

CHAPITRE 6 – La motivation et l'implication des salariés

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. En effet, la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés.

→ *Qu'est-ce que la motivation ?* Être motivé, c'est avoir un objectif, faire un effort pour l'atteindre et persévérer jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.

I – QUELS SONT LES FACTEURS DE MOTIVATION DES SALARIÉS ?

Les travaux de nombreux chercheurs ont montré que le processus motivationnel est complexe et que ses déterminants sont nombreux.

Frederick Taylor considère que la motivation est fondée sur le gain. L'homme travaille pour percevoir un revenu. Le salaire au rendement est donc un moyen d'inciter le travailleur à augmenter ses résultats.

Elton Mayo considère que la motivation est fondée sur des facteurs psychologiques. Il a montré que les conditions de travail ainsi que la dynamique du groupe contribuent à motiver ou démotiver les travailleurs.

Abraham Maslow considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés. D'après la pyramide des besoins, les individus tentent de satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités.

Frederick Herzberg analyse la motivation selon deux axes : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène sont le salaire, les conditions de travail, la sécurité et le statut. Les facteurs de motivation sont la responsabilité des tâches, la reconnaissance de la hiérarchie, l'évolution de carrière et l'autonomie. La satisfaction des facteurs d'hygiène est nécessaire pour éviter la démotivation mais influence peu la motivation.

Victor Vroom développe une théorie dite "théorie des attentes" qui cherche à expliquer pourquoi les individus sont motivés ou non. L'idée de base est qu'un individu ne fournira un effort que si cet effort lui permet d'obtenir une récompense et que cette dernière est valorisante à ses yeux.

La théorie des attentes repose sur trois concepts : l'expectation, l'instrumentalité et la valence.

PARTIE 2 – FINALISER ET DECIDER

THEME 4 – Mobiliser les ressources

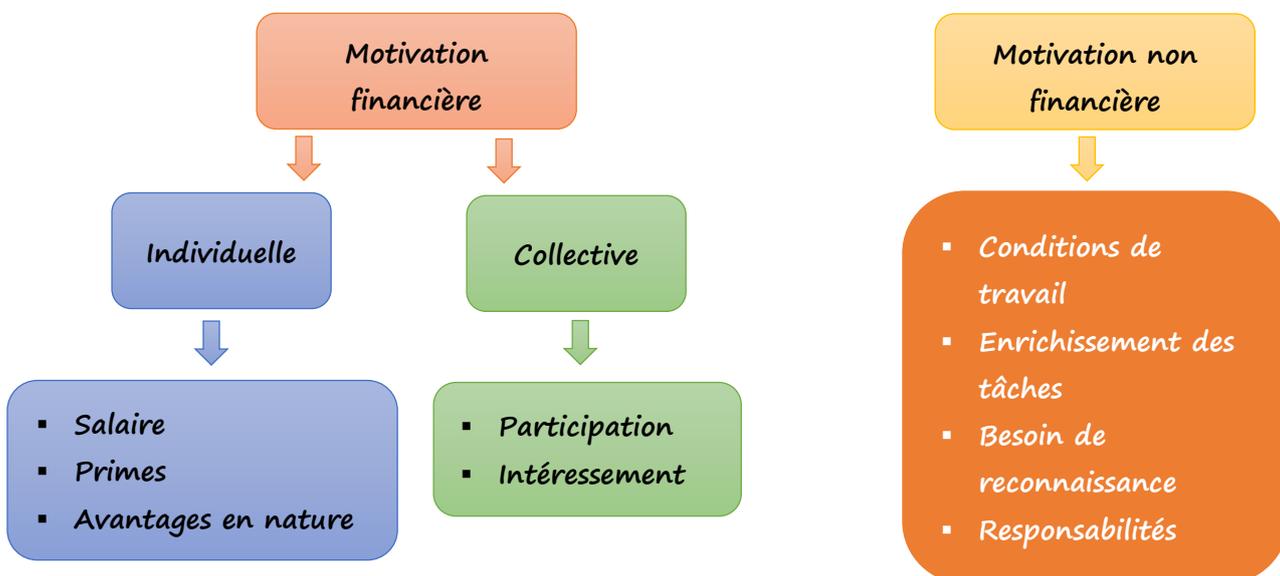
4.1 – Mobiliser les ressources humaines

- **L'expectation** est la probabilité que l'individu porte sur ses chances de réussite compte tenu de ses capacités (suis-je capable de réaliser la performance qu'on me demande d'accomplir ?).
- **L'instrumentalité** (utilité) est la probabilité pour un individu qu'un effort permette d'accéder ou non à la récompense (que vais-je obtenir si je réussis à réaliser cette performance ?).
- **La valence** est la valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il ne suffit pas qu'il y ait récompense, il faut que l'individu souhaite réellement l'obtenir (est-ce que la récompense qu'on me propose pour réaliser cette performance est celle que je souhaite réellement obtenir ?).

Ces trois dimensions forment un système d'ensemble et déterminent conjointement la motivation de chaque individu. Si l'une de ces trois attentes est absente, c'est la motivation qui est inexistante. Ainsi, le salarié ne sera pas motivé s'il pense qu'il ne peut pas réussir à réaliser la performance qu'on lui demande d'accomplir. De même, il y a démotivation lorsque le salarié pense que la récompense est insuffisante.

II – QUELS SONT LES LEVIERS DE LA MOTIVATION DES SALARIES ?

Utiliser les leviers de la motivation consiste pour les entreprises à trouver les moyens pour motiver les salariés dans le travail. Deux types de leviers peuvent être utilisés : la motivation financière et la motivation non financière :



La motivation des salariés n'est pas une condition suffisante pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Elle ne constitue qu'un levier de la performance parmi d'autres.

PARTIE 2 – FINALISER ET DECIDER

THEME 4 – Mobiliser les ressources

4.1 – Mobiliser les ressources humaines

III – QUELLE EST LA DIFFERENCE ENTRE LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION ?

La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci (cf-chapitre 7- la culture d'entreprise). Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La motivation et l'implication des salariés intéressent l'entreprise car elles peuvent être des facteurs de performance.