Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 61 (2003)

Heft: 4: Regards sur le management : des savoirs à l'action ; Administration et gestion publique. I

Artikel: Comment améliorer la motivation du personnel ou éviter sa démotivation au travail?

Autor: Uwamungu, Bernard / Minder, Christian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141390

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 15.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, DÉCEMBRE 2003

COMMENT AMELIORER LA MOTIVATION DU PERSONNEL OU EVITER SA DEMOTIVATION AU TRAVAIL ?

Bernard UWAMUNGU
HEG-Vd
et Ecole Hôtelière de Lausanne (EHL)
bernard.uwamungu@ehl.ch

Christian MINDER
HEG-Vd
cminder@hegvd.ch

1. Introduction

La motivation, en plus des compétences, est un thème important dans la mesure où elle influe sur la productivité des collaborateurs.

Des employés très motivés mais qui ne disposent pas de compétences nécessaires, s'agiteront au travail mais leur résultat sera insuffisant. De même, des travailleurs qui sont très qualifiés mais démotivés auront aussi une performance faible. L'obtention d'une productivité du travail élevée nécessite donc à la fois des gens compétents et fortement engagés dans leur travail.

Cet article vise à mettre en évidence des outils utilisés dans quelques entreprises suisses pour d'une part, réduire, voire éviter les sources de démotivation et, d'autre part, stimuler les motivations existantes.

2. Les théories de la motivation

Les théories de la motivation sont habituellement classées en deux catégories. La première comprend plusieurs tentatives de définir et de classifier les principales forces internes qui poussent l'individu à agir : ce sont les **théories des « contenus »** de la motivation. La deuxième comprend les théories qui visent à expliquer comment ces forces internes ou besoins interagissent avec l'environnement pour amener l'individu à agir de telle façon plutôt que de telle autre. On les regroupe sous la dénomination de **théories des « processus »** de motivation.

Chaque catégorie prise isolément est incomplète en soi puisqu'elle n'arrive pas à englober l'ensemble des facteurs de motivation. Les théories sont donc complémentaires. Dans cet article,

nous ferons la synthèse de quelques théories directement en rapport avec les pratiques d'entreprises visitées dans le cadre d'un projet de recherche exploratoire effectué cet automne par des étudiants de la HEG-Vaud.

De nombreux auteurs (Maslow, McClelland, Herzberg, Alderfer, etc.) ont travaillé sur la motivation et beaucoup de théories générales ont été élaborées à ce sujet. La synthèse des idées de ces auteurs nous amène à mettre en évidence cinq aspects importants liés à la motivation au travail :

Premièrement, il existe une hiérarchie des besoins qui vont des besoins physiologiques de base (manger, boire, dormir, etc.) aux besoins supérieurs d'épanouissement, en passant par les besoins sociaux, les besoins de sécurité et les besoins d'estime. Pour motiver un individu donné, il est indispensable de connaître d'abord quel type de besoin peut être satisfait en premier lieu.

Deuxièmement, il ne faut pas confondre des facteurs de motivation (travail intéressant et varié, responsabilité accrue, possibilités de promotion, considération reçue, perspectives de carrière) qui poussent réellement l'individu à agir avec un effort soutenu avec des facteurs dits «hygiéniques» qui tout au plus diminueront l'absentéisme ou la fluctuation du personnel mais n'inciteront pas nécessairement les travailleurs à s'impliquer davantage (politiques de gestion, supervision reçue, relations interpersonnelles, salaires et avantages sociaux, conditions et climat de travail, sécurité de l'emploi).

Troisièmement, il faut faire la distinction entre les démotivations générales (style de commandement défectueux, abus de pouvoir, laisser-aller, communication et information déficientes, etc.) qui touchent un grand nombre de collaborateurs d'un département ou d'une entreprise et les démotivations personnelles qui ne concernent que quelques personnes (Toussaint, J.-C., 1987). Contrairement aux démotivations spécifiques qui sont plus diffuses et souvent plus difficiles à réduire, des motivations générales sont plus aisément cernables et la solution se trouve le plus souvent entre les mains des dirigeants.

Quatrièmement, un traitement inéquitable peut être une source importante de démotivation. Rien n'est plus démotivant qu'un salaire jugé injuste par rapport à celui que reçoivent les collègues. Dans l'entreprise, l'employé a tendance à comparer son gain (salaire, avantages sociaux, etc.) et sa contribution (nombre d'heures de travail, compétences mobilisées, effort physique ou mental fourni, etc.) avec les gains et les contributions de ses collègues. Lorsque l'employé perçoit que la comparaison le désavantage, il tentera de rétablir l'équilibre en réduisant l'inéquité d'une façon ou d'une autre.

Cinquièmement, l'argent n'est pas le facteur le plus important de satisfaction et de motivation au travail. Les individus ne cherchent ni à travailler là où ils gagnent le maximum d'argent ni de façon à

gagner le maximum d'argent là où ils travaillent. Ils préfèrent un travail à un autre du fait de l'ambiance qui y règne, de la sécurité de l'emploi, du style de management bien plus qu'à cause du salaire.

Une simple augmentation de salaire n'a pas d'effets à long terme sur les résultats, même si l'on reconnaît qu'un salaire insuffisant ou inéquitable peut affecter la performance. L'importance démesurée qu'on accorde à l'argent vient probablement du fait qu'il permet de satisfaire un grand nombre de besoins.

3. La motivation dans la pratique

En octobre 2003, le professeur Bernard Uwamungu a été, au sein la Haute Ecole de gestion du canton de Vaud (HEG-Vd), chef d'un projet s'intitulant « Evaluation des outils de motivation du personnel dans les entreprises ». Dans le cadre de ce travail, des étudiants* ont examiné quels outils de motivation sont utilisés aujourd'hui. Pour cela, ils ont interviewé des responsables de départements ressources humaines de quatre entreprises qui occupent une place dominante dans leurs secteurs d'activités au niveau suisse et même international.

Ces entreprises ont vécu, cette dernière décennie, une accélération du processus d'instauration d'outils de motivation ; imposé par la concurrence très importante qui règne sur leurs marchés (pour trois d'entre elles) et facilité parce qu'elles détiennent des capitaux considérables et bénéficient d'influences culturelles du monde entier.

Les entreprises visitées utilisent des outils de motivation dont certains visent à renforcer la motivation existante alors que d'autres, au contraire, sont davantage aptes à empêcher la démotivation des collaborateurs.

Dans ce qui suit, nous examinerons succinctement les constatations sorties de ce travail. Tout d'abord le préliminaire à l'utilisation d'outils de motivation : la connaissance des besoins des collaborateurs ; puis, les pistes les plus fréquemment utilisées par les quatre entreprises visitées, à savoir : les récompenses extrinsèques (stimulants monétaires et amélioration des conditions de travail) et les récompenses intrinsèques (l'enrichissement du travail, le Management by objectives (MBO), la communication et le feed-back, la formation).

Connaissance des besoins des collaborateurs

Avant de « proposer » des conditions, des récompenses aptes à satisfaire les besoins des collaborateurs, il est primordial de connaître ces derniers. Deux catégories de besoins ont été identifiées

* Anna Fernandez, Liliana Gama, Andres Villar, Christian Minder

par les entreprises interrogées :

- les **besoins collectifs** qui sont ressentis par tous les collaborateurs (du moins la majeure partie d'entre eux), ils sont en rapport avec l'organisation et les conditions de travail ;
- les **besoins individuels** qui sont propres à chacun et peuvent s'étendre sur toute la *pyramide de Maslow*. Ces derniers concernent essentiellement ce que les individus attendent de leur travail. Ils sont très divers et fonction de nombreux facteurs (aspirations personnelles, âge, sexe, etc.).

Le capital humain est très probablement le plus important des facteurs de production dans une entreprise. Les entreprises doivent donc être à l'écoute du personnel afin d'évaluer au mieux leurs besoins et leurs « offrir » ce qu'ils attendent.

Pour connaître les besoins collectifs des collaborateurs, des enquêtes de satisfaction sont périodiquement effectuées auprès du personnel. Les besoins individuels sont en général discutés directement entre la personne et son supérieur hiérarchique ou son responsable au département des ressources humaines.

Stimulants monétaires

Le **salaire** est la contrepartie du travail fourni par un collaborateur. Il n'est et ne doit pas être utilisé comme un outil de motivation. Une rémunération comparativement élevée peut être un facteur de motivation à court terme pour une personne, mais si la nature de son travail n'est pas intéressante ou si l'environnement n'est pas favorable, la motivation ne sera qu'éphémère.

D'une manière générale, les salaires sont fonction du niveau d'études (diplômes) et de l'expérience professionnelle. Les entreprises sont conscientes qu'une certaine équité est nécessaire dans la fixation des salaires et utilisent donc des « niveaux de compétences » évalués en fonction de critères assez précis qui déterminent des classes salariales.

Bien évidemment de nombreux facteurs font que l'inégalité règne. Mentionnons par exemple les augmentations de salaire utilisées pour retenir des collaborateurs performants ou à haut potentiel pour éviter qu'ils ne quittent l'entreprise uniquement pour des motifs d'ordre financier.

Notons encore que le système du 13ème salaire est encore utilisé mais tend à disparaître au profit de rémunérations monétaires au mérite.

Les **primes** (ou **boni**) sont une forme de rémunération variable ou « au mérite ». Dans la plupart des entreprises, elles sont fonction du résultat global de l'entreprise (et de chaque groupe d'affaire ou division) et de la performance individuelle. Les primes sont donc généralement très volatiles. Un collaborateur dont la performance est bonne et constante peut, une année où le résultat et

les perspectives sont mauvaises, ne recevoir aucun bonus.

Les entreprises visitées distribuent des primes si le résultat de l'année est positif. Mais elles n'utilisent pas le système de la même manière :

- certaines distribuent des primes aux collaborateurs en fonction de leur performance individuelle, celle-ci étant évaluée en fonction de l'atteinte d'objectifs, de l'aboutissement de projets. L'inconvénient de ce système est que la compétition interne risque de l'emporter sur la collaboration ;
- d'autres offrent une prime à tous leurs collaborateurs indépendamment de leur performance. Le but est donc davantage de redistribuer une partie des profits aux collaborateurs.

Des primes corrélées à d'autres facteurs sont également utilisées, comme les primes de « non-absentéisme ».

Amélioration des conditions de travail

Les entreprises accordent une importance croissante aux conditions de travail. D'une part aux moyens matériels (outils informatiques, ergonomie de la place de travail, etc.) qui sont indispensables si l'on désire que le travail s'accomplisse de manière efficiente. D'autre part, aux horaires qui sont de plus en plus flexibles ; les collaborateurs peuvent gérer librement leur temps de travail tout en respectant des plages bloquées pendant lesquels la présence est obligatoire.

Les conditions de travail sont des « outils » dont le but est d'empêcher la démotivation des collaborateurs car ils leur permettent de travailler de façon optimale et agréable.

Enrichissement du travail

Autrefois, une activité professionnelle était avant tout le moyen de gagner l'argent nécessaire à satisfaire les besoins physiologiques. Aujourd'hui, les individus cherchent plus que jamais l'épanouissement dans leur activité professionnelle. Le progrès a permis à l'Homme de satisfaire des besoins toujours plus élevés de la *pyramide de Maslow* via son travail.

Là, la contribution des entreprises est très variable en fonction de l'intérêt personnel, du secteur d'activité et du corps de métier.

Pour certaines personnes, l'activité professionnelle est une véritable vocation, elle répond à une aspiration personnelle, c'est un choix. Dans ce cas, la contribution des entreprises se limite essentiellement à offrir au personnel des conditions-cadres et des infrastructures leur permettant de travailler de façon optimale.

Pour d'autres, pour qui une activité professionnelle ne résulte pas d'un choix personnel et/ou s'exerçe avec des tâches plus rébarbatives, les entreprises visitées utilisent de nombreux « outils ». Parmi ceux-ci, le *job rotation* et l'*élargissement horizontal des postes*.

Mangement by objectives (MBO)

La pratique du « *Management by objectives* » s'est beaucoup répandue ces dernières années. Influencé par les Etats-Unis, cet outil a été instauré dans un grand nombre d'entreprises.

En général, les objectifs sont discutés et fixés en début d'année et doivent être atteints en douze mois. Les collaborateurs ont ordinairement un nombre restreint d'objectifs qui se comptent sur les doigts d'une main. Les cadres peuvent en avoir davantage comme des objectifs de conduite (leadership, etc.). Les objectifs ne couvrent évidemment qu'une part (env. 30%) des activités d'un individu.

La fixation des objectifs est un processus complexe pour de nombreuses raisons :

- ils doivent être fixés de manière optimale : ambitieux mais réalistes ;
- ils sont plus difficiles à fixer et évaluer lorsqu'ils répondent à des critères plus qualitatifs que quantitatifs ;
- il faut tenir compte des environnements différents dans lesquels les collaborateurs travaillent.

Tous les objectifs sont bien évidemment dictés par la stratégie du groupe. Ils descendent donc communément dans la hiérarchie jusqu'au plus bas niveau. Chaque chef d'une ligne hiérarchique est ainsi responsable de l'atteinte des objectifs de son entité et doit les répartir au mieux entre ses subordonnés.

En théorie, les avantages de ce système se trouvent dans la motivation intrinsèque d'une personne. Celle-ci doit trouver dans l'atteinte de ses objectifs une valorisation et un véritable défi professionnel. Même si cela est bien évidemment le cas, les entreprises ont souvent accompagné l'instauration du *MBO* d'un système de rémunération en fonction de l'atteinte des objectifs (rémunération au mérite), créant donc un facteur de motivation extrinsèque.

Communication et feed-back

Le flux d'informations au sein d'une entreprise est primordial. La transmission d'informations est source de savoir, qui est un des capitaux les plus importants de l'entreprise.

Les entreprises visitées, de part leur taille importante et leur dispersion géographique, ont dû développer leurs outils de communication. Les technologies de l'information ont été un moteur.

La plupart des entreprises sont conscientes que l'information « en vrac » n'est pas optimale, qu'il est inutile de submerger le personnel d'information via différents outils comme intranet. Il faut plus communiquer qu'informer. Au sein d'autres entreprises par contre, les collaborateurs ne peuvent que se perdre dans le labyrinthique réseau intranet.

L'émergence de ce système où la culture de la performance et du résultat règne a contraint les entreprises à donner davantage de feed-backs. Au niveau collectif, ils sont donc donnés plus souvent. Les réunions, séances et assemblées sont beaucoup plus fréquentes qu'auparavant.

La communication est également nécessaire dans le but de faire connaître la stratégie du groupe à tous les collaborateurs. Tout individu ressent le besoin de savoir pourquoi il travaille, quels sont les objectifs de son employeur, de savoir si ceux-ci sont en accord avec ce qu'elle recherche et son éthique personnelle. C'est pourquoi, la direction doit en permanence faire connaître jusqu'en bas de la hiérarchie la politique de l'entreprise.

Les entreprises visitées ont également fait part de la nécessité de créer une « culture d'entreprise » qui soit la plus forte possible, car celle-ci est un facteur de motivation très important pour le personnel.

Formation

Les possibilités de formation sont bien développées au sein des entreprises visitées. Proposer des formations est important pour deux raisons principales :

- permettre aux collaborateurs de satisfaire leur besoin de développer leurs connaissances (Maslow avait parlé des *« besoins cognitifs »* sans l'intégrer à sa pyramide à cinq catégories) ;
- développer des talents à l'interne est une bonne manière de s'entourer de collaborateurs compétents au lieu d'aller les chercher à l'extérieur.

La formation est donc une forme de récompense intrinsèque car les collaborateurs y recherchent des connaissances qui leur permettront d'évoluer plus aisément et de façon plus valorisante dans leur activité professionnelle. Leur motivation sera donc accrue.

4. Conclusion

La réussite de toute entreprise, dépend avant tout des contributions optimales de ses collaborateurs, et ce, à tous les niveaux. L'utilisation d'outils de motivation permet de rendre le personnel plus performant. Mais la motivation ne favorise la performance que jusqu'à un certain seuil. Une fois ce seuil dépassé, on arrive à un excès de motivation qui est contre-productif dans la mesure où il peut

briser l'équilibre affectif qui repose sur la vie professionnelle, la vie privée et la vie relationnelle. Une sur-motivation durable de l'individu dans sa vie professionnelle risque fortement de le fragiliser et de le briser physiquement et mentalement. C'est typiquement le cas des « drogués du travail » (workolic) et autres prisonniers du succès qui n'arrivent pas à se détacher de leur travail.

La question de la motivation est avant tout celle de la démotivation : au lieu de chercher des sources de motivation supplémentaire, il faut avant tout faire en sorte de ne pas démotiver les collaborateurs dont la plupart ont envie de trouver du plaisir dans ce qu'ils font.

Les entreprises visitées sont conscientes de cette situation et jouent à la fois sur les facteurs pouvant améliorer la motivation au travail et ceux permettant d'éviter la démotivation.

Compte tenu du nombre très restreint de personnes interviewées, cette recherche exploratoire ne prétend pas avoir dégagé une liste exhaustive d'outils de motivation utilisés dans les entreprises suisses. C'est pourquoi nous recommandons qu'une recherche de grande envergure soit entreprise au niveau suisse pour d'une part, faire un inventaire complet des outils concrets de motivation appliqués dans les entreprises suisses; d'autre part, pour déterminer les critères de choix des ces outils, et enfin, pour évaluer les difficultés rencontrées ainsi que les conditions de réussite de leur mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

Albert, E., Emery, J.-L., *Au lieu de motiver, mettez-vous donc à coacher !* Paris, Editions d'Organisation, 1999

Bergmann, A., Uwamungu, B., *Encadrement et comportement*, Paris, Editions ESKA, 2001

Chenaux, *Salaire au mérite : la compétence prime*, Lausanne, Centre patronal, 1998

Roussel, P., *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail,* Paris, Economica, 1996

Lévy-Leboyer, C., *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*, Paris, Editions d'organisation 1998

Lévy-Leboyer, C., *La crise des motivations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1984

Levinson, H., *Les motivations de l'homme au travail*, Paris, Editions d'Organisation, 1974

Sandra, M, *Peux-t-on gérer les motivations* ? Paris, Presses universitaires de France, 1989

Toussaint, J.-C., *Vaincre la démotivation par une politique adaptée*, Paris, Chotard et Associés, 1987

Uwamungu, B., « Mobilisation des ressources humaines : une tentative de synthèse des théories et approches de motivation au travail », *Cahiers de documentation et de recherche en gestion de ressources humaines*, Ecole des HEC, 1996, Lausanne.