

# **La motivation des salariés**

## SOMMAIRE

Introduction .....

## **1°Partie : Les théories fondamentales**

**I) La théorie Classique de TAYLOR.....**

**II) Les théories du Besoin**

1) Maslow.....

2) Alderfer.....

3) Herzberg.....

4) Murray.....

5) Ronen.....

**III) Synthèse des cinq grandes théories.....**

**IV) Les différentes définitions de la motivation.....**

## **2°Partie : Les stratégies motivationnelles**

**I) Les outils de la motivation extrinsèque**

1) La rémunération.....

Le salaire

Prime et intéressement individuel

Avantage en nature

Participation salariée

Plan d'épargne entreprise

La prévoyance complémentaire

2) Cadre de vie et les conditions de travail.....

3) Le cadre organisationnel

a. Le rôle du dirigeant.....

b. Style de management.....

**II) les Outils de motivation intrinsèque**

1) La théorie de la motivation intrinsèque.....

2) Technique de management.....

a. Signe de reconnaissance.....

b. Favoriser l'esprit de compétition.....

c. Développer l'autonomie.....

d. Déléguer le pouvoir.....

3) les outils favorisant la motivation du personnel

- a. promotion.....
- b. formation.....
- c. enrichissement du travail.....

4) Les outils de la motivation collective

- a. Projet d'entreprise
- b. Communication interne.....

Conclusion .....

Annexes.....

Bibliographies

## **Introduction :**

Définir la motivation au travail n'est pas une chose évidente du fait, que les avis, les opinions, les analyses, et les styles de management divergent selon les entreprises. Tout le monde pense avoir la bonne définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise.

En 1981, Kleinginna A.M et Kleinginna P.R recensaient plus de 140 définitions du concept. Avant tout, posons-nous la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les entreprises et les organisations ?

Il faut savoir que cette notion de motivation au travail, n'existait pas pendant le premier tiers du XXème siècle. Les dictionnaires à cette époque proposaient seulement une définition juridique du terme « La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision ».

Ce sont les chercheurs et les managers qui ont développés la notion de motivation au travail, à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, et des Entreprises. De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercé sur lui ?

Le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936).

Au départ les recherche est basé sur la famille, l'église, le parti politique, mais très rapidement l'entreprise deviendra un sujet d'étude du fait de l'essor économique de la première moitié du XXème siècle, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues.

Les dirigeants cherchent en permanence à répondre à la question, comment rendre plus opérants, individuellement et collectivement les membres d'une entreprise ? Les mêmes méthodes fonctionnent elles pour tous ?

Les psychologues des organisations conseillent aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés

Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail, du fait des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire), et de l'organisation mise en place dans l'établissement au niveau technique, humain, et administratif.

La motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.

La motivation au travail suscite de l'intérêt chez les ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, et les chercheurs, du fait que la réussite de l'entreprise dépend des Performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles.

L'ensemble de ces protagonistes vont se pencher sur le sujet de manière à améliorer la motivation au travail des salariés. A ce moment la, travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières classifications Une définition bien représentative de l'apport des psychologues, est celle de Vallerand et Thill (1993) « Le concept de motivation

représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

La définition montre clairement la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne.

Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend des caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité.

Il peut être également déclenché par une force motivation externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs. Ces facteurs de motivation interne ou externe sont changeants et propres à chaque individu.

Le niveau de motivation peut « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances »

Les psychologues distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

**Le déclenchement du comportement :** C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

**La direction du comportement :** La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu

**L'intensité du comportement :** La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

**La persistance du comportement :** La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Donc d'après cette description du concept, on peut en tirer que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus.

Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. (Roussel, 1996).

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

Nous verrons dans ce mémoire, dans une première partie les théories fondamentales des besoins développées par Maslow, Aldefer, Herzberg, Murray, Ronen et leur limite d'utilisation.

Dans une seconde partie appelée stratégies motivationnelles nous développerons la différence et la distinction entre une motivation de type intrinsèque et une motivation extrinsèque

Et pour finir nous concluons, sur les différents outils développés tout au long du mémoire.

# **1ere Partie : Les théories fondamentales**

## **I) La théorie classique de Taylor**

Au début du XXème siècle la demande est supérieure à l'offre, l'artisanat devient rapidement une production industrielle. Rapidement la demande de la clientèle va imposer la transformation de cet artisanat en industrie, centrée sur un découpage des tâches et sur l'utilisation à chaque étape de machines spécialisées.

Ce type d'organisation de la production industrielle sera formalisé pour la première fois par Frederick Winslow Taylor qui commence sa carrière comme ouvrier avant de devenir ingénieur. En 1903 il développe sa théorie de l'organisation scientifique du travail dans son ouvrage "Shop Management". L'idée principale est de décomposer les tâches, de minutier les gestes des ouvriers pour améliorer la qualité, diminuer les coûts et les délais. C'est le début du travail à la chaîne et de la production de masse.

Au-delà de la production, le taylorisme touche également le management de l'entreprise au sens large. Reprenant les théories libérales, Taylor soutient que chaque individu en donnant le meilleur de lui-même concourt au bien général de toute l'entreprise.

Dès 1908, Henry Ford voit tout le bénéfice que l'industrie automobile peut tirer de l'application de ces théories. La Ford T naît ainsi d'un concept industriel : la fabrication en grande série. Jusqu'en 1927, quinze millions de Ford T seront produites. Le taylorisme connaît dès lors avec l'essor du Fordisme un développement fulgurant.

Dans la fin des années 30, émergent des mouvements sociaux de contestation que les patrons vont rapidement prendre en compte. Le taylorisme permet d'accroître la productivité et favorise l'emploi peu qualifié, cependant, il apparaît vite que l'accroissement de production ne peut être obtenu que par le surmenage. L'ouvrier réduit au rang de manoeuvre voit sa situation intellectuelle et sociale amoindrie, la monotonie du travail et l'absence d'effort intellectuel sont décourageants. Parallèlement des recherches faites par Elton Mayo, professeur à Harvard, soulignent l'intérêt de développer des relations humaines dans les entreprises. Durant la même période, Hyacinthe Dubreuil, ouvrier syndicaliste, insiste sur l'importance de l'enrichissement des tâches et expose pour la 1ère fois des thèmes comme la décentralisation ou l'autogestion.

Dans les années 50, plusieurs théoriciens vont essayer de mettre en place une théorie sur la motivation, Maslow, Alderfer, Herzberg, Murray, et Ronen.

## **II) les théories du besoin**

### **1) Maslow**

Abraham Maslow, développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment.

Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow 1943).

Cette théorie apporte une réponse à la question qu'est ce qui motive ?

Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne).

Des lors que l'individu a la volonté, par conséquent il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante :

## Les besoins physiologiques

Les besoins physiologiques sont des besoins de survie liés à la nature humaine comme respirer, se nourrir, dormir, se loger. . A priori ces besoins sont satisfaits pour la majorité d'entre nous, toutefois nous ne portons pas sur ces besoins la même appréciation. Cette différence d'appréciation peut engendrer une situation qui sera jugée non satisfaisante pour la personne et à son tour le besoin à satisfaire fera naître une motivation pour la personne.

Aujourd'hui, les besoins physiologiques recouvrent des besoins liés aux points suivants :

- \* Le logement - lieu, surface, agencement, environnement, sécurité du logement ...
- \* La nourriture - le mode de restauration, la sécurité et la sûreté des aliments, les risques de pénurie ...
- \* Les vêtements
- \* Les vacances
- \* Le mode de vie dans son ensemble - équilibre général du mode de vie
- \* ...

## Les besoins de sécurité

Les besoins de sécurité proviennent de l'aspiration de chacun d'entre nous à être protégé physiquement et moralement. Ce sont des besoins complexes dans la mesure où ils recouvrent une part objective – notre sécurité et celle de notre famille - et une part subjective liée à nos craintes, nos peurs et nos anticipations qu'elles soient rationnelles ou non.

Les besoins de sécurité évoluent avec les époques et l'environnement systémique de la société.

Aujourd'hui les besoins de sécurité sont principalement liés aux thèmes suivants :

- \* La sécurité de l'emploi
- \* La sécurité des revenus et des ressources
- \* La sécurité physique -violence, délinquance, agressions ...
- \* La sécurité morale et psychologique
- \* La sécurité et la stabilité familiale
- \* La santé
- \* ...

## Les besoins d'appartenance

Les besoins d'appartenance sont les besoins d'amour et de relation des personnes.

Ce sont les besoins d'appartenance à un groupe qu'il soit social, relationnel ou statutaire. Le premier groupe d'appartenance d'une personne est la famille.

Les besoins sociaux sont les besoins d'intégration à un groupe.

Chaque personne peut appartenir à plusieurs groupes identifiés.

## Les besoins d'estime

Les besoins d'estime sont le besoin de considération, de réputation et de reconnaissance, de gloire ... de ce qu'on est par les autres ou par un groupe d'appartenance. La mesure de l'estime peut aussi être liée aux gratifications accordées à la personne.

C'est aussi le besoin de respect de soi-même et de confiance en soi.

## Les besoins d'auto accomplissement

Le besoin d'auto accomplissement est le besoin de se réaliser, d'exploiter et de mettre en valeur son potentiel personnel dans tous les domaines de la vie. Ce besoin peut prendre des formes différentes selon les individus.

Pour certains ce sera le besoin d'étudier, d'en apprendre toujours plus, de développer ses compétences et ses connaissances personnelles; pour d'autres ce sera le besoin de créer, d'inventer, de faire; pour d'autres ce sera la création d'une vie intérieure...

C'est aussi le sentiment qu'à une personne de faire quelque chose de sa vie et de donner un sens à son passage sur terre.

Voir le schéma ci-joint



## **2) Alderfer**

Ce modèle moins connu en France diffère de celui de Maslow sur quatre points.

Le nombre de besoins se limite à trois, E, R et G. E pour Existence, l'ensemble des besoins matériels, y compris la sécurité. R pour Relatedness, l'ensemble des besoins sociaux. G pour Growth, le besoin de se développer et d'utiliser ses compétences.

Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G).

Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu, il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant. Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie entre les catégories de besoin.

Chaque besoin peut agir de manière simultanée, la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin. Tout individu au travail, est supposé "se déplacer" sur cet axe dans les deux sens.

**Existence = Besoin matériels et besoin de Sécurité**

**Relatedness = Ensemble de besoins sociaux**

**Growth = Le besoin de développer et d'utiliser ses compétences**

Les recherches autour de ce modèle ont été moins nombreuses que pour le modèle de Maslow, probablement parce que, les deux schémas partagent le même défaut dû à l'imprécision de la notion de besoin. En outre ni l'un ni l'autre ne précisent s'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres. De plus rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfaction, de manière à ajuster une politique de personnel. Ces deux théories sont donc des étapes intéressantes, mais dépassées de l'étude de la motivation au travail.

## **3) Herzberg**

Le modèle bi factoriel des satisfactions de HERZBERG

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux propres à tous les êtres vivants et ceux spécifiques à l'espèce humaine. Il postule que seul ces derniers sont "motivateurs" alors que les autres sont qualifiés de besoins d'hygiène susceptible de réduire l'insatisfaction.

En outre, le salaire et la politique du personnel font partie de ces derniers. Herzberg a fait une analyse thématique à partir d'entretien.

Il a recueilli bons et mauvais souvenirs concernant la vie au travail d'individus. Ceci lui a permis d'opposer les sources de motivation à ce qu'il définit comme simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le non de modèle bi factoriel.

Les "motivateurs" sont liés au contenu des tâches, alors que les remèdes à l'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, se rassemblent sous le nom de "contexte" du travail c'est-à-dire les accomplissements, la reconnaissance, le travail, la responsabilité, la promotion, la possibilité de développement. En pratique, on devrait pouvoir stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche et en modifiant la nature même du travail. L'échange travail / récompenses externes permettrait de réduire l'insatisfaction mais n'aurait pas de fonction motivante.

Les facteurs d'hygiène eux n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction à l'individu, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, voir même de l'insatisfaction.

Ces facteurs poussent l'individu à agir sans véritable motivation ce sont donc la relation avec le supérieur, la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, la relation avec les collègues et les subordonnés, la rémunération.

Herzberg observe que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail, ils permettent de susciter des sentiments de développement personnel.

Concernant les facteurs d'hygiène ils se rapportent au contexte du travail et dans quelles circonstances l'individu les accomplit Herzberg conclura, que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou au pire des cas de l'indifférence. A l'inverse les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction.

A partir de cette conclusion Herzberg distingue deux catégories de besoins :

Pour motiver un employé dans son travail, les facteurs de motivation doivent être incorporés dans le cadre de son poste afin de l'enrichir.

#### **4) Murray**

Le modèle des besoins manifestes de MURRAY Ce modèle fonde lui aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par Atkinson et McClelland. Dans cette théorie les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins considérés comme acquis et pas innés. En outre, elle admet la possibilité qu'un individu puisse être simultanément animé par plusieurs besoins et qu'il existerait une sorte de "profil des besoins" susceptible d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué 20 besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement 4 d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels.

Besoins physiologiques : facteurs d'hygiène

Besoins psychologiques : facteurs de motivation

Besoin de réussir

Besoin d'affiliation

Besoin d'autonomie

Besoin de Pouvoir

Le besoin de réussir : Le besoin de réussir, qui implique chez ceux qui en sont animés un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne

Le besoin d'affiliation : Le besoin d'affiliation, qui implique un fort désir d'être accepté par un groupe.

Le besoin d'autonomie : Le besoin d'autonomie, implique le désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme sans être gêné par des règles trop contraignantes.

Le besoin de Pouvoir : Le besoin de pouvoir, concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur. Aussi séduisante que soit cette analyse, peu de recherches ont tenté de la valider sur le terrain. Ce modèle comme les précédents laisse

encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

### **5) Ronen**

La typologie de RONEN

Ronen préfère parler de valeurs du travail plutôt que de besoin. Il a tenté d'établir une liste exhaustive des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être valorisés par l'individu, pour ensuite en dégager de manière statistique les dimensions significatives.

Son étude menée dans différents pays, aboutie à un modèle avec deux axes factoriels, qui comportent d'une part les valeurs de travail à orientation individuelle et collective, et d'autre part les valeurs de travail à orientation matérielle et non-matérielle. Quatre quadrants ainsi définis permettent de regrouper les combinaisons de valeurs suivantes : matérialiste - individualiste, matérialiste – collectiviste, non matérialiste – collectiviste, non matérialiste – individualiste. Le fait que les résultats des études de Ronen se reproduisent, à quelques nuances près, pour tous les échantillons étudiés, malgré leur appartenance à des pays et à des cultures différentes, est un argument fort pour conclure qu'il est possible de faire une description exhaustive des besoins que le travail peut satisfaire. En pratique, le regroupement autour de quatre quadrants, représente un schéma utile pour situer les valeurs individuelles et décrire les valeurs collectives

### **III) Synthèse des cinq grandes théories**

Les théories dites "du besoin" ont toutes une base commune : L'idée qu'il existe une force interne, qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir la satisfaction de nos besoins.

Cette conception s'appliquerait aussi bien aux comportements les plus élémentaires qu'aux conduites de l'homme au travail. Sous cet angle, connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver.

Les premiers modèles théoriques, ceux de Maslow et d'Alderfer, ne donnent aucune définition précise de ce qu'est la motivation ni de ce qui la différencie de la volonté. Trois courants théoriques ont proposé des réponses aux interrogations relevées par ces modèles.

Un premier groupe de modèles définit tout travail professionnel comme un échange entre les résultats obtenus par l'individu et les "récompenses" que lui donne l'organisation. Le système ne marche que si l'échange correspond aux besoins que l'individu cherche à satisfaire.

Un second groupe de théories, développées indépendamment les unes des autres, met l'accent sur certains besoins qui représenteraient des sources spécifiques de motivation au travail. Murray, Herzberg se focalisent sur le "contenu" motivant du travail, par opposition à l'échange travail / récompense. Ils ouvrent la voie à Deci, qui poussera les analyses de ce qu'on appelle la motivation "interne" par opposition à la motivation "externe".

Le troisième groupe, basé sur les recherches de psychologues définit des styles de leadership adaptés aux caractéristiques des organisations et aux situations spécifiques du travail. Les travaux de Miner, sur la motivation à jouer un rôle, apporteront une ouverture centrée sur l'adéquation entre les aspirations individuelles et la nature des fonctions dans chaque organisation.

### **IV) Les différentes définitions de la motivation**

Le travail n'est pas vu de la même façon par tout le monde, il y a pour ceux où le travail est leur seul moyen de gagner de l'argent, et pour d'autre où le travail est indispensable à leur développement personnel et qui éprouve une grande satisfaction à travailler.

Dans toutes ces actions l'individu cherche une satisfaction, de son côté l'entreprise attend un résultat du travail de l'individu.

L'accord n'est possible des lors que le travail de l'employé apporte à celui-ci les contreparties, et qu'il donne le résultat attendu.

L'individu est motivé, du moment où la contrepartie lui est adaptée.

Une contrepartie mal adaptée pourrait provoquer un effet de démotivation qui serait opposé au résultat attendu. Nous allons voir comment la motivation est définie par différentes personnalités.

### **Mayo : 1880-1946**

Professeur australien de philosophie morale, il est présenté comme le père des ressources humaines. « Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail » « L'intérêt de la tâche est plus motivante pour le salarié que de la redevance salariale »

### **Chester Barnard : 1886-1961**

« Chaque salarié est animé par ses propres motivations, il appartient à l'encadrement à tout les niveaux de catalyser, organiser, fédérer cet ensemble.

Pour y parvenir, il faut développer grâce à la communication l'idée de l'intérêt de l'entreprise, c'est aussi l'intérêt des membres.

### **Maslow : 1908-1970**

« Chaque homme est animé par des besoins et des désires, qu'il cherche continuellement à satisfaire, c'est le besoin dominant qui conditionne le comportement de l'individu »

### **Mc Gregor : 1906-1964**

« Dans la théorie X, l'homme évite le travail, il évite les responsabilités, la sécurité, et il est animé par peu d'ambition. Il est donc nécessaire de le menacer, diriger, contrôler, forcer, si on veut obtenir de lui qui travaille dans l'entreprise, lui laisser peu d'initiative et lui donner des procédures détaillées »

« La théorie Y, l'homme peut trouver des satisfactions dans le travail, il peut prendre des responsabilités dans son travail, il a le sens des responsabilités dans son travail, il a le sentiment de se réaliser. Il faut décentraliser les responsabilités, obliger le personnel à s'engager et fixer des objectifs, savoir faire confiance, et regrouper les tâches de façon optimales »

### **Peter Drucker : 1909**

Théoricien du marketing américain

« L'entreprise doit être tournée vers son client, et le marketing est fondamental.

Le dirigeant joue un rôle prépondérant, direction par objectif, il est indispensable que l'entreprise sache communiquer, la délégation et la prise de décision doit faire partie du rôle de l'encadrement »

### **Frederick Herzberg :**

« Il existe deux types de facteurs de motivation, hygiène et motivateur »

Hygiène : Salaire, condition de travail, climat social

Motivateur : Valorisation résultat, niveau de responsabilité, L'ensemble des facteurs liés au travail Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge d'autonomie, introduire de nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité »

### **Victor Vroom :**

« La motivation résulte de trois facteurs, espérance, contributions, force. »

Espérance : Sentiment que l'individu, se fait de ses chances de succès Contribution : Sentiment de l'individu Force : C'est-à-dire l'intensité de son désir pour obtenir la satisfaction

Recherché Pour qu'il y est motivation, les trois facteurs doivent être réunis, l'absence d'un seul facteur, est suffisant pour ne pas mettre en oeuvre son envie.

**D.Goleman :**

Il définit plusieurs définitions de la motivation

« La motivation est une passion d'excellence, de l'effort et de l'amélioration permanente »

« La motivation c'est savoir épouser les impératifs, du groupe et de l'entreprise »

« La motivation c'est démontrer un état d'esprit propice aux initiatives

« La motivation c'est suivre le chemin de nos objectifs avec force, vigueur, malgré les obstacles et la baisse de moral »

« La motivation c'est aussi montrer l'exemple en cultivant l'optimisme

**Petit Robert :** C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement, ce qui pousse quelqu'un à agir

**Petit Larousse :** Ensemble des motifs qui expliquent un acte