

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

La motivation (I) peut être définie comme un état intérieur propre à chaque personne et qui la pousse à agir. Selon l'intensité de ses aspirations, l'individu ressent une pulsion à agir plus ou moins forte, plus ou moins consciente. Être motivé, c'est avant tout viser un objectif, mobiliser ses efforts pour l'atteindre et persévérer jusqu'au but. La démotivation des salariés est un risque pour l'organisation, qui doit savoir en reconnaître les signes : ainsi, elle saura mieux s'en défendre et les prévenir.

Le cadre de travail (II) fixé par les organisations est soumis à des contraintes juridiques qui régissent la relation de travail entre le salarié et l'employeur. Ce cadre vise aussi à optimiser la mobilisation et la motivation de ses membres tout en permettant le bon fonctionnement. L'aménagement du temps de travail doit contribuer à améliorer la performance de l'organisation tout en respectant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des salariés.

## I Qu'est-ce qui suscite la motivation ?

### A. La motivation

L'implication dans le travail peut provenir soit de sources de motivation interne comme la nature et la signification du travail, soit de sources de motivation externe résultant des échanges entre le travail accompli et les récompenses qui y sont liées.

#### 1. Les facteurs de motivation interne

La motivation interne est liée à l'individu lui-même, à son identité. Elle peut évoluer dans le temps et selon le contexte.

##### a) **Le lien entre motivation et personnalité**

La motivation interne résulte d'une combinaison entre la personnalité, la culture, la vie personnelle, la situation privée des individus. Les désirs, aspirations, valeurs et ambitions de chacun influent aussi sur le degré de motivation

*Exemples : Curiosité d'esprit, envie d'évoluer, besoin de reconnaissance ou besoin d'être valorisé, plaisir du travail accompli, sens du devoir ou de la performance, désir d'apprendre, besoin de pouvoir, de réalisation...*

La motivation interne dépend aussi des responsabilités personnelles et professionnelles.

*Exemples : Un cadre en charge d'une famille recherchera avant tout une sécurité financière. De jeunes salariés rechercheront davantage de temps libre. Un individu pourra avoir besoin d'un meilleur salaire pour faire face à un changement de situation familiale, un autre pourra rechercher de nouvelles responsabilités.*

##### b) **L'évolution de la motivation**

La motivation peut varier selon les individus et selon le contexte ; elle varie aussi au cours du temps.

Exemple: L'ambition d'un salarié peut se développer avec l'âge.

Les degrés de la motivation dépendent aussi de l'interaction entre divers paramètres comme l'aptitude, la personnalité, les savoirs et les compétences de l'individu.

*Exemple : À la suite d'une formation, un salarié ayant repris confiance en lui s'impliquera davantage dans son travail.*

La motivation est un processus qui se construit dans le temps et qui se renouvelle sans cesse. Ce n'est pas un état stable, mais au contraire un processus actif dépendant de la manière dont l'individu perçoit et comprend son environnement de travail.

Ainsi, on ne peut pas considérer que les salariés se divisent entre individus motivés et individus non motivés, mais plutôt qu'il existe des situations susceptibles de favoriser la motivation ou, au contraire, susceptibles de démotiver. Aucun individu ne trouve sa motivation dans un seul facteur.

*Exemple : Un salarié se sentira motivé par les félicitations de sa hiérarchie, mais aussi s'il reçoit une augmentation de salaire pour récompenser ses résultats.*

## **2. Les facteurs de motivation externe**

La motivation externe résulte des interactions entre un management censé motiver les collaborateurs et les collaborateurs eux-mêmes. L'efficacité au travail et la performance dépendent directement de l'engagement des travailleurs. Il s'agit donc, pour l'organisation, de susciter l'implication de chacun pour atteindre les buts définis. Pour accroître la motivation, les organisations peuvent activer plusieurs leviers.

### **a) Le respect de la réglementation**

Il n'existe pas de réglementation spécifique à la motivation au travail. Cependant, toute organisation doit respecter les obligations du Code du travail imposant le devoir de préserver la santé physique et mentale des salariés.

*Exemple : L'article R. 4623-1 du Code du travail précise que le médecin du travail est le conseiller de l'employeur en ce qui concerne l'amélioration des conditions de vie et de travail, l'adaptation des postes et des rythmes de travail en vue de préserver le maintien dans l'emploi des salariés.*

### **b) Une ambiance de travail agréable**

Si l'entreprise souhaite obtenir le meilleur de ses salariés, elle doit s'efforcer de créer un environnement de travail au sein duquel les collaborateurs ont envie de faire de leur mieux.

Des relations agréables avec les collègues et la hiérarchie sont source de plaisir au travail, qui est l'une des principales sources de motivation. Le contact humain, le travail d'équipe, l'absence de tensions entre salariés, un management démocratique et participatif, favorisent la motivation des collaborateurs. Le cadre de travail lui-même contribue au bien-être au travail.

*Exemples : Bureaux agréables, salles de sport ou de détente, séminaires...*

### **c) Une communication interne active**

La communication au sein de l'organisation est capitale pour maintenir la motivation des salariés. Ceux-ci doivent être tenus informés de tous les événements internes (changements, décisions, problèmes...) qui toucheraient autant les équipes ou les services que l'organisation ou sa stratégie. La communication doit fonctionner aussi bien dans le sens descendant que dans le sens ascendant ou transversal pour que les collaborateurs puissent s'exprimer, donner leur opinion et pouvoir constater que celle-ci est prise en considération.

*Exemple : Un collaborateur sera motivé si une de ses propositions a été retenue et appliquée dans son organisation.*

### **d) Un soutien adapté aux collaborateurs**

Des salariés qui se sentent soutenus et qui savent qu'ils ont des possibilités d'évolution s'impliquent davantage dans leur travail. Ils doivent sentir qu'ils sont accompagnés, conseillés, encouragés et rassurés.

*Exemple : La proposition de suivre une formation offre au collaborateur l'occasion de progresser.*

Par ailleurs, les collaborateurs doivent connaître les exigences de l'organisation, qui ne doivent pas être trop fortes pour éviter qu'ils ne se sentent pas à la hauteur des objectifs fixés. À l'inverse, les exigences doivent être suffisantes pour que les collaborateurs ne se démobilisent pas.

Un autre facteur de motivation consiste à confier aux salariés des missions assorties d'objectifs précis afin qu'ils gèrent leur temps et l'organisation de leur travail en toute autonomie. Dès lors, les salariés peuvent faire preuve d'initiative et se sentent responsabilisés. Ils sont d'autant plus satisfaits qu'ils atteignent leurs objectifs.

*Exemple : Faire participer les collaborateurs à un challenge qui montre la confiance qu'on leur accorde et qui les rassure quant à leurs capacités.*

Enfin, il est important de reconnaître le travail accompli. Ce retour aux collaborateurs montre que leur effort a été pris en compte, augmentera leur confiance en eux et donnera du sens à leur travail. Cette reconnaissance peut se concrétiser de différentes manières.

*Exemples : Augmentation de salaire ; remerciements ou félicitations pour avoir atteint un objectif difficile.*

## **B. La lutte contre la démotivation**

La démotivation est le sentiment de ne plus être reconnu à la hauteur de ses attentes, de ne plus appartenir à une équipe, de ne plus inspirer confiance. Elle se traduit par un manque d'envie pour l'accomplissement des tâches. Un salarié démotivé ne comprend plus ses objectifs, les trouve insurmontables ou rencontre des difficultés pour les atteindre. Son engagement dans le travail diminue, tout comme son implication dans la vie de l'entreprise.

### **1. Les causes de la démotivation**

Les managers doivent s'interroger sur les causes de la démotivation et chercher des solutions.

Les raisons de la démotivation peuvent varier d'un individu à l'autre. Elles peuvent être liées à l'environnement (une période de crise économique peut affecter la motivation au travail), à des problèmes personnels (maladie du conjoint), au contenu du travail (tâches répétitives, horaires atypiques, sentiment de ne pas progresser), au style de management (manque de reconnaissance de la hiérarchie).

Tous les salariés ne sont pas sensibles aux mêmes causes de démotivation : certains sont démotivés par une mauvaise ambiance de travail, d'autres par un salaire jugé insatisfaisant.

### **2. L'identification de la démotivation**

#### **a) Les signes précurseurs**

Un signe précurseur de démotivation se traduit par un comportement visible et repérable qui modifie la manière d'être au travail. Les managers doivent détecter ces signes en étant attentifs aux membres de leur équipe et en communiquant avec eux. Il s'agit de repérer le plus tôt possible des signes qui apparaîtraient brutalement ou, au contraire, progressivement.

*Exemples : Refus soudain de communiquer ; baisse continue de la productivité, manque d'entrain pour réaliser les tâches, absences répétées, isolement ou repli sur soi.*

#### **b) Les formes de la démotivation**

La démotivation peut prendre plusieurs formes : stress, ennui, nervosité, perte de confiance en soi, troubles du comportement, apparition de maladies professionnelles telles que les troubles musculo-squelettiques, etc.

La démotivation se manifeste sur un plan quantitatif.

*Exemples : Démissions, turn-over, absentéisme, retards, accidents du travail, qualité moindre des produits, pannes, défauts.*

Elle peut s'exprimer aussi sur un plan qualitatif.

*Exemples : Conflits relationnels, revendications, conflits sociaux, moindre participation des salariés à la vie sociale de l'organisation.*

### **3. La mesure de l'impact de la démotivation sur l'organisation**

L'employeur doit tout mettre en œuvre pour lutter contre ce phénomène, dommageable tant pour les salariés que pour l'organisation, particulièrement dans le contexte actuel de crise.

Le désengagement des salariés peut être très coûteux.. La démotivation, en étant contre-productive, peut se propager et nuire à la bonne marche de l'organisation. Elle peut entraîner une baisse des indicateurs de performance et, à terme, compromettre la survie de l'entreprise, qui se retrouve en situation de faiblesse vis-à-vis de la concurrence. *Exemple : Baisse de la qualité des produits ou des services proposés, entraînant l'insatisfaction des clients.*

On peut mesurer la démotivation au moyen d'indicateurs comme le taux d'absentéisme, le taux d'accidents du travail, le *turn-over*, l'évolution des conflits sociaux, le taux de réclamations, etc. Cette mesure peut être aussi qualitative, au travers d'enquêtes auprès du personnel portant sur le climat social. Le suivi de l'image de l'organisation procure également des indices de démotivation du personnel, lorsque la qualité du travail affecte les clients ou les fournisseurs, qui se tournent vers les concurrents.

## II En quoi la motivation dépend-elle du cadre juridique de travail ?

### A. L'encadrement de la relation de travail

La loi encadre la relation de travail : le règlement intérieur fixe ainsi les règles en vigueur dans l'entreprise, et le contrat de travail précise le cadre juridique de la relation liant le salarié à l'employeur. Le respect de ces dispositions par l'organisation est porteur de motivation pour les salariés, qui connaissent ainsi précisément leurs droits et leurs devoirs.

#### 1. Le règlement intérieur : l'expression du pouvoir de l'employeur

Le règlement intérieur est une manifestation du pouvoir de l'employeur dans certains domaines définis par la loi, tels que la discipline, l'hygiène et la sécurité, ou les droits de la défense des salariés.

*Exemples : horaires de travail, tenue de travail, conditions d'utilisation de certains outils ou produits dangereux, nature et échelle des sanctions en cas de faute du salarié...*

Ce document écrit, obligatoire dans les entreprises de 20 salariés et plus, est essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise. Il ne doit pas comporter de dispositions contraires aux lois et règlements : ainsi, il ne peut pas contenir de clauses discriminatoires, ni porter atteinte aux droits des personnes et aux libertés individuelles ou collectives. Il doit être daté et affiché dans les locaux, dans un lieu accessible à tous les salariés.

#### 2. Le contrat de travail : un accord entre l'employeur et le salarié

##### a) La relation de travail

En principe écrit, le contrat de travail encadre la relation entre un salarié qui s'engage à travailler, moyennant rémunération, et son employeur. L'exécution du contrat de travail entraîne un certain nombre d'obligations pour les deux parties :

- **une prestation de travail** obligatoire du salarié, qui accomplit les tâches que l'employeur lui confie ;
- **une rémunération** obligatoire de l'employeur, qui verse un salaire en contrepartie du travail accompli par le salarié ;
- **l'existence d'un lien de subordination** du salarié envers l'employeur, qui est en droit de donner des ordres et de vérifier leur bonne exécution, puisque le travail se fait sous son contrôle. Le lien de subordination se définit comme le pouvoir de direction, de surveillance, d'instruction et de commandement de l'employeur à l'égard du salarié.

##### b) Les formes de contrats de travail

Au-delà des aspects juridiques, le travail peut être source de motivation pour le salarié si des conditions de travail stimulantes et rassurantes lui sont offertes. La forme traditionnelle du contrat de travail est le **contrat à durée indéterminée** (CDI), sans limitation de durée, avec une rémunération régulière, apportant au salarié une stabilité sécurisante.

*Exemples. Un salarié en CDI est assuré de percevoir un salaire mensuel qui lui permettra d'envisager des projets sur le long terme, comme un crédit immobilier. Il sera motivé par l'évolution de carrière possible avec des formations adaptées qui lui permettront d'enrichir ses compétences.*

Pour l'employeur, le CDI est aussi la garantie d'une implication durable du salarié dans le projet de l'entreprise.

À l'inverse, un *contrat à durée déterminée* (CDD), donc précaire, pourra être moins motivant puisqu'il ne garantit pas la pérennité de l'emploi. Le salarié risque donc de s'engager avec moins d'enthousiasme pour le travail.

*Exemple. Un salarié en CDD ne peut pas faire de projet à long terme ni se projeter dans une carrière professionnelle.*

## **B. L'aménagement du temps de travail**

Les organisations peuvent aussi utiliser l'aménagement du temps de travail comme facteur de motivation, pourvu qu'elles parviennent à concilier la performance de l'organisation et l'équilibre des individus qui y travaillent.

### **1. Les horaires de travail**

#### **a) Les horaires fixes**

Des horaires fixes de travail sont imposés par l'employeur. Ils sont communs à un groupe de salariés, et pas nécessairement à tout le personnel. S'ils ont le mérite d'être précis et réguliers, ils présentent toutefois l'inconvénient d'être rigides en ne laissant pas le choix aux salariés. En outre, ils ne permettent pas à l'organisation de bénéficier d'une large amplitude horaire.

*Exemple. L'entreprise qui fixe un horaire d'ouverture de 8 h 30 à 17 h 30 se prive des contacts qui pourraient avoir lieu au-delà.*

#### **b) Les horaires variables**

Des horaires variables peuvent être décidés en concertation avec les représentants du personnel. Ce système est plus souple et plus motivant car il comporte des plages fixes durant lesquelles tous les salariés doivent être présents, et des plages variables permettant de choisir ses heures d'arrivée et de départ à l'intérieur de créneaux horaires déterminés.

Les horaires variables donnent ainsi aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail en permettant de mieux concilier vie professionnelle et vie privée.

*Exemples. Une mère de famille pourra ainsi aménager ses horaires d'arrivée et de sortie du travail en fonction des horaires de la crèche dans laquelle elle dépose son jeune enfant. Une personne souhaitant réserver du temps à une activité associative ou sportive pourra travailler en dehors des horaires habituels pour pouvoir se libérer.*

### **2. L'annualisation du temps de travail**

D'une période à l'autre, l'activité de l'entreprise peut être irrégulière. L'objectif de l'annualisation du temps de travail est de rendre flexible le temps de travail des salariés sur l'année, afin d'adapter au moindre coût le volume des heures travaillées aux besoins de l'organisation.

#### **a) Un intérêt économique pour l'organisation**

L'annualisation du temps de travail présente l'avantage de compenser des périodes de forte activité par des périodes de faible activité, ce qui évite de recourir aux heures supplémentaires, coûteuses pour l'organisation. Le même salaire mensuel est ainsi versé aux salariés tout au long de l'année.

#### **b) Une source de motivation pour les salariés**

La loi impose que la mise en place de l'annualisation du temps de travail soit négociée avec les salariés ou leurs représentants (délégués du personnel ou comité d'entreprise). L'accord doit prévoir les modalités de répartition de la durée du travail ; il précise les périodes hautes et les périodes basses dans le respect de la législation sur le temps de travail, en mentionnant la durée prévisible de travail pour chaque semaine de la période de 12 mois.

*Exemple. Un accord sur l'annualisation du temps de travail sur l'année qui prévoit une durée maximale hebdomadaire de 41 heures – limite haute – et une durée minimale hebdomadaire de 31 heures – limite basse signifie que les salariés travailleront selon un rythme variable compris entre 31 heures et 41 heures selon les semaines.*

Les salariés seront d'autant plus motivés que l'accord respectera l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

L'information aux salariés incombe à l'employeur, qui doit afficher dans l'entreprise les horaires prévus pour chacune des périodes de l'année.

### **3. Le compte épargne-temps (CET)**

Le CET permet au salarié d'épargner des temps de repos (congrés, jours de repos) et des sommes d'argent (13<sup>e</sup> mois, prime d'intéressement) en vue d'une utilisation ultérieure.

Les droits épargnés sur le compte peuvent être utilisés par le salarié sous forme monétaire ou pour compenser tout ou partie d'une période de congé sans solde.

*Exemple. Un salarié peut utiliser les droits épargnés sur son CET pour prendre un congé parental ou un congé sabbatique, suivre une formation en dehors du temps de travail, préparer une cessation progressive ou totale d'activité...*

L'utilisation sous forme monétaire permet au salarié de compléter sa rémunération, d'alimenter un plan d'épargne entreprise (PEE), un plan d'épargne interentreprises (PEI) ou un plan d'épargne retraite collectif (PERCO).

Quelle que soit sa forme, le CET est un outil stimulant qui donne l'occasion à l'employeur d'offrir à ses salariés le moyen de se constituer un capital. Le CET est donc source de motivation et de fidélisation, car les collaborateurs peuvent ainsi financer des projets ou compléter leurs revenus au moment de la retraite.

Tous ces dispositifs se sont multipliés au sein des entreprises, afin de permettre aux salariés d diminuer leur stress, renforcer leur motivation, et donc améliorer leurs performances.