



L'HUMANISATION DE LA MOTIVATION AU SEIN DES ORGANISATIONS

Françoise Michelle IKAPI

Docteur/PHD/en Travail Social

Docteur habilité à diriger les recherches (HDR)

Co-auteur : Isaïe NZEYMANA, association APED, Rwanda

CITATION :

L'échec n'est qu'une opportunité pour recommencer la même-chose plus intelligemment
(HENRY FORD)

A reçu: 29 Decembre, 2022; **Accepté**: 19 Janvier, 2023; **Publié**: 30 Janvier 2023

<https://brainajournal.com/paper?Id=136>

RESUME

Avec le développement continu de l'organisation du travail, l'amélioration de la performance est d'une grande importance. A cet égard, la motivation est considérée comme ayant un impact important sur la performance dans tous les domaines d'activités. Le but de notre étude vise établir le lien entre motivation et efficacité de la performance. Pour atteindre cet objectif nous avons construit un cadre d'analyse dans lequel la motivation est considérée comme la variable indépendante et la performance comme la variable dépendante. Nous nous intéressons plus précisément au lien intra rôle de ces deux variables. La motivation est très importante dans toute organisation, les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés et c'est ce lien entre motivation et augmentation de la performance qui est la clé d'un meilleur rendement dans les organisations. Selon (Bloomberg et Pingle, 1982), la motivation est ainsi essentielle, car elle permet de travailler

plus fort et aussi le résultat est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encouragement et stimuler les individus à atteindre des objectifs, il est donc dans l'intérêt des organisations de créer et maintenir un environnement motivant. Les ressources humaines constituent donc des atouts importants pour les organisations, sans les ressources humaines l'organisation n'est pas apte à atteindre ses (Paul et Sugon, 1996). Par conséquent, de plus en plus d'organisation semblent attacher une importance à la Gestion des ressources humaines pièce maitresse des organisations. A cet égard, un des buts des organisations est que l'individu puisse démontrer pleinement sa productivité, de manière à augmenter les performances (Robbins, 1993). La relation entre motivation et performance fait partie de cette étude.

Mots clés : *performance, efficacité, motivation, rendement, productivité, humanisme*

I- INTRODUCTION

Par ses efforts un employé motivé est celui qui désire réellement accomplir son travail de la meilleure façon possible. Les individus agissent toujours en fonction d'un objectif à atteindre ou d'une récompense à retirer, ainsi on pourrait dire que des gens sont motivés quand leur comportement est orienté vers un but C'est en fonction de chaque individu qu'une organisation pourra compter pour remporter un véritable succès. La motivation pourrait aussi permettre à l'organisation de développer une culture organisationnelle, c'est-à-dire renforcer les

valeurs culturelles qui sont ancrées dans le groupe, les croyances et les buts. Cette culture véritable ne peut être identifier qu'en observant le fonctionnement de l'organisation.

De plus quand les employés sont motivés cela augmente la performance, les employés donnent un travail de meilleure qualité. Cela renforce aussi la perpétuation de leurs actes, comme on peut le dire quand un employé est content de son emploi, quand il trouve excitant et quand il apprécie le climat de travail au sein de

l'organisation, il va mieux remplir ces tâches avec enthousiasme.

Ainsi, le désir d'accomplissement qui se définit comme une disposition permanente qui pousse l'individu à tendre vers la performance et le

1.1 PROBLEMATIQUE

Une organisation telle qu'elle soit, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance, quel que soit le degré d'intelligence, d'aptitude ou de dextérité d'un individu, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une forte productivité. Pour y parvenir l'individu doit également être motivé, les motifs spécifiques auxquels obéissent les employés dans le travail affectent leur productivité.

Pour toute organisation la meilleure stratégie pour améliorer la performance managériale est d'être convaincu que les hommes sont leur principal atout (Collins, EG.C et Détonna M. Q 1991, p 305). IL faut alors canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'organisation. L'organisation doit

1.2 OBJECTIF DE LA MOTIVATION

Faire en sorte que vos collaborateurs restent performants n'est pas une science aléatoire, mais une nécessité, une gestion intellectuelle et un bon management. Notre étude explique comment utiliser les techniques de motivation afin d'exploiter au mieux la capitale humaine.

Les objectifs sont des buts concrets à court terme servant à faire évoluer votre organisation et à motiver vos collaborateurs.

Dans tout travail intellectuel, il faut déterminer des objectifs permettant de mieux guider l'étude et mieux concentrer une alternative sur certains éléments précis concernant la motivation.

Ainsi les objectifs ci-après ont été pris en considérations :

Choix et intérêt

Choix :

En tenant compte de l'insatisfaction de certains employés dans certaines organisations, nous nous sommes référés des services de RH pour voir l'une des facteurs qui peut diminuer l'insatisfaction qui est la motivation.

Intérêt scientifique

Pour le plan scientifique les autres chercheurs intéressés par le sujet y trouvaient des informations additionnelles et aussi cerner d'avantage les expériences, les contraintes, ainsi

dépassement dans des situations où le groupe d'employé motivé consacre son temps à l'organisation. Cela va faire jouir des avantages précieux et un parcours extraordinaire de performance (Hellriegel D., 2007, p.169).

découvrir des nouvelles méthodes pour motiver leur capital humain.

Problématiques liées au manager

- Faut-il être un leader pour motiver ?
- Comment déceler les leviers de motivation de chacun de ses collaborateurs ?
- Comment maintenir une cohésion d'équipe avec différentes façons de motiver chacun ?

Problématiques liées aux collaborateurs

Qu'est-ce qui motive mon travail

- Mes collègues ?
- L'image de l'organisation ?
- Ma rémunération ?

- Améliorer la rentabilité
- Récompenser des bonnes prestations.

Questions de l'étude

- Les facteurs de motivations appliqués dans les organisations sont-ils satisfaisants ?
- Les RH influence-t-elle de quelle manière la motivation et la performance de l'organisation ?
- Déterminer le niveau d'existence des motivations ?
- Déterminer comment la motivation joue un rôle important

que les possibilités de fonctionnement d'une organisation.

Intérêt personnel

La prise en considération de la motivation des ressources humaines et la performance de la firme pour arriver à l'efficacité est un sujet qui nous intéresse particulièrement à l'ère actuelle.

Définition

Selon (ROBBISSINS S. et JUDGET 2006, p.196), lequel un individu confère à son action une intensité, une direction et une persistance en vue d'atteindre un objectif donné.

Les théories de la motivation

En gestion, le terme « motivation » serait apparu pour la première fois aux ETATS-UNIS au cours des années 1930, dans un champ de vente. Il aurait été proposé pour rendre compte du comportement d'achat des clients.

Il s'agit de définir ce qui est dans l'esprit des salariés, peut constituer des mobiles d'action, afin d'agir sur les autrement dit, pour améliorer leurs prestations autrement dit, les pousser à faire mieux et plus dans l'accomplissement de leurs tâches.

En effet, toute relation contractuelle entre un employeur et un salarié pose la question de l'implication au travail, ce que l'on appelle plus couramment « la bonne volonté » du salarié est indispensable à l'exécution efficace des tâches.

C'est donc la qualité de la direction qui se montre capable de respecter les emplois du temps qu'elle a elle-même établi. Les concepts de la motivation ont connu leur heure de gloire dans les années 1950. Ces théories furent énoncées durant cette période, et bien aujourd'hui leur validité soit fortement remise en question, ce sont probablement elles qui offrent la meilleure compréhension de la motivation des employés.

1.3 LA MOBILISATION

Puisque les organisations évoluent actuellement dans des environnements complexes et sont sujettes des changements majeurs et fréquents, la flexibilité et l'engagement du personnel sont au cœur des préoccupations des directions (MORIN ET Aube, 2007).

Ces préoccupations sont notamment relatives à la mobilisation du personnel. En effet, ce phénomène constitue un important déterminant de la performance organisationnelle et du bien-être des personnels. Cette mobilisation est définie comme une masse critique d'employés qui accomplissent des actions bénéfiques au bien-être

1.4 LE CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

Définition du concept

La motivation est un processus par lequel un individu confère à son action : - avec intensité
Dans une direction

Avec persistance en vue d'atteindre un objectif donné.

Impact de la motivation

1.5. LA DEFINITION

Avant de nous intéresser à la motivation, il est important de connaître la définition même de la motivation. Selon le dictionnaire Français, la motivation à 6 définitions possible :

Ces théories s'appellent théories des besoins X et Y et théories bifactorielles. Si d'autres théories plus crédibles ont depuis été élaborées, il est toutefois bon de connaître ces trois-là et ceci pour au moins deux raisons :

- Elles constituent la pierre angulaire sur laquelle, des autres théories sont ancrées
- Les dirigeants s'en inspirent encore régulièrement aujourd'hui

La motivation est un élément essentiel à la réussite des organisations, alliées à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation c'est un moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément « la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée (ROBBINS et JUDGE, 2006, 196).

Il est évident que les facteurs de la motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation, c'est la situation qui induit ici le changement de la motivation. Aussi convient-il de ne pas perdre de vue que le degré de motivation varie à la fois d'un individu à l'autre et chez un même individu, d'une situation à une autre.

des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective. Selon (TREMBLAY et WILS 2005, p38). il existe trois (3) catégories de comportements de mobilisation.

Soit :

- le respect du contrat de travail ;
- les comportements de motivation individuelle ;
- les comportements de motivation collective.

On remarque donc que la motivation individuelle est l'une des comportements de la mobilisation, elle est essentielle à la mobilisation mais insuffisante en soi.

L'étude de l'impact, étude des conséquences éventuelles d'un aménagement sur l'environnement, pour notre cas l'impact est défini comme une étude de conséquences éventuelles suite à la bonne ou mal gestion des ressources humaines.

- une philosophique
- une psychologique
- une économique
- une linguistique

- une psychopédagogique

Dans notre contexte de la motivation 3 d'entre elles vont nous intéresser :

*** la psychologique :**

Ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui détermine sa conduite et provoquent chez lui un comportement donné ou modifient le schéma de son comportement présent.

*** L'économique :**

Ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique face à un produit ou un service donné.

*** La psychopédagogique :**

Ensemble des facteurs dynamiques qui suscitent chez un élève ou un groupe d'élèves le dessin d'apprendre.

C'est en se fondant sur ces trois définitions de la motivation que nous allons construire notre échantillon pour appréhender de façon pertinente la motivation en milieu professionnelle à la vue de ces 3 définitions de la motivation, on peut conclure que la motivation au travail sera l'ensemble des facteurs personnels, économiques, sociaux, mais aussi environnementaux qui conduit les salariés à s'investir pleinement et efficacement dans la réalisation et l'aboutissement de leurs tâches.

II. METHODOLOGIE

La méthode de collecte des données est un ensemble d'opération intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontrer et les vérifier. La méthode est également une procédure inhérente à toute démarche scientifique, elle permet de la considération comme un ensemble de règles indépendantes de toute étude et contenu particulière visant surtout des processus et formes de raisonnements et de perception rendent accessible la réalité à saisir.

L'échantillon

Avec un échantillon de 166 personnes, notre univers d'enquête est les organisations publique et privé de la zone de la commune de Libreville lus précisément dans le 3ème arrondissement à cause de la concentration de plusieurs entreprises et département ministériel Représenté par 50 employés, l'échantillon représente cette population et est égale à:

La formule suivante/ $\frac{NX30}{100}$

$$30\% \times 166 = 50$$

Tableau 1 : La taille de l'échantillon

Nombre de estrades	Nombre d'employés
Secrétariat général	9
La Direction général de l'administration du territoire	47
La Direction central des système informatique	27
La direction centrale des affaires financières	11
La Direction central des ressources humaines	47
L'inspection général des services	27
TOTAL =	166

Technique utilisée

Une technique est un moyen d'atteindre un but, mais qui se situe au niveau des faits ou des étapes pratiques. Les techniques sont aussi des outils qui permettent au chercheur de recueillir des données sur son sujet. Dans le cas de notre étude les techniques suivantes ont été utilisées.

Il s'agit :

Population d'étude

Ici la population est l'ensemble des individus ayant les caractéristiques identiques poussant notre étude à amener une enquête sur eux.

Echantillonnage

Avant de distribuer le questionnaire, nous avons d'abord procédé à la détermination de l'échantillon avec un nombre limité d'individu.

Structure d'accueil

Le ministère de l'Intérieur est en charge d'élaborer et appliquer la politique du gouvernement en matière d'administration de liberté politique et prévention des risques de sécurité publique et d'immigration avec des services centraux et des services déconcentrés et décentralisé.

Tableau 2 : répartition de la population d'enquête

sexe	âge	Situation matrimoniale	Nombre
Féminin	25/35 ans	Concubinage	15
	36/45	Marié	10
	35/45	Fiancé	10
Masculin	46/60	Marié	15

Ici dans ce tableau nous présentons la population de notre univers d'enquête par sexes, âges, situation matrimoniale. Il ressort qu'avons plus

des personnes vivant en concubinage chez les femmes et chez les hommes plus de personnes dans la situation de ma

Tableau 3 : situation qualitative es répondants

Niveau d'instruction	Poste occupé	Expérience au travail	Nombre
Maitrise	Cadre moyen	2 à 5 ans	35
Master et plus	Cadre dirigeant	5 à 10 ans	15

Dans ce tableau les cadres dirigeants sont moins nombreux que les cadres moyens et la différence est aussi au niveau de l'expérience.

Tableau 4 : la satisfaction au travail

Désignation	Appréciation	Nombre
Satisfait des salariés	Oui	10
Qu'est se qui vous motive le plus au travail	Le cadre de travail La rémunération et le social	10 20
Quelles sont les axes à améliorer	Assez-bien	5
Le degré d'insatisfaction absentéisme	Pas vraiment	3
La pratique du turn-over	Non rentable	2

III. THEORIE DE LA MOTIVATION

* La théorie de la pyramide de Maslow

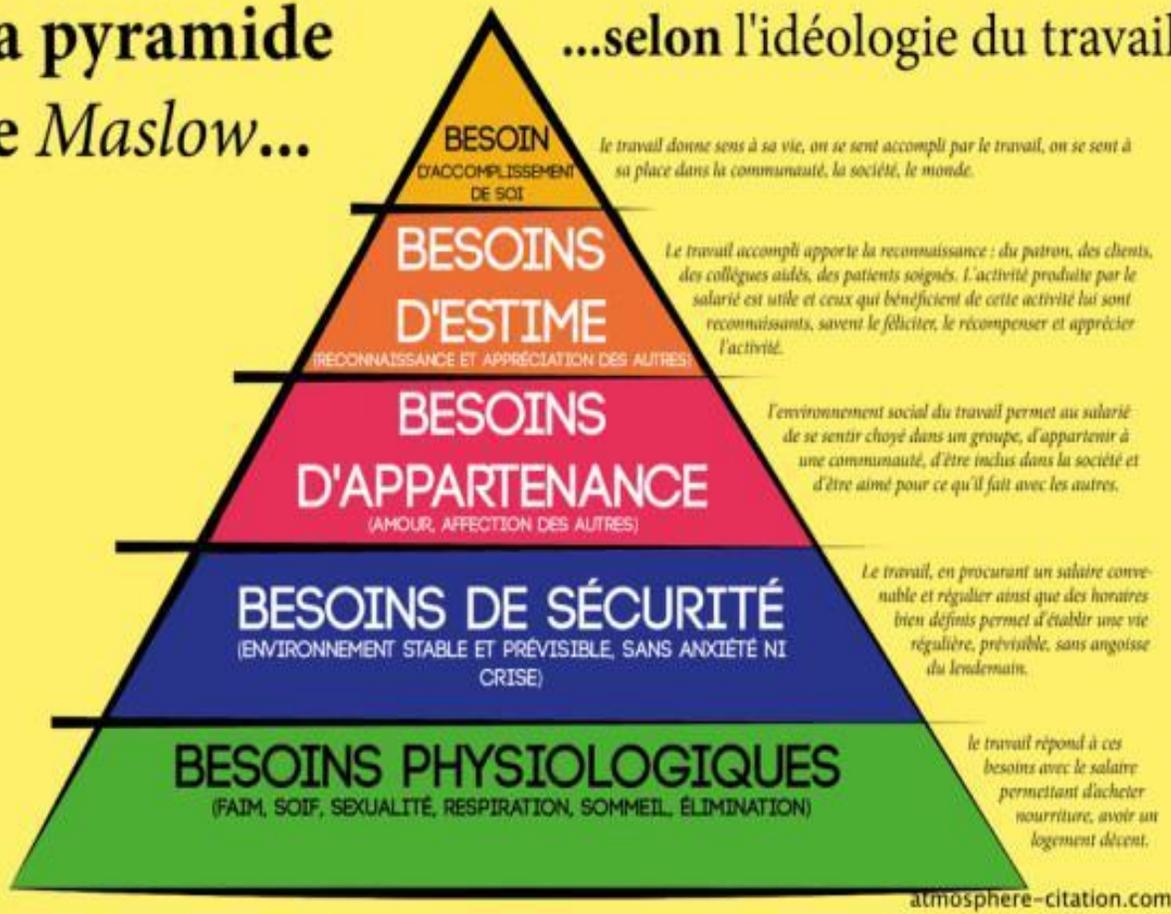
Selon Maslow, les humains connaissent un ensemble complexe de besoins extrêmement fort, qui se prêtent à une structuration hiérarchique sous-tendue par les hypothèses essentielles qui suivent. Une fois le besoin satisfait, son rôle motivationnel perd de son importance. Toutefois, un autre besoin émerge alors progressivement pour en prendre la place, si bien que les humains s'efforcent en permanence de satisfaire un besoin.

Pour la majorité des humains le réseau de besoins est très complexe et plusieurs besoins influent sur le comportement à tout moment. Il est clair que lorsqu'une personne faite face à une urgence, une soif éprouvante, par exemple, ce besoin domine jusqu'à satisfaction. Il faut satisfaire des besoins de niveau inférieur avant que l'activation de besoin de niveau supérieur soit suffisante pour diriger la conduite. Les modalités de satisfaction des besoins sont plus nombreuses pour les besoins de niveau supérieur.

Figure 1 : Hiérarchie des besoins de Maslow

La pyramide de Maslow...

...selon l'idéologie du travail



* les besoins physiologiques

Ces besoins qui incluent la faim, la soif, se mettre à l'abri

* les besoins de sécurité

Englobent tout ce qui est du ressort de la protection contre les agressions physiques, morales, émotionnelle.

* les besoins d'appartenance

Où l'on trouve les notions d'affection, d'intégration à un groupe d'amitié

* besoins d'estime

Au niveau interne : l'estime de soi est d'une importance capitale, l'autonomie, l'accomplissement

Au niveau externe : le statut, la reconnaissance et l'attention

* les besoins de réalisation :

Qui procurent l'énergie permettant de devenir ce que l'on est, développent personnel, exploitation

de ses potentiels et accomplissement de soi. Ce niveau hiérarchique suit une satisfaction dilatoire, c'est-à-dire que le lien de ces besoins est satisfait, il cède la place à un autre. En termes de motivation, on peut ainsi dire que, bien qu'aucun ne soit jamais pleinement satisfait dans sa totalité, un besoin qui l'est de façon significative cesse d'être un facteur de motivation. Aussi, selon Maslow, motiver un personnel nécessite au préalable de cerner à quel niveau hiérarchique il se trouve et de s'attacher à satisfaire ces besoins. Maslow a divisé ces besoins à deux catégories qui sont :

* les besoins de niveau inférieur :

- Besoins de satisfaction au niveau externe
Les besoins physiologiques et de sécurité

* les besoins de niveau supérieur :

- l'estime de soi et les besoins de réalisations

III.1. FACTEURS DE MOTIVATION

Les facteurs de motivation, comprend :

- le travail lui-même
- la considération dont bénéficie l'employé
- l'avancement et la responsabilité.

Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi. Ces sentiments d'associations positifs sont associés aux expériences vécues par le passé de l'individu en matière d'accomplissement, de considération et

de responsabilité. Ils subsistent de façon durable et ne sont pas liés de manière éphémère à l'exécution d'un travail donné. Ce sont alors des facteurs intrinsèques ou des facteurs interne en relation avec le travail.

Les facteurs intrinsèques

Selon Werther (1990, p.418), les facteurs intrinsèques sont les facteurs internes ou personnels en relation avec le travail effets, sont en grande parties intérieurs à l'individu. L'organisation n'a une influence indirecte sur ces facteurs. Quelques facteurs jouent significativement un grand rôle sur la fonction des RH.

A savoir :

III.2 COMMUNICATION

La communication encourage la compréhension, c'est aussi l'une des principales activités de service RH. Le personnel pourrait ne pas accorder son appui à des changements qu'il ne comprend pas. C'est ainsi doit donc s'assurer que les superviseurs, les gestionnaires, le personnel conseil et les spécialistes RH fournisse toute l'information nécessaire au sujet des changements éventuels. Le manque de communication adéquate constitue un problème auquel la plupart des organisations font face. Les gestionnaires et les autres employés ne se rendent pas toujours compte à quel point il peut être important de partager avec le reste de l'organisation l'information qu'ils détiennent.

Convergence des efforts

La convergence des efforts selon GOSSELIN M. et ROYC (1997, p. 567) est une concordance entre les objectifs personnels et ceux de l'organisation. Pour parvenir à une convergence des efforts avec les employés, il faut réunir un bon nombre de facteurs, parmi ceux-ci on compte un leadership solide à l'intérieur de l'organisation, des tâches satisfaisantes, des récompenses appropriés, des possibilités d'avancement et un

III. 3 LE STYLE DE LEADERSHIP

Le leadership se distingue en quatre styles de direction d'après BUSSENAULT C. et PRETIET M. (2002, p. 35). A savoir :

- **le style autoritaire** paternaliste ou les subordonnés sont contrainte par un système bâton canote ;

L'équité :

Chaque salarié évalue ce qu'il apparent, ces contributions au profit de l'organisation tels que les efforts, ses compétences, ses résultats. Il évolue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Chaque salarié souhaite être traité équitablement, le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité, garantir au salarié un traitement équitable, cela implique que sa contribution soit effectivement évaluée et appréciée, la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte. Le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite, le lien entre accroissement de la contribution de la rétribution soit précisé et respecté.

lieu de travail qui offre le soutien nécessaire aux employés. Un système de comptabilité de management et de contrôle bien conçu et efficace peut aider une organisation à atteindre la convergence des efforts de ses employés.

Modèle de motivation

La motivation insiste sur le fait que les individus ne s'augmentent pas à travailler, qu'ils ont des connaissances et des savoir-faire à apporter à l'organisation et qu'ils ont une certaine créativité.

Voici les modèles de motivation rendement-rétribution :

- rétribution et renforcement
- système environnemental
- le travail
- petit groupe
- organisation
- environnement de travail
- employé
- rendement satisfaction
- pulsion image de soi
- attentes vis-à-vis de soi-même

Besoins et primes

- **Le style consultatifs** ou des subordonnés sont consultés mais n'ont pas de véritable influence sur la décision ;

- **Le style participatif**, le plus efficace qui s'appuie sur la prise de décision le contrôle et la fixation d'objectif en groupe.

Indicateur de performance du personnel

La performance humaine est une préoccupation fondamentale de toutes les organisations aujourd'hui. Elle est perçue aussi bien du côté des dirigeants de l'organisation que du côté des salariés, comme le facteur essentiel contribuant à la performance économique de l'organisation. Les indicateurs de performances du personnel sont :

- Performance personnelle
- Savoir-faire
- Motivation
- Information en temps réel pour être performant dans un environnement concurrentiel, les membres du personnel doivent disposer des informations de tailles.

Exemple :

- Les clients
- Les processus internes
- Les conséquences financières ou leur décision

La place des relations humaines

La motivation est un processus psychologique car elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.

Du point de vue neurologique :

a) 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 mental.

La motivation dans ce sens fournit :

b) La direction du comportement :

Est la motivation qui 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, ces efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités et le travail qui est attendu.

c) 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.

d) La persistance du comportement :

Ici la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectif, à la l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts.

La motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau de l'activation, c'est-à-dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.

Du point de vue psychologique :

La motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir les comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. En ce sens, la motivation procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

III.4 LA MOTIVATION CONFERE TROIS CARACTERISTIQUES A TOUTE CONDUITE :

- La force
- La direction
- La Persistance

En effet, toute conduite est orientée vers un but (*direction*) auquel la personne attribue certaine valeur, cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (*pris au sens large*) dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé. L'intensité (*la force*) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la motivation.

La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigé avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme, la somme d'énergie physique, intellectuelle et mentale engagé dans une activité.

e) de la motivation

On attend des salariés qu'ils apportent leurs connaissances, leurs compétences, leurs professionnalismes, leurs sérieux, leurs créativité, leurs capacité d'adaptations. Dans ce sens le recrutement revêt donc une importance primordiale pour la bonne marche de l'organisation.

Mais ces qualités ne seront développées que si les salariés se sentent bien dans l'organisation, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés. Les salariés entretiennent souvent avec leur organisation des liens faits de respects, et d'affection. Cet attachement se traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui se manifeste

par leur présence, leurs soucis de l'essor de l'organisation.

f) L'absence de la motivation

Elle peut avoir des conséquences catastrophiques sur la vie de l'entreprise.

Tableau 4 : Conséquences dues à l'absence de motivation

Retard et absence fréquents	Retard erreurs dans les travaux
* Pauses longues	* Qualité non atteinte * Efficacité faible

Personnel non motivé :

- Attention relâchée
- Faible conscience professionnelle
- Mauvais climat social
- Rotations fréquentes

Mauvais fonctionnement :

- Mauvaise image de l'organisation
- Mécontentement des clients
- Difficultés de l'organisation
- Perte de clients
- Pas de nouveaux clients

g) La satisfaction au travail et la motivation

La satisfaction au travail est définie par WERTHER et AL (1990 p. 422) comme étant l'écart entre ce que l'individu attend de son travail et ce qu'il y trouve, autrement dit, elle consiste en l'attitude favorable ou défavorable d'un employé vis-à-vis de son travail. L'une des préoccupations de la GRH dans l'organisation est la satisfaction du personnel, puis qu'elle influence le taux de roulement, les griefs, l'absentéisme et le climat organisationnel, lesquels à leur tour sur le rendement de l'organisation.

La satisfaction au travail et le rendement

Les tenants de l'école de relations humaines croyaient que les travailleurs plus satisfaits étaient productifs. Les études subséquentes ont clairement démontré que tout n'est pas si simple. On considère que ce n'est pas la satisfaction qui entraîne un bon rendement mais un bon rendement qui engendre de la satisfaction, ou comme un meilleur rendement peut entraîner de ses meilleures rétributions. Si ces dernières sont jugées équitables, elles provoquent une augmentation de la satisfaction, parce que les employés ont le sentiment qu'ils reçoivent des rétributions en fonction de leur rendement.

h) Le système d'encouragement

Les encouragements et le partages de gains sont des façons de rétribuer certains résultats

recherchés. Les encouragements associent généralement des récompenses au rendement individuel, alors que les régimes de partages de gains récompensent des groupes d'employés. Au cours de ces dernières années. Ces approches non traditionnelles à la rémunération ont gagné en popularité comme moyens de stimuler la productivité. Elles aident aussi les employeurs à relier le salaire au mérite :

- ✓ Le travail à la pièce,
- ✓ Les primes de production,
- ✓ Les commissions,
- ✓ Les courbes de maturité,
- ✓ La rémunération

En fonction des connaissances de même que les encouragements non monétaires et les encouragements pour le dirigeant. Un travail motivant. Selon (TERRY R. et FRANKLIN G., 10085, p. 360) disent que se qui constitue un travail motivant :

En premier lieu :

Le travail doit consister en une série appropriée de tâches, qui permettent à l'employé de voir le début et la fin de ce qu'a été réalisé.

En deuxième lieu :

Le travail doit permettre à l'employé de prendre des décisions relatives à son travail et de l'organiser lui-même, dans toute la mesure possible. Ensuite, on devrait fournir en retour à l'employé des informations fréquentes, objectives et suffisante. Pour motiver, il est particulièrement important qu'un employé connaisse les moyens, pour lesquels il est possible d'améliorer les réalisations dans son travail. Enfin, un dirigeant peut contribuer à rendre un travail motivant, en suivant certaines pratiques bien définies.

Entre autres, il peut donner et démontrer que le fait de s'enthousiasmer pour une tâche petite ou grande conditionne la satisfaction au travail, la personne à l'objectif qu'elle poursuit au mieux,

l'intérêt que représente' la finalité du comportement pour la personne.

III. LES FACTEURS QUI IMPACT SUR LA PERFORMANCE

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performances, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

A cet égard, (KONAN, 1977) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories d'une part, la motivation dans les organisations aurait un impact. Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance. BUMBERG et PRIGL, 1982) ont également identifié les facteurs déterminants de performance. A savoir :

- ✓ La capacité ;
- ✓ La volonté ;
- ✓ L'occasion.

Ils indiquent que les chercheurs antérieurs omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. Comme les facteurs environnementaux ne peuvent pas expliquer totalement le phénomène de la performance, ils ont intégré des résultats d'études antérieures couvrant les facteurs personnels (La capacité et la volonté) en plus des facteurs environnementaux (L'occasion).

Parmi eux

Le facteur de la capacité :

- ✓ L'âge
- ✓ La santé
- ✓ Les connaissances
- ✓ Les compétences
- ✓ L'intelligence
- ✓ Le niveau d'éducation, etc.

Les facteurs de volonté comprennent :

- ✓ La motivation
- ✓ La satisfaction
- ✓ L'anxiété, etc.

Le facteur d'occasion inclut!

- ✓ La fourniture du matériel
- ✓ Le comportement du personnel
- ✓ Le leadership
- ✓ L'assistance
- ✓ Les procédures de l'organisation
- ✓ L'information
- ✓ Le temps etc.

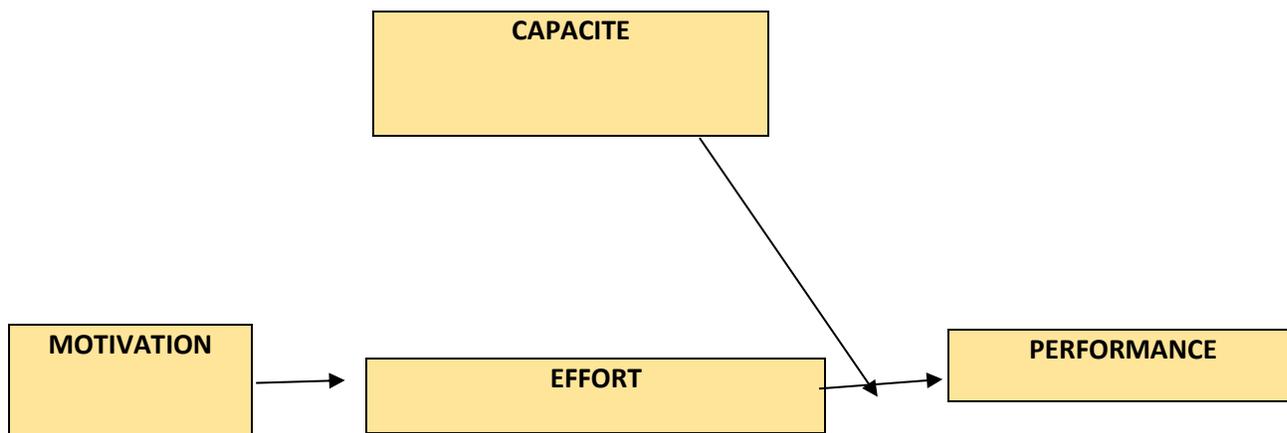
Parmi ces facteurs, la motivation, telle que nous l'avons décrit supra, est considérée comme un facteur important de la performance dans les organisations. Il y a donc un intérêt certain à étudier la motivation dans les organisations.

III.1. Cadre d'analyse

Cette étude adopte l'approche de la motivation par la théorie des attentes. Précisément, la variable indépendante et la variable dépendante sont empruntés au modèle de (Potter Lawler, 1968) en fonction de la version de Nader et Lawler 1977). Dans ce modèle de la motivation, ils définissent les concepts de la théorie des attentes au terme d'une série d'études et de proposition de modèle depuis les travaux de Vroom 1964 met en évidence des concepts clés de la théorie des attentes dont trois concepts retenus dans cette étude :

- L'attente de l'effort
- La motivation
- L'attente de la performance.

L'attente de l'effort est la variable intermédiaire qui est nécessaire à la réalisation de la réaction entre les variables de la relation fondamentales entre ces variables est présente au schéma qui suit :



L'attente de la motivation effort :

Cette attente représente la relation entre ces deux variables. L'effort correspond à l'intensité ou à la somme d'énergie physique, mentale et intellectuelle déployé en situation donnée pour réaliser des tâches. Il est l'indicateur de la motivation au travail dans ce modèle et il était aussi un indicateur intermédiaire de la transformation de la motivation à la performance. La motivation au travail pousse l'individu à agir, à faire des efforts pour réaliser des performances.

l'organisation influe sur la performance individuelle. Peu importe la détermination, c'est le voyage que l'on fera tous ensemble qui est important, avec les forces de l'organisation, mais aussi les faiblesses.

Le dirigeant doit être profondément convaincu que cette démarche volontaire amènera progrès, liberté, mieux-être et au final, performance dans son organisation. En plus d'être une source de revenus, le travail répond à des aspirations existentielles fondamentales de l'être humain car il lui permet d'exprimer ses aptitudes, de réalisation, de se forger une identité, d'être utiles aux autres, de tisser des liens.

III.2. Faire adhérer son équipe

On part du postulat que les gens aiment leur métier et que le sentiment d'être valorisé et reconnu comme compétent au sein de

Tableau 5 : Sur l'appréciation de la satisfaction

Désignation	Appréciation	Nombre
Satisfaction des salariés	OUI	10
Qu'est se qui motive dans votre travail	Le cadre de travail et condition	10
Quelles sont les axes a améliorer	La rémunération et les politiques sociales	20
Le degré d'insatisfaction	Assez-bien	5
Absentéisme	Pas vraiment	3
La pratique du turn-over	Moins rentable	2
TOTAL =		50

Ce tableau nous donne les appréciations sur la satisfaction et il ressort que la rémunération est

l'appréciation que les personnels demandent le plus.

III.3 LES ORGANISATION PEUVENT S'INTERESSE :

- * Comment réagir face à un salarié positif ;
- * Cout d'un apprenti : quel salaire, quelles charges sociétales, quel bulletin de salaire ;
- * Travailler un jour férié : réglementation, rémunération, d'où vient la motivation ;

- * Le comportement de toute personne est impacté par ses propres aptitude physique, mentales, émotionnelles ;
- * En effet, les aptitudes, attitude, besoins et objectifs spécifiques, à chaque individu influence énormément le comportement.

Témoignage des enquêtés

Madame x

L'environnement de travail favorise le bien-être au travail, l'autonomie et la responsabilité que nos

dirigeants nous donnent équilibre notre vie professionnelle.

Monsieur x

L'engagement doit être réciproque, c'est une démarche qui traduit clairement la position du groupe qui a fait du développement de l'épanouissement, et de l'engagement des personnes un des ses principaux facteurs de progrès.

Madame x

Je travaille actuellement dans le domaine de pneumatiques. Pour cela, je ne sens à l'aise malgré le fait que je sois une femme, j'ai les mêmes avantages que les hommes. C'est innové et motivent.

Monsieur x

Je travaille actuellement au département formation en tant que mentor, ma responsabilité est d'aider à la formation des nouveaux employés et le perfectionnement des anciens. Cela constitue un élément de motivation pour l'adaptation au changement avec des nouvelles compétences.

Monsieur x

La motivation, la sociabilité et le plaisir au travail sont pour moi des critères très importants.

Madame x

Je suis assistante technique, je suis rentrée dans mon entreprise en 2002 en qualité de stagiaire et après j'ai la chance de devenir ensuite un Project manager. Beaucoup d'opportunités d'échange, beaucoup de moyens sont mis en place pour permettre à chacun de trouver sa place.

Pas motivé mais content quand même**Madame x**

Malgré la baisse de motivation nous avons tout de même des salariés heureux

Madame x

Le facteur de démotivation est le manque de reconnaissance qui est présent, une rémunération trop faible, la charge de travail, le stress, le manque d'intérêt, une évolution de carrière bloquée, des conditions de travail.

Madame x

Je pense qu'il sera difficile de trouver un travail équivalent si je perdais celui-ci.

Apport personnel*** Faire partager :**

Cette vision avec le management intermédiaire et un préalable indispensable.

*** Réunir :**

Le personnel collectivement ou par petits groupes aux idéalement individuellement pour impliquer tout le monde dans la démarche.

*** Expliquer :**

Avec l'aide d'un manuel de procédure par exemple ce que l'expérimentation va apporter à chacun, à l'équipe, aux usagers et aux partenaires. Et une possibilité d'ouvrir une nouvelle de l'histoire de l'organisation.

*** Purger :**

Toute résistance au changement, ces craintes éventuelles, accompagne les plus réticents et faire témoigner d'autres salariés ou dirigeants ayant vécu positivement et accepté le changement. Donner du sens pour impliquer le collaborateur. Toute personne a besoin de connaître la finalité de son emploi, à quoi il sert, qu'elle est sa contribution, pourquoi, pour qui se lever le matin et venir travailler. L'activité doit avoir du sens et l'organisation doit être socialement utile du fait de sa responsabilité sociétale et environnementale.

* Une des valeurs de l'organisation pourrait être de prendre soin de l'autre, de favoriser la coopération, la collaboration, l'entraide, la solidarité et la contribution au projet commun ; ainsi, le dirigeant pourrait demander à ce qu'un gestionnaire de copropriété veille sur son assistante et réciproquement.

* Le dirigeant doit inciter ses équipes à se former, à enrichir leurs connaissances, à développer de nouvelles aptitudes pour être polyvalent, agiles et lieux préparés aux mutations à venir ; une assistante administrative pourrait suivre une formation afin de gérer l'en réputation de l'organisation.

* Un apport de sens supplémentaires pourrait être l'envoi d'un mini-questionnaire aux usagers afin de recenser leurs avis. Trois questions pourraient ainsi leur être posées

- Quel est votre degré de satisfaction de nos prestations ? (Note de 0-10)

- Qu'appréciez-vous le plus chez nous ?

- Quelles seraient les améliorations et mesures que vous souhaiteriez que nous mettions en œuvre pour mieux vous satisfaire ?

On est souvent agréablement surpris par le nombre de réponses positives qui ne peuvent que motiver davantage l'équipe. Cette mission pourrait être confiée à un jeune en contrat professionnelle ou d'apprentissage.

* Le management par les objectifs ne produit pas les meilleurs effets, le dirigeant pourrait, lors des entretiens individuels, proposer à ses

collaborateurs de s'étendre sur un principe qualitatif "on fait de notre mieux".

Être digne de confiance et faire confiance.

- Sincérité de la démarche ; Ce qu'attendent les collaborateurs de leur responsable, c'est de la justesse, de l'intégrité dans son attitude, ses actes et ses paroles. Bref, faire les choses avec sincérité et authenticité. Lorsque ces qualités sont en adéquation, les décisions qu'il sera amené à prendre renforceront son autorité naturellement et sa légitimité.

Rendre autonome et responsable ses collaborateurs

La grande majorité des salariés sont particulièrement motivés lorsqu'un manager leur fait pleinement confiance. Surveiller ses salariés est contre-productif.

Le besoin de liberté au travail fait qu'on s'implique beaucoup plus quand on se sent libre, de multiples études montrent que l'autonomie accordée aux salariés est un facteur d'engagement puissant.

Les salariés coopératifs sont les plus performant, chacun souhaite que les autres réussissent et agit dans ce sens, le sentiment d'interdépendant est au cœur du processus.

Aussi il est préférable de recruter quelqu'un qui joue collectif plutôt que quelqu'un de très compétent, essayer de tout faire seul est quasiment une faute professionnelle.

Lors d'un entretien d'embauche, savoir comment le candidat a résolu un litige avec un usager peut être révélateurs d'un esprit d'équipe ou d'individualisme. Enfin, veiller à vérifier le niveau d'autonomie de chaque collaborateur (connaissance -motivation).

* Permettre aux collaborateurs de **s'organiser** pour les congés, les absences, la formation. En cas de réception d'une candidature spontané d'un stagiaire, questionner l'équipe pour recenser les différents besoins d'aide dans les services.

* Supprimer les surveillances, **alléger** les contrôles et trouver de nouvelles missions aux manager intermédiaires, éventuellement là où ils sont experts dans leur domaine.

Un directeur administratif et financier passant moins de temps à contrôler le travail des collaborateurs pourraient élargir ses compétences en s'occupant des usagers ou de dossiers sensibles.

* Faire **évoluer** les managers vers de leader serviteur, facilitateurs et qu'ils puissent devenir des relais efficaces du dirigeant dans cette

libération. Un manager volontaire pourrait avoir une mission consistant à fluidifier le travail de l'équipe grâce aux outils numériques.

* **Accepter** que les salariés réfléchissent entre eux à la possibilité d'une grande flexibilité de leur temps plus travail, à condition que cela ne nuise pas à la bonne marche de l'organisation et que l'usager ne soit pas lésé Trois comptable d'un même service pourraient s'organiser en fonction de leurs contraintes respectives (trajets, enfants, rendez-vous médicaux.

* **Ecouter**, questionner, sans juger ni critiquer, inciter les salariés à s'exprimer, à donner leur avis, ainsi, la crainte éventuelle d'un salarié se trouvant seul en l'absence de son binôme, pourrait émerger et être aussi traité.

* **Se montrer** ouvert à la remise en cause de ce qui existe dans l'organisation, une nouvelle recrue pourrait suggérer de remplacer la tenue de fiches "papier" par un tableau Excel.

* **Demander** ce qui pourrait être amélioré, simplifié un étiquetage plus clair et lisible des clés des biens confiés pourrait être proposé par un collaborateur qui aurait ris le mauvais trousseau.

* **Se poser**, dirigeant **comme** salariés la question suivante :

- Que puis-je faire pour satisfaire l'autre, l'usager le collaborateur, le partenaire ? Des réunions annuelles avec les partenaires habituels de l'organisation pourrait permettre d'entendre les souhaits de chaque partie pour d'efficacité (ordre de mission à clarifier, délais de paiement à raccourcir, photos à joindre aux devis).

* **Expliquer**, que chaque erreur sera l'occasion d'échanger, d'analyser les défaillances et d'améliorer in fine les procès.

* **Préciser**, qu'aucune erreur ne sera sanctionnée car chacun au droit de se tromper

* **Rappeler**, que seule la répétition d'erreurs connues entraînent une faute pourra être sanctionné.

* **Instaurer**, un climat de confiance et non de peur du bâton.

Impulser la coopération

Libérer la parole

Chacun a le droit d'émettre des idées bizarres, sans qu'elles soient considérées comme ridicules, car chacun à des ressources qu'il peut libérer s'il se trouve dans un climat de sécurité et d'émulation.

Pour favoriser l'intelligence collective et que chacun devienne force de proposition, le dirigeant doit au préalable libérer la parole de ses salariées. Ensuite, à chaque survenance d'un problème impliquant différents services, il peut être utile de

réunir "une cellule de crise" afin de trouver ensemble les meilleures solutions possibles.

Introduire la bienveillance

La bienveillance n'est pas faiblesses mais prise en compte de l'autre, de ses idées, quels que soit son grade, ses qualités. Cela n'exclut ni l'autorité, ni le cadrage, tout est dans la manière ?

Reconnaître ses salariés

Sans ses salariés, le dirigeant n'irait bien loin, la ressource première d'une organisation étant les hommes et les femmes qui la composent, il y a lieu de reconnaître et d'apprécier leur valeur. Au quotidien, la règle devrait être encouragement pour une critique, un climat bienveillant peut alors s'installer avec le respect, la rigueur de la politesse et l'empathie comme principes forts.

Savoir tirer profit de ses erreurs

Le serviteur comme leader a de l'empathie, accepte toujours la personne. L'acceptation de la personne requiert une tolérance de l'imperfection. N'importe qui pourrai diriger des gens parfaits, s'ils existaient, mais personne n'est parfait. C'est une partie de l'énigme de la nature humaine.

III. DISCUSION

La motivation des employés est un facteur économique qu'il ne faut surtout pas sous-estimer ses collaborateurs et salariés obtiennent de meilleur résultats et augmentation ainsi indirectement le chiffre d'affaires ou le rendement dans leurs organisations.

La motivation est fortement liée à l'engagement de la personne envers la société. Un lien envers l'organisation manquant est parfois clairement perceptible : selon la société sondage Gallup, qui mène des études sur la fidélisation du personnel et la performance au travail depuis 2021, l'économie Française perdait depuis 2016 plus de soixante milliards d'euros par an du fait que les entreprises ne parviennent pas assez à fidéliser, impliquer et à motiver leurs salariées.

Les petites et moyennes entreprises (PME) constitue la majorité de l'économie dans le monde, disposant pourtant des structures qui leur permettent de motiver les salariées à moindre cout. Cependant, la plupart d'entre elles manquent de stratégies efficaces. Seules celles qui

comprennent correctement la motivation en tant que concept psychologique et qui appliquent des méthodes de motivation dans la pratique peuvent fidéliser leurs employés et donc rendre leur entreprise plus performante.

Selon **MARCO NINK**, Senior Patrice dans une citation dit dans la grande majorité des cas, le manque d'engagement des employés aux valeurs de l'entreprise peut être attribué à des faiblesses dans la structure organisationnelle et à des lacunes au niveau de la gestion du personnel. Les personnes motivées deviennent des "dissidents" quand leurs besoins centraux sont ignorés au travail.

CONCLUSION

L'objectif de l'étude était d'identifier la relation entre motivation dans les organisations et la performance. Plus précisément, la variable dépendante est la performance inclut la performance intra-rôle et la performance extra-rôle.

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté une méthode quantitative, nous avons établi la relation de ces deux variables, soit motivation et performance au travail.

Notre étude permet aux gestionnaires et aux dirigeants des organisations de prendre conscience de l'importance des stratégies efficaces de motivation des employés pour améliorer les performances des salariés. Aussi, nous pouvons noter que certains comportements ne visent pas à satisfaire le besoin qui a enclenché le processus de motivation mais à permettre à l'individu de faire à la frustration ; qui est quelque chose qui entrave la réalisation de l'objectif visé.

La frustration se manifeste de multiple façon dans l'entreprise ; qu'ils s'agissent du sabotage, d'un taux très élevé d'absentéisme, du roulement d'accident ou d'un moral très bas chez les employés. C'est ainsi que l'individu tente alors de se protéger en maintenant au plus bas niveau possible son anxiété. C'est pour cette raison que le gestionnaire, au lieu de souhaiter la suppression de ces comportements d'ajustement adoptés par les employés devra rechercher les causes de frustrations et travailler à son niveau.

CITATION

- L'échec n'est qu'une opportunité pour recommencer la même chose plus intelligemment (HENRY FORD)
- Se lamenter sur un malheur passé, voilà le plus sûr moyen d'en attirer un autre ; (WILLIAM SHAKESPEARE)
- Il est difficile d'échouer, mais il est encore plus difficile de ne pas avoir essayé de réussir (THEODOR ROOSEVELT)
- La plus grande erreur que vous puissiez faire, dans la vie, c'est d'avoir peur de faire des erreurs (JOHN FITZGERALD)
- la folie, c'est le refaire la même chose et d'en attendre un résultat différent (ALBERT EINSTEIN)
- La sagesse suprême, c'est d'avoir des rêves assez grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu'on les poursuit (FRANCIS SCOTT)

BIBLIOGRAPHIE

- * AKTOUF O. 1987 (méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations) Québec : les presses de l'université, p ; 231.
- * CHASSERIO, S. et M.J LEGAUTL, 2005 dans la nouvelle économie, la conciliation entre vie privé et la vie professionnelle passe par l'augmentation des jours de travail, volume 6, p. 119-142);
- * Laurent KELLER les clés de la motivation au travail);
- * R. HELLER, savoir motiver, édition Mango pratique, 1999.
- * Herzberg : le travail et la nature de l'homme, EME, 1971;
- * S. Maugeri - théories de la motivation au travail, Dunod, 2004 ;

- Si vous pensez que vous ne valez pas grand-chose, vous ne trouverez personne pour augmenter votre prix. (CONFUCIUS)
- Vous ne trouverez jamais ce que vous ne cherchez pas (CONFUCIUS)
- Celui qui veut réussir trouve un moyen. Celui qui ne veut rien faire trouve une excuse (EMILE AUGUSTE ALAIN)
- La meilleure façon de prédire l'avenir est de le créer (PETER DRUCKER)
- Il faut viser la lune, parce qu'au moins, si vous échouez, vous finirez dans les étoiles (Oscar Wilde°);

- * C. Benoit (motiver par l'enthousiasme) édition d'organisation 2002 ;
- M. R. BLAIS (l'inventaire de la motivation au travail 1995 volume 13) ;
- P. DIEHL, 5 psychologie de la motivation PUF, 1047) ;
- * MULLER J.L (motiver aujourd'hui c'est possible GEGOS-ESF édition 2003);
- * B. FRUY, (l'effet de transfert de la motivation, revue des études humaines, 1990);
- *G. Regnault (le sens du travail, dynamiques d'entreprises l'harmattan 2004 ;
- * m ; Thévenet, le plaisir de travailler édition d'organisation 2003 ;
- * J. C Toussaint-Vaincre la démotivation par une politique adaptée chocard et associés éditeurs 1987.