4 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

Pour être performante, une organisation peut compter sur ses ressources en personnel. Il est important d'associer performance de la structure et motivation des salariés. Si cette dernière repose en grande partie sur leur rémunération, bien d'autres éléments peuvent les inciter à s'impliquer dans leur travail. L'art du manager sera de conjuguer la satisfaction des besoins des salariés et développer leur bien-être avec l'objectif de pérennisation de la structure, quelle qu'elle soit.

1. La politique de rémunération de l'entreprise, facteur de motivation

A. Du salaire de base à la rémunération globale

Le salaire est la rétribution des salariés en fonction de leur temps de travail, de leur rendement ou peut aussi être calculé au forfait, pour les cadres par exemple.
La rémunération d'un salarié se compose d'éléments individuels :

Salaire de base	Le salaire de base représente le salaire fixe que reçoit mensuellement le salarié en fonction des heures de travail réalisées.
Prime individuelle ou salaire au mérite	Le salaire au mérite se définit comme une prime individuelle qui est versée au salarié en fonction de l'atteinte des objectifs qui lui ont été assignés.
Avantages en nature	Les avantages en nature correspondent à des biens ou services fournis gratuitement au salarié par l'employeur (téléphone, ordinateur, voiture de fonction…).

Elle se compose aussi d'éléments collectifs tels que la participation (obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés) qui est la redistribution aux salariés d'une partie des bénéfices réalisés. L'intéressement est aussi un élément de rémunération collective, c'est une prime facultative versée à l'ensemble du personnel en fonction de la performance de l'organisation.

B. Les contraintes d'une politique de rémunération

La politique de rémunération est assujettie au respect d'un certain nombre de contraintes :

Contraintes	Explications
Juridiques	Le salaire doit être au moins égal au SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) ou au salaire minimum conventionnel défini par la convention collective applicable.
Économiques	La politique de rémunération doit permettre de motiver les salariés tout en maîtrisant les coûts salariaux qui représentent une charge très importante pour les employeurs.
Sociales	La politique de rémunération doit être équitable et reposer sur des critères objectifs (ancienneté, expérience, compétences…).

C. L'individualisation du salaire : le salaire au mérite

Depuis quelques années, la tendance est à une individualisation des salaires qui vise à adapter la rémunération de chaque salarié en fonction d'appréciations individuelles liées à la mesure du travail fourni et/ou à l'atteinte des objectifs fixés par le supérieur hiérarchique.

© Éditions Foucher

2. Les autres facteurs de motivation des salariés

Même si la rémunération apparaît comme un facteur qui a une forte influence sur la motivation des salariés, d'autres facteurs peuvent également inciter les salariés à s'impliquer davantage dans leur travail.

A. Satisfaire le besoin d'appartenance des salariés

Le besoin d'appartenance correspond à la nécessité pour les salariés d'appartenir à un groupe et d'entretenir des relations sociales avec leurs collègues. L'appartenance favorise la cohésion au sein de l'organisation. Elle repose sur le partage de valeurs communes (la culture d'entreprise) et sur la communication interne.

B. Satisfaire le besoin de reconnaissance des salariés

Le besoin de reconnaissance repose sur la nécessité pour les salariés d'être estimés. Ils souhaitent que leur employeur reconnaisse et valorise la qualité de leur travail.

Pour satisfaire ce besoin de reconnaissance, l'employeur va pouvoir proposer aux salariés les plus méritants des responsabilités, des promotions et des formations.

C. Satisfaire le besoin d'épanouissement et assurer le bien-être des salariés

Les conditions de travail et les styles de management influencent également la motivation des ressources humaines. Ne pas prendre en compte ces paramètres peut engendrer une souffrance chez les salariés qui ne trouvent plus de satisfaction dans leur travail, et certains symptômes de souffrance au travail (stress, fatigue, troubles du sommeil, troubles musculo-squelettiques et problèmes cardio-vasculaires) peuvent apparaître.

Garantir le bien-être et l'épanouissement permet d'amoindrir les retards, l'absentéisme et d'augmenter la qualité du travail, donc la performance de l'organisation.

Le management doit conjuguer la performance économique et la performance sociale de l'organisation en favorisant le bien-être des salariés. Pour cela, il faut privilégier :

- un management humain qui vise à protéger la santé physique et psychique de ses subordonnés ;
- un management participatif qui va permettre d'associer les salariés à la prise de décision ;
- une communication interne qui doit aider les salariés à exprimer leurs préoccupations ou malaises ;
- une adaptation claire et définie de la charge de travail et des objectifs.

La prise en compte des caractéristiques générationnelles est un paramètre que la direction des ressources humaines doit apprendre à gérer, les attentes de chacun n'étant pas les mêmes. Cependant, la rétribution des salariés à la hauteur de leur contribution, la mobilisation du personnel, la fidélisation des ressources humaines, la facilitation des recrutements et la stabilité de l'organisation sont les objectifs prioritaires de la politique de rémunération.

© Éditions Foucher