

Chapitre 3 : Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

I. Quels sont les objectifs de la politique de rémunération ?

A. La juste rétribution d'une contribution

La politique de rémunération vise à rétribuer les membres d'une organisation selon un principe d'équilibre entre la contribution individuelle apportée à une organisation et la rétribution reçue en contrepartie.

B. La mobilisation et la fidélisation des compétences

La politique de rémunération est également un moyen de mobiliser et fidéliser les membres d'une organisation pour conserver des compétences clés et assurer une certaine stabilité au sein de l'organisation.

La politique de rémunération peut encourager la performance par la mise en place de primes individuelles ou collectives en fonction des résultats de l'individu, du groupe, du service, etc.

C. Des objectifs soumis à des contraintes diverses

La politique de rémunération doit tenir compte de contraintes propres à l'organisation concernée : maîtrise des coûts, lois et conventions collectives, maintien de la cohésion sociale. Ainsi, la réduction de coûts salariaux peut constituer un objectif de politique de rémunération lorsque la stratégie concurrentielle repose sur une domination par les coûts de production.

II. Quelles sont les composantes de la rémunération globale ?

A. Les composantes de la rémunération principale

La rémunération globale comprend d'une part la rémunération principale composée du salaire de base et des primes qui constituent une part individualisée dont le montant varie en fonction de la performance individuelle ou collective. La rémunération principale peut être complétée par des avantages sociaux (mutuelle, chèques repas, remboursement du transport...) et des avantages en nature (logement de fonction, voiture de société, téléphone personnel, crèche d'entreprise...).

D'autre part, la rémunération globale comprend l'épargne salariale composée de l'intéressement, de la participation et des plans d'épargne collectifs soumis à des conditions particulières d'utilisation.

B. L'individualisation de la rémunération

De profondes évolutions traversent la politique de rémunération. Elles se traduisent notamment par l'individualisation de la rémunération et la diversification de ses composantes.

L'individualisation de la rémunération consiste à ajouter à la rémunération fixe une rémunération variable liée aux résultats individuels que l'activité du salarié a générés pour l'organisation. Cette part variable de la rémunération étant associée aux résultats, le salarié est plus impliqué et motivé.

C. Les composantes de l'épargne salariale

Par ailleurs, on observe dans les entreprises une diversification de la part des éléments périphériques du salaire constitués notamment par l'épargne salariale. Celle-ci comprend l'intéressement, la participation et les plans d'épargne collectifs.

L'intéressement aux résultats est un mode de rémunération collective lié aux performances de l'entreprise. De même, la participation aux bénéfices permet de distribuer aux salariés une partie des bénéfices qu'ils ont contribué à réaliser grâce leur travail. Enfin, un système d'épargne collectif permettant aux salariés d'une entreprise de se constituer une épargne personnelle.

III. Existe-t-il d'autres moyens que la rémunération pour motiver les salariés ?

A. La prise en compte des besoins des salariés

La motivation au travail est une volonté individuelle de fournir un effort important dans le but d'atteindre les objectifs fixés par une organisation et de satisfaire conjointement un besoin personnel.

Favoriser l'autonomie des salariés par la délégation de pouvoir et l'appel à la créativité, stimuler la prise de responsabilité individuelle par la participation à la définition des objectifs et au choix des moyens à mettre en œuvre constituent des leviers déterminants de la motivation individuelle.

B. Les effets de la culture de l'organisation

La culture d'une organisation comprend les artefacts (objets, bâtiment, traditions, histoires, vocabulaire...), valeurs (principes ou normes communs), les croyances et symboles (logos, couleurs, signes...) spécifiques à cette organisation.

La culture d'une organisation véhicule des valeurs qui dictent les comportements des membres de l'organisation. Quand les valeurs de l'organisation sont en harmonie avec les valeurs individuelles, les personnes qui les partagent sont motivées par des sentiments de sécurité, d'appartenance et d'épanouissement. Les valeurs de l'organisation permettent alors de fédérer les énergies et d'orienter les comportements de ses membres vers la réalisation des objectifs de l'organisation.

C. La performance économique et la performance sociale

L'existence d'une cohésion et d'une stabilité du groupe de travail dans lequel l'individu est intégré et impliqué constitue un facteur déterminant de sa motivation. Les relations de respect, de confiance et de solidarité entre les collaborateurs eux-mêmes et entre les collaborateurs et leur hiérarchie sont également des facteurs de motivation importants. Tous ces facteurs agissent sur le climat social, l'ambiance de travail, et influencent plus globalement la qualité de vie au travail.

Certaines pratiques de management sont génératrices de stress occasionnant de la souffrance au travail dont les manifestations prennent des formes différentes.