

BTS MCO - CEJM

Les leviers de la motivation

La motivation est la force plus ou moins consciente qui pousse un individu à agir.

Dans le domaine du travail, la motivation du salarié est ce qui le pousse à s'impliquer, à s'engager dans la réussite de son entreprise.

I. Identifier les leviers fondamentaux de la motivation

A. Les besoins des salarié

Maslow a classé les besoins humains sous forme d'une pyramide en cinq niveaux.

Il a montré que pour satisfaire les motivations « supérieures », les motivations primaires doivent être satisfaites. Ainsi, il faut d'abord permettre au salarié de satisfaire les besoins physiologiques, de façon à ce qu'il puisse survivre (manger, boire, se vêtir, dormir...) avant de chercher à satisfaire son besoin d'accomplissement (valoriser son potentiel, ses compétences, créer, avoir plus de responsabilités...).



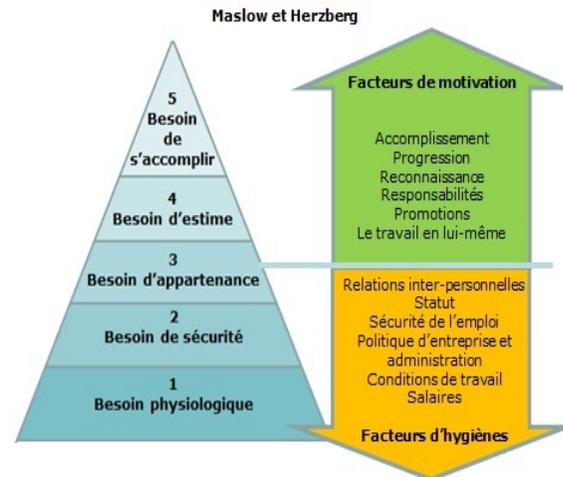
I. Identifier les leviers fondamentaux de la motivation

B. Les sources de motivation et de satisfaction

Frederick Herzberg a séparé deux types de besoins :

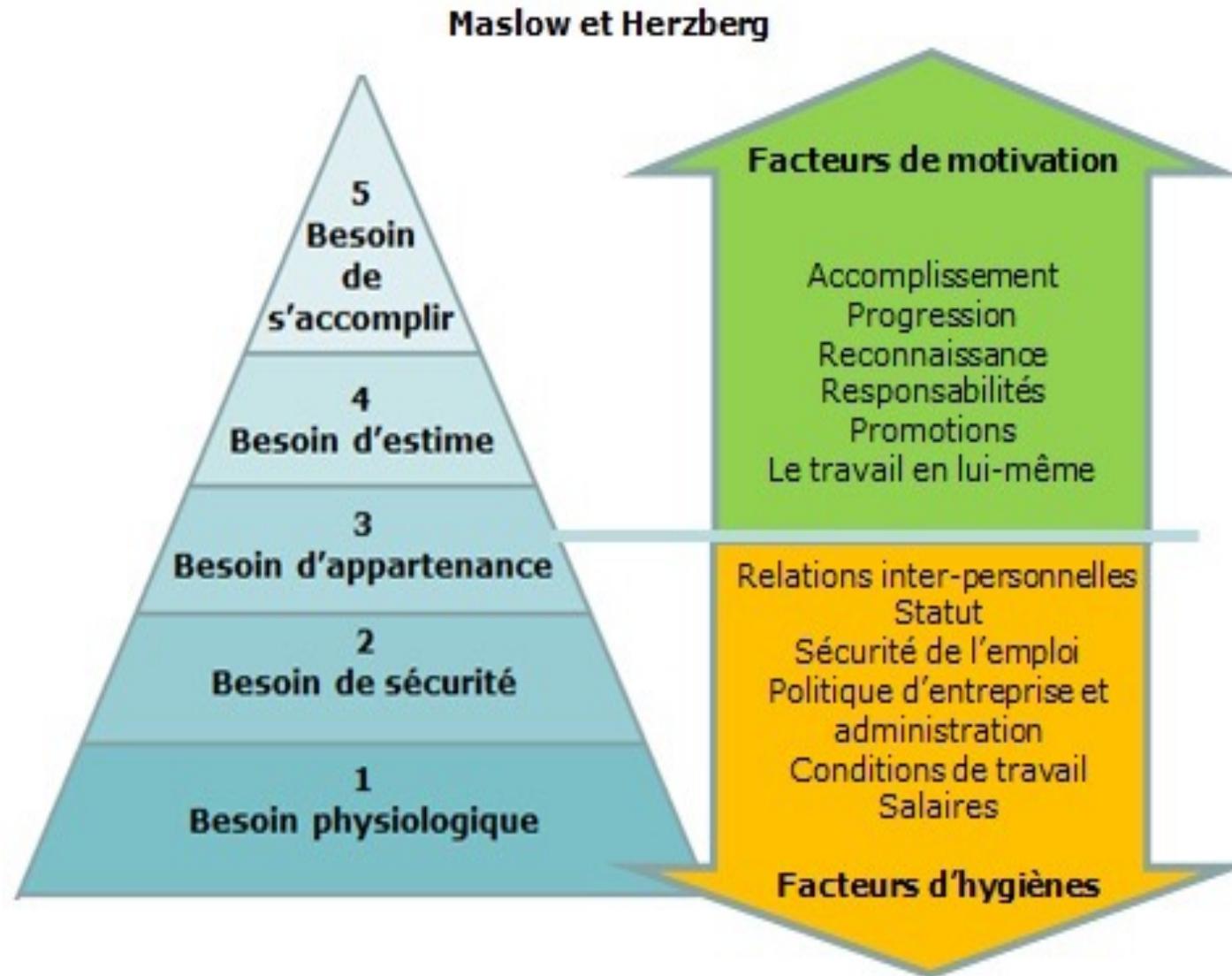
- les facteurs internes, particuliers à chaque individu, qui sont sources de motivation. L'entreprise doit les favoriser en développant par exemple l'intérêt du travail, la réussite, la promotion, l'initiative, l'autonomie... ;
- les facteurs externes, propres à tous les individus, qui sont sources de satisfaction mais pas de motivation. Quand ils ne sont pas satisfaits, ils provoquent la démotivation. Cependant, une fois satisfaits, ils ne sont plus motivants, car le salarié va considérer normal que son employeur satisfasse ce type de besoin. Il s'agit par exemple des facteurs d'hygiène qui concernent l'environnement du travail.

Pour motiver les salariés, il faut donc satisfaire les facteurs moteurs, sources de satisfaction liées au contenu du travail.



I. Identifier les leviers fondamentaux de la motivation

B. Les sources de motivation et de satisfaction



I. Identifier les leviers fondamentaux de la motivation

C. L'équité

La recherche de la « justice » est un moteur essentiel de motivation individuelle. Le besoin d'équité dans l'entreprise a été identifié par le psychologue John Stacey Adams, qui a montré que chaque salarié compare sa situation à celle des autres, au sein et en dehors de l'entreprise.

Pour cela, il calcule un ratio d'équité en comparant la rétribution de son travail (salaire, avantages, conditions de travail...) avec l'effort engagé (contribution en temps de travail, expérience, formation...). Si son ratio est :

- identique à celui des autres : sentiment d'équité et de satisfaction ;
- supérieur : sentiment de sur-équité qui pousse à augmenter l'investissement. Le salarié aura tendance à augmenter son travail et à alléger celui des autres en les aidant ;
- inférieur : sentiment de sous-équité, source de tensions pour rétablir la justice : le salarié va par exemple exiger une meilleure rétribution, sera démotivé (absentéisme, limitation des efforts), mettra en œuvre des stratégies de non-coopération vis-à-vis des ratios supérieurs.

II. Concilier l'objectif de l'entreprise et les attentes des digital natives

Les actions de motivation traditionnelles, centrées notamment sur la satisfaction des besoins des salariés, l'aménagement du temps de travail, l'attractivité du mode de rémunération et la présence de dispositifs d'épargne salariale, ou encore la gestion de carrière, ne sont plus suffisantes pour motiver les jeunes générations.

L'entreprise doit donc envisager de nouveaux dispositifs.

II. Concilier l'objectif de l'entreprise et les attentes des digital natives

A. Prendre en compte la responsabilité sociétale

Une enquête a révélé que plus de 70 % des salariés disent qu'ils seraient plus épanouis et plus fidèles à leur entreprise si elle était véritablement investie dans une démarche de RSE, c'est-à-dire dans « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent, qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes* ».

Ces attentes sont particulièrement importantes pour la génération née avec le digital. On assiste à la montée d'une génération Y en quête de sens et ayant des attentes nouvelles. 56 % de ces jeunes ne veulent pas travailler avec certains employeurs en raison de leurs valeurs ou de leur conduite. Les entreprises doivent donc prendre en compte ces facteurs s'ils veulent motiver leurs équipes.

II. Concilier l'objectif de l'entreprise et les attentes des digital natives

B. Prendre en compte la diversité

La gestion de la diversité concerne les mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et former des salariés issus de catégories sociales variées, d'âge, de nationalité, de sexe, d'origine ethnique, d'orientation sexuelle différents.

Selon Jean-Marie Peretti, les jeunes salariés souhaitent que le travail soit un facteur d'enrichissement personnel et réponde à leurs aspirations. Quand il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, le salarié hésite de moins en moins à le quitter. Il est donc primordial de faire converger les valeurs de l'entreprise et des salariés pour améliorer leur fidélisation, diminuer le *turn-over*, augmenter leur motivation et implication. Pour cela il faut élargir les viviers de recrutement traditionnels pour intégrer des candidats « divers » et qui, en même temps, peuvent satisfaire les attentes de l'entreprise.

Pour y arriver, il est indispensable d'inclure la diversité en tant que thème de négociation collective par :

- des engagements : accords sur l'égalité professionnelle, sur la diversité et la cohésion sociale ;
- des chartes, des labels de la diversité, de l'égalité professionnelle.

II. Concilier l'objectif de l'entreprise et les attentes des digital natives

C. Prendre en compte le besoin d'autonomie et de responsabilité

Les attentes d'autonomie et de responsabilité des jeunes salariés impliquent de proposer de nouvelles formes d'organisation qui vont favoriser :

- un management plus participatif avec plus d'autonomie et de responsabilisation, l'individualisation. La reconnaissance et l'écoute deviennent essentielles. Il est indispensable de traiter les collaborateurs de la manière la plus individualisée possible, et de leur donner constamment de nouvelles responsabilités ;
- de nouveaux modes d'organisation du travail permettant d'être mobile et de faire un usage plus large des technologies de communication mobiles. L'entreprise doit permettre aux collaborateurs d'être connectés où et quand ils le souhaitent. Elle doit aussi favoriser une organisation qui améliore la qualité de vie du salarié, en particulier en développant des dispositifs de télétravail répondant aux attentes de qualité de vie des salariés ;
- la collaboration, la transparence, le partage de connaissances en transformant les espaces de travail traditionnels comme les bureaux attitrés par le « *flex office* », des espaces communs accueillants, conviviaux, connectés, favorisant le travail en mode projet.