

# Repérer les facteurs de motivation des salariés

---

BTS MCO

La motivation peut se définir comme une force plus ou moins consciente qui pousse un individu à agir.

La performance d'une entreprise dépend en partie de la motivation des salariés.

Si la rémunération motive les salariés, d'autres facteurs peuvent également les inciter à s'impliquer dans leur travail.

# I. La rémunération, facteur de motivation

La rémunération est l'ensemble des rétributions versées par l'employeur à son salarié en contrepartie du travail fourni.

La rémunération se compose habituellement d'une partie fixe (salaire de base) à laquelle on peut ajouter une partie variable, sous forme de primes, de commissions ou d'avantages en nature versés en fonction des performances individuelles ou collective des employés.

Selon la théorie des attentes de VROOM, une rémunération est motivante si, d'une part, le salarié pense qu'il est capable de réaliser le travail demandé, et d'autre part, s'il a le sentiment que les efforts fournis vont être récompensés par une rémunération suffisante.

# I. La rémunération, facteur de motivation

Théorie de VROOM : La théorie des attentes

Pour Vroom, la satisfaction au travail ne résulte pas de la satisfaction des besoins mais du rapport entre ce que peut obtenir l'individu s'il réalise correctement son travail et les chances qu'il a d'atteindre ses objectifs. C'est ce qu'il montre dans Work and Motivation.

La motivation se combine (se multiplie) et est déterminée par trois facteurs : l'expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V).

On obtient alors l'égalité suivante :  $\text{motivation} = E * I * V$

L'auteur définit les 3 variables afin d'évaluer le degré de motivation du salarié au travail :

- . Expectation : quelles sont mes chances de réussite dans la réalisation d'une tâche ou dans l'atteinte d'un objectif ?
- . Instrumentalité : que vais-je obtenir si je suis performant ?
- . Valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ?

# I. La rémunération, facteur de motivation

## Théorie de VROOM : La théorie des attentes

Prenons un exemple qui a d'ailleurs été en partie développé par l'auteur lui même. Le dirigeant d'une entreprise propose à un de ses salariés de devenir responsable de projet. A priori, cela devrait permettre d'augmenter la motivation par un mécanisme de responsabilisation (comme le montre Mary Parker Follet). Toutefois, le salarié peut analyser et percevoir la proposition comme une menace.

- En ce qui concerne l'expectation : la personne ne se sent pas capable d'assurer la gestion de ce projet car elle n'a jamais eu d'expérience en la matière et ne dispose pas des compétences requises. On a donc  $\text{Expectation} = 0$  car le salarié pense : « je n'y arriverai pas »
- En ce qui concerne l'instrumentalité : le poste est temporaire et ne permettra pas au salarié d'évoluer vers un poste de chef de projet permanent. On a donc  $\text{Instrumentalité} = 0$  car le salarié pense : « je n'y gagnerai rien »
- En ce qui concerne la valence : le poste pourrait être appréhendé comme une transition vers un poste de chef de projet mais la personne souhaite devenir expert technique. On a donc  $\text{Valence} = 0$  car le salarié pense : « cela ne m'intéresse pas ».

# I. La rémunération, facteur de motivation

## Théorie de VROOM : La théorie des attentes

On retient qu'avant de mettre en place des mesures qui devraient a priori favoriser la motivation, le dirigeant doit bien étudier si sa proposition permet au salarié de bénéficier pleinement de cette opportunité à travers la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

L'exemple précédent nous montre également que chaque salarié ne réagit pas de la même façon car il n'a pas les mêmes attentes qu'un autre salarié.

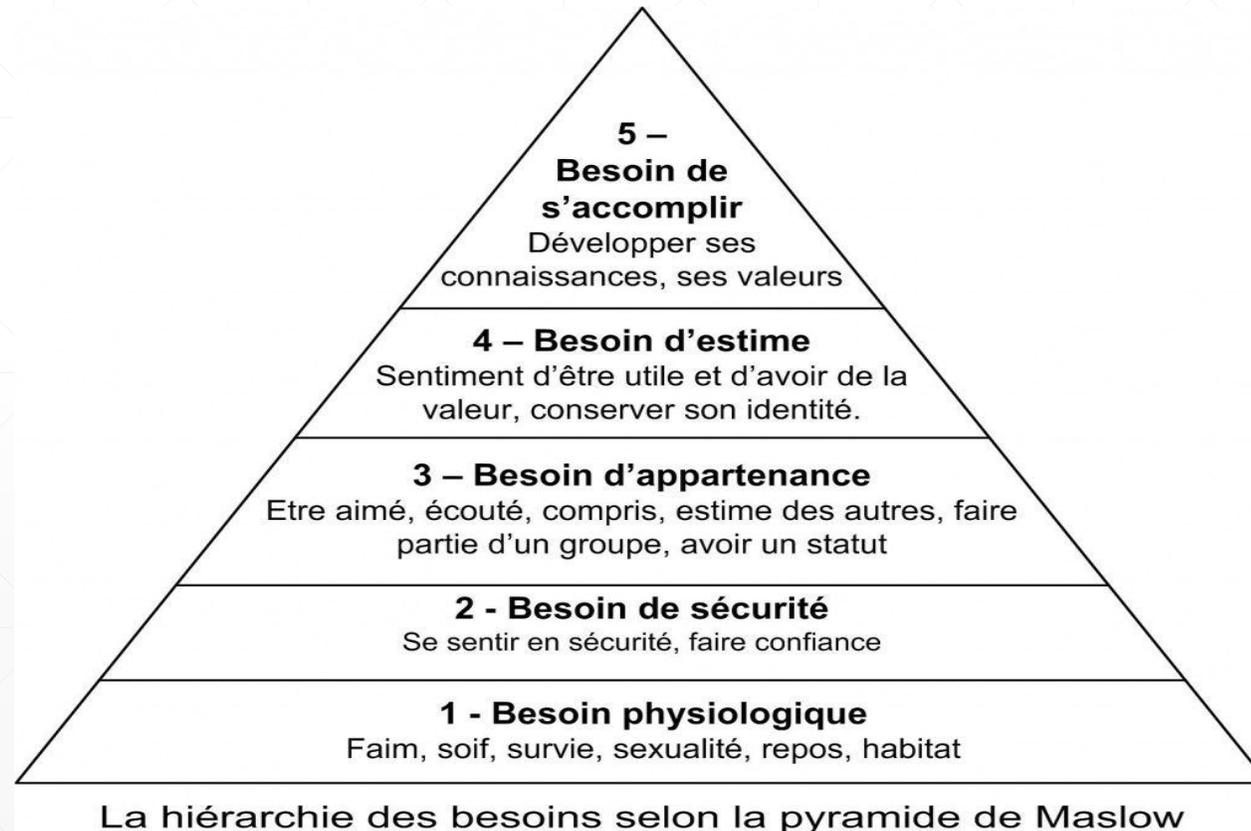
Là encore, il faut donc que le dirigeant prenne en compte les particularités humaines de chacun afin d'être le plus efficace possible dans sa recherche de motivation.

- A utiliser pour proposer un nouveau poste, de nouvelles tâches, un salaire au rendement, des primes, une participation des salariés...
- Lorsque vous proposez un tel moyen de motivation et après avoir exprimé brièvement la théorie de Vroom, il vous suffit de démontrer que votre proposition permet de combiner valence, instrumentalité et expectation.
- A l'inverse, vous pouvez montrer que la proposition d'un dirigeant (dans une annexe) pour améliorer la motivation n'est finalement pas si pertinente en vous inspirant de l'exemple ci dessus.

## II. Les autres facteurs de motivation

### 1) La satisfaction des besoins

Selon Abraham Maslow (1908-1970), la motivation des salariés découle de la satisfaction de cinq besoins hiérarchisés sous forme de pyramide :



## II. Les autres facteurs de motivation

### 1) La satisfaction des besoins

Dans la théorie bi-factorielle, Frederick HERZBERG (1923-2000) distingue deux types de facteurs qui influencent la satisfaction des salariés au travail :

- **Les facteurs d'hygiène** qui relèvent de l'environnement du travail (salaire, conditions de travail, stratégie de l'entreprise, sécurité de l'emploi, relations entre collègues...)
- **Les facteurs moteurs**, qui concernent le travail en lui-même (contenu du travail, promotions, responsabilités, reconnaissance, accomplissement).

Selon HERZBERG, la motivation des salariés est liée aux facteurs moteurs. La seule satisfaction des facteurs d'hygiène n'entraîne pas la motivation mais provoque un mécontentement en cas de non-satisfaction.

Autrement dit pour motiver un salarié, il faut lui fournir non seulement de bonnes conditions de travail mais également un travail intéressant.

## II. Les autres facteurs de motivation

### 2) L'évolution professionnelle

L'évolution professionnelle peut prendre la forme d'une progression verticale ou d'une mobilité horizontale.

La progression verticale permet au salarié de monter dans la hiérarchie de l'entreprise en lui confiant des responsabilités plus importantes.

La mobilité horizontale va rompre la routine en s'appuyant sur l'enrichissement des tâches et la polyvalence des salariés.

La progression verticale et la mobilité horizontale nécessitent la mise en place de formations favorisant le développement des compétences.

L'évolution professionnelle est une source de motivation car elle récompense le travail fourni en faisant progresser le salarié.

### III. L'impact de la culture d'entreprise sur la motivation

La culture d'entreprise se caractérise par un ensemble de valeurs et d'attitudes partagées par les membres d'une même entreprise.

Ex : Partout dans le monde, les 100 000 salariés de Danone partagent les mêmes valeurs basées sur l'humanisme, la proximité, l'enthousiasme.

La culture d'une entreprise se révèle à travers ses valeurs, ses rites, son vocabulaire commun, ses styles vestimentaires, ses méthodes de travail...

La culture d'entreprise est une source de motivation quand elle favorise le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe en fédérant les salariés autour d'un projet commun.