

## Bien comprendre la relation salarié-récompense

Par Moulin Aymar  
MBINA YEMBI\*  
Libreville/Gabon

**APRES** avoir observé le comportement de certains salariés, il ne serait pas anodin de dire qu'ils sont nombreux à accorder plus d'intérêt au salaire perçu qu'au travail à fournir ou au plaisir ressenti après avoir exécuté une tâche. La rémunération serait ici, semble-t-il, le seul centre d'intérêt de ces derniers. À tort ou à raison, là est la véritable question. Il est donc judicieux que l'on s'y intéresse pour le temps de quelques écrits, articulés autour des trois principales interrogations suivantes: Quelles définitions donner aux expressions: employé, récompense et rémunération? Comment expliquer ou justifier cette attitude des salariés consistant à donner plus d'intérêt au salaire (rémunération) qu'au travail à fournir? Et que dire de la relation employé/récompense?

**Concernant les questions d'ordre définitionnel**, il s'agit ici de définir premièrement les notions **d'employé** ou de **salarié**. Le centre national de ressources textuelles et lexicales (CNRTL), dit qu'un employé est une "personne qui occupe un emploi sous les ordres de quelqu'un, dans les sphères non productives de l'économie (commerce, administration, etc.) et dont le travail est d'ordre plutôt intellectuel que manuel". Par la suite, il ajoute, en précisant, que le salarié est "une personne qui s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement". En s'appuyant sur cette approche, il apparaît clairement que la récompense attribuée au salarié peut revêtir plusieurs formes. **Elle peut être financière ou non financière**. C'est d'ailleurs cette dernière approche qui nous intéresse le plus dans le cadre de notre réflexion.

La deuxième notion à définir maintenant est la **"récompense"**. Le dictionnaire de français Larousse 2017, la définit comme: "ce qui est accordé à quelqu'un en remerciement d'un service rendu ou en reconnaissance d'un mérite particulier". Sur cette base, la récompense est tout ce que le travailleur est emmené à recevoir à la suite d'un exercice bien accompli. Dans ce cas, le

salaire serait une forme de récompense qu'un employé devrait percevoir en signe de gratification après l'exécution d'une tâche.

Pour finir, la troisième notion à définir reste **"la rémunération"**. Selon le CNRTL, la rémunération est "le prix d'un travail, d'un service rendu". À ce niveau, la rémunération est la valeur monétaire attribuée à un travail exécuté par un employé (salarié). Le Code du travail gabonais en son article 18, précise, quant à lui, que par "rémunération, il faut entendre le salaire ou traitement de base et tous les autres avantages et accessoires payés, directement ou indirectement, en espèces par l'employeur au travailleur, en raison de l'emploi de ce dernier". Sous cet angle, la rémunération est donc, non seulement le montant perçu par l'employé, mais aussi l'accessoire offert par son employeur après avoir exécuté une tâche. Pour l'expression accessoire, l'on peut comprendre que la rétribution de l'employé qui lui est offert par l'employeur n'est pas systématiquement rattachée à la rémunération.

Jean Marie Peretti, par contre, estime que la rémunération est "la contrepartie du travail du salarié, déterminée dans le contrat de travail, sous réserve des avantages résultant des accords collectifs, des usages de l'entreprise ou des engagements unilatéraux de l'employeur". Elle est composée "d'un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, des éléments directs et indirects". De ce point de vue, la rémunération est un ensemble d'éléments pouvant donner une certaine satisfaction au salarié après avoir exécuté une tâche. Elle est cependant composée également d'éléments non monétaires. Et donc, il n'y a pas que le salaire (monétaire) comme élément de satisfaction pour le salarié.

En conséquence, nous pouvons conclure que la rémunération n'est pas le seul objet de rétribution ou de récompense. Et donc, au regard de ce qui précède, le corps de la récompense ou de la rémunération n'est pas de facto monétaire.

Il se trouve que la rémunération comme élément de rétribution du salarié après exécution d'une tâche, n'est qu'un symbole parmi tant d'autres au titre des récompenses. Il est donc nécessaire de faire comprendre aux sa-

lariés de nos différents milieux professionnels que le salaire ne doit pas être la seule récompense recherchée après avoir exécuté une activité professionnelle.

**Comment alors expliquer ou justifier** cette attitude des salariés qui consiste à donner plus d'intérêt au salaire (rémunération) qu'au travail à fournir? Un labeur tout de même difficile à exécuter. Celui de vouloir expliquer ou justifier l'attitude des salariés, consistant à accorder plus d'intérêt à la rémunération plutôt qu'au travail à fournir. Tellement les éléments explicatifs sont nombreux.

Cependant, sans vouloir être prétentieux, disons d'avance que les causes à l'origine de cette incongruité sont multiples et de diverses formes. À nos yeux trois principales raisons nous interpellent: la difficulté de trouver le travail que l'on aime, le manque d'amour pour le travail que l'on fait et la précarité causée par le chômage.

**La difficulté de trouver le travail que l'on aime**. Chaque être humain est doté d'un génie créateur, source de son potentiel intrinsèque. Ce dernier est en mouvement lorsqu'il est dans un environnement qui lui est propice. Et l'effet inverse se produira si jamais le contexte n'est pas favorable. Malheureusement, dans notre société il n'est pas du tout évident de trouver l'activité professionnelle qui cadre avec notre potentiel. Souvent les parents, sans tenir compte des capacités de leur progéniture et pour des multiples raisons, les orientent vers des domaines de formation X qu'ils estiment être meilleurs pour ces derniers, l'État nous imposera par la suite d'accepter une activité Y, parce qu'il n'y a que ça à offrir; enfin, nous-mêmes, sans conviction, voulons devenir Z.

Or, le travail que l'on doit exécuter dans notre vie professionnelle, devrait dépendre de nos valeurs, de la volonté personnelle et du potentiel qu'il y a en nous. Si jamais c'est une œuvre menée sans ces déterminants, l'activité professionnelle sera exercée sans amour par le salarié. C'est de l'esclavage comme le dit Mère Teresa: "Tu peux t'épuiser au travail, tu peux même t'y tuer, mais tant qu'il n'est pas mêlé d'amour, il est inutile. Travailler sans amour est un esclavage". Dans ce cas, l'intérêt du salarié ne sera

porté indéniablement que sur la rémunération. Une hérésie.

Cette situation est liée à la difficulté de trouver le travail que l'on aime. Si l'activité professionnelle exercée ne cadre pas avec son potentiel, non seulement elle sera mal faite, mais le travailleur aura toujours l'impression de mal l'exécuter. Cela créera donc en lui une forme d'insatisfaction avec une forte tendance vers la démotivation. Il s'agit ici, d'exécuter avec contrainte un travail non désiré. Alors l'intérêt ne sera porté que sur la rétribution financière.

**La précarité causée par le chômage**. L'environnement économique difficile, précarise l'emploi et accentue le chômage des populations. Dans ce genre d'environnement, l'individu à la recherche d'une activité professionnelle est prêt à accepter n'importe quel emploi, pourvu que ce dernier soit générateur de revenu. Dans ces conditions, le salarié n'éprouve aucun sentiment pour son travail. Il est évident que l'intérêt est accordé ici, à la rémunération et non à la tâche à exécuter.

Sur la base de cette présentation qui met en relief, la difficulté de trouver le travail que l'on aime, le manque d'amour pour le travail que l'on fait et la précarité causée par le chômage, l'attitude du salarié est légitimée. L'intérêt de ce dernier dans son travail, sera porté essentiellement sur sa rémunération et beaucoup moins sur un quelconque plaisir à exécuter une activité professionnelle.

Dans cette optique, il est souhaité que le demandeur d'emploi soit plus orienté vers une activité professionnelle qui cadre avec ses valeurs intrinsèques et son potentiel. Ceci, dans le but que ce dernier éprouve du plaisir et de la joie dans les tâches qui lui seront assignées. Pour que la rémunération ne soit pas considérée comme de la motivation mais plutôt comme une source de satisfaction. En conséquence, il est demandé à l'État, plus d'efforts à fournir en termes d'offres et d'opportunités d'emplois; et pour les parents une meilleure prise en compte dans leurs orientations.

**Que dire de la relation employé/rémunération?** Il est vrai que dans le contexte actuel de notre économie, l'attitude du salarié se justifie par le fait que ce dernier accorde plus d'importance à la rémunération qu'à l'ac-

tivité professionnelle. La démonstration a été faite plus haut. Mais il n'en demeure pas moins qu'il soit utile, pour les travailleurs de maîtriser la relation qui existe entre employé et récompense.

Il n'existe aucun travail qui ne soit récompensé. Il faut également reconnaître qu'il est difficile pour un employeur de récompenser le salarié à la dimension ou à la mesure de son effort. L'effort fourni par le salarié au travail est immensurable. Il faut donc relativiser la récompense. Et la rémunération n'est pas la seule forme de récompense ou de rétribution à décerner au salarié après l'exécution d'une tâche. Mais que dire de la relation employé/rémunération?

Il ne serait pas très aisé de vouloir déterminer le lien entre employé et rémunération sans faire intervenir la notion de motivation du salarié. Et à ce titre, la question à laquelle il faudra répondre est la suivante: La rémunération est-elle un élément motivateur du salarié au travail?

À cette interrogation les avis sont partagés. Mais il ne nous semble pas opportun de les présenter tous. Le seul avis prépondérant et valable dans notre analyse est celui de Frederick Irvin Herzberg (1959) avec sa théorie bifactorielle (besoins d'hygiène et interne). Herzberg est catégorique. Pour lui, la motivation n'est pas liée à une quelconque récompense. Les facteurs d'hygiène, ceux qui sont propres à tous les êtres vivants, ne sont pas de véritables sources de motivation, mais sim-

plement de satisfaction. Les besoins d'hygiène, dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Par contre, la non satisfaction de ces besoins peut être source de mécontentement et donc de dé-motivation. Parmi ces facteurs d'hygiène, se trouvent les conditions de travail, les relations d'équipe, la rémunération. Donc, seuls les facteurs internes au salarié (contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie), ceux qui sont particuliers à l'homme sont source de motivation.

Il faut comprendre, à partir de cette théorie, que la rémunération n'est pas un élément motivateur du salarié mais plutôt une source de contentement de ce dernier. Et donc, l'attitude de certains travailleurs qui consisterait à rechercher uniquement la rémunération, est la preuve de leurs absences d'intérêt pour le travail. Ce type de comportement est à bannir et ne doit pas être accepté en entreprise. Si en tant que travailleur, l'on ne s'intéresse qu'à la rémunération, la probabilité que nous ne ressentions aucune motivation est très élevée. Le travail pour lequel l'on a été recruté, finira alors par mal se faire.

En définitive, il faut voir que notre société est en pleine mutation avec des nouveaux paradigmes. Une nouvelle orientation est donnée. Cette dernière est matérialisée par le pragmatisme, le dynamisme et la compétitivité.

**\*Docteur en psychologie du travail**

