

# SYNTHÈSE CHAP 13

## RÉMUNÉRATION ET MOTIVATION

La rémunération a un rôle essentiel dans la motivation ou la démotivation des salariés d'une organisation. D'autres éléments permettent cependant de garantir la cohésion de l'action collective, malgré la multiplicité des buts poursuivis par les membres d'une même structure.

### I. La rémunération, facteur de motivation ou de démotivation du salarié

#### A. Salaire, rémunération globale et masse salariale

Le salaire est la rémunération versée par l'employeur au salarié qui effectue un travail donné pour son compte, en application d'un contrat de travail.

La rémunération globale est constituée par le salaire mensuel, et par des compléments qui s'y ajoutent de façon immédiate ou à terme :

- avantages en nature : logement, téléphone, voiture de fonction, loisirs financés par le comité d'entreprise... ;
- primes annuelles : treizième mois, bonus, gratifications diverses... ;
- salaire indirect : complément de retraite, mutuelle maladie, assurance-vie... ;
- salaire différé : participation, intéressement, plan d'épargne entreprise (PEE), options d'achat d'actions...

Pour obtenir la **masse salariale** de l'entreprise, il faut ajouter à cette rémunération globale toutes les charges sociales et fiscales supportées par l'employeur sur les rémunérations versées aux salariés (40 % à 100 % de celles-ci).

Pour le salarié, la rémunération est un revenu dont dépendent son niveau de vie et son insertion sociale.

Elle est également le signe de la satisfaction que lui témoigne son employeur et joue un rôle important dans sa motivation au travail.

Pour l'employeur, la rémunération représente une part importante de ses coûts de production, qu'il cherche à réduire pour abaisser son coût de revient et améliorer ses profits ou sa compétitivité, mais sans mécontenter ses salariés ni créer des conflits coûteux pour l'entreprise. Des salaires motivants accroissent les performances de l'entreprise, contribuent à attirer des salariés compétents, etc.

#### B. Les objectifs et les contraintes d'une politique de rémunération

L'objectif de la politique de rémunération de l'employeur doit être de motiver ses salariés en leur accordant des salaires suffisamment élevés qui traduisent sa satisfaction pour le travail accompli.

D'autre part, un système de rémunération doit respecter un triple équilibre :

- les salaires doivent être ressentis comme justes par les salariés ;
- les salaires doivent également être conformes à ce qui est payé par d'autres organisations pour des tâches équivalentes, si l'entreprise veut conserver ses salariés ;
- enfin, la masse salariale doit être compatible avec les ressources financières de l'organisation.

#### C. Les modalités de fixation du salaire

##### 1. Les modalités traditionnelles de fixation du salaire

Traditionnellement, le salaire est calculé :

- au temps ;
- au rendement ;
- de manière mixte : fixe + prime variable selon les résultats du salarié.

## **2. L'individualisation du salaire : le salaire au mérite**

De plus en plus souvent, une partie ou la totalité des augmentations de salaires est liée aux performances individuelles de chaque salarié. L'entreprise souhaite ainsi récompenser les salariés les plus motivés. Mais il est possible de craindre que cette méthode débouche sur une compétition entre individus préjudiciable à la cohésion de l'entreprise. De plus, les critères d'augmentation individualisés sont souvent difficiles à définir de manière objective.

## **D. Le salaire différé : intéressement et participation**

La participation aux bénéfices, obligatoire dans les entreprises de plus de cinquante salariés, et l'intéressement facultatif aux résultats visent à associer davantage les salariés à l'avenir de leur entreprise.

# **II. Les autres facteurs de motivation ou de démotivation des salariés**

## **A. La hiérarchie des besoins de l'homme au travail d'Abraham Maslow**

Selon le sociologue Abraham Maslow, la motivation des salariés dépend de plusieurs facteurs. Il distingue, en 1954, cinq grandes catégories de besoins classés selon un ordre de priorité, des plus primaires aux plus immatériels :

- les besoins physiologiques (nourriture, logement, vêtements) ;
- les besoins de sécurité (emploi, avenir) ;
- les besoins d'appartenance (accueil, conditions de travail) ;
- les besoins de considération (estime, reconnaissance) ;
- les besoins de réalisation de soi (responsabilité, créativité, accomplissement).

Cette hiérarchie des besoins est présentée dans un schéma connu sous le nom de **pyramide de Maslow**.

Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que dans la mesure où les précédents le sont également. Par ailleurs, lorsqu'un niveau de besoins a été satisfait, c'est la recherche de la satisfaction du niveau supérieur qui devient source de motivation.

## **B. La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg**

Dans les années 1960 et 1970, Frederick Herzberg a constaté qu'il existe deux catégories de facteurs explicatifs des comportements au travail :

- les facteurs d'hygiène : sécurité, relations avec la hiérarchie, conditions de travail, etc. Leur non-satisfaction est une source de mécontentement pour les travailleurs. Leur satisfaction n'est pas une source de motivation : elle est considérée comme normale. La satisfaction n'est donc pas le contraire de l'insatisfaction ;
- les facteurs de motivation : avancement, responsabilité, travail lui-même, reconnaissance par les autres, accomplissement.

Toutefois, selon les conditions existant à un moment donné, le même facteur peut appartenir à l'une ou l'autre des deux catégories. Par exemple, l'amélioration d'un salaire très bas est un facteur d'hygiène. La participation financière aux résultats de l'entreprise devient, en principe, un facteur de motivation.