Chapitre 3  
Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ?

Positionnement du chapitre dans le programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Thème** | **Notions** | **Contexte et finalité de l’étude** |
| **5. Le management stratégique : les choix en matière d’animation et de mobilisation des hommes (36 %)**  Ce thème aborde la diversité des acteurs dans les organisations et les interrelations complexes qu’ils entretiennent. Une fonction majeure du management porte sur l’animation et la mobilisation de l’ensemble de ces acteurs. Sur le plan stratégique, les compétences qui vont définir le savoir-faire de l’organisation sont source d’un avantage concurrentiel. En conséquence, il faut acquérir ces compétences et les préserver tout en s’efforçant de conserver la flexibilité et de limiter les coûts. La politique de rémunération et les autres moyens de motivation du personnel constituent autant de variables stratégiques.  La responsabilité sociale de toute organisation est au cœur de ces débats.  L’élève doit être capable de :  – identifier les différents acteurs dans les organisations, leurs rôles et leurs intérêts ;  – identifier les différents types et styles de direction ;  – déterminer les objectifs d’une politique de l'emploi et identifier ses contraintes ;  – déterminer les moyens d’une politique de management des compétences et d’adaptation aux besoins de l’organisation ;  – définir les objectifs et les contraintes d’une politique de rémunération ;  – identifier les facteurs de motivation ;  – relier responsabilité sociale et performance d'une organisation. | | |
| 5.3 Peut-on entretenir durablement la motivation des hommes par la seule rémunération ? | – Politique de rémunération  – Modes de rémunération  – Individualisation de la rémunération  – Rémunération globale  – Facteurs de motivation  – Culture de l’organisation  – Souffrance au travail | La politique de rémunération vise à rétribuer selon un principe d’équilibre contribution/rétribution. Elle est aussi un moyen de mobiliser et fidéliser le personnel pour conserver des compétences clés et assurer une certaine stabilité au sein de l’organisation.  Elle doit tenir compte de contraintes diverses : la maîtrise des coûts, la loi et les conventions collectives ainsi que le maintien de la cohésion sociale.  De profondes évolutions traversent la politique de rémunération. Elles se traduisent notamment par l'individualisation de la rémunération et la diversification de ses composantes.  Si la rémunération est un des facteurs de motivation, le manager doit également veiller à satisfaire les besoins d’appartenance, de reconnaissance et d’épanouissement des individus.  La culture de l’organisation permet d’assurer la cohésion de ses membres autour de valeurs partagées. Elle participe à l’implication des acteurs au sein de l’organisation.  Cependant, certaines pratiques de management sont génératrices de souffrance au travail dont les manifestations prennent des formes différentes. |

Objectifs pédagogiques du chapitre

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Quels rôles joue la rémunération ?** | 1. Montrer que la rémunération permet tout d’abord de rétribuer le travail productif.  2. Montrer que la rémunération permet aussi d’impliquer, d’attirer et de fidéliser le personnel. |
|  |  |
| **2. Quels sont les déterminants de la rémunération du personnel ?** | 1. Mettre en évidence les contraintes économiques et légales qui pèsent sur la fixation de la rémunération du personnel.  2. Mettre en évidence le rôle de stimulant de la motivation de la rémunération. |
|  |  |
| **3. Quels autres facteurs individuels influent sur la motivation ?** | 1. Montrer que la confiance et la responsabilisation sont des facteurs de motivation.  2. Mettre en évidence la reconnaissance et le besoin d’appartenance comme autres facteurs cruciaux. |
|  |  |
| **4. Quels facteurs collectifs influent sur la motivation du personnel ?** | 1. Mettre en évidence le rôle des conditions de travail et de la communication.  2. Définir et montrer le rôle de la culture d’entreprise sur la motivation. |

Cours

1. Quels rôles joue la rémunération ?

La rémunération est une des bases incontournables d’une politique de ressources humaines qui vise à motiver son personnel. Dans ce dessein, ses objectifs son nombreux. Premièrement, elle vise à rétribuer le personnel pour sa contribution à l’activité productive de l’organisation. Ici, elle est la juste compensation des efforts productifs fournis par les employés. Au-delà de ce premier point, elle vise à entretenir la mobilisation du personnel autour des objectifs définis par l’organisation. En effet, donner une paye attractive à ses salariés contribue à augmenter leur effort, à développer leur implication pour qu’ils donnent le meilleur d’eux-mêmes. Enfin, la rémunération a pour but d’éviter des départs trop récurrents, un taux de rotation trop élevé du personnel. Une juste rémunération permet de fidéliser le personnel et donc d’éviter des départs trop importants ou bien trop fréquents de nature à démobiliser et à pénaliser la productivité.

2. Quels sont les déterminants de la rémunération du personnel ?

Si la maîtrise des coûts de production et de fonctionnement est un des éléments importants encadrant la politique de rémunération des organisations, ses composantes sont très nombreuses. En effet, outre un salaire fixe adapté au secteur et à la taille de l’entreprise, la DRH peut mettre en place une partie variable. Celle-ci est calculée sur des résultats individuels ou collectifs et conduit à un large système de rétribution comme par exemple les primes, l’intéressement, les commissions ou encore la participation.

En plus des seuls moyens pécuniaires, l’entreprise peut aussi proposer un éventail d’avantages en nature : voiture de fonction, téléphone, bons-cadeaux, etc. Cet autre axe de rémunération est un outil de motivation très utilisé.

3. Quels autres facteurs individuels influent sur la motivation ?

Si les aspects matériels sont très importants, il est aujourd’hui reconnu qu’ils sont loin d’être suffisants pour motiver et fidéliser les employés. En effet, les aspects non matériels, très divers, sont essentiels pour stimuler et impliquer ces derniers. Ces aspects non matériels sont pluriels, mais il est possible d’en mettre trois en exergue. Premièrement, il faut montrer aux collaborateurs de l’organisation que l’on reconnaît et apprécie la qualité de leur travail. Deuxièmement, les dirigeants doivent montrer à leurs employés qu’ils leur font confiance en leur donnant des responsabilités et en les impliquant personnellement. Enfin, il convient de développer la solidarité au sein des équipes en leur démontrant qu’ils appartiennent à un groupe soudé et actif.

4. Quels facteurs collectifs influent sur la motivation du personnel ?

Si les besoins individuels doivent être pris en compte pour motiver les salariés, les besoins collectifs ne doivent pas être négligés. Parmi eux, il en est deux à favoriser tout particulièrement : la culture d’entreprise et les conditions de travail.

La culture d’entreprise est un des outils du management. Elle peut, tout comme les facteurs vus précédemment, contribuer à orienter l’action de l’entreprise vers les objectifs fixés et contribue donc à la mise en œuvre de la stratégie définie par l’organisation. La culture d’entreprise participe à la cohérence des ressources humaines dans l’entreprise en suscitant l’adhésion des salariés. C’est un outil fédérateur : elle permet aux membres de l’entreprise de se reconnaître et de se mobiliser autour des buts collectifs.

Les conditions de travail, quant à elles, participent au bien-être des salariés. Un salarié heureux sera un salarié épanoui, productif, impliqué dans la réalisation de sa mission. L’amélioration des conditions de travail passe par nombre d’actions spécifiques comme une politique de communication transparente qui s’intéresse en retour à l’avis des collaborateurs, une politique de valorisation des carrières autorisant des promotions pour chacun des membres qui le mérite ou encore une politique d’amélioration du cadre de travail visant à rendre agréable les conditions dans lesquelles évoluent les employés.