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

La politique de rémunération est un puissant outil de motivation qui permet l’atteinte des objectifs organisationnels.

* Quels sont les objectifs d’une politique de rémunération ?
* Quelles sont les contraintes à considérer ?
* Quels sont les autres facteurs de motivation que l’organisation peut mettre en place ?
* Comment certaines pratiques managériales peuvent-elles générer une souffrance au travail ?

I. La politique de rÉmunération est un puissant facteur de motivation

A. Les objectifs de la politique de rémunération

La rémunération est la rétribution reçue par l’acteur en contrepartie de sa contribution à l’organisation. La rémunération globale comprend les rétributions directes (salaires, primes, etc.), indirectes (congés, etc.) et psychologiques (carrière, etc.).

La politique de rémunération vise à :

* attirer de nouveaux talents et compétences dans une optique de renouvellement et de développement ;
* motiver les acteurs dans une perspective de performance globale ;
* fidéliser les meilleurs éléments dans un souci de stabilité et de pérennité.

B. La mise en œuvre d’une politique de rémunération

Une politique de rémunération efficace doit prendre en compte des contraintes :

* juridiques : le respect du cadre légal est incontournable (salaire minimum, conventions collectives, etc.) ;
* financières : les rémunérations versées constituent un poste souvent important, qu’il convient de mettre sous contrôle sous peine de menacer l’équilibre financier global ;
* psychologiques : la direction doit veiller à préserver un juste équilibre entre contribution et rémunération ; à défaut, des sentiments d’injustice peuvent se développer et nuire à la motivation de chacun voire à la cohésion sociale ;
* organisationnelles : la rémunération doit encourager les performances tant individuelles (primes) que collectives (participation, intéressement) ; elle devient ainsi un puissant outil de motivation permettant l’atteinte des objectifs fixés.

Par ailleurs, la politique mise en œuvre dépend de considérations économiques (situation de crise économique, inflation, etc.).

De nouvelles tendances émergent depuis quelques années en matière de rémunération, tant dans les entreprises que, fait plus récent, dans les organisations publiques :

* l’individualisation des salaires ;
* les rémunérations variables, assises sur les performances (individuelles et collectives).

II. La rÉmunération n’est pas le seul facteur de motivation

A. La prise en compte des attentes psychologiques

Si la rémunération reste un excellent moyen d’attirer et de fidéliser de bons profils, elle ne figure pas au premier rang des facteurs motivants pour les salariés. D’autres facteurs s’avèrent plus efficaces tels que :

* le contenu de la mission confiée ou du poste occupé ;
* les responsabilités octroyées ;
* la dynamique de groupe suscitée par l’équipe de travail ;
* les perspectives d’évolution via la politique de promotion interne ;
* la possibilité de développer de nouvelles compétences.

Enrichir les contenus de travail, nommer des responsables de groupe (leadership), faire preuve d’écoute (clarté des objectifs, prise en compte des attentes) sont des leviers de motivation que l’on peut mettre en oeuvre rapidement. À plus long terme, décentraliser les décisions, encourager la mobilité interne ou encore proposer des perspectives de carrière (promotions internes) sont des mesures que l’on peut envisager.

La mise en œuvre de ces moyens de motivation n’est cependant pas toujours simple, ne serait-ce que parce que les attentes des salariés diffèrent.

B. L’implication des acteurs

La mise en place d’une culture interne forte est un outil de motivation efficace. Le sentiment d’appartenance permet de fidéliser les ressources humaines et de susciter l’adhésion aux objectifs organisationnels. Le ressenti des membres sur les valeurs véhiculées par l’organisation est également motivant (sentiment de fierté des membres).

Néanmoins, l’implication des acteurs ne doit pas être sans limite. La pression qui peut en résulter peut en effet devenir néfaste. Si un peu de stress peut s’avérer porteur d’efficacité, au-delà d’un certain seuil, il est contre-productif. Il convient donc de manager le stress en agissant sur le cadre de travail, en restant attentif aux préoccupations et aux difficultés des acteurs et en tolérant un droit à l’erreur.