du collaborateur dans son poste, ses "états d'âme" (qui influencent le climat social). L'entretien annuel permet d'évaluer, mais aussi de fixer des objectifs dans lesquels le collaborateur trouvera sa motivation.

- **Développer les compétences** : le manager s'attachera à favoriser le développement de ses salariés à travers la mise en place de formations, mais aussi d'un accompagnement quotidien (partage de pratiques, gestes techniques, transfert d'expérience). La montée en compétences des collaborateurs passe également par la délégation de missions et de



responsabilités qui favorisent l'autonomie. Ces tâches déléguées doivent être régulièrement évaluées, afin de leur permettre de situer leur niveau de réussite par rapport aux attentes du manager. Cette délégation est aussi considérée comme une preuve de confiance.

- **Optimiser l'environnement de travail** : les actions de l'équipe managériale doivent prendre en compte 3 axes :

> Le 1^{er} concerne le plaisir de travailler ensemble et tend à favoriser une ambiance de travail agréable et la coopération au sein de l'équipe.

> Le 2^e est lié au temps et au rythme de travail : le manager veillera à mettre en place une organisation et une répartition efficaces. En effet, de celles-ci dépendent le rythme de travail, le temps de travail effectif, les horaires (gardes), le nombre et la gestion des congés payés.

> Le 3^e axe s'intéresse aux conditions de travail : l'environnement (espace, ergonomie, zone de détente, etc.), mais aussi la nature et l'opérationnalité des outils.

- **Individualiser les solutions de reconnaissance** : nous avons vu que la perception des salariés, leurs attentes et leurs besoins varient fortement d'un individu à l'autre. Il est donc indispensable d'offrir à chacun la possibilité de trouver une "reconnaissance" de ses efforts en fonction de ce qui a réellement de la valeur à ses yeux, par exemple des avantages en nature, l'aménagement du temps ou des horaires de travail, la formation ou la possibilité de développement, la rémunération et les leviers financiers, etc.

• **Les actions qui dépendent du salarié**
Chaque individu est motivé pour des raisons qui lui sont personnelles. Chacun à ses propres leviers de motivation. Le rôle du manager est d'identifier ces leviers spécifiques afin de

proposer à chaque collaborateur ce qui a de la valeur à ses yeux. La découverte de ces leviers peut se faire lors des échanges au cours de l'entretien annuel. Il existe également des outils de management qui permettent de connaître le mode de fonctionnement de ses collaborateurs selon leur profil individuel.

Le manager motivant devra rechercher pour chacun de ses salariés la valeur qu'a le travail dans sa vie, l'importance que revêt l'équilibre entre sa vie personnelle et professionnelle, les facteurs de motivation et leur ordre de priorité. Il s'attachera également à découvrir la valeur perçue des différentes solutions de reconnaissance mises en place par l'entreprise et visant à récompenser la performance.

Ainsi, la motivation de tous fait appel à des leviers propres à chaque individu. Le management est donc particulièrement impliqué, à la fois dans l'identification de ces leviers individuels, mais aussi dans la création des conditions d'un environnement professionnel propice à la satisfaction au travail.

Laurence Lajou,
Catherine Clery de Sedano

1 Voir *Vétitude* n° 4, décembre 2011, en pages 36-39.

> RÉFÉRENCES Pour aller plus loin

- Enquête Deloitte/Talent Edge 2020 : *Building the recovery together, what talent expects and how leaders are responding.*
- Herzberg F., *Work and the nature of man*, Cleveland, The World Publishing Company, 1966 (en français, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME, 1971).
- Herzberg F., *One more time : how do you motivate employees*, Harvard Business Review.
- Maslow A.H., *Theory of human motivation*, Psychological Review, n° 80, 1943.
- Louart P., *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Les Cahiers de la Recherche, Claree, IAE-USTL, 2002.
- www.ielmovepme.com : le *turn-over*.
- www.efficience-ergonomie.com.
- Lecrivain G., *Management des organisations et stratégie*.

LES FACTEURS QUI INTERVIENNENT SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL (THÉORIE DE FREDERICK HERZBERG)

LES FACTEURS EXTRINSÈQUES, LIÉS À L'ENTREPRISE

- La vision et les valeurs de l'entreprise
- L'environnement de travail (sécurité et confort)
- La définition claire du poste et de ses missions
- La sécurité au travail
- L'esprit d'équipe et la coopération
- Une rémunération juste
- Des outils de travail adaptés

LES FACTEURS INTRINSÈQUES, LIÉS À L'INDIVIDU

- Les responsabilités reçues
- Les rémunérations individualisées, d'ordre incitatif
- Les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement dans le travail
- La qualité et la nature du travail
- La reconnaissance des succès
- L'évolution professionnelle
- Le développement des compétences