# Chapitre 1 Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

Question de gestion

Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

Notions

– Les facteurs internes et externes de la motivation.

– Les horaires fixes et les horaires variables.

– L’annualisation du temps de travail et le compte épargne-temps.

Le sens de la leçon

Le choix du cadre de travail est déterminé par des contraintes juridiques et organisationnelles. Il impacte la motivation et la performance des individus au travail. L’encadrement dispose de marges de manœuvre quant à l’aménagement du temps de travail qu’il peut utiliser pour favoriser l’équilibre entre vie privée et vie professionnelle des individus au travail. Dès lors, se pose la question : « Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ? »

L’essentiel

Les ressources humaines constituent l’un des atouts de la performance des entreprises. Le cadre juridique de travail impacte la motivation des individus. Il s’agit donc de comprendre comment dynamiser et maintenir l’implication des salariés au moyen du cadre de travail dans lequel ils évoluent.

## 1. Les facteurs internes de la motivation

### A. Les sources internes de la motivation

La motivation est un processus dynamique qui pousse les individus au travail à agir. Elle peut être provoquée par des facteurs internes (ou intrinsèques) propres à l’individu quand il est orienté vers un objectif à atteindre. Ils résultent, chez l’individu, de besoins multiples : d’accomplissement de soi, d’autonomie, de reconnaissance sociale, de plaisir, de se sentir responsable.

### B. Maintenir et dynamiser les sources internes de la motivation

La motivation interne n’est pas un processus linéaire et constant : elle varie dans le temps, selon les tâches que l’individu est amené à accomplir, les compétences mises en œuvre, la perception qu’il peut en avoir. Différentes situations peuvent favoriser le déclenchement de l’action de l’individu :

– des objectifs lui sont fixés, leur réalisation est valorisée, reconnue. Il est donc encouragé à relever des défis ;

– la situation de travail lui permet de développer un sentiment d’autonomie qui le rend acteur de ses propres performances et diminue l’impression d’être simplement sous le contrôle des autres ;

– il est régulièrement sollicité pour faire le point sur ses activités ;

– les tâches à réaliser sont diversifiées ;

– l’individu est fier de son entreprise, il a développé un sentiment d’appartenance à un groupe, à une équipe.

## 2. Les facteurs externes de la motivation

Il est communément admis que si les facteurs de motivation internes sont à l’origine de la motivation, ils doivent s’accompagner de facteurs externes pour que l’individu au travail reste performant.

### A. Définition

Les facteurs externes de la motivation de l’individu sont ceux qui agissent sur son implication personnelle dans son travail.

Exemples : des éléments organisationnels tels que les conditions de travail, la sécurité dans le travail, la politique de rémunération, le statut, l’ambiance, la relation avec la hiérarchie et l’entourage professionnel.

### B. La mise en œuvre des facteurs externes de la motivation

Pour développer les performances collectives en s’appuyant sur les facteurs de performances individuelles, l’entreprise dispose d’outils destinés à mettre en place un cadre organisationnel adapté : être attentif à la bonne circulation de l’information dans l’entreprise, développer une politique de rémunération transparente, mettre en place des politiques de formation qui s’appuient sur le potentiel des individus, mettre en œuvre un type de management évaluant les performances et non les individus.

## 3. Le cadre juridique de la relation de travail

Le contexte de l’exercice professionnel du salarié obéit à un cadre particulier, celui du contrat de travail, qui établit un lien de subordination entre l’employeur et le salarié : ce dernier se met sous les ordres et la direction de son employeur. Comme dans tout contrat, l’équilibre des obligations doit être respecté.

Dans le but de préserver l’équilibre entre nécessité de performance de l’organisation et respect de la vie familiale et privée du salarié, de nombreuses dispositions juridiques permettent d’aménager la relation juridique créée par le contrat de travail.

## 4. Les aménagements du temps de travail

Même si, en France, la part du temps consacré par les individus au travail s’est considérablement réduite depuis les débuts de l’industrialisation, elle est encore suffisamment significative pour que la question de l’équilibre entre vie professionnelle et vie familiale reste posée. Pour y apporter une réponse, un cadre juridique a été mis en place. La mise en œuvre de la plupart de ces dispositifs suppose un accord d’entreprise.

### A. Les horaires fixes

La loi française fixe à 35 heures la durée légale hebdomadaire du travail (soit 152 heures mensuelles et 1 607 heures annuelles). Le salarié a la possibilité d’effectuer des heures supplémentaires jusqu’à atteindre une durée maximale de 48 heures par semaine ou 44 heures en moyenne sur une période de 12 semaines. Les heures supplémentaires ainsi effectuées bénéficient de majorations salariales. Conformément aux dispositions légales, c’est l’employeur qui fixe les horaires de travail du salarié dans le cadre de son pouvoir de direction.

### B. Les horaires variables

Cet aménagement du temps de travail offert au salarié lui permet d’articuler ses contraintes professionnelles avec celles de sa vie privée. En effet, sous réserve pour l’entreprise d’en avoir informé l’inspection du travail et d’avoir recueilli l’avis conforme du comité d’entreprise, les horaires des salariés peuvent être variables : le salarié peut composer son emploi du temps en choisissant chaque jour ses heures d’arrivée et de départ dans des plages mobiles, sous réserve de respecter la durée réglementaire de travail. Des possibilités de report d’une semaine à l’autre peuvent être envisagées.

### C. L’annualisation du temps de travail

L’annualisation du temps de travail consiste à faire varier la durée hebdomadaire de travail sur tout ou partie de l’année sans excéder la durée de travail annuelle fixée à 1 607 heures.

Il s’agit de permettre aux entreprises d’aménager le temps de travail des salariés en tenant compte des fluctuations de leur activité.

Cette modulation du temps de travail évite les surcoûts liés au recrutement ou aux heures supplémentaires en période de surplus d’activité.

### D. Le compte épargne-temps

Le principe du compte épargne-temps (CET) est de permettre au salarié d’épargner des droits à congés payés ou des sommes d’argent pour les utiliser ultérieurement. Le salarié peut ainsi compenser financièrement une période de congés sans solde, un départ anticipé à la retraite, un passage à temps partiel ou encore une période de formation hors temps de travail.