

## Chapitre 7 : Motivation et implication des salariés.

### I) Motivation et performance.

#### A. Relation entre motivation et besoins personnels.

La motivation est une volonté individuelle de fournir un effort important dans le but d'atteindre des objectifs fixés par l'entreprise et de satisfaire conjointement un besoin personnel. Cette motivation sera d'autant plus forte que les besoins et objectifs coïncident.

Motivation => Effort => Objectifs de l'entreprise et besoins personnels.

Objectifs => Résultat conforme aux objectifs de l'entreprise et satisfaction des besoins personnels.

#### B. La hiérarchie des besoins au travail selon « Maslow ».

1. Besoins physiologiques (besoins vitaux).
2. Besoins de sécurité (situation durable).
3. Besoins d'amour, d'affection et d'appartenance (culture d'entreprise).
4. Besoins de respect de soi et d'estime des autres.
5. Besoins d'accomplissement de soi.

#### C. La théorie bi-factorielle selon « Herzberg ».

Selon Herzberg, les facteurs responsables de la satisfaction ou non au travail sont différents. La satisfaction est associée à des facteurs dits « moteurs ou motivateurs » comme l'accomplissement de soi, la reconnaissance ou la responsabilité qui augmente satisfaction lorsqu'ils sont pris en considération. Les autres facteurs dits facteurs « d'hygiène » dépendent de l'environnement et des conditions de travail. Ils provoquent de l'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas pris en considération.

##### 1. Facteurs d'hygiène.

Facteurs dont l'absence provoque un mécontentement mais qui ne stimulent pas la motivation.

- Politique et administration de l'entreprise.
- Supervision du travail.
- Salaire.
- Relations avec le supérieur hiérarchique.
- Conditions de travail.
- Relations avec les collègues.
- Relations avec les subordonnés.
- Statut.
- Sécurité.

##### 2. Facteurs moteurs.

Facteurs qui provoquent une satisfaction et stimulent la motivation.

- Accomplissement de soi.
- Reconnaissance.
- Travail proprement dit.
- Responsabilité.
- Avancement et perspectives de développement.

## D. La théorie des attentes selon « Vroom ».

Effort = Attente = Performance = Instrumentalité = Rétribution = Valence = Objectifs individuels.

Cette théorie stipule que l'individu est motivé pour atteindre un résultat seulement quand la rétribution qu'il attend en contre partie de sa performance sert ses objectifs individuels.

Les managers doivent donc :

- Définir clairement les résultats attendus.
- Etablir des critères de mesure pour évaluer la performance individuelle.
- S'interroger sur l'intérêt accordé à la rétribution par le salarié performant.
- Accorder aux salariés une rétribution proportionnelle aux résultats attendus.

### Vocabulaire (pour approfondir) :

**L'attente** ou expectation est la probabilité, perçue par l'individu, de voir ses efforts aboutir à de meilleurs résultats. En effet, l'individu se pose toujours la question de savoir si ses efforts sont susceptibles d'aboutir à de meilleurs résultats et si ces résultats sont à sa portée.

**L'instrumentalité** est le rapport, perçu par un individu, entre les efforts consentis pour obtenir de meilleurs résultats et l'obtention d'avantages (rétributions) auxquels il attache une certaine valeur. C'est la possibilité évaluée par l'individu que sa performance serve ses objectifs individuels et lui soit profitable.

**La valence** est la valeur subjective accordée par l'individu à ses objectifs individuels. La valence détermine l'intensité de l'envie de l'individu à atteindre les résultats dès lors qu'ils servent ses objectifs individuels.

## II) Le rôle de la culture d'entreprise dans l'implication des salariés.

### A. La culture d'entreprise.

La culture d'entreprise résulte de l'histoire de l'entreprise (entreprise familiale ou entreprise internationale). Elle va être marquée par des événements importants qui peuvent avoir modifié sa culture (changement de direction, internationalisation), par la personnalité du dirigeant et par les changements environnementaux.

- De l'histoire de l'entreprise.
- Des événements importants qui ont marqué la vie de l'entreprise.
- De la personnalité de ceux qui ont créé l'entreprise.
- De l'apport de ceux qui ont dirigé l'entreprise et de ceux qui y ont travaillé.
- Des facteurs environnementaux de l'entreprise.

### La culture d'entreprise se caractérise par :

- Des principes et des valeurs (traditions, réputation, liberté).
- Des objets et des symboles (logo).
- Des croyances et des rites (des modèles de réussite).
- Des usages et des comportements.
- Des paroles et un vocabulaire.

## B. Les effets de la culture d'entreprise.

- Implication et motivation.
- Réduction des divergences.
- Régulation des conflits.

## C. La motivation par rémunération (additif).

### 1. La participation aux fruits de l'entreprise.

Pour les entreprises de plus de 50 salariés obligatoire, collective, proportionnelle en salaire et à l'ancienneté, immobilisée 5 ans. Exonérée de charges sociales, patronales et salariales, déductible du bénéfice imposable de l'entreprise.

### 2. L'intéressement (suivant le profil de l'entreprise).

Facultatif, collectif, modulé par salarié, disponible, imposé. Primes déductibles de résultat de l'entreprise et exonérées de charges sociales. La négociation n'impose pas la présence de délégués syndicaux.

### 3. Le plan épargne entreprise.

Favorise l'épargne sociale : chaque salarié se construit un capital avec franchise d'import. Il est bloqué 5 ans. L'entreprise peut bonifier les investissements avec une prime.

### 4. Le plan d'option d'achat d'actions (stock options).

Distribution préférentielle d'actions. Individuel. Imposé. Délai de 5 ans pour bénéficier d'un taux spécial. Gain potentiel élevé.