





## Table des matières

**La motivation est le principal facteur de la performance individuelle  
au travail.**



L'image illustre qu'un nouveau salarié est très motivé et souhaite motiver son collègue, mais en vain. Il paraît que le salarié non motivé est ancien dans l'entreprise.

## INTRODUCTION

Aujourd'hui, la situation économique évolue, et les entreprises s'internationalisent pour trouver une population active capable de travailler à moindre coût, les frontières sont désormais ouvertes, la concurrence est de plus en plus rude. Les dirigeants imposent donc à leurs salariés des objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés.

Actuellement, les entreprises découvrent que le potentiel humain est un atout : elles ont effectivement compris que les hommes peuvent représenter un avantage compétitif à leur organisation.

En effet, S'il existe plusieurs méthodes permettant aux entreprises de mesurer et de gérer d'autres éléments d'actif, comme le capital matériel et le capital financier, on ne peut en dire autant du capital humain. Faute d'outils, il peut arriver que les dirigeants n'obtiennent pas le rendement qu'ils attendent de leurs collaborateurs.

Il ne suffit pas d'avoir des employés satisfaits pour accroître le rendement ou augmenter la productivité individuelle ou la rentabilité de l'entreprise. Il faut aller au-delà de l'engagement pour permettre aux employés de se réaliser. Tout le monde s'accorde pour dire que la motivation est le principal facteur de la performance individuelle au travail.

En effet, la motivation est la préoccupation constante des managers. Les questions qui se posent et sur lesquelles de nombreux chercheurs se sont penchés sont comme suit : qu'est-ce qui pousse l'employé à entreprendre et à réaliser son travail ? Pourquoi les employés reçoivent les meilleurs salaires et fonctionnent dans de bonnes conditions mais leur rendement n'est pas proportionnel à ce qu'ils reçoivent ? Ou encore, comment expliquer que deux employés placés dans les mêmes conditions mais ne réagissent pas de la même manière ?

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.

Il est évident que les managers et les gestionnaires s'inquiètent alors de la motivation quand rien ne va plus : absentéisme, démissions, baisse de production, baisse des ventes... ils doivent donc se situer, reconnaître chez soi comme chez les autres les éléments motivateurs.

## I. Historique de la motivation :

D'après la revue de littératures, la motivation est une notion très ancienne mais il est d'après *Carriere J* « très difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation ». Mais la motivation n'a pris de sens propre qu'avec l'histoire de l'organisation. Elle est au moyen âge liée avec la notion du métier que le travailleur exerce dans l'atelier.

Les historiens pensent que ce type d'organisation basée sur le savoir-faire artisanal donne une grande importance à la motivation intrinsèque. C'est pour plus tard que la motivation prend la forme contemporaine et devient aussi une notion complexe.

Le contenu de la motivation a en effet connu une grande transformation au cours de l'histoire et ce compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vie et des relations sociales surtout dans le sphère du travail. (*ellul J*)

La conception de la motivation évolue parallèlement à la conception que l'on fait de l'homme et de son rôle dans la société :

Si la conception de l'homme se réfère à ses besoins de base comme l'argent afin de s'offrir ce qu'il désire, on parle donc de l'homme économique. Il s'agit de motiver les besoins primaires des individus.

Si on se penche sur le rapport entre personnes dans le milieu du travail, c'est le caractère de l'homme qui est mis en évidence. La conception de la motivation va changer davantage on faisant appel au sentiment d'appartenance et aux normes du groupe.

Si on considère les êtres humains sous l'angle de leur besoin de réalisation, on évoque une conception de la motivation où l'organisation doit se mettre au service de l'individu et leur faciliter la tâche. On mise donc sur la capacité intrinsèque des humains qui consiste à atteindre des objectifs élevés.

## II. Définitions de la motivation :

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues *Tolman* (1932) et *Lewin* (1936). De façon classique, le Petit Larousse français de 2008 définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

De manière plus simple, la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but :

- Ce qui incite la personne à agir (besoin) ;
- Caractère dynamique (action) ;
- Ce qui soutient l'action en cours (but).

Pour les spécialistes de la question, on retient que selon *Bertrand Poulet*, la motivation peut être définie simplement comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile ». Quant à *Wood Man*, il propose une définition plus explicite du concept ; « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif ».

Selon *Claude LEVY-LEBOYER* la motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- ✓ Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
- ✓ La décision, souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
- ✓ La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Selon *Pierre LEVASSEUR* : « la motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts pendant un certain temps ».

Il existe ainsi une pléthore de définitions de la motivation au travail ; mais de l'analyse des définitions ci-dessus énoncées, il ressort les éléments qui suivent :

- L'existence des « besoins » : l'individu est spontanément motivé, c'est-à-dire qu'il ressent fondamentalement des besoins qu'il cherche à satisfaire. Ces besoins physiologiques (qui agissent sur la personne) et psychologiques (qui agissent en lui-même) sont donc les raisons qui induisent l'action de l'individu ;
- L'existence des « objectifs » : il n'y a pas d'individu motivé en soi, il n'y a que celui motivé pour quelque chose ou pour un « mobile ». Cela signifie que l'action engagée par le besoin de l'individu est toujours dirigée vers l'atteinte d'un objectif ;
- La motivation est un phénomène personnel : dans les différentes définitions ci-dessus citées, on remarque l'emploi au singulier des termes « individu », « personne ». Etant donné que tous les hommes n'ont pas forcément les mêmes problèmes et ne ressentent pas le même problème de la même manière, ils ne peuvent ni avoir des besoins identiques, ni ressentir le même besoin avec la même intensité. Les besoins étant alors individuels, il va de soi que la motivation soit aussi individuelle ;

Prenons l'exemple des athlètes qui veulent faire partie de l'équipe de leur pays, leur travail commence pendant de longues années avant d'y parvenir.

La motivation comporte donc un choix à la base. Et ce choix détermine les actions et leur durée.

La motivation ne peut pas être mesurée directement. Il faut donc l'inférer à partir d'observations quantifiables de l'organisme. Il y a principalement trois possibilités pour mesurer le « quoi » et le « comment » du comportement :

- Observation du comportement : par exemple, la durée d'un comportement.
- Mesure des indicateurs physiologiques : l'activité du cœur pendant le comportement.
- Questionnaires : poser des questions sur la raison d'un comportement.

Toutes les méthodes doivent suivre les principes de l'objectivité de la recherche.

### III. Les sources de motivation :

Etre motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. En effet, il existe deux sources de motivation :

➤ La motivation intrinsèque :

La motivation intrinsèque signifie que l'on pratique une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité.

La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont : les valeurs, les besoins, et les croyances. Son but est d'être le meilleur.

➤ La motivation extrinsèque :

La motivation extrinsèque provient de l'extérieur de l'être humain, elle se définit comme suit ; le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

Les sources de la motivation extrinsèques sont : l'environnement lié aux conditions de travail, les règles et les normes présentes dans l'organisation.

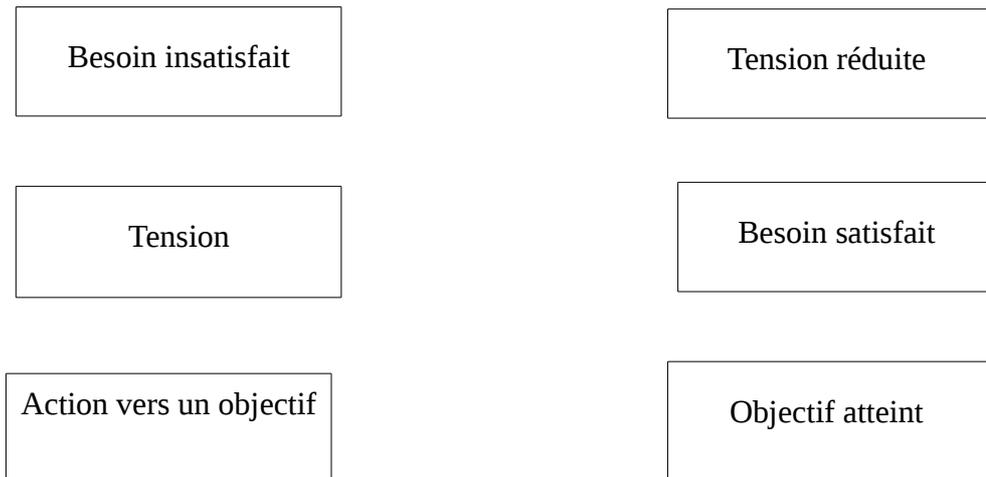
Aujourd'hui, ces deux sources de motivation doivent être combinées. Si l'on prend le cas d'une personne qui peut être motivée par des sources intrinsèques (elle aime son travail, se sent valorisée), en changeant certaines conditions extrinsèques comme le milieu de travail, on peut modifier son niveau de motivation.

Cependant, plusieurs recherches disent que les récompenses ou toute autre forme de motivation extrinsèque « tuent » la motivation intrinsèque. Il ne faut pas pour autant arrêter de donner des récompenses, mais simplement faire attention de ne pas diminuer la motivation intrinsèque en donnant des bonbons à quelqu'un qui n'en a pas besoin pour accomplir ce qu'il aurait accompli sans aucune autre forme de récompense.

#### IV. Processus de motivation :

Le processus de motivation est défini comme un besoin qui se fait sentir et crée une tension, une action se crée donc pour diminuer la tension.

Quand l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension réduite.



Processus de motivation : BERGERON, J-L, COTE, N JACQUES, J, BELANGER – les aspects humains de l'organisation. Boucherville, GAETAN MORIN Editeur, 1979, p 104

## V. Typologie de la motivation au travail :

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

- La motivation finale : Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat ;
- La motivation instrumentale : c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action ;
- La motivation de survie : c'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut-être un exemple. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi ;
- Enfin, la motivation obsessionnelle : c'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

Il est important de souligner que cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.

Toutefois, selon les auteurs de cette classification de motivation, même si toutes les formes de motivation sont bonnes, dès lors que leur usage est équilibré, il n'en demeure pas moins que les deux formes principales restent les motivations finale et instrumentale.

## VI. Théorie de la motivation :

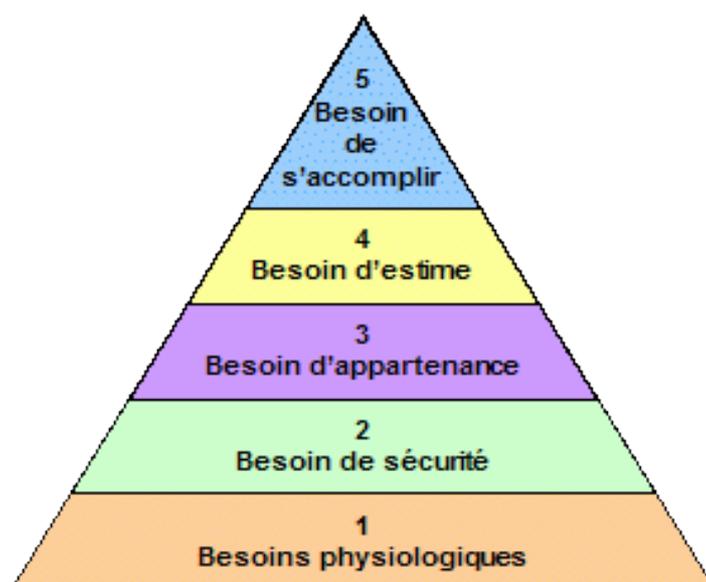
Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines. Pourtant, la motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile, de s'intéresser à quelques théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

### 1. Les théories des besoins :

Les théories des besoins considèrent que la motivation est suscitée par la volonté de satisfaire entièrement les besoins. Les deux théories les plus connues sont celles de *Maslow*, *McClelland* et *d'Herzberg*.

D'après *Maslow*, l'individu cherche à répondre à des besoins selon une hiérarchie de besoins : une fois qu'un besoin est satisfait, l'individu souhaite satisfaire le besoin immédiatement supérieur dans la hiérarchie, jusqu'à ce qu'il parvienne au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel.

Cette hiérarchie est souvent présentée sous forme d'une pyramide.



Maslow explique la motivation par des sources intrinsèques à l'individu, il perçoit le développement des besoins en fonction du développement humain.

La théorie de *Maslow* a suscité plusieurs critiques, pour palier à ses faiblesses d'autres auteurs ont proposé de nouveaux modèles conceptuels et empiriques. Notamment *Alderfer* (théorie ESC) qui avance qu'il existe trois catégories de besoins :

- Les besoins d'existence : ils s'allient aux deux premiers niveaux de besoins de Maslow, et correspondent dans une organisation aux besoins d'obtention de bonnes conditions de travail et d'avantages sociaux.
- Les besoins de sociabilité : ils désignent en organisation le besoin des individus d'entretenir des relations intimes avec leurs semblables, de partager leurs sentiments et émotions, et de la réciproque de la part des autres. On retrouve ces besoins dans le désir d'échanges, de communiquer en général et de former des groupes. Ces besoins correspondent aux deux autres échelons de la pyramide de Maslow ; appartenance et estime.
- Les besoins de croissance : pour *Alderfer*, ces besoins englobe la recherche de défis et encore le désir de s'adonner à des activités propres à développer la créativité. Ils sont semblables aux besoins actualisation de Maslow.

Cette théorie entre en contradiction avec celle de Maslow qui présente une progression dans les besoins à satisfaire. *Alderfer* quant à lui reconnaît que la frustration d'un besoin peut amener la régression dans l'ordre des besoins à satisfaire.

*Alderfer* ne présente pas une nouvelle théorie des besoins, mais plutôt un réaménagement de celle de *Maslow*. Sa contribution à surtout permis de montrer que l'ordre de la satisfaction des besoins n'est pas nécessairement progressif, et que l'on peut également chercher à satisfaire plusieurs besoins à la fois.

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, *McClelland* a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins

qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. *McClelland* propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

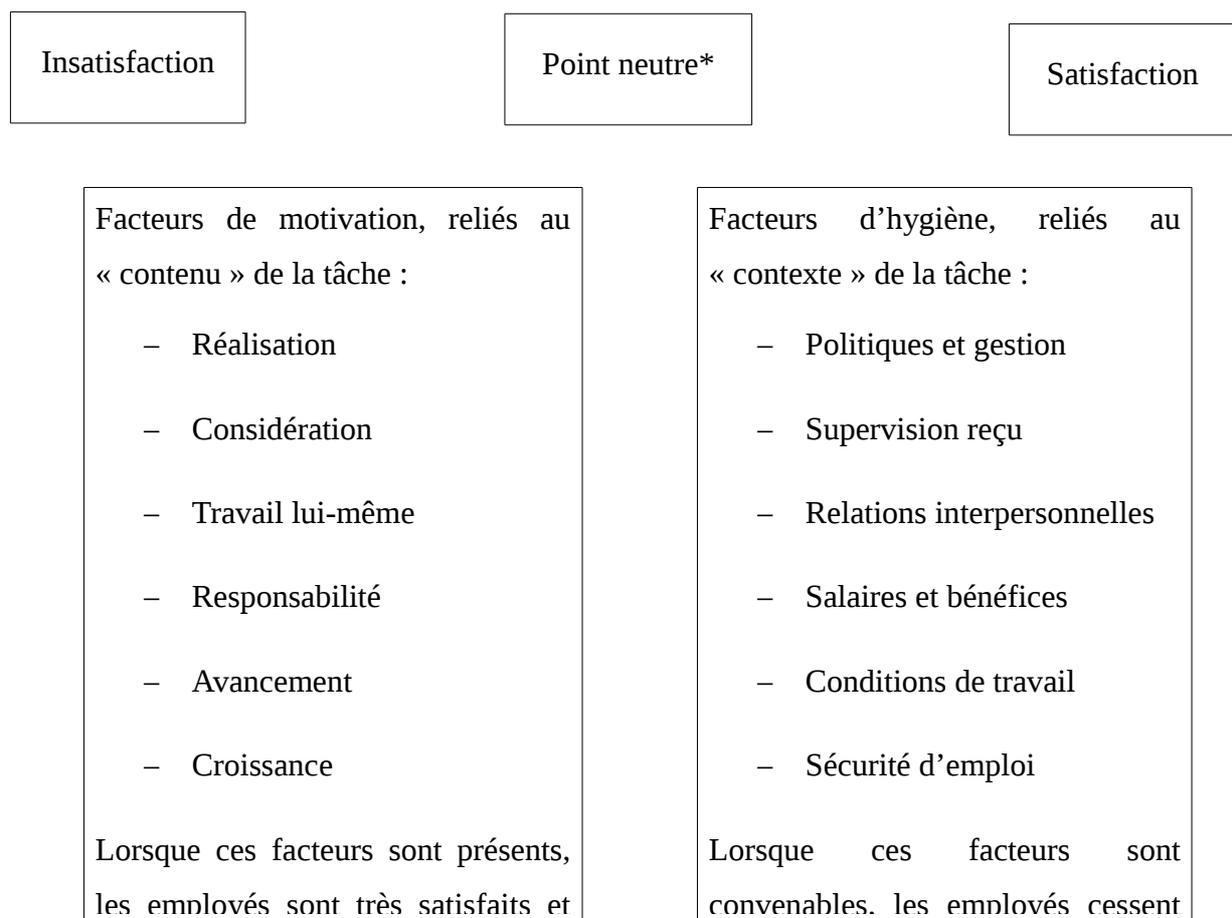
La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

Concernant *Herzberg*, il distingue deux types de besoins inhérents à l'homme. Les besoins liés aux besoins physiologiques, et les besoins spécifiquement humains de réaliser quelque chose afin de se développer personnellement. Ainsi, *Herzberg* distingue deux catégories de facteurs de motivation ou de satisfaction.

- Les facteurs d'hygiène, qui sont des facteurs liés aux besoins physiologiques, ne peuvent apporter la satisfaction ou la motivation, mais peuvent en revanche conduire à la démotivation ou l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le statut, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs qui ont un impact sur la vie personnelle (ex. : horaires de travail, mutation).
- Les facteurs de motivation, ou facteurs internes, sont : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, la progression individuelle, le contenu du travail, la responsabilité, la promotion.

Pour *Herzberg*, l'inverse de la satisfaction (motivation) n'est pas l'insatisfaction, mais bien un point neutre appelé simplement absence de satisfaction. Les facteurs de satisfaction sont surtout liés au contenu des tâches, tandis que les facteurs d'insatisfaction sont liés au contexte dans lequel s'accomplit le travail. Enfin si l'on veut que les employés passent du point de neutralité au point de satisfaction et de motivation, il faut mettre l'accent sur le contenu des tâches.

*Herzberg* recommande d'enrichir le travail pour qu'il suscite les facteurs de motivation. L'enrichissement du travail, selon Herzberg, ne doit pas être confondu avec l'élargissement du travail, qui représente une charge de travail supplémentaire sans lien avec les facteurs de motivation. L'enrichissement du travail consiste essentiellement à donner plus de responsabilités et d'autonomie, à confier des tâches plus complexes, à permettre à chacun de construire une expertise.



\*absence d'insatisfaction et de satisfaction, rendement « neutre » également, c'est-à-dire convenable, ordinaire, moyen, soit juste assez pour ne pas perdre l'emploi.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300).

## 2. La théorie de l'autodétermination :

Dans les années 1970-1980, un certain nombre de théories cherchaient à identifier quelles étaient les raisons intrinsèques qui poussaient un individu à accomplir volontairement une action. Dans cette logique, la théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985) considère que l'individu est motivé par trois types de besoins : l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie serait le plus décisif. Il est défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement. Selon le degré d'autonomie dans le choix, l'individu sera donc plus ou moins motivé.

L'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contrepartie qu'il en retire (ex. : rémunération). Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

## 3. Les théories de processus :

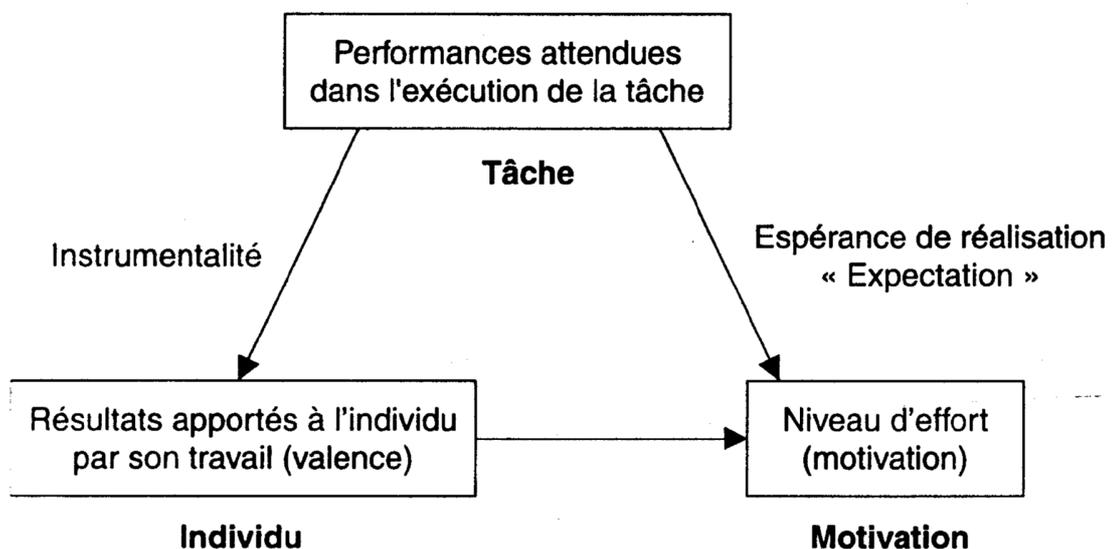
Alors que les théories des besoins et la théorie de l'autodétermination répondent à la question « par quoi un individu est-il motivé ? », les théories de processus répondent à la question « comment un individu est-il motivé ? », ce qui consiste à analyser de quelle manière des variables interagissent pour conduire à la motivation.

### A. La théorie des attentes ou le modèle VIE (Valence, instrumentalité, expectation) :

Parmi les théories de processus, la théorie EIV de Vroom, psychologue en comportement organisationnelle, il considère que la motivation résulte de trois variables :

- E = expectation - L'individu attend un certain résultat ou une certaine performance suite à son effort. L'individu est motivé s'il se sent capable d'accomplir le travail demandé. La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement de travail (ex. : moyens mis à disposition, reconnaissance du travail par le supérieur hiérarchique).
- I = instrumentalité - Il s'agit du rapport entre la performance et ce qu'on attend comme rétribution de cette performance. La performance peut conduire (ou non) à une meilleure rémunération, à une reconnaissance du chef, à une promotion.
- V = valence - C'est la valeur attribuée à l'individu au résultat qu'il a produit.

Toutes ces variables (Valence + Instrumentalité + Expectation) se combinent pour déterminer la motivation au travail. *Claude LOUCHE* présente l'articulation de ces trois composantes du modèle VIE de la manière suivante :



**Source : Claude LOUCHE (2002), p.73**

Ces trois variables une fois réunies conduisent à la motivation. Par exemple, il n'y aura pas de motivation si un individu a produit les efforts nécessaires pour atteindre une certaine performance mais que cette performance n'est pas rétribuée d'une façon ou d'une autre. Il n'y aura pas non plus de motivation si l'individu ne valorise pas sa tâche au-delà de la rétribution qu'il en reçoit (par exemple s'il ne comprend pas l'utilité de la tâche). Il n'y aura toujours pas

de motivation si l'individu n'accorde pas de valeur à la rétribution qu'il reçoit (par exemple, un individu qui cherche essentiellement à augmenter son salaire ne sera pas motivé par une reconnaissance de son supérieur hiérarchique et vice versa).

### B. La théorie de la justice et de l'équité :

*Adams* (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

- La rétribution est aussi bien financière (salaire, prime) que non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement).
- La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc.

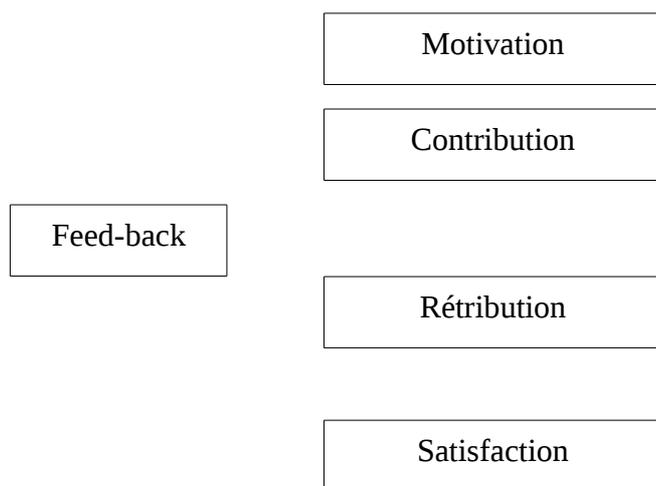
Chaque individu accorde une valeur plus ou moins élevée à différents types de rétribution ou de contribution.

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou des salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver.

La théorie de l'équité pose donc comme principe que chaque individu compare son ratio contribution/ rétribution à celui d'un individu qu'il identifie comme comparable. La motivation est la conséquence des tensions que provoque une situation d'iniquité. La théorie d'*Adams* met à cet égard l'accent sur des dimensions importantes de la vie organisationnelle : la comparaison à autrui. Toutefois, elle présente de nombreuses zones d'ombre : quel est le

salarié qui va être pris par l'individu comme référence ? Selon la cible retenue, la différence entre les rapports change tout à fait. N'y a-t-il pas des facteurs (la responsabilité par exemple) qui sont à la fois contribution et rétribution...

Ces deux théories psychologiques du processus : la théorie des attentes et la théorie de l'équité, qui proposent des modèles explicatifs du comportement au travail, sont généralement établies sur la séquence suivante :



**La séquence psychologique du processus**

**4. La théorie des objectifs :**

Dans le cadre de la théorie des objectifs créée par *Ed Locke*, la motivation provient proviendrait d'objectifs conscient auxquels adhère un employé. Un objectif est ce qu'un individu désire atteindre consciemment. Il va de soi que les objectifs doivent être fixés par le travailleur, ou du moins le travailleur doit être en accord avec les objectifs qu'on a fixé pour lui.

Cinq propositions découlent du rapport entre l'objectif et le comportement :

- Plus les objectifs sont élevés, plus la motivation est grande.
- Le principal effet des récompenses promises par suite d'un rendement supérieur est qu'elles amènent l'employé à se fixer des objectifs plus élevés.

- Les objectifs précis et élevés ont plus d'influence sur la motivation que les objectifs généraux.
- Les directives venant de la direction n'ont d'effet que si elles sont d'abord acceptées par les subalternes, et traduites en objectifs clairs et précis.
- La rétroaction (feed-back) sur les résultats n'augmente la motivation que si elle amène l'individu à se donner des objectifs de plus en plus élevés.

La plupart des propositions énumérées plus haut se confirme. Ainsi, il faut accepter que les objectifs sont motivants et que participer à les élaborer contribue à les accepter. Après un succès, les gens auront tendance à augmenter leurs objectifs et à les diminuer après un échec. Notons aussi que les objectifs faciles, tandis que les objectifs trop difficiles ne motivent pas du tout et peuvent même pousser au découragement.

Cette théorie connaît actuellement un très grand succès dans les organisations, principalement du fait qu'elle est éminemment facile à appliquer, ou du moins le pense-t-on.

Il existe une grande variété de théories sur la motivation, plusieurs explications peuvent être tirées ; Tout d'abord, contrairement à certaines idées reçues, la rémunération n'est ni la seule ni la principale source de motivation.

Si l'on suit la théorie de *Maslow*, la rémunération est un facteur de motivation pour les personnes à qui elle permet de satisfaire des besoins physiologiques (s'alimenter, se vêtir) qu'elles ne satisfaisaient pas auparavant. Donc, à ce titre, la rémunération n'est motivante que pour les bas salaires.

Pour *Herzberg*, il classe la rémunération dans les facteurs d'hygiène qui n'ont pas d'impact sur la motivation.

La rémunération devient un facteur de motivation quand elle est liée à d'autres facteurs de motivation : la rémunération peut être perçue comme une reconnaissance du travail fourni (*Maslow* : estime des autres), comme une réponse à une expectation (théorie EIV) ou comme un signe d'un traitement juste et équitable (*Adams*).

Ensuite, les principaux facteurs ou processus de la motivation sont d'ordre psychologique ; ils sont liés à la relation aux autres et à la relation à soi-même :

- Relation aux autres : estime des autres (*Maslow*), reconnaissance de l'accomplissement (*Herzberg*), justice et équité par rapport à ses pairs (*Adams*).
- Relation à soi-même : estime de soi (*Maslow*), sentiment d'accomplissement, progression individuelle et responsabilité (*Herzberg*), sentiment d'autodétermination (théorie de l'autodétermination), perception du résultat atteint grâce à l'effort fourni (théorie EIV).

En conséquence, pour stimuler la motivation, les processus clés de la gestion des ressources humaines sont : l'évaluation qui permet de développer l'estime de soi et de témoigner de l'estime des autres, le développement des compétences qui permet à l'individu d'améliorer sa performance et développer ses capacités professionnelles, et la gestion des carrières qui permet de motiver par l'estime de soi, par la reconnaissance de l'accomplissement, par l'accroissement du sentiment d'autodétermination.

## VII. Les moyens de motivation du personnel :

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

### 1. La motivation par les méthodes de management :

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part.

#### A- Une communication interne claire et transparente :

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnées. En effet les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas

uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

#### B- La reconnaissance :

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

- Reconnaître la personne : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
- Reconnaître les résultats : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.
- Reconnaître l'effort : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

- Reconnaître les compétences : La reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

On peut donc conclure que la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, même si elle n'est pas formalisée. En effet, dans la plupart des cas, la simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'organisation et ainsi susciter la motivation chez lui.

## 2. La motivation par les conditions de rémunération :

Qu'elles soient directe ou indirecte, les conditions de rémunération ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

### A- Les conditions de rémunération directe :

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail ; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation.

L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

### B- Les conditions de rémunération indirecte :

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux telle que la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises... Ces

modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise.

### 3. La motivation par les conditions de travail :

#### A- La qualité du climat social :

Selon une définition proposée par le site Développement-RH.com : « le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise ». Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail.

Il est donc important d'avoir un climat social en interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social. Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinions menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

#### B- La convivialité au travail :

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise. La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion

informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

#### C- L'aménagement du temps de travail « horaires variables » :

Les organisations peuvent aussi utiliser l'aménagement du temps de travail en horaires variable comme facteur de motivation. Ces horaires peuvent être décidés en concertation avec les représentants du personnel. Ce système est plus souple et plus motivant, les employés effectuent le nombre habituel d'heures de travail prévues dans une journée mais où chacun est libre de décider des heures de début et de fin de sa journée de travail. Habituellement, l'employeur établit une plage fixe durant laquelle tous les employés doivent être présents au travail.

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. Ou une personne souhaitant réserver du temps à une activité associative ou sportive pourra travailler en dehors des horaires habituels pour pouvoir se libérer.

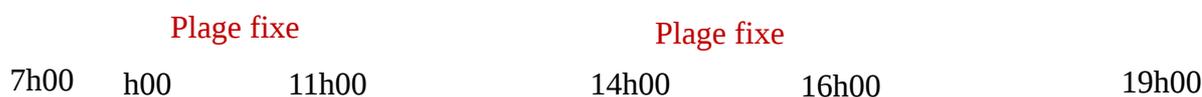


Figure : exemple  
d'horaires variables au sein de l'entreprise.

#### 4. La motivation par le travail lui-même « enrichissement des tâches » :

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue, sa notoriété est certaine. Mais quelques distinctions s'imposent afin de mieux comprendre :

D'abord il faut distinguer l'enrichissement de l'élargissement des tâches et de la rotation du personnel. L'élargissement des tâches consiste à ajouter des tâches à un travail, mais sans en changer la nature. De point de vue de la qualité, on reste dans la même catégorie d'emploi. Ce sont des tâches semblables que l'on ajoute.

Prenons l'exemple de l'employé préposé à l'accueil, il reçoit les visiteurs et répond au téléphone. Selon la taille des organisations, on voudra élargir sa tâche en exigeant la réalisation de travaux connexes, à savoir ouvrir le courrier, noter son ordre d'entrée, prendre des rendez-vous, coller des timbre... ou toute autres tache de cet ordre. Il s'agit d'élargir l'éventail des activités d'un employé sans ajouter des responsabilités.

Venons à présent à la rotation du personnel ou des postes, elle consiste à faire travailler les employés pendant un certain temps à une tache, et pendant le reste du temps, à une autre tâche de même nature. A travers cette rotation on vise à briser la monotonie chez les employés affectés à des chaines de production ou à des tâches répétitives tel que la saisie de données devant l'écran d'un ordinateur.

Comme nous avons constaté, le changement de la nature du travail sans accroître le niveau de responsabilité ne change en rien les techniques de motivation. On ajoute que des taches semblables sur le plan horizontal.

Passons maintenant à l'enrichissement des taches, qui consiste à modifier la nature même du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à satisfaire les besoins d'estime et de réalisation de soi des employés. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés, ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tache plutôt qu'une partie seulement.

## VIII. Les outils de motivation des salariés :

Motiver les équipes est au cœur des préoccupations des dirigeants et managers. Pour autant, leur tâche n'est pas aisée, tant la motivation relève d'un processus complexe. De nombreux outils –financiers ou non- ont été créés pour aider en tenant compte à la fois de la contribution des salariés, des stratégies et des objectifs de l'entreprise.

### 1. Outils financiers :

#### ➤ Les primes et avantages en nature :

Pour beaucoup de salariés, la rémunération peut être divisée en deux parties : une partie fixe et une partie variable. Pour motiver un commercial, cette partie variable est par exemple

calculée en fonction de ses résultats, du chiffre d'affaires qu'il permet à l'entreprise d'encaisser. On parle alors de prime.

➤ L'actionnariat des salariés :

Pour les sociétés par actions (dont société anonyme), un autre moyen de motiver les salariés peut consister à les associer au développement et aux bénéfices de l'entreprise. L'idée consiste à les doter d'une double casquette, associé et salarié, en leur attribuant des actions de l'entreprise.

➤ La participation et l'intéressement :

La participation des salariés aux résultats consiste à leur distribuer une partie des bénéfices réalisés par l'entreprise. Obligatoire dans les sociétés employant au moins 50 salariés, elle constitue une option intéressante pour les entreprises de plus petite taille.

L'intéressement est assez proche de celui de la participation, à ceci près qu'il est facultatif. Ainsi, l'entreprise qui met en place un intéressement fait acte de volonté pour inciter ses salariés à être collectivement plus performants s'ils veulent être associés au résultat global de l'entreprise.

➤ Les avantages sociaux :

De plus en plus d'entreprises proposent à leurs salariés un véhicule de fonction, un téléphone mobile ou encore un ordinateur portable. Ces avantages en nature représentent un intérêt non négligeable pour votre salarié s'il peut également les utiliser à titre privé.

## 2. Outils non financiers :

La rémunération n'est pas la seule attente des collaborateurs, des conditions de travail idéales sont nécessaires. Ceci passe par de nombreux points :

- Les locaux : l'entretien, la sécurité, le matériel, l'agencement, les pièces dédiées aux salariés (cuisine, salle de sport, crèche...),
- L'ambiance de travail entre les collaborateurs mais également avec la hiérarchie (liberté de parole, écoute, échange...),

- Un aménagement des horaires de travail possible voir une autonomie dans les plages horaires de travail (télétravail, aménagement du travail selon les contraintes clients...),
- Une écoute attentive des attentes ...
- La confiance et la communication : une communication bidirectionnelle (allant dans les deux sens) permet une politique de « dialogue ouvert ». Le feedback représente l'élément majeur de la communication. Il ne suffit pas de s'exprimer. Il est primordial que l'interlocuteur ait pu faire part à travers son dialogue de sa bonne compréhension de la situation. Plus la stratégie de l'entreprise sera transparente, plus les collaborateurs se sentiront en confiance. Ils s'exprimeront alors plus librement et leur motivation n'en sera que plus importante et plus renforcée.
- La recherche de responsabilité : lorsque le chef d'entreprise délègue des tâches, les collaborateurs se sentent plus responsabilisés et s'épanouissent à travers leur plus grande implication.
- La reconnaissance qui passe aussi par :
  - La connaissance du salarié et éventuellement de son histoire familiale et donc de ses contraintes quotidiennes ;
  - Les remerciements : il faut savoir dire merci, tant du côté du salarié, que du côté de l'employeur. Une mission menée à terme, un nouvel équipement accordé, une liberté prise exceptionnellement sur un horaire...
  - Les formations : l'apprentissage de nouvelles compétences est un véritable levier de motivations pour les salariés. Elles permettent de développer leurs compétences, et donc de les valoriser.
- Contrôle et autonomie : Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour

prendre certaines décisions le concernant, et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.

- La gestion par objectifs : définir des objectifs clairs, précis et réalistes. Des objectifs élevés qui présentent un défi sont un moyen de motivation.
- La participation à la décision : elle comporte différents niveaux, mais même a son niveau plus bas elle suppose a véritable engagement de l'employé.
- La mise en place d'une relation sociale harmonieuse : ceci consiste à être proche de ses salariés et les connaître tous, les considérer comme une personne, un être humain et non un numéro ou un outil de travail, ainsi il faut reconnaître sa valeur, et valoriser son travail.
- La mise en place des systèmes clairs et bien définis : système d'évaluation, de mobilité ou de carrière (GPEC) en utilisant les outils adéquats tels que : l'entretien annuel d'évaluation, les fiches d'appréciation...
- Développer les compétences : par la formation, le coaching ou l'expérience directe.
- Booster l'implication de chacun, au quotidien : le manager peut intervenir par petites touches grâce à des actions simples et efficaces sans pour autant avoir besoin a de grands moyens : Enjoliver le décor (thème, luminosité, plantes...), Tenir ses engagements (ce qui est dit est dit. Vous devez respecter votre parole et vous montrer exemplaire sur les règles internes de l'entreprise).
- Motiver en créant un sentiment d'appartenance : créer un sentiment d'appartenance, renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe, promouvoir des relations affectives.

- Les cercles de qualité : largement utilisés au Japon, ils consistent à former des petits groupes (5 à 10 personnes) de volontaires animés par le supérieur hiérarchiques en vue d'apporter des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au travail.

Entre le développement des compétences, la gestion par objectif, la communication... le manager a le choix de quantité à mobiliser son personnel. Les plus efficaces ne sont pas nécessairement les plus complexes.

## CONCLUSION

Il résulte de ce qui précède que la motivation est au cœur de la vie professionnelle, il est vital pour toute organisation de disposer d'une main d'œuvre motivée et efficace. Etant donné que la motivation est un caractère personnel, il est donc difficile d'appliquer une méthode théorique à la lettre. Rémunération, développement de carrière, confiance ou encore

responsabilisation sont autant de facteurs qui nourrissent la motivation, parfois en bien, parfois en mal. Un équilibre complexe, fragile, où la moindre variation peut emballer ou étouffer l'enthousiasme des collaborateurs.

Le rôle essentiel de la motivation en entreprise est largement admis par les managers. Au travers d'une enquête en ligne, Le Journal du Management a pu mesurer l'impact du phénomène, 98,4 % des managers considèrent que la motivation est un facteur essentiel dans leur travail. Et si leur motivation devait tomber en panne, 97 % des cadres se disent prêts à changer d'entreprise ou de poste. Un verdict sans appel, qu'un manager interrogé dans cette enquête commente d'une simple phrase : "Sans motivation, le travail n'a pas de sens".

En effet, Il n'y a pas de stratégie magique à appliquer dans toutes les entreprises pour motiver et impliquer tous les salariés. Toutes les entreprises ne motivent pas leurs salariés de la même façon.

La solution la mieux adaptée est de développer sa propre stratégie motivationnelle, en restant à l'écoute du personnel en utilisant différents outils tels que les sondages et les boites à idées afin de, déceler les attentes et les besoins personnels de chacun.

Il est également important de ne pas tomber dans l'excès, car en essayant de trop motiver son personnel pour atteindre des objectifs de plus en plus difficile, l'effet de démotivation et de lassitude peut apparaître.



Le meilleur investissement qu'une entreprise peut faire, est d'investir dans le bien-être de ses employés car c'est eux son facteur de réussite. Toutes les entreprises peuvent disposer du même capital technique mais jamais du même capital humain ; en effet, c'est les ressources humaines qui font la différence.

*« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme » dit le proverbe arabe ».*

Proverbe arabe

### **Bibliographie :**

La motivation : « la dimension humaines des organisations » : Nicole COTE – Laurent BELANGER – Jaelyn JACQUES.

### **Webographie :**

<http://www.iquesta.com/Recherche-sur-La-Motivation-Des-Salaries-Un-Facteur-De-Reussite-Des-Entreprises-Aujourd'hui-12.html>

<http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html>

<http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-1ere-stmg/aide-scolaire-management/les-facteurs-de-motivation-du-personnel/45335>

[http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/neuf-astuces-pour-motiver-son-equipe-sans-moyens\\_1519681.html](http://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/management/neuf-astuces-pour-motiver-son-equipe-sans-moyens_1519681.html)

<http://www.cac14.fr/wp-content/uploads/2015/04/Numero-16-La-motivation-des-salari%C3%A9s-dans-lentreprise-Quels-outils.pdf>

<http://danielus.over-blog.com/article-theories-de-la-motivation-des-individus-au-travail-46093164.html>

<http://www.premiermonde.fr/base-documentaire/id/2307/quels-outils-pour-motiver-ses-salaries->

<http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries/>

### **Mémoires :**

- La motivation dans l'entreprise : Master science de gestion - 2009-2010 - FSJES Agdal.
- Facteurs influençant la motivation du personnel : Projet de méthodologie de recherche FSJES Oujda.
- Les théories de la motivation : Master MRH - Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse.
- Analyse des facteurs influençant la motivation du personnel dans une société étatique : ISM - Graduat en Management des Ressources Humaines 2011.
- La motivation du personnel au sein du Groupe OCP-cas Jorf Lasfar : Faculté polydisciplinaire El jadida.