



La motivation des agents territoriaux passe t-elle par l'individualisation des rémunérations ?

David Carassus, Alexandra Simon

► To cite this version:

David Carassus, Alexandra Simon. La motivation des agents territoriaux passe t-elle par l'individualisation des rémunérations?. Les territoriales de Bretagne, "Libre administration territoriale et mutualisation", Jan 2011, Saint-Brieuc, France. hal-02432500

HAL Id: hal-02432500

<https://univ-pau.hal.science/hal-02432500>

Submitted on 17 Dec 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Territoriales de Bretagne



Motivation & individualisation des rémunérations

David CARASSUS, Maître de conférences,
Alexandra SIMON, Doctorante en Sciences de Gestion,
Université de Pau et des Pays de l'Adour

david.carassus@univ-pau.fr
alexandra.simon@etud.univ-pau.fr

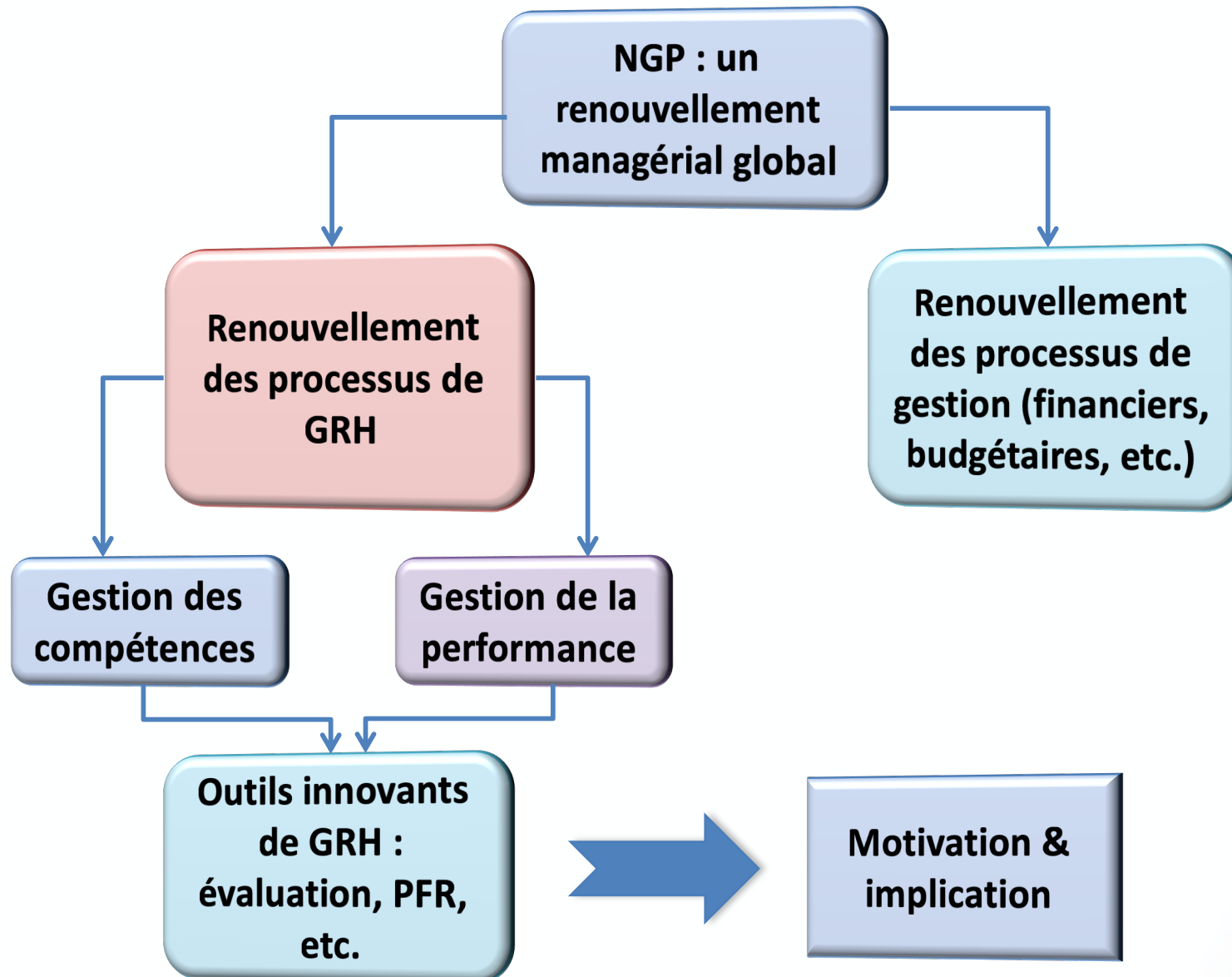
23 septembre 2011, Saint Brieuc



Le contexte de l'étude

- ❖ Des contraintes politiques et budgétaires dans les collectivités
- ❖ Une nouvelle gestion publique (NGP) et un renouvellement des pratiques managériales
- ❖ De solutions exogènes à des solutions endogènes : une nécessaire action sur la GRH

Le renouvellement managérial : impact sur la GRH



La problématique de l'étude

➤ *La motivation des agents territoriaux passe-t-elle par l'individualisation des rémunérations ?*

Sommaire

- ❖ **1 – Qu'est-ce que la motivation ?**
- ❖ **2 – Quels peuvent être ses déterminants en contexte public local ?**
- ❖ **3 – Quel est l'impact de l'individualisation des rémunération sur la motivation des agents territoriaux ?**
- ❖ **Conclusion et prolongements**

1 – Qu'est-ce que la motivation ?

- ❖ La motivation est un concept complexe dont les leviers peuvent être intrinsèques ou extrinsèques (*Deci et Ryan, 2004*)
- ❖ On ne motive pas quelqu'un, on tient compte de ce qui le motive (*Louart et Beaucourt, 2003*)
- ❖ L'organisation met en œuvre les outils et comportements organisationnels censés solliciter la motivation (*Pallez, 2003; Louart et Beaucourt, 2003; Lemoine, 2003*)

2 – Quelles en sont les déterminants ?

Les facteurs intrinsèques :

- **Les valeurs** (servir l'intérêt général, etc.) qui guident l'action (*Louart et Beaucourt, 2003*)
- Les facteurs permettant la **réalisation de soi** (autonomie, responsabilisation, développement des compétences, empowerment, etc.) (*McLelland, 1961; Lemoine, 2003*)
- **Les caractéristiques du travail** (sens du travail, identité du travail, enrichissement des tâches, etc.) (*Hackman et Oldman, 1980*)

2 – Quelles en sont les déterminants ?

Les facteurs intrinsèques : (suite)

- ***Reconnaissance et valorisation*** (feed back, compétences, individuelle et collective, etc.)
(Pallez, 2003; Hackman et Oldman, 1980)
- ***Personnalisation de la gestion*** (souplesse des fonctionnements, etc.) (Pallez, 2003)

2 – Quelles en sont les déterminants ?

Les facteurs extrinsèques :

- ***Les assurances*** (sécurité de l'emploi, garanties morales, climat, etc.) (*Louart et Beaucourt, 2003*)
- ***Les incitations*** (financières : primes, etc., avancement de carrières, etc.) (*Louart et Beaucourt, 2003*)

3 – Quel impact de l'individualisation des rémunérations sur la motivation ?

- ❖ Elle réduit l'insatisfaction => favorise l'implication et la fidélisation $\neq$ Motivation
- ❖ Elle correspond plutôt à des facteurs d'hygiène (*Herzberg, 1959*)
- ❖ La focalisation sur la rémunération comme expression de l'intérêt personnel ne suffit pas à motiver les agents (*Hondeghem et Vandenabeele, 2005*)

3 – Quel impact de l'individualisation des rémunérations sur la motivation ?

❖ C'est de façon majoritairement indirecte que l'individualisation des rémunérations agit sur la motivation

❖ L'individualisation des rémunérations :

- remet en cause les processus de gestion existants
- pousse à la refonte des fonctionnements organisationnels

Conclusion et prolongements

- ❖ L'individualisation des rémunérations n'est donc pas en elle-même un vecteur incontournable de la motivation
- ❖ Elle s'inscrit dans un cycle de gestion de la performance et des compétences des agents plus large
- ❖ Dans ces conditions précises uniquement, elle peut favoriser des comportements de motivation

Place de l'individualisation des rémunérations dans le processus de motivation

