

Le cadre de travail et la motivation des salariés

I. La motivation, un enjeu de taille pour les organisations

A. Définition

La motivation est à l'origine de l'action de l'individu.

Motivation vient du latin *movere*, qui signifie « mettre en mouvement ».

La motivation est :

- l'ensemble des efforts,
- dirigés avec intensité
- et de manière durable,
- vers des objectifs attendus.

B. Enjeux

Les enjeux de la motivation sont très importants aussi bien pour les salariés que pour les entreprises.

- Pour les salariés, la motivation rime souvent avec amélioration du bien-être, gain en efficacité, amélioration du climat social.
- Pour l'entreprise, la motivation des salariés doit apporter des gains de productivité, une amélioration de la qualité. L'image de l'entreprise peut aussi s'en trouver améliorée.

C. Instruments de mesure

- Il n'existe pas d'outil unique pour mesurer la motivation ou la démotivation. Certains indicateurs peuvent être des révélateurs d'une baisse de la motivation.
- On peut surveiller :
 - la production horaire du travail ;
 - le taux d'absentéisme ;
 - le nombre d'arrêts maladie ;
 - le taux d'accidents du travail ;
 - le taux de *turnover* ;
 - le nombre de demandes de mobilité interne ;
 - etc.
- Néanmoins, il convient d'analyser les résultats avec prudence car la dégradation de l'un de ces indicateurs ne signifie pas nécessairement une baisse de la motivation. Seule une lecture croisée de ces indicateurs, en tenant compte d'autres éléments plus difficiles à quantifier, comme le climat social, permettra de déceler un problème de démotivation au travail.
- Enfin, si la démotivation ne concerne que quelques individus isolés, il sera parfois difficile de l'identifier.

D. Motivation versus mobilisation

- La mobilisation des ressources humaines consiste pour l'organisation à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs, dans une logique de performance. Autrement dit, la mobilisation se manifeste par des interactions efficaces entre les individus afin d'accomplir une œuvre collective.

- Mobilisation et motivation sont des notions étroitement liées. En effet, la mobilisation implique nécessairement une certaine motivation. On peut d'ailleurs voir la motivation et la mobilisation comme un *continuum*. Seul un individu motivé aura l'envie de fournir les efforts nécessaires afin de coopérer efficacement avec autrui. Néanmoins, la motivation n'implique pas la mobilisation du groupe ou de l'organisation.

II. Les facteurs internes et externes de la motivation

A. Il est nécessaire de distinguer deux sources de la motivation.

- La motivation reposant sur des **facteurs internes**

Lorsque la motivation repose sur des facteurs internes, elle est reliée au plaisir de travailler, à l'intérêt que l'on prend à effectuer son travail.

La source de motivation est intrinsèque : elle dépend des caractéristiques de chaque individu. Cette motivation est donc véritablement propre à chacun. Elle est reliée à ses besoins, ses pulsions, sa personnalité, son histoire personnelle.

Par exemple, le plaisir au travail peut résulter de nombreux facteurs comme :

- le fait d'exercer son travail avec beaucoup d'autonomie ;
- le fait d'exercer un travail avec des responsabilités ;
- le fait d'exercer un travail intéressant, stimulant intellectuellement ;
- le fait de jouir d'une grande liberté dans l'organisation de son temps de travail.

- La motivation reposant sur des **facteurs externes**

Les facteurs externes de la motivation dépendent directement de l'environnement de travail, du cadre de travail. La source de la motivation est extrinsèque : l'individu est motivé pour bénéficier d'avantages ou pour éviter des conséquences désagréables.

Par exemple, l'individu est motivé car il cherche à obtenir :

- une meilleure rémunération (primes, participation, stock-options...) ;
- une promotion, un avancement... ;
- divers avantages sociaux ;
- des conditions de travail facilitatrices (crèches d'entreprise, service de conciergerie, etc.).

B. La motivation interne ne se décrète pas.

Elle est la résultante de la combinaison entre la nature de l'emploi occupé, les contours du poste et la personnalité, le vécu, les aspirations personnelles et intellectuelles de celui qui l'occupe. Autrement dit, deux salariés qui occupent un même poste peuvent ne pas du tout avoir le même ressenti en matière de plaisir au travail, ni le même degré de motivation.

La difficulté provient du fait que, s'il est plus facile (mais coûteux) d'agir sur les facteurs externes de motivation, les facteurs internes de motivation restent prédominants pour obtenir une motivation pérenne.

III. L'impact du cadre de travail sur la motivation

- Le cadre de travail a une réelle incidence sur la motivation des salariés. C'est parfois le législateur qui impose – ou propose – des outils juridiques permettant de renforcer ou de maintenir la motivation.

L'efficacité de ces mécanismes sur la motivation dépend des conditions de mise en œuvre. Parmi ces mécanismes juridiques, on retiendra :

- la participation, l'intéressement ;

- l'aménagement du temps de travail (horaires individualisés, temps partiel choisi, etc.) ;

- la formation des salariés (au travers du CPF notamment) ;

- le télétravail.

- De plus, de multiples éléments qui façonnent la relation de travail peuvent venir renforcer la motivation des salariés : une bonne communication interne permettant de faire connaître le projet de l'entreprise et de susciter l'adhésion de ses membres, une gestion des carrières efficace permettant une réelle évolution professionnelle, un système d'attribution des primes juste et transparent, un management novateur et motivant, etc.

- C'est tout le cadre de travail qui doit être repensé afin de créer les conditions de la motivation.