



HAL
open science

La motivation des salariés et la performance dans les entreprises

Laura Mucha

► **To cite this version:**

Laura Mucha. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Gestion et management. 2010. dumas-00542732

HAL Id: dumas-00542732

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732>

Submitted on 3 Dec 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**UNIVERSITE DE REIMS
CHAMPAGNE-ARDENNE**

Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion

**LA MOTIVATION DES SALARIES ET
LA PERFORMANCE DANS LES
ENTREPRISES**

Mémoire professionnel

*1^{ère} année de Master Management Stratégique des Organisations
Parcours Ressources Humaines*

Présenté par Laura MUCHA

Directrice de mémoire : Mme LETHIELLEUX Laëtitia

Année universitaire 2009 - 2010

SOMMAIRE

Remerciements	P. 5
Introduction	P. 7
Titre I. REVUE DE LITTERATURE	P. 10
Chapitre 1 : Concepts et définitions	P. 10
I. Qu'est ce que la motivation ?	P. 10
A. Définition de la motivation dans l'entreprise	P. 10
B. Typologie des motivations	P. 11
1. La motivation finale	P. 11
2. La motivation instrumentale	P. 12
3. La motivation de survie	P. 12
4. La motivation obsessionnelle	P. 12
II. Qu'est ce que la performance ?	P. 13
A. La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de management	P. 13
B. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés	P. 15
Chapitre 2 : Les théories de la motivation au travail	P. 16
I. Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail	P. 16
A. L'organisation scientifique du travail de Taylor	P. 16
B. La théorie Z mise en avant par W. Ouchi	P. 17
II. Les théories de l'Ecole des Relations Humaines	P. 18
A. Les théories du contenu	P. 18
1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo	P. 18
2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins	P. 19
3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg	P. 20
4. La théorie X-Y de Mac Gregor	P. 21
B. Les théories du processus	P. 22
1. La théorie du système V.I.E	P. 23
2. La théorie de l'équité de J.S. Adams	P. 24
3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke	P. 25
Chapitre 3 : La démotivation des salariés en question	P. 27
I. Les causes de la démotivation au travail	P. 27
A. Les facteurs de la démotivation	P. 27
B. Témoignages de salariés démotivés	P. 28
II. Un exemple de technique de motivation chez Google	P. 30

Titre II. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE DE TERRAIN	P. 32
Chapitre 1 : L'accès au terrain	P. 32
I. La stratégie d'accès aux professionnels et aux salariés	P. 32
A. La démarche auprès des professionnels	P. 32
B. La démarche auprès des salariés	P. 33
II. L'échantillon final retenu	P. 34
A. L'échantillon final retenu pour les professionnels	P. 34
B. L'échantillon final retenu pour les salariés	P. 35
Chapitre 2 : Méthodologie de recueil des données : la méthode qualitative	P. 35
I. La méthode qualitative : l'entretien	P. 36
A. L'entretien : de quoi parle-t-on ?	P. 36
B. L'intérêt du recours à l'entretien	P. 37
II. Le guide d'entretien	P. 37
A. Elaboration du guide d'entretien	P. 37
B. Le contenu du guide d'entretien	P. 38
 Titre III. ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES	 P. 43
Chapitre 1 : L'analyse des résultats des entretiens	P. 43
I. Analyse des entretiens auprès des professionnels	P. 43
A. Analyse de l'entretien avec Mme L.	P. 43
B. Analyse de l'entretien avec Mme R.	P. 51
C. Analyse de l'entretien avec Mr S.	P. 57
II. Analyse des entretiens auprès des salariés	P. 61
A. Analyse de l'entretien avec Mme P.	P. 61
B. Analyse de l'entretien avec Mme G.	P. 67
 Chapitre 2 : L'analyse comparative des entretiens	 P. 73
I. Analyse croisée des réponses auprès des professionnels	P. 73
A. La notion de motivation des salariés	P. 73
1. La définition de la motivation selon les professionnels	P. 73
2. La classification des sources de motivation des salariés selon les professionnels	P. 74
3. L'origine de la motivation des salariés : acte personnel / impulsion du service RH ?	P. 75
B. La mise en œuvre de la motivation des salariés	P. 76
1. L'existence de politiques de motivation dans les entreprises	P. 76
2. Les différentes techniques de motivation des salariés employées par les entreprises	P. 76
C. Le lien entre la motivation des salariés et la performance dans les entreprises	P. 78

II. L'analyse croisée des réponses auprès des salariés	P. 79
A. La notion de motivation des salariés	P. 79
1. La définition de la motivation selon les salariés	P. 79
2. La classification des sources de motivation des salariés selon les salariés interrogés	P. 80
3. L'origine de la motivation des salariés : acte personnel / impulsion du service RH ?....	P. 81
B. La mise en œuvre de la motivation des salariés	P. 82
1. L'existence de politiques de motivation dans les entreprises	P. 82
2. Les différentes techniques de motivation des salariés employées par les entreprises	P. 82
C. Le lien entre la motivation des salariés et la performance dans les entreprises	P. 83
III. L'analyse croisée : professionnels / salariés	P. 85
A. Les points communs	P. 85
B. Les points de divergence	P. 86
Chapitre 3 : Les préconisations : la motivation des salariés au cœur de la GRH comme levier de performance des entreprises	P. 87
I. La motivation par les méthodes de management	P. 88
A. Une communication interne claire et transparente	P. 88
B. La reconnaissance	P. 89
II. La motivation par les conditions de rémunération	P. 90
A. Les conditions de rémunération directe	P. 90
B. Les conditions de rémunération indirecte	P. 91
III. La motivation par les conditions de travail	P. 92
A. La qualité du climat social	P. 92
B. La convivialité au travail	P. 93
Conclusion	P. 95
Bibliographie	P. 97
Annexes	P. 98
Résumé français / anglais	

REMERCIEMENTS

Ravie d'avoir mené ce travail à terme, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps et leurs attentions.

Mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce travail :

Tous les professionnels et les salariés qui ont su se rendre disponibles afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail de recherche.

Toutes les personnes qui ont participé indirectement à la réalisation de ce mémoire, pour leur relecture et leurs critiques constructives.

Mes derniers remerciements iront à ma tutrice de mémoire, Mme Lethielleux, pour le temps qu'elle a consacré au suivi de mon travail, ses conseils avisés, sa pédagogie, et sa patience.

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

INTRODUCTION

Dans le cadre du Master 1 Management Stratégique des Organisations parcours Ressources Humaines de la faculté de Reims, nous avons la chance de réaliser un mémoire professionnel. Les objectifs de ce mémoire de recherche appliquée sont divers, d'une part, il doit apporter une contribution scientifique à la connaissance d'un problème concret et d'autre part, apporter une aide à la décision et à la réflexion pour des dirigeants d'une organisation.

Pour la réalisation de ce mémoire professionnel, j'ai choisi le thème de la motivation des salariés dans les entreprises du secteur privé.

Le thème de la motivation des salariés m'intéresse tout particulièrement car je m'interroge tout simplement, en tant que future travailleuse dans les Ressources Humaines. En effet, lors de la réalisation de ce mémoire, j'ai été curieuse de connaître les différentes techniques de motivation adoptées par les entreprises et d'en comprendre l'importance des enjeux.

Ce thème m'interpelle également car j'aimerais comprendre les raisons pour lesquelles les entreprises s'intéressent de plus en plus à leurs salariés alors que nous sommes dans une aire de « divorce » du salarié avec son entreprise. A l'inverse, il y a encore quelques décennies, le salarié se donnait « corps et âme » à son entreprise et s'impliquait davantage.

Nous pouvons définir la motivation au sens large, comme *« la composante ou le processus qui règle l'engagement d'un organisme vivant dans une action ou une expérience. Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption et se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie. »*¹

Dans les années 1960, LEWIN est l'un des premiers à s'intéresser à la motivation des salariés au travail. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Ensuite, de nombreuses études ont vu le jour à ce sujet, c'est alors qu'on a pu comprendre que la motivation était d'une importance considérable pour les organisations.

¹ <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>

La motivation au travail peut donc être définie comme le goût que le salarié a à faire son travail, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent.

A la suite de mes recherches sur ce thème, une question a émergé, celle du lien réel entre la motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Cette interrogation constituera le fil conducteur de ce travail de recherche.

Je pense que cette question de la motivation est centrale, c'est peut être même d'ailleurs la principale préoccupation des services ressources humaines. Aujourd'hui, les entreprises se trouvent dans une situation d'hyper concurrence, et les termes de rentabilité, profits et économies d'échelle sont devenus des préoccupations majeures. Les services ressources humaines se trouvent alors au premier plan, de par leur rôle de plus en plus stratégique dans les entreprises, d'où l'apparition de la notion de « Business Partner ». En effet, ils doivent arriver à concilier satisfaction et rentabilité dans l'entreprise. Ce sont donc de véritables acteurs de la performance de l'entreprise. Pour cela, ils doivent motiver leurs salariés afin de s'inscrire dans une logique d'efficacité économique pour l'entreprise.

Par conséquent, nous pouvons nous demander quelles sont les techniques de motivation adoptées par les entreprises ? La motivation des salariés représente-t-elle un véritable levier de performance pour les entreprises ?

En premier lieu, nous aborderons la revue de littérature dans laquelle nous définirons les concepts et les notions. Ensuite, nous développerons les différentes théories de la motivation au travail puis enfin nous nous intéresserons à la question de la démotivation des salariés.

En second lieu, nous nous attacherons à la méthodologie de l'enquête de terrain. Pour se faire nous nous intéresserons d'une part, à la stratégie d'accès au terrain pour les investigations à mener. D'autre part, nous aborderons la méthodologie de recueil des données utilisée pour la réalisation de ce mémoire de recherche, la méthode qualitative. Enfin, nous nous attèlerons à expliquer les différentes étapes de l'élaboration du guide d'entretien et développerons de manière détaillée, les différentes questions abordées dans ce guide.

En dernier lieu, nous nous intéresserons à l'analyse des résultats empiriques. Nous aborderons dans un premier temps l'analyse des entretiens menés auprès des professionnels puis auprès des salariés. Ensuite, nous recourrons à l'analyse comparative des entretiens, puis enfin nous développerons les différentes préconisations et recommandations retenues après avoir mené cette enquête de terrain.

TITRE I REVUE DE LITTERATURE

Cette première partie sera consacrée à la revue de littérature, d'une part nous expliquerons le concept de motivation dans l'entreprise en établissant une typologie des motivations. Nous définirons également le concept de la performance dans l'entreprise par rapport aux objectifs fixés mais aussi la performance liée aux méthodes de management. D'autre part, nous aborderons dans un second chapitre les différentes théories de la motivation au travail, en y distinguant les théories de l'Ecole Scientifique du Travail et les théories de l'Ecole des Relations Humaines.

Enfin cette première partie s'achèvera sur la problématique de la démotivation des salariés dans notre société contemporaine, puis nous verrons que certaines entreprises tentent de remédier à ce problème comme c'est le cas de Google.

CHAPITRE 1 : CONCEPTS ET DEFINITIONS

Ce premier chapitre sera consacré à la définition des concepts importants tels que la motivation dans l'entreprise. Nous verrons donc la définition de la motivation selon deux auteurs puis nous établirons une typologie des motivations. Enfin nous définirons le second concept important pour ce travail de recherche, celui de la performance dans l'entreprise selon deux approches, d'une part la performance liée aux méthodes de management adoptées, d'autre part, la performance liée aux objectifs fixés.

I Qu'est ce que la motivation ?

A. Définitions de la motivation dans l'entreprise

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Tout au long de ce travail de recherche nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON.

Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

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

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint ».

Louis BERGERON, auteur de *Satisfaction, motivation et performance au travail* définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»

Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder la typologie des motivations.

B. La typologie des motivations

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre. Nous allons les définir en montrant pour chacune d'elle leur force et leur faiblesse.

1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi

intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats. L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque; en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral, juridique que humain.

2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

3. La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre; mais cette source de motivation est également présente chez les Hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité; elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

II. Qu'est ce que la performance ?

Aujourd'hui, notre ère est marquée par la mondialisation et l'hyper concurrence. C'est ainsi que la notion de performance prend tous son sens. Ce concept est régulièrement employé à l'heure actuelle, il faut être performant, et ce, dans tous les domaines. Son sens est renforcé lorsque l'on parle de performance en entreprise, en effet, c'est l'objectif premier d'une entreprise. Nous verrons que selon les auteurs la performance est liée à différentes modalités.

A. La performance dans l'entreprise liée aux méthodes de management

Selon Patrick GILBERT et Marina CHARPENTIER : « La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis.»

En effet, la performance d'une entreprise renvoie au comportement du manager et plus généralement aux méthodes de management, c'est pour cette raison que l'on dit que la performance est subjective.

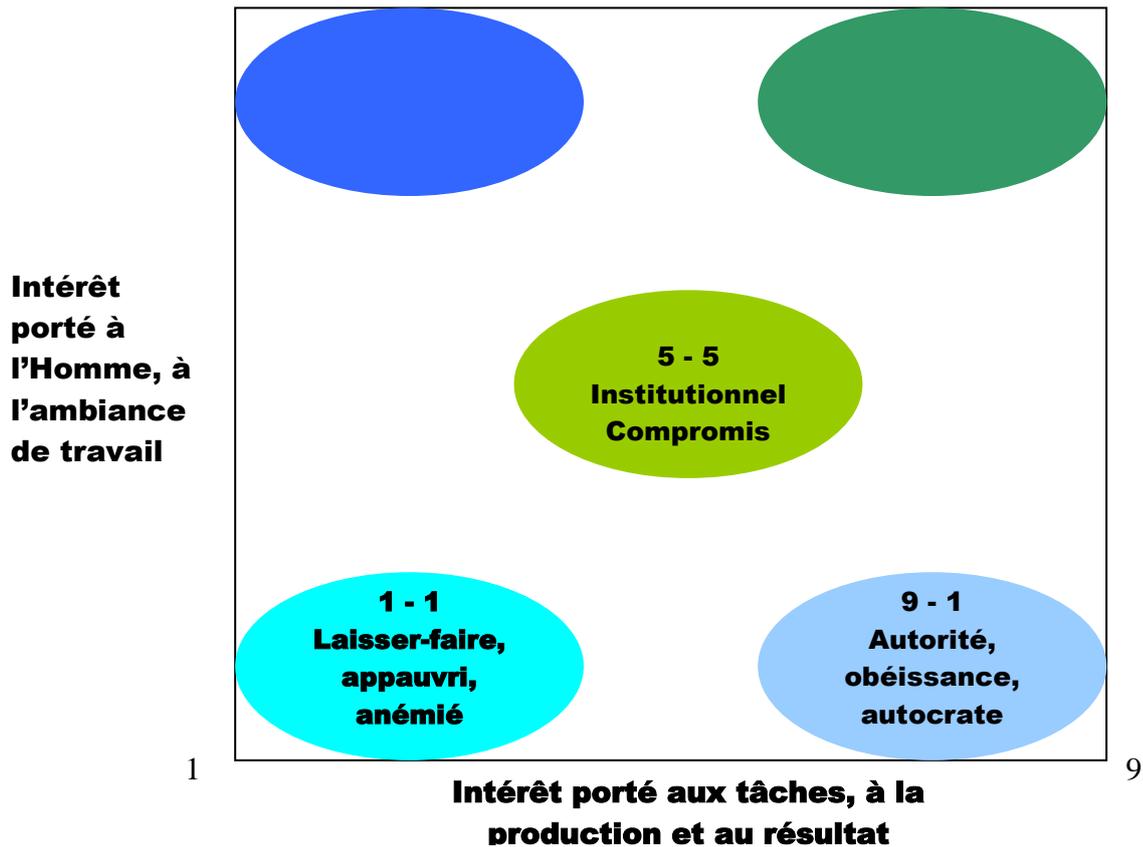
A la fin des années 60, BLAKE et MOUTON ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.

Cette grille managériale distingue cinq styles caractéristiques des managers que nous pouvons visionner sur le schéma ci-après.

9

1 - 9
Social
Country club

9 - 9
Equipe
Intégrateur



Nous allons expliquer chacun des styles figurant dans cette grille managériale :

- **Le style Laisser-faire** (1,1) se caractérise par un manager inexistant, fuyant les responsabilités et les ennuis.
- **Le style Social ou Country club** (en référence à l'importance accordée à la convivialité dans ce style de management) (1, 9) décrit un manager prêtant beaucoup d'attention à la sécurité et au confort de ses salariés, privilégiant une bonne ambiance de travail, parfois au détriment de la production.
- **Le style Autocrate** (9,1) dépeint un manager qui pressurise son équipe et ne se préoccupe que de résultats.
- **Le style Intégrateur** (9,9) représente un manager équilibré, encourageant et aidant son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.
- **Le style Institutionnel** (5,5) se caractérise par un manager qui accorde une certaine importance à son personnel et à la production et qui vise un niveau de performance acceptable.

Cette grille managériale distingue deux dimensions importantes :

1. Les managers ayant un comportement orienté vers la **tâche**, la **productivité**. Ils ont pour préoccupation centrale, l'atteinte des objectifs. Il privilégie l'efficacité au détriment des relations.

2. Les managers ayant un comportement orienté vers les **relations entre les salariés**. Le manager se préoccupe du climat social et cherche à maintenir de bonnes relations de travail dans l'équipe.

B. La performance dans l'entreprise liée aux objectifs fixés

Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST dans leur ouvrage *Les clés de la performance* ont défini cette dernière comme « L'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassiez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre.»

En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial.

Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier.

Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST pour mieux cerner cette notion :

Performance = compétence X motivation X détermination des objectifs
--

Ainsi, la performance résulte d'une juste combinaison de ces différents facteurs.

Après avoir défini les concepts de motivation et de performance nous allons maintenant nous intéresser aux différentes théories de la motivation au travail.

Chapitre 2 : LES THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Ce second chapitre nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'Ecole Scientifique du Travail, d'autre part les théories de l'Ecole des Relations Humaines.

I. Les théories de l'Ecole Scientifique du Travail

A. l'organisation scientifique du travail de Taylor

Taylor est né en 1856 aux Etats-Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail.

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

1. Division horizontale du travail : C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

2. Division verticale du travail : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».

3. Salaire au rendement et contrôle des tâches : Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H. Ford a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le "Five Dollars Day". Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

B. La théorie Z mise en avant par W. Ouchi

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Grégor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise:

1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
3. Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales.

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.

II. Les théories de l'Ecole des Relations Humaines

A. Les théories du contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

1. La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des

exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

2. La théorie de la hiérarchisation des besoins : la pyramide des besoins

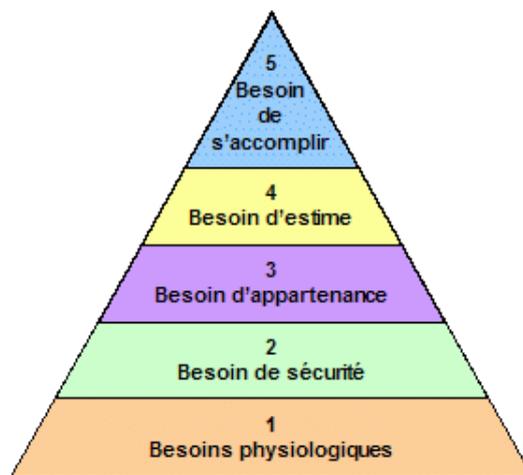
A. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940.

Maslow distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

- 1. Les besoins physiologiques :** Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir...
- 2. Les besoins de sécurité :** Ce type de besoin consiste à se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.
- 3. Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe :** Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association, ...). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

4. **Les besoins d'estime, de respect et de confiance** : Celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.
5. **Les besoins de développement personnel** : Selon Maslow, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de Maslow de la manière suivante :



Grâce à cette pyramide de hiérarchie des besoins, Maslow démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches qui rend le travail plus intéressant et valorisant.

3. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg.

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

→ **Les facteurs d'hygiène** sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...).

→ **Les facteurs** relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

4. La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, la **théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.

B. Les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

1. La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E. prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend. Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

➔ **L'instrumentalité : (l'utilité)**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

➔ **Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

➔ **La valence : (valeur)**

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

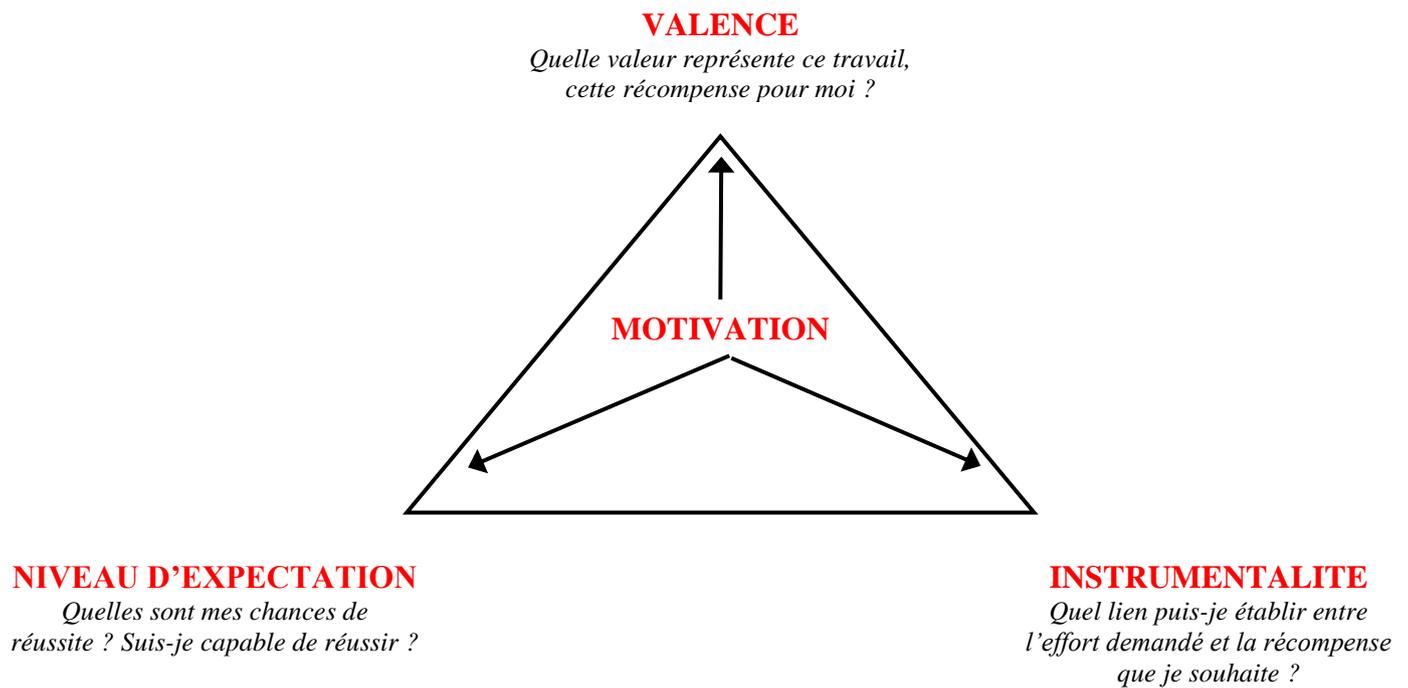
Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :



2. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un

individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

3. La théorie de la fixation des objectifs de Locke

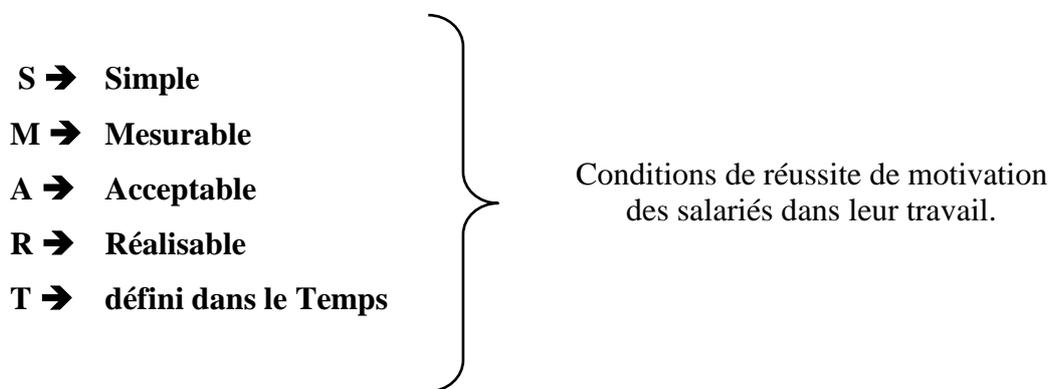
La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite Locke a travaillé avec Latham en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **CLARTE:** Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **CHALLENGE:** L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **ENGAGEMENT:** Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **FEEDBACK:** Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que :



Après avoir vu de manière non exhaustive quelques une des théories de la motivation au travail, nous allons maintenant aborder dans un troisième chapitre la question de la démotivation des salariés selon un dossier web paru sur le site de la revue *Sciences Humaines*.

Chapitre 3 : LA DEMOTIVATION DES SALARIES EN QUESTION

Selon un dossier web intitulé « La crise de la motivation au travail » paru sur le site *Sciences Humaines.com*, nous pouvons constater que la motivation est un sujet d'actualité préoccupant la majorité des entreprises et plus particulièrement les managers; surtout lorsque nous nous trouvons dans une situation de crise telle que la France connaît actuellement. Nous allons ainsi résumer ce dossier en abordant d'une part, les causes de la démotivation au travail, d'autre part, nous nous intéresserons aux entreprises qui ont fait le choix d'adopter certaines techniques de motivation afin de pallier au problème récurrent de la démotivation des salariés; comme c'est le cas chez Google par exemple.

I. Les causes de la démotivation au travail

A. Les facteurs de la démotivation au travail

Aujourd'hui la motivation est un sujet très important dans le discours managérial, car elle joue un rôle clé dans la réussite des organisations. Les salariés doivent mobiliser leur bonne volonté, leur empathie et leur créativité, ce qui n'est possible que s'ils s'investissent dans leur travail et donc s'ils se sentent motivés. Pourtant, de manière paradoxale, jamais la motivation des salariés n'a semblé autant faire défaut, jamais leur malaise n'a semblé aussi fort, jamais leur engagement n'a semblé aussi problématique.

Comment expliquer cette démotivation ?

Jamais les entreprises n'ont été soumises à une telle pression de la performance financière immédiate. De ce fait, les salariés sont trop souvent considérés comme une simple variable d'ajustement financier. La volonté de tendre les salaires vers le bas au détriment des compétences est également manifeste, alors que les PDG et l'encadrement supérieur bénéficient de salaires parfois exorbitants. Au nom de la productivité, les salariés doivent toujours en faire plus, sans nécessairement avoir les moyens de bien remplir leur tâche. Par conséquent, le métier et le savoir-faire, fondés sur une réalisation personnelle et une reconnaissance par les autres, deviennent de plus en plus rare, au moment-même où les salariés aspirent à une vie professionnelle riche et épanouissante. De plus, la qualité de la relation entre les collaborateurs et leurs managers n'est plus d'actualité. Les pratiques managériales restent souvent autoritaires et peu responsabilisantes.

Dans le même temps, on observe un profond désengagement des salariés dans leur travail. En effet, de plus en plus de salariés se demandent quelles sont les raisons pour lesquelles ils restent dans leur travail.

En effet avec la globalisation, les entreprises se trouvent dans une situation de concurrence toujours plus grandissante, elles se doivent donc d'être réactives et faire preuve de flexibilité afin d'atteindre leurs objectifs et rester compétitive sur le marché. Cependant, l'organisation est composée d'hommes et de femmes, il faut donc que les salariés jouent le jeu d'un engagement et d'un investissement fort pour leur entreprise, alors que ce n'est pas le cas dans notre société contemporaine. En effet, depuis plusieurs décennies on observe que les salariés ne se donnent plus corps et âme dans leur travail. On parle même de « divorce » des salariés avec leur entreprise, causé essentiellement par l'individualisation de notre société et la libéralisation des personnes.

Dans le même temps, on observe également que les salariés opèrent des calculs dans leur relation d'emploi. Les salariés vont vouloir s'engager dans leur travail mais si ce dernier s'avère payant. A contrario, si le salarié considère que son investissement dans l'entreprise n'en vaut pas la peine, il va petit à petit se désintéresser et ne croira plus en son entreprise et en ses valeurs. Des salariés de tout âge et de toutes qualifications sont aujourd'hui nombreux à adopter cette posture et se font discrets.

Le désengagement professionnel de ces salariés ne signifie pas qu'ils ne font pas correctement leur travail mais sont désillusionnés et sans aspiration quant à leur avenir professionnel. L'existence de ces personnes désengagées face au travail ne peut pas rester, à terme, sans effet sur la performance et le dynamisme des entreprises. Pour illustrer ce fait nous allons maintenant voir deux témoignages de salariés démotivés pour comprendre leur position.

B. Témoignages de salariés démotivés.

Ce dossier nous permet d'appréhender de manière concrète le désengagement et la démotivation des salariés dans leur travail au travers de deux personnes interviewées comme nous pouvons le voir ci-après.

- 1^{er} entretien : Paroles de désengagé

« J'ai pris ce poste uniquement parce que c'est à cinq minutes de chez moi, je vous le dis franchement. Je me dis : tu as un bureau sympa ; ta fille n'est pas loin. J'en vois certains qui passent beaucoup d'heures au boulot. Moi je pense que cela a de moins en moins d'intérêt de passer beaucoup d'heures au boulot. Aujourd'hui de toutes les façons qu'on bosse ou qu'on ne bosse pas, c'est lissé. A la limite si on a envie de réussir aussi sa vie personnelle, il faut lisser un peu l'effort au boulot. Au début je faisais cela très sérieusement. J'avais besoin d'y croire. Je croyais aux organisations, à la productivité, à l'industrialisation. Progressivement les masques sont tombés. Tout s'est lézardé. Il y avait les rituels des grandes boîtes, toute la tartouillerie pour se faire remarquer. Maintenant je ne marche plus. C'est une énorme hypocrisie. Je n'y crois plus ».

- 2^{ème} entretien : Profiter du système...

M., 33 ans, salarié d'une entreprise de BTP a connu un parcours classique. « Pendant un an chef de chantier sur le terrain, ensuite conducteur de travaux puis chef de secteur », explique-t-il. Aujourd'hui père de deux enfants, avec une épouse qui travaille, il ne voit pas quel va être son avenir professionnel. Sur la région parisienne où il vit, les places sont rares dans le groupe auquel il appartient. Du coup, il le reconnaît : avant il se mettait « des dates butoirs » pour évoluer. Maintenant il se dit : « Je vais profiter du système qui m'est offert. Je suis en train d'exercer un métier que je connais. J'ai une vie plus équilibrée alors entre ma recherche de gloire et une vie plus équilibrée, je m'en contente pour l'instant sans me dire sans cesse que je dois faire avancer ma carrière ». Une posture qu'il adopte d'autant plus qu'il a compris que pour évoluer, bien travailler ne suffit pas. Non il faut surtout « être le bon numéro sur la liste au bon moment. C'est un peu comme une pièce de théâtre : il faut donner envie et faire qu'on pense à vous ». Et puisque justement il n'a pas envie de faire du théâtre...

Comme nous pouvons le constater la question de la démotivation des salariés est bien réelle dans notre société, en effet comme nous pouvons le voir régulièrement dans l'actualité, de nombreux problèmes se posent au travail. Comme c'est le cas chez France Télécom et dans bien d'autres entreprises, le nombre impressionnant de suicide liés aux conditions de travail,

ont amené certains dirigeants d'entreprise à réfléchir sur cette problématique. L'amélioration des conditions de travail des salariés engendre incontestablement la motivation chez ces derniers, comme nous allons le voir dans cette seconde partie, avec l'exemple de l'entreprise Google.

II. Un exemple de technique de motivation chez Google

Google est l'un des pionniers des moteurs de recherche sur internet, très novateur, il se différencie quant à la façon de faire travailler ses employés. C'est le cas notamment dans son centre européen d'ingénierie situé au Sud de Zurich, en Suisse, un pôle dédié entièrement à la recherche et au développement. Ce bâtiment, d'une surface de 12 000 m², regroupe 500 ingénieurs, dont la moyenne d'âge est d'environ trente ans, originaires de 40 pays différents et travaillant chaque jour dans la plus grande entreprise Internet mondiale.

Dans cette firme, les conditions de travail y sont décrites comme exemplaires, une volonté de la compagnie, pour laquelle des salariés heureux travaillent mieux et plus.

En effet, tout est fait pour que les salariés soient dans un environnement de travail agréable, le personnel est installé dans des open-space dont la décoration est là pour rappeler que Google se préoccupe tout particulièrement du confort de ses salariés, chaque étage étant décoré suivant une thématique : plage, jungle, football...

Dans tout le centre du bâtiment, des «bulles» servent à s'isoler, seul ou à deux. Elles adoptent la forme de cabines de téléphérique ou de soucoupes volantes suivant les étages.

De plus, à chaque étage, une mini cafétéria propose fruits frais, gâteaux et boissons, gratuitement et à volonté. Les employés sont encouragés à s'y rendre dès qu'ils en ressentent le besoin. «Le but, c'est que l'employé résolve le problème sur lequel il se trouve. S'il doit

passer 20 minutes à se détendre dans un fauteuil en buvant un café et en regardant les montagnes pour trouver la solution, il n'y a aucun souci», explique Mathias Gref, chargé de la communication sur le site de Zurich.

Dans ce bâtiment, on y trouve également des salles de jeux, de massage, des pièces de relaxation avec de la musique, des saunas, un coiffeur ou encore une garderie pour enfants. Autant de choses pour le bien-être et la motivation des salariés. En effet, tout est fait pour encourager les employés à rester dans l'entreprise mais le but principal est bien entendu, de gagner de l'argent en ayant des salariés toujours plus motivés donc toujours plus performants.

Cependant, même si certains salariés de Google admettent qu'il y a beaucoup de travail et de pression, ces conditions de travail atypiques rendraient difficile pour eux d'envisager d'aller travailler ailleurs.

Ce dernier chapitre nous a permis d'appréhender la problématique de la démotivation des salariés, puis nous avons vu comment certaines entreprises tiraient leur épingle du jeu en mettant en œuvre certaines techniques de motivation.

La revue de littérature étant achevée, nous allons maintenant nous intéresser dans une seconde partie à la méthodologie de l'enquête de terrain utilisée afin de recueillir les données nécessaires à l'analyse.

TITRE II LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE DE TERRAIN

Cette seconde partie du mémoire de recherche fera l'objet de la présentation de la méthodologie de l'enquête de terrain adoptée. Nous verrons dans un premier temps, la stratégie d'accès au terrain, d'une part, pour les professionnels, d'autre part, pour les salariés. Nous verrons également l'échantillon final retenu pour cette enquête de terrain. Dans un second temps nous aborderons la méthode de recueil de données adoptée à savoir la méthode qualitative et le recours aux entretiens.

CHAPITRE 1 : L'ACCES AU TERRAIN

Après mes différentes recherches théoriques et scientifiques sur la question de la motivation des salariés au sein des entreprises, nous allons maintenant nous intéresser à la démarche empirique. Le but était de rencontrer des professionnels du terrain mais également des salariés afin de répondre à mes différentes interrogations et tenter de résoudre la problématique de ce mémoire de recherche qui est la suivante : **Les techniques de motivation comme levier de performance pour les entreprises du secteur privé.**

I. La stratégie d'accès aux professionnels et aux salariés

A. La démarche auprès des professionnels

Mon premier objectif était de rencontrer des professionnels des ressources humaines afin d'échanger avec eux sur la problématique de la motivation des salariés, mais également qu'ils m'expliquent comment celle-ci était mise en œuvre dans leur entreprise. Au cours de mes différentes recherches, j'ai découvert le palmarès 2009 des entreprises² « où il fait bon d'y vivre » publié par l'Institut Green Place To Work. Ainsi grâce à ces renseignements, j'ai donc pris contact par téléphone avec certaines entreprises classées dans ce palmarès et présentes sur le bassin d'emploi en Champagne-Ardenne afin de demander l'obtention d'un

² Cf. Annexe 1 Palmarès 2009 des entreprises « où il fait bon d'y vivre ».

rendez-vous avec les personnes responsables des ressources humaines. En avançant l'argument du palmarès, les entreprises ont été très réceptives, ce qui m'a permis un accès au terrain beaucoup plus facile. En effet, le fait de montrer que l'on s'intéresse à leur entreprise en tant qu'entité où il fait bon d'y vivre, les personnes sont plus à même de vouloir nous rencontrer et sont plus sereines quant aux informations qu'elles vont nous transmettre.

J'ai également pu rencontrer des professionnels par le biais de connaissances diverses, ce qui a facilité grandement l'approche terrain.

Cependant, il me semblait également opportun pour ce mémoire de recherche de rencontrer des salariés. Nous allons donc nous intéresser à la démarche menée auprès de ces derniers pour obtenir des entretiens à propos de la motivation.

B. La démarche auprès des salariés

Lorsque j'ai commencé à réfléchir sur la composition de mon échantillon, je n'ai pas tout de suite pris la décision d'interroger des salariés. Cependant, après réflexion, j'ai pensé qu'il serait intéressant de connaître le point de vue des salariés quant à la question de la mise en œuvre de la motivation dans leur entreprise. En effet, ce sont les premières personnes concernées par ce sujet, il était donc nécessaire de connaître leur ressenti. Je pense que cette démarche comparative entre les professionnels et les salariés nous apportera de nombreux éléments de réponse concrets. Quant à l'accès à cette catégorie de personnes, la démarche fut assez facile car nous côtoyons tous et toutes des personnes salariées dans notre quotidien. De plus, les employés sont plus facilement accessibles car ils vont davantage acceptés d'être interrogés que des professionnels. Ainsi grâce à mes connaissances, j'ai pu obtenir deux entretiens avec des travailleurs.

Après avoir vu les différentes démarches d'accès au terrain nous allons maintenant nous intéresser à la composition de l'échantillon final retenu tout au long de ce travail de recherche.

II. L'échantillon final retenu

A. L'échantillon final retenu pour les professionnels

Lors de cette enquête terrain, j'ai contacté cinq entreprises, trois d'entre elles ont répondu favorablement à ma demande d'entretien, les autres n'ayant pas donné suite. Concernant les entreprises ayant acceptées de répondre à mes questions, nous avons convenu d'un rendez-vous afin que l'on puisse s'entretenir. Je n'ai pas uniquement rencontré des directeurs(trices) des ressources humaines, mais également des acteurs clés ayant des positions stratégiques dans l'organisation.

Tout au long de ce travail de recherche, nous retiendrons l'échantillon final concernant les professionnels suivant. Cependant nous utiliserons pour chacune de ces personnes interrogées une codification car les entretiens ont été réalisé sous couvert d'anonymat tant au niveau de la personne interviewé que de l'identité de l'entreprise.

ENTREPRISE	NOM	FONCTION	SEXE	AGE
A	Mme L.	Responsable de la formation et de la gestion des compétences	Femme	47 ans
B	Mme R.	Directrice des Ressources Humaines	Femme	56 ans
C	Mr S.	Chef d'entreprise d'une PME	Homme	40 ans

Nous allons maintenant nous intéresser à l'échantillon final retenu concernant les salariés.

B. L'échantillon final retenu pour les salariés

Pour réaliser cette enquête terrain, j'ai choisi d'interroger deux salariés, dont l'un faisant partie de l'entreprise A vu précédemment dans le tableau, ce qui sera intéressant lors de l'analyse de comparer le discours de la personne en charge des ressources humaines et celui du salarié de cette même organisation.

Comme pour l'échantillon concernant les professionnels, nous utiliserons pour chacune des personnes interviewées une codification afin de respecter l'anonymat de ces derniers.

SALARIE	ENTREPRISE	FONCTION	SEXE	AGE
Mme G.	D	Comptable	Femme	25 ans
Mme P.	A	Employée approvisionnement	Femme	48 ans

Après avoir étudié la stratégie d'accès au terrain et déterminé l'échantillon final retenu pour les professionnels puis les salariés, nous allons maintenant aborder dans un second chapitre la méthodologie de recueil des données à savoir la méthode qualitative.

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECUEIL DES DONNEES : LA METHODE QUALITATIVE

Ce second chapitre nous permettra d'aborder la méthodologie de recueil des données, nous retiendrons pour ce travail de recherche la méthode qualitative en ayant recours aux entretiens auprès des professionnels mais également auprès des salariés. Enfin nous verrons la construction du guide d'entretien puis l'explication détaillée de chacune des questions.

I. La méthode qualitative : l'entretien

A. L'entretien: de quoi parle-t-on ?

Pour la réalisation de ce mémoire, j'ai choisi d'utiliser la méthode qualitative en recourant aux entretiens individuels. « *L'entretien est une technique qui s'impose lorsqu'on veut aborder certaines questions. C'est une démarche qui soumet le questionnement à la rencontre, au lieu de le fixer d'avance.* »³. L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant ainsi de recueillir des opinions et des faits concrets. L'enquête de terrain par les entretiens fait également apparaître des processus en révélant certaines logiques d'action.

En ce qui concerne ma méthode de recherche, c'est une enquête par entretien à usage principal. En effet, tout au long de ce mémoire de recherche, les différents entretiens constitueront le mode de collecte principal de l'information.

Cette enquête de terrain vise essentiellement à la connaissance d'un système pratique, c'est-à-dire la conception qu'ont des acteurs sur la question de la motivation des salariés au sein de leur entreprise. Ces entretiens devront également nous permettre de connaître les différentes pratiques en termes de techniques de motivation des salariés ainsi que les leviers de performance qu'elles engendrent pour l'entreprise.

Concernant le recueil de données dans ce travail de recherche, nous aurons recours à des entretiens semi-directifs. Ce type d'entretien permet à l'acteur de s'exprimer librement, mais sur des questions précises, sous le contrôle de la personne qui l'interroge. En effet cette méthode permet de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes définis au préalable à l'aide d'un guide d'entretien comme nous le verrons ultérieurement. Cette technique est intéressante dans le sens où elle permet de guider l'interlocuteur dans son témoignage mais aussi de lui laisser une certaine souplesse de réponse. L'entretien semi-directif nous permettra donc d'avoir des éléments de réponses à nos différentes interrogations en laissant la possibilité à la personne interrogée de s'exprimer de manière libre mais toujours en le guidant sur notre sujet. Les cinq entretiens effectués ont duré en moyenne trente à quarante minutes et ont été enregistrés avec accord des personnes sous couvert d'anonymat puis retranscrits.

³ *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*

B. L'intérêt du recours aux entretiens

Cette approche qualitative est intéressante car elle permet de recueillir un grand nombre d'informations car cela fait appel au point de vue de l'acteur, à son expérience, à sa logique et à sa rationalité. De plus, le recours aux entretiens m'a permis d'avoir un contact direct avec les interlocuteurs et de déceler certains éléments comportementaux dont l'analyse m'a renseignée tout autant que les réponses en elles-mêmes, que je n'aurai pu avoir avec une approche quantitative.

Les entretiens permettent également d'avoir une démarche participative afin d'approfondir au maximum certains points et de comprendre ce que les personnes interrogées pensent sur les sujets dont je voulais traiter. En effet, cette méthode de recueil de données permet d'être à la fois à l'écoute et dans l'échange avec la personne. Il est important de préciser tout de même qu'il est difficile de ne pas prendre part à l'avis des interlocuteurs mais aussi d'exprimer le nôtre lors de la réalisation des entretiens dans un souci d'objectivité, pour ne pas influencer les réponses de l'interrogé.

Après avoir montré les différents intérêts qu'il y a à adopter une méthode qualitative pour la réalisation de ce travail de recherche, nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement à la construction du guide d'entretien.

II. Le guide d'entretien

A. L'élaboration du guide d'entretien

Le guide d'entretien a constitué mon premier travail de traduction des hypothèses de recherche. Celui-ci m'a permis, lors des entretiens, de structurer l'interrogation mais sans pour autant diriger de manière autoritaire le discours de l'interlocuteur. Ce guide d'entretien m'a également aidé à recenser les grands thèmes principaux à aborder mais aussi de m'inscrire dans une démarche plus ou moins participative lors des rencontres avec les personnes.

En aucun cas ce guide ne sera un cadre rigide. En effet l'ordre des thèmes prévus doit être le plus logique possible, mais il ne peut être imposé car en fonction des réponses données par l'acteur interrogé au fil de la discussion; chaque entretien ayant sa propre dynamique. Le seul

point important est que toutes les questions et thèmes recensés dans le guide soient abordés avant la fin de l'entretien.

Pour construire ce guide d'entretien j'ai tout d'abord défini précisément les objectifs de ce recueil de données. En effet, il était impératif de savoir quels étaient les éléments que je souhaitais connaître et approfondir pour mener à bien ce travail de recherche.

Ensuite, j'ai établi une liste des sujets à traiter afin de mettre toutes les chances de mon côté pour collecter un maximum d'informations.

Enfin j'ai rédigé le guide d'entretien en ordonnant les sujets à traiter afin d'avoir une certaine cohérence et une fluidité dans le discours.

J'ai donc adopté la technique de « l'entonnoir », en posant au début des questions d'ordre plutôt général puis au fur et à mesure des questions plus pointues. Le but de cette technique étant d'installer, dès le départ, un certain niveau de confiance entre les interlocuteurs afin de récolter un maximum d'informations, les plus objectives possibles.

Après avoir montré les différents enjeux et la démarche de construction du guide d'entretien, nous allons maintenant nous intéresser davantage au contenu de ce dernier. Nous expliquerons de manière détaillée et successive les différentes questions constituant ce guide.

B. Le contenu du guide d'entretien

Cette partie fera l'objet d'une explication détaillée de chacune des questions du guide d'entretien⁴ réalisée pour le recueil de données sur le terrain. Ce guide d'entretien est composé de onze questions semi-directives classées dans cinq thèmes comme nous pouvons le voir ci-dessous :

Thème 1: Renseignements d'ordre personnel
--

1. Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

Cette question nous permet de connaître le statut de la personne dans l'entreprise, l'emploi ainsi que les fonctions qu'elle occupe dans l'organisation. Cette question nous permet également de connaître son âge et son ancienneté dans la société. Ces renseignements

⁴ Cf. Annexe 2 Guide d'entretien

sont importants pour l'analyse; en effet les réponses seront différentes selon la tranche d'âge à laquelle on s'adresse. De plus, le statut du salarié dans l'entreprise va également influencer fortement ses choix de réponse en fonction de sa position hiérarchique et stratégique dans l'entreprise.

Thème 2 : Questions d'ordre général
--

2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?

Cette question va nous permettre de connaître le contexte dans lequel la personne travaille. En effet la connaissance de l'entreprise, son secteur d'activité, son effectif mais également ses valeurs sont autant de renseignements importants pour avoir un aperçu sur la question de la prise en considération de la motivation des salariés mais également de sa politique sociale. Les réponses seront probablement différentes selon le statut de la personne : un salarié ou une personne en charge des ressources humaines.

3. Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Cette question nous permet d'aborder de manière très générale le sujet de la motivation des salariés. Elle va nous aider à définir la perception qu'à la personne interrogée sur la motivation. Nous pourrons alors vérifier en fonction des réponses données, si les définitions de la motivation étudiées dans la revue de littérature correspondent à celles recueillies sur le terrain. Une fois de plus, les réponses différeront certainement suivant le service dans lequel se trouve la personne interrogée.

4. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 5 du plus important au moins important).

Cette quatrième question va nous servir à établir un classement des sources de motivation des salariés du plus important au moins important. Cette question est très intéressante quant à la perception des facteurs de motivation des salariés selon les personnes interrogées. Il sera pertinent lors de l'analyse des données recueillies d'établir un tableau de comparaison sur les sources de motivation d'une part pour les salariés, d'autres part pour les personnes responsables des ressources humaines.

5. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?

Cette question nous permet de nous interroger sur les origines de la motivation des salariés. Nous allons désormais chercher à savoir si la motivation est engendrée par un acte individuel, c'est-à-dire qu'elle résulte de la volonté du salarié comme nous avons pu le voir dans les certaines théories de l'Ecole des Relations Humaines ou si à contrario, la motivation résulte des différentes méthodes de management mises en œuvres par la direction des ressources humaines de l'entrepris. Nous vérifierons ces deux hypothèses dans la troisième partie de ce mémoire consacrée à l'analyse des données recueillies sur le terrain.

Thème 3 : La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise
--

6. Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

Cette question va nous renseigner sur l'existence ou non d'une politique de motivation définie et mise en œuvre dans l'entreprise concernée. Si c'est le cas, cela nous permettra également de connaître les enjeux de cette politique ainsi que ses grandes lignes. Enfin, de manière plus générale, cette question va nous aider à connaître le niveau d'implication des entreprises au sujet de la motivation de leur salarié, concernant la mise en place de politique de motivation, de moyens et d'actions mis en œuvre.

7. Selon vous, comment votre entreprise met elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Cette septième question va nous permettre de recenser les différentes méthodes utilisées par l'entreprise perçues comme facteur de motivation pour les salariés. A savoir, les techniques de rémunération, les conditions de travail, les divers avantages proposés par l'entreprise, ou encore les méthodes de management employées. Nous pouvons penser que les réponses seront diverses et variées en fonction du statut de la personne interrogée mais également en fonction de l'entreprise. Nous vérifierons ainsi dans la troisième partie consacrée à l'analyse des données s'il existe des méthodes de motivation plus utilisées que d'autres ou si elles sont contingentes.

Thème 4 : Le lien entre la motivation et la performance

8. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Cette question va nous permettre de mettre en avant l'existence du lien ou non entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise. Cela nous permettra également d'appréhender de manière concrète, par le biais d'exemples, d'indicateurs et la manière dont la motivation des salariés entraîne un réel levier de performance pour l'entreprise.

9. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

Cette question fait référence au ressenti de la personne interviewée en tant que salarié de l'entreprise, à savoir si les techniques de motivation adoptées par son entreprise sont efficaces ou non. Cela va nous permettre de savoir si ces techniques de motivation employées répondent aux attentes des salariés et si elles permettent effectivement de motiver ces derniers. Dans le même temps, nous pourrons alors savoir si les techniques mises en œuvre par l'organisation engendrent un véritable levier de performance pour celle-ci.

Thème 5 : L'avis personnel de l'interrogé

10. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez vous et pourquoi ?

Cette dixième question va nous permettre de connaître l'avis personnel de l'interlocuteur quant aux techniques de motivation qu'il adopterait s'il décidait seul de la politique ressources humaines à mettre en œuvre dans son entreprise. Cette question est intéressante car elle va probablement nous donner des réponses très différentes selon que l'on interrogera un salarié ou une personne en charge des ressources humaines.

11. Que pensez-vous des nouvelles techniques de motivation des salariés atypiques ? (salles de sport, salle de repos et de détente, séminaires, conciergerie).

Cette dernière question du guide d'entretien est un peu différente des autres, cependant elle nous donnera l'avis de la personne interviewée sur les techniques de motivation dites atypiques. Celles-ci relevant le plus souvent des conditions de travail du salarié, nous pouvons citer par exemple l'instauration de salles de sport, de salles de détente ou encore de nombreux services proposés aux salariés (par exemple les conciergeries) comme nous l'avons vu précédemment avec l'entreprise Google.

La méthodologie de l'enquête de terrain étant achevée, nous allons maintenant aborder la dernière partie de ce mémoire de recherche consacrée à l'analyse des données recueillies sur le terrain.

TITRE III ANALYSE DES RESULTATS EMPIRIQUES

Cette dernière partie sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain. Dans un premier temps, nous analyserons les résultats obtenus lors des entretiens avec les professionnels mais également avec les salariés. Dans un deuxième temps, nous procéderons à une analyse comparative des entretiens entre les professionnels, puis entre les salariés, pour enfin réaliser une analyse croisée des réponses entre les professionnels et les salariés. Enfin cette partie s'achèvera par l'apport de différentes préconisations sur la motivation des salariés comme levier de performance pour les entreprises.

Chapitre 1 : L'analyse des résultats des entretiens.

Nous analyserons dans ce premier chapitre, d'une part les entretiens menés auprès des professionnels puis d'autre part, les entretiens menés auprès des salariés.

I. Analyse des entretiens auprès des professionnels.

A. Analyse de l'entretien avec Mme L.⁵

Thème 1: Renseignements d'ordre personnels

1. Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

Mme L. est responsable de formation et gestion des compétences dans l'entreprise A. Elle a 47 ans et 19 ans d'ancienneté dans cette entreprise. Elle n'a pas toujours occupé ce poste car elle n'est pas issue d'une formation Ressources Humaines. Cependant elle a eu la chance d'évoluer et de suivre le parcours de ses directeurs successifs en ayant tout de même

⁵ Cf. Annexe 3 Entretien avec Mme L. retranscrit

recours à certains organismes de formation pour acquérir quelques notions de base en gestion des ressources humaines.

Thème 2 : Questions d'ordre général

2. Pouvez vous me parlez de votre entreprise, de ses valeurs ?

L'entreprise A est à la base une entreprise familiale, elle appartient au secteur des vins, champagnes et spiritueux, elle négocie et commercialise le champagne. L'entreprise A a été rachetée de nombreuses fois et depuis 2005 elle appartient à un grand distributeur mondial de vins spiritueux. C'est une PME qui compte environ 380 salariés en période normale, puis en période saisonnière, elle peut embaucher jusqu'à 1000 salariés pendant la période des vendanges.

Le champagne étant une appellation d'origine contrôlée (A.O.C.), Mme L. pense que les salariés ont une très grande fierté d'appartenance tant au niveau du produit qu'au niveau de la société.

Selon Mme L., l'entreprise A a des valeurs familiales fortes comme, la convivialité, l'honnêteté et le respect à la fois du client et des salariés promues systématiquement dans le groupe.

3. Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Selon Mme L. la motivation des salariés représente avant tout le fait de travailler pour l'entreprise et faire en sorte que le salarié contribue à la bonne santé de celle-ci et à son avancée. De plus l'entreprise A appartenant au secteur économique du luxe, les places sont chères, Mme L. pense donc qu'il faut être vigilant sur la communication, sur le marketing et sur la qualité des produits.

4. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 5 du plus important au moins important).

→ La fixation des objectifs :

Mme L. suppose que le principal facteur de motivation des salariés porte tout d'abord sur une communication irréprochable. En effet Mme L. pense que l'entreprise doit avoir un

discours clair en terme de direction. C'est-à-dire que l'entreprise doit expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ les objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres.

Verbatim de Mme L. :

« Je dirais que si on veut motiver les salariés je pense qu'il faut avoir un discours clair en terme de direction sur ce que l'on attend d'eux, ce vers quoi on tend. Il y a une importance assez forte depuis la direction générale jusqu'au salariés tout en bas de l'échelle de pouvoir dire les objectifs pour l'entreprise c'est ça, ça, ça... Voilà pourquoi on prend tels tels types de décision de façon à ce que tout le monde sache dans quel sens il travaille (...) ».

A ce titre, Mme L. m'a d'ailleurs expliqué que l'entreprise A organisait des réunions annuelles d'information des salariés et parfois deux par an, une en milieu et une en fin d'exercice. L'objectif étant de permettre aux salariés de comprendre les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou telles types d'orientation. Mme L. pense que ces réunions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens.

➔ Maintenir l'esprit d'équipe :

Selon Mme L. la deuxième source de motivation des salariés, est de maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services ainsi que le contact avec les managers, ce dernier étant très important.

Verbatim de Mme L. :

« Je dirai ensuite, alors ça c'est peut être un peu ma nature, c'est de maintenir des esprits d'équipe au niveau des différents services, le contact des managers et l'impulsion des managers est extrêmement important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour de la même façon communiquer ce vers quoi on va et entraîner les équipes, c'est extrêmement important également (...) ».

➔ L'aspect financier :

Mme L. juge que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler dans l'entreprise.

➔ L'évolution de carrière :

Selon Mme L. considère que la motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise A. En effet, la mobilité interne et la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leur carrière professionnelle mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leurs vies.

Verbatim de la personne interrogée :

« L'idée c'est de ne pas scléroser les salariés dans quelque chose de fixe sur lesquelles il y a une routine qui s'installe, pas d'avenir et il y a des gens à qui ça convient, mais il ne faut pas non plus voir qu'un bout de la lorgnette mais on est maintenant dans des sociétés où il y a une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés (...) ».

Mme L. n'a pu donner cinq facteurs de motivation des salariés, pour elle l'essentiel étant là.

5. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mise en œuvre par la direction des RH ?

Selon Mme L. il n'y a pas de règle absolue en gestion des ressources humaines, car il faut toujours avoir en vue le fait que nous travaillons avec des Hommes et non avec des machines. La nature humaine prend toujours le dessus. En effet lorsqu'une personne est démotivée à la base, il sera alors très difficile pour le manager de la motiver. Il pourra peut être contribuer à la faire avancer avec l'équipe, mais il ne pourra en aucun cas changer sa personnalité. Mme L. m'a également fait part que le manager joue tout de même un rôle extrêmement important quant à la motivation des salariés car il est le moteur de l'équipe. Il

doit contribuer à ce qu'elle avance dans le bon sens, mais aussi veiller à la conduite de son activité et de sa bonne fin ainsi qu'au bien-être de ses salariés.

Verbatim de Mme L. :

« Il doit veiller au bien-être de ses salariés dans le sens où il doit veiller à leur formation, à leur évolution, à leur capacité à contribuer à l'activité de son service. Effectivement c'est le manager qui est chargé de faire de la sanction positive, de la sanction négative et de faire avancer l'équipe. On ne peut absolument pas dire que le manager n'est pas en charge de la motivation de l'équipe car de toute façon il est avec eux au quotidien et c'est lui qui reporte à la direction générale. Effectivement il est en première ligne par rapport à la motivation, mais il fait avec des Hommes qui ont des personnalités, des problèmes, qui les gèrent plus ou moins bien et puis aussi des Hommes entre eux (...) ».

Thème 3 : La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise

6. Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

D'après Mme L., l'entreprise A ne dispose pas, à proprement parler, d'une politique de motivation, cependant elle utilise un certain nombre d'outils pour favoriser la motivation des salariés.

Verbatim de la personne interrogée :

« On travaille avec un certain nombre d'outils à la conduite d'un maintien du climat social et de la motivation des salariés. C'est conduit de façon assez différente en fonction des types de salariés (...) ».

Il y a cependant des accords d'entreprise déployables à l'ensemble des salariés avec notamment la négociation annuelle permettant des augmentations de salaire et des avancées sociales. L'entreprise A vient d'ailleurs de signer un accord sénior car la pyramide des âges est très élevée. Cet accord comporte des entretiens, un suivi par rapport à la pénibilité du travail, l'exploitation du bilan de deuxième partie de carrière et également un soutien sur la préparation du départ à la retraite. Mme L. m'a également expliqué qu'un travail en amont est réalisé par les services qualité, sécurité et environnement en liaison avec le CHSCT sur

l'ergonomie et la pénibilité au travail et de manière plus générale sur la bonne santé et la capacité à travailler dans de bonnes conditions pour les salariés.

Enfin, des techniques de motivation liées plutôt à la rémunération sont également mises en place. Ces techniques concernent uniquement les cadres car leurs rémunérations sont indexées sur leurs objectifs.

7. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Pour cette question Mme L. nous a déjà fourni tous les éléments de réponses dans la question précédente.

Cf. Question n°6.

Thème 4 : Le lien entre la motivation et la performance
--

8. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Pour Mme L., la motivation des salariés est incontestablement un levier de performance pour l'entreprise. Elle pense qu'il est important de faire évoluer les personnes dans leur travail car cela permet de faire avancer l'entreprise, de la maintenir à un niveau de performance important et de lutter contre la concurrence afin d'être toujours à la pointe de la nouveauté. En effet, une personne qui se lasse de son travail et où la routine s'installe est extrêmement contreproductif. Selon Mme L. il est donc essentiel de faire avancer les salariés car une personne qui avance est une personne qui est motivée, elle devient alors force de propositions et engendre un véritable cercle vertueux pour l'entreprise.

Verbatim de Mme L. :

<i>« Donc la motivation oui c'est sûr que c'est un levier de performance, quelqu'un qui a envie d'avancer, qui a envie de faire, va être certainement plus novateur, va être beaucoup plus force de propositions, et va probablement davantage anticiper les attentes que pourrait lui faire quelqu'un qui est un peu coincé dans son poste, qui ne sait plus ce qu'il veut, ou qui à envie de rester et de stagne.(...) ».</i>

9. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

Mme L. à l'air plutôt satisfaite en tant que salarié des techniques de motivation adoptées par l'entreprise A. Elle m'a d'ailleurs avancé l'argument de leur turn-over proche de zéro, ce qui, selon elle, est un indicateur démontrant les bonnes conditions de travail et la motivation des salariés. De plus, Mme L. estime que le monde du champagne jouit d'une excellente réputation dans lequel il y a des bons niveaux de rémunération et qu'il est plus gratifiant de travailler dans ce secteur que dans d'autres. Pour cela l'entreprise A a créé un groupe de développement ressources humaines pour faire évoluer ces aspects en termes d'image de l'entreprise.

Verbatim de la personne interrogée :

« On est dans le champagne, on est dans des niches qui sont connues de tout le monde, le champagne est un monde sur lequel on a des bons niveaux de rémunération, c'est un monde où on a un produit qui est produit d'appel, en tout cas nous on pense que c'est mieux de produire du champagne que de produire des boulons, c'est plus fun on va dire.(...) C'est un des aspects qui peut permettre de dire il fait bon vivre chez nous.(...) On a recréé dans l'entreprise un groupe de développement R.H qui s'attache justement à faire progresser ces aspects là et à contribuer à ce que justement il continue de faire bon vivre chez nous. Encore, encore des faits qu'ils puissent motiver toujours plus les gens à travailler avec nous. »

Thème 5 : L'avis personnel de l'interrogé

10. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez-vous et pourquoi ?

Mme L. n'a pas précisément répondu à cette question, cependant étant responsable de la formation et gestion des compétences au sein de l'entreprise A, elle m'a fait part que la formation pouvait représenter un véritable levier de performance pour l'entreprise. En effet, cette société a un poids des charges formation qui équivaut au double demandé par la législation, avec plus de 3 % de la masse salariale consacrée aux dépenses en formation. Mme L. pense qu'un gros effort est fait à ce niveau. De plus, elle a avancé l'argument que

l'entreprise par le biais de la formation contribuait à l'employabilité des salariés qui est aussi un facteur de motivation.

Verbatim de Mme L. :

« Il y a plus de 3% de la masse salariale qui est consacrée à la formation, alors que la règle c'est 1,60%, il y a un gros effort de formation, qui est aussi garant de l'employabilité des salariés, de leur maintien dans leur poste, d'adaptation et de l'évolution de leur poste qui est aussi un moteur de motivation pour les salariés (...) ».

Mme L. m'a également fait part que l'entreprise A travaillait actuellement sur une école des managers interne au groupe afin d'améliorer la qualité du management.

11. Que pensez-vous des nouvelles techniques de motivation des salariés atypiques ? (salles de sport, salle de repos et de détente, séminaires, conciergerie)

Mme L. pense que ces techniques de motivation atypiques sont très bien pour le salarié. En effet, elle juge que ce sont d'excellentes initiatives permettant aux salariés de faciliter la vie sur leur lieu de travail mais que cela comporte également un risque, celui que l'entreprise utilise ceci comme un levier pour fidéliser ses salariés.

Verbatim de Mme L. :

« Ce sont d'excellentes choses qui peuvent permettre aux salariés d'avoir une facilité à vivre sur son lieu de travail, le risque c'est effectivement que l'entreprise utilise cela comme levier pour garder le plus possible les salariés car après il faut trouver aussi un juste équilibre entre le fait de donner un plus aux salariés sans y ajouter une contrainte indirecte (...) ».

Elle m'a d'ailleurs expliqué que dans le passé, l'entreprise A. disposait d'un club de sport géré essentiellement par le comité d'entreprise. Cependant, elle m'a également fait part du coût énorme que représentait ce type de prestation. Selon Mme L., il est donc nécessaire de réaliser une étude sur le rapport qualité / prix avant de mettre en place ce type de techniques de motivation au sein d'une entreprise. Pour Mme L., il paraît difficile de mettre en place ce type de prestation dans son entreprise car étant une PME. De plus cela ne toucherait qu'une

partie de la population et le rapport entre le coût de la prestation et son utilisation qui en serait faite serait probablement déséquilibré.

Mme L. a conclu cet entretien sur le fait que les séminaires étaient extrêmement bénéfiques car ils permettaient un regroupement de salariés dans lequel on peut échanger et favoriser la connaissance des personnes entre les services.

B. Analyse de l'entretien avec Mme R.⁶

Thème 1: Renseignements d'ordre personnels

1. Pouvez-vous me dire quel est votre statut dans l'entreprise ? Combien d'année d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

Mme R. est directrice des ressources humaines dans l'entreprise B., une grande chaîne de restauration rapide. Elle a R. à 56 ans et près de 15 ans d'ancienneté dans cette enseigne.

Thème 2 : Questions d'ordre général

2. Pouvez vous me parlez de votre entreprise, de ses valeurs ?

L'entreprise B est une grande entreprise de restauration rapide, c'est d'ailleurs la 6^{ème} enseigne mondiale reconnue. Selon Mme R. son entreprise a une bonne image à l'extérieur car la clientèle est de plus en plus nombreuse. La culture d'entreprise est différente selon les pays, en France par exemple, l'entreprise B. est très attachée au fait de faire travailler un maximum d'entreprises locales afin d'importer le moins possible.

Verbatim de Mme R. :

« En France on est très attaché à faire travailler un maximum d'entreprises, voire même dans les produits, ce n'est pas de l'importation, c'est des choses qu'on va faire faire sur place, que sa soit la pomme de terre pour les frites ou les patatoes, que la salade, même le bœuf (...) ».

⁶ Cf. Annexe 4 Entretien avec Mme R. retranscrit

3. Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Mme R. constate que la grande majorité des salariés sont des étudiants et ne sont pas spécialement motivés. En effet, l'entreprise B. emploie environ 90 % d'étudiants, leur seule motivation étant d'avoir un salaire pour financer leurs études et leurs quotidiens.

Mme R. m'a également fait part que le fait de travailler dans l'entreprise B. permet aux étudiants d'acquérir une expérience qui est toujours valorisante à l'extérieur puis pour leur carrière future.

Verbatim de la personne interrogée :

« Ca leur donne une expérience qui est toujours valorisante à l'extérieur car on dit toujours un jeune qui a travaillé dans l'entreprise B. en tant qu'équipier, c'est quelqu'un de courageux, c'est quelqu'un de sérieux, donc c'est toujours un plus pour la carrière future (...) ».

4. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 5 du plus important au moins important.

→ L'évolution :

Pour Mme R. le facteur de motivation le plus important est la possibilité d'évolution.

→ La rapidité d'évolution :

La rapidité d'évolution est la deuxième source de motivation principale car selon Mme R., les jeunes de notre époque veulent tout de suite. Elle juge également que l'entreprise B. offre de grandes opportunités de progression et cela très rapidement contrairement à d'autres entreprises.

→ Stabilité de l'emploi :

Mme R. a placé en troisième position la stabilité de l'emploi comme principale source de motivation des salariés.

Verbatim de Mme R. :

« A partir du moment où notre salarié est sérieux, voilà on est satisfait de le garder et on essaie de les garder par des primes et des salaires tout à fait convenables (...) »

Mme R. n'a pu citer cinq sources de motivation faute d'en identifier d'autres.

5. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH ?

Selon Mme R. la motivation des salariés provient d'abord d'une volonté personnelle. En effet, si un salarié qui n'est pas motivé à la base, la direction ne pourra pas faire de miracle, si ce n'est peut être lui donner l'idée. A contrario, les personnes montrant une réelle motivation et faisant preuve de sérieux ont tout à y gagner, que ce soit pour la personne elle-même ou pour l'entreprise.

Verbatim de Mme R.:

« Prioritairement c'est une volonté personnelle car s'il n'y a pas la volonté personnelle, quelqu'un qui n'est pas motivé, la direction aura beau... on peut lui donner l'idée, mais en aucun cas, l'inciter fortement à monter, mais si ce n'est pas dans ses aspirations, on ne fera rien de terrible (...) ».

Thème 3 : La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise

6. Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

Il n'existe pas de politique de motivation appelée comme telle dans l'entreprise B. Mme R. m'a fait part que la motivation des salariés peut passer par l'enthousiasme et le sourire des personnes surtout dans un contexte actuelle de crise dans lequel nous nous trouvons aujourd'hui. En effet, Mme R. pense que la conjoncture actuelle génère une baisse des morales et que de manière générale les personnes sont moins motivés au travail. Pour cela, elle m'a expliquée que la motivation des salariés passait notamment par la mise en place de

primes afin que les salariés apportent une dynamique à l'entreprise, une forme de récompense pour ceux qui sont dynamiques et souriants au travail.

La motivation passe également par les plans de carrière qu'offrent l'entreprise B. avec des rémunérations et des avantages divers selon les postes.

Verbatim de la personne interviewée :

« On essaie de motiver par une prime pour que les salariés se rendent compte que ceux qui sourient, qui apportent une dynamique à l'entreprise sont récompensés et essayer ainsi, je ne dis pas forcément aujourd'hui ça marche tout le temps, on a toujours quand même des salariés qui sont pas toujours dans le truc de faire du sourire. (...) »

7. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Mme R. considère que les personnes motivées à la base peuvent jouir d'une évolution de carrière rapide. En effet, la DRH m'a expliquée que la moyenne d'âge des directeurs de restaurants de l'entreprise B. est de 30 ans. Cette société a également pratiqué des augmentations de salaire à la suite de la baisse de la T.V.A. à 5,5 %. Afin de motiver ses salariés, l'entreprise B. a également mis en place des primes suivant les résultats et la satisfaction du client. Enfin Mme R. a ajouté qu'il existait des objectifs par rapport au chiffre d'affaire et aux dépenses faites pour l'entretien et le personnel. Ainsi si ces objectifs, fixés par la direction générale, sont respectés, les salariés peuvent percevoir des primes supplémentaires.

Thème 4 : Le lien entre la motivation et la performance

8. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Selon la DRH de l'entreprise B. la volonté de progresser d'un salarié et de faire correctement son travail va être un véritable levier de performance pour l'entreprise. Mme R. pense que les salariés motivés vont apporter de nombreuses idées et être beaucoup plus

innovants qu'un salarié qui ne l'est pas. Ainsi, une personne motivée va contribuer à faire avancer de manière positive l'ensemble de l'équipe et le groupe de manière générale.

Verbatim de la personne interrogée :

« A partir du moment où il monte dans la hiérarchie, son état d'esprit change, il y a une réelle motivation qui arrive, il y a une émulsion qui fait que par rapport aux autres collègues il a envie d'être remarqué, il va apporter des idées à l'entreprise, il va apporter sa petite pierre pour faire évoluer dans le bon sens. (...)»

9. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

Mme R. estime qu'il est difficile de faire mieux car l'entreprise B. est assez performante dans ce domaine; notamment sur toutes les mises en place de formations et de motivation dans le groupe qui apportent un esprit positif au sein de l'équipe. La DRH de l'entreprise B. m'a fait part qu'elle n'avait pas grand-chose à apporter si ce n'est que de suivre ce que le groupe a impulsé.

Mme R. m'a également expliqué que l'entreprise B. a mis en place de nombreuses formations permettant aux salariés de mieux connaître leur travail car celle-ci utilise de nombreuses règles et procédures très formalisées. A ce titre la personne interrogée pense que les salariés doivent être informés sur les objectifs et le pourquoi de ces procédures qui sont employées par la chaîne de restauration rapide. Mme R. pense aussi que de ces formations découle un dialogue et un échange d'idées avec les salariés, ce qui va permettre à l'entreprise de progresser. En effet, selon la DRH, chacun doit apporter sa pierre à l'édifice et c'est d'ailleurs cette reconnaissance qui va impulser la motivation des salariés, comme l'explique très bien ci-dessous Mme R.

Verbatim de la DRH :

« Ces formations permettent à l'entreprise B. de progresser, ça va permettre peut être dans un esprit de dire oui mais si c'est ça, on pourrait peut être même faire ça qui améliore pour ça et on avance comme ça. Ce n'est pas un secret si on est n°6 mondial aujourd'hui, c'est parce que on ne laisse pas toutes ces idées novatrices sans y réfléchir. Après il y a une réflexion qui se fait si cette idée est bonne, elle sera prise, elle sera peut être même accentuée parce que en la mettant sur un groupe de réflexion on va la faire encore progresser. Donc d'une petite idée au départ, on se retrouve avec une très bonne idée qui sera mise en place

après et qui profitera à tous. Chacun à sa pierre à apporter à l'édifice et donc le fait d'être connu, surtout reconnu, donne une satisfaction au salarié ce qui permet de motiver tout simplement parfois plus que l'argent, car on parle aujourd'hui beaucoup d'argent, mais quand les gens sont reconnus, progressent, que leurs idées sont à l'origine d'une idée qui finalise quelque chose de très bien pour tout le monde et que tout le monde en profite surtout.(...) ».

Thème 5 : L'avis personnel de l'interrogé

10. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez vous et pourquoi ?

Mme R. n'a pas répondu à cette question car l'ayant déjà traité dans la question précédente.

Cf. question n° 9.

11. Que pensez-vous des nouvelles techniques de motivation des salariés atypiques ? (salles de sport, salle de repos et de détente, séminaires, conciergerie).

Selon Mme R. toutes ces formes de motivation atypiques des salariés sont tout à fait positives lorsqu'elles permettent aux personnes de se libérer l'esprit. D'ailleurs la DRH m'a expliqué que l'entreprise B. organisait des sorties sportives et des voyages de groupe plusieurs fois par an. Cependant ces types d'activité ne sont pas proposés à l'ensemble de l'équipe mais uniquement à l'équipe de gestion, c'est à dire des responsables jusqu'au directeurs. Mme R. considère que les équipiers employés, qui sont à 90 % des étudiants, viennent uniquement dans cette chaîne de restauration pour faire leur travail et boucler leur fin de mois.

Verbatim de la personne interrogée :

« Nous faisons des sorties sportives, nous faisons des choses dans ce type de programme. Mais bien sûr tout ce qui peut faire avancer les salariés est très positif. Il peut y avoir des voyages de groupe, des sorties en bateau, en voilier, on se fait des challenges, il existe plusieurs sorties par an. (...) Les équipiers sont plus dans les études, car ils représentent 90 % du personnel, il faut le savoir. Puis ils viennent chez l'entreprise B. pour faire leur job et boucler la fin de mois et pouvoir manger et puis voilà. Au départ ils ne sont pas du tout dans l'état d'esprit de travail, c'est leur première expérience professionnelle pour la plupart, ils

ont aucune idée du travail. Il faut les apprendre à aimer leur travail, les apprendre à connaître et puis surtout à se dire le monde du travail c'est différent, on sert bien souvent de professeur pour la suite. (...) ».

C. Analyse de l'entretien avec M. S.⁷

Mr S. étant chef d'entreprise d'une PME, j'ai dû adapter l'entretien, c'est pour cela que je ne lui ai pas posé toutes les questions figurant dans le guide d'entretien.

Thème 1: Renseignements d'ordre personnel

1. Pouvez-vous me dire combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise ? Quel âge avez-vous ?

Mr S. est majoritaire dans l'entreprise C qui est une SARL. Mr S. a créée cette entreprise il y a maintenant 10 ans et il a 40 ans.

Thème 2 : Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parlez de votre entreprise, de ses valeurs ?

L'entreprise de Mr S. est une entreprise de boulangerie-pâtisserie et produits traiteurs. Il existe trois points de vente dont un à Reims, un à Sillery et un atelier de fabrication dans la zone Farman destiné aux collectivités et au réseau des centres hospitaliers de Reims. L'entreprise C. emploie 44 salariés répartis dans les différents établissements mais également du personnel administratif.

Les valeurs de l'entreprise C. sont principalement l'authenticité et le respect, que ce soit au niveau des produits, des clients que des Hommes selon Mr S.

⁷ Cf. Annexe 5 Entretien avec M. S. retranscrit

3. Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Pour Mr S., la motivation des salariés se trouve essentiellement dans la connaissance de la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, les salariés doivent savoir où va l'entreprise, quels sont ses buts et ses missions et ce que l'entreprise attend réellement d'eux, ce qui va donner par la suite du sens à leur travail et être source de motivation.

4. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 5 du plus important au moins important).

→ La reconnaissance :

Mr S. estime que la principale source de motivation des salariés est incontestablement la reconnaissance du salarié, mais n'a pas précisé ce qu'il entendait par cela.

→ Le salaire :

Mr S. pense que la deuxième source de motivation des salariés passe par le salaire et les conditions de rémunération. Cependant il a indiqué que ce facteur de motivation était bien moins important que la reconnaissance.

Mr S. jugeant que l'essentiel des sources de motivation des salariés étant là, il n'a donc pu en citer cinq.

5. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH ?

Selon Mr S. la motivation des salariés provient et du salarié lui-même et du manager, en effet selon ce chef d'entreprise, le dirigeant ou la manager doit se poser certaines questions. Par exemple il doit se demander si le salarié a bien compris sa mission et si ce n'est pas le cas, c'est au manager d'en rechercher les raisons. Soit la personne n'arrive pas à réaliser sa mission car elle ne sait pas comment le faire, auquel cas elle a besoin d'être formé, soit au contraire elle n'est pas motivée pour le faire. C'est donc au manager de détecter les signes de démotivation des salariés afin de le remotiver dans son travail.

Verbatim de Mr S. :

« Donc là le plus difficile c'est de la remotiver, là on doit lui expliquer comment on fait, le but de sa mission et l'intérêt qu'elle a de la mener à bien et le fait qu'elle fait partie d'un groupe et d'un ensemble. »

Thème 3 : La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise

6. Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

Il n'y a pas de politique de motivation en tant que telle dans l'entreprise C. Cependant Mr S. m'a expliqué que certaines actions étaient mises en place, pas forcément de manière régulière sur toute l'année mais de temps en temps. Il m'a également fait part qu'il était très important d'être à l'écoute des salariés afin de les faire avancer dans le même sens que l'entreprise. Cette dernière a d'ailleurs mis en place des réunions et des entretiens individuels, cela s'étant imposé du fait de la croissance rapide de l'entreprise. En effet, Mr S. conçoit qu'aujourd'hui il est difficile de tout prendre en compte car l'entreprise n'est pas encore dans une phase de maturité assez grande, mais que prochainement des entretiens d'évaluation et de développement allaient être mis en place.

Verbatim de la personne interrogée :

« Nous ne sommes pas aujourd'hui dans une phase de maturité où l'on peut se rencontrer et faire des réunions comme on devrait faire, mais en tous cas on sait que l'on doit le faire, des entretiens d'évaluation et de développement seront mis en place prochainement. »

7. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Mr S. a évoqué des séminaires qui sont organisés tous les ans. La première partie est constituée d'une réunion avec l'ensemble du personnel, et la deuxième partie de cette journée est un après-midi détente où tous les salariés et Mr S. se retrouvent pour partager un moment convivial, hors de la sphère professionnelle. Il pense qu'il va reprogrammer ce séminaire cette année, mais il m'a également fait part de la difficulté d'organiser ce type d'activité du fait que

le personnel soit réparti sur trois sites, il veut absolument faire perdurer ce genre de sorties mais peut être le faire en sous-groupe.

Verbatim de Mr S. :

« Il y'a aussi des séminaires qui sont organisés et surtout une moitié de séminaire après avec une après-midi de détente, barbecue, nous nous sommes retrouvés l'année dernière au Lac du Der, on a pris un car, c'était très sympathique. »

Enfin Mr S. pense que la motivation des salariés passe également par la réalisation de projet. En effet, comme il l'a précisé précédemment, lorsque les salariés ont un but commun, ils se mobilisent, se lancent des défis et des challenges ce qui est très positif en terme de motivation.

Thème 4 : Le lien entre la motivation et la performance

8. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Selon Mr S. le lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise ne fait aucun doute. Il dit également qu'une personne motivée peut travailler au maximum et même au-delà de ses capacités. Ce chef d'entreprise m'a également expliqué que cela est très perceptible lorsqu'ils ont de gros défis, notamment au moment des fêtes (du fait de leur activité). Malgré tout le travail, les personnes sont très motivés car ils ont un but commun. Mr S. me précisait que lorsque la pression retombe, les personnes sont beaucoup moins motivées, c'est alors au manager de remotiver ses troupes. On peut d'ailleurs parler de cycle de motivation des salariés en fonction du rythme d'activité.

Verbatim de Mr S. :

« Oui bien entendu, on voit bien qu'une personne motivée peut travailler à 110 ou à 120 % de ses capacités. (...) ».

Thème 5 : L'avis personnel de l'interrogé

11. Que pensez-vous des nouvelles techniques de motivation des salariés atypiques ? (salles de sport, salle de repos et de détente, séminaires, conciergerie).

Mr S. admet que toutes ces techniques de motivation dites atypiques sont bien entendu très positives et pour les salariés et pour l'entreprise. Cependant Mr S. m'indiquait que la taille de son entreprise ne lui permettait pas de mettre en place ce type de techniques de motivation. Mr S. m'a également fait part que s'il était amené à agrandir son entreprise ou à construire un nouvel établissement, il y aurait une grande part consacrée au social avec notamment une salle de repos pour faire la sieste, une cuisine et une salle pour réunir tout le personnel.

II. Analyse des entretiens auprès des salariés

A. Analyse de l'entretien avec Mme P.⁸

Cette analyse est très intéressante car Mme P. travaille au sein de l'entreprise A. vu précédemment dans l'analyse de l'entretien avec Mme L., qui rappelons-le est responsable de formation et de gestion des compétences. Nous allons ainsi analyser cet entretien de manière détaillée comme nous l'avons fait auparavant.

Thème 1: Renseignements d'ordre personnel

1. Pouvez-vous me préciser votre fonction exacte dans l'entreprise, combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise et quel âge avez-vous ?

Mme P. occupe depuis peu le poste d'approvisionneur dans l'entreprise A. En effet jusqu'à présent elle avait le statut d'employé sans spécialisation mais depuis un an son entreprise a décidé de créer des guides de métiers. Mme P. a 48 ans et elle a 25 d'ancienneté dans cette entreprise, elle a d'ailleurs occupé de nombreux postes tout au long de sa carrière professionnelle dans cette entreprise. Elle a tout d'abord été responsable d'un secteur

⁸ Cf. Annexe 6 Entretien avec Mme P. retranscrit

commercial France, ensuite elle a travaillé au sein du service des achats puis au service des expéditions et des litiges de fin d'années.

Thème 2 : Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?

Comme nous l'avons dit précédemment, Mme P. travaille dans une entreprise appartenant au secteur des vins, champagne et spiritueux. Selon Mme P. la valeur principale prônée par l'entreprise A. est la qualité tant au niveau des produits qu'au niveau du service client. Il existe également deux autres valeurs très importantes pour elle qui sont la sécurité, la prévention des accidents et la protection de l'environnement avec notamment la prévention de la pollution, le contrôle de la consommation des ressources naturelles et la maîtrise des rejets. A ce titre, Mme P. me soulignait que son entreprise possède la norme ISO 14 001.

3. Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Mme P. pense que la motivation des salariés représente le moteur permettant à l'entreprise d'avancer et d'être performant vis-à-vis des clients mais également de la concurrence.

4. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 5 du plus important au moins important).

→ L'encadrement :

Pour Mme P., l'élément principal contribuant à la motivation des salariés dépend de la qualité de l'encadrement. A ce propos Mme P. m'expliquait que si un salarié se rend compte que son responsable n'est pas à la hauteur, qu'il ne gère pas son service comme il se doit, qu'il fait des différences de traitement entre les salariés, cela peut entraîner des problèmes liés à la motivation des salariés et l'ambiance de travail au sein de l'entreprise.

Verbatim de Mme P. :

« Donc c'est toujours le manager je pense qui est complètement acteur de cela, donc c'est très important l'encadrement. »

→ Le salaire :

Mme P. a placé en seconde position, comme principal facteur de motivation des salariés, le salaire et les conditions de rémunération. En effet, elle m'a souligné que le salaire fait partie intégrante de la motivation des salariés surtout à l'époque dans laquelle nous nous trouvons.

Mme P. pense que l'essentiel des facteurs de motivation est là comme elle le dit à juste titre dans son discours.

Verbatim de la personne interrogée :

« Après, moi une fois que j'occupe un bon poste, que je suis bien encadrée et que je suis bien payée, c'est pas mal je trouve. (...) ».

5. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH ?

Mme P. considère que la motivation provient avant tout de la personne elle-même et cela étant valable aussi bien dans le contexte professionnel que dans le contexte de la vie en général. Cependant, elle pense tout de même que l'encadrement, la prise en considération de la personne, l'organisation générale ne peut que faire évoluer favorablement les salariés et par conséquent impulser la motivation.

Verbatim de la personne interviewée :

« Mais je pense qu'avant tout c'est la nature de la personne, au départ on a envie ou pas. »

Thème 3 : La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise

6. Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

Mme P. trouve que cette question concerne davantage les responsables RH, cependant à son niveau, la motivation concerne en grande partie la politique de management employée

par son responsable direct (écoute, justesse) ainsi que l'ambiance de travail avec ses proches collègues.

7. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Mme P. m'a expliqué que l'entreprise A. organisait des réunions annuelles, appelées les grandes messes. A l'occasion de ces réunions, les bilans de l'année sont présentés, selon Mme P., il y a une bonne politique de communication car cela permet aux salariés de savoir ce qui s'est passé dans le groupe, les points à améliorer pour redresser la situation mais y est également présenté les nouveaux objectifs. Mme P. pense que ces réunions d'informations sont très positives en termes de communication et de motivation des salariés, cependant elle déplore l'autre partie de ces séminaires consacrée à l'éloge de la culture d'entreprise qui est très ennuyeuse comme nous pouvons le constater dans son discours ci-dessous.

Verbatim de Mme P. :

« Mais alors après on a toute une batterie où c'est un petit peu des piqûres, quand je sors de là, je me dis j'ai été à la secte. Moi je n'aime pas cela, j'aime bien savoir ce qui s'est passé, où l'on a péché, ce qui nous attend et puis après la deuxième phase de réunion où l'on nous dit, on est les meilleurs, on est bon, de toute façon vous êtes tous bons, j'ai horreur de ça, ce n'est pas vrai. Alors après a ce type de réunion, il y a tous les grands directeurs, il y a tout le monde donc c'est très bien aussi de se voir de temps en temps, et puis après tu attends ta petite flûte et les petits fours, donc c'est sympa, mais première partie bien mais en revanche la deuxième partie de la réunion n'a aucun effet sur moi. »

Thème 4 : Le lien entre la motivation et la performance

8. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Selon Mme P. la motivation des salariés entraîne un véritable levier de performance pour l'entreprise. En effet, elle m'a expliqué que lorsqu'un salarié était motivé, il fait mieux

son travail, il essaye d'aller au-delà de son travail et il cherche à être beaucoup plus performant. De plus, Mme P. pense que ce lien entre la motivation et la performance est encore plus significatif dans le secteur de la vente, selon elle les commerciaux représentent le plus grand levier de performance pour l'entreprise, même si les autres secteurs et notamment le sien sont des maillons de la chaîne. En effet, pour les secteurs autres que celui de la vente, le but est de produire en un temps record et veiller à ne pas voir de rupture, ce qui représente également un levier de performance pour l'entreprise mais dans des proportions moindres que le secteur de la vente.

Verbatim de la personne interrogée :

« Nous où l'on est on produit quelque chose, donc on essaie de produire dans un temps record, de ne pas laisser passer de temps, pas avoir de rupture, dans mon secteur à moi. Nous sommes aussi liés, nous, maison de champagne, à la vente et je pense que c'est dans le secteur de la vente que les commerciaux ont le plus de leviers encore que nous.(...) Alors effectivement il faut que nous derrière on l'ai mis à disposition, on est en fait un maillon de la chaîne, mais je pense qu'au final notre job avant tout chez l'entreprise A., c'est de vendre du champagne, donc je pense que ceux qui ont plus ce sentiment de réussite et de performance vont être au début de la chaîne et qui vont arriver à vendre plus. »

9. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

Mme P. m'a dit qu'elle était une personne motivée à la base mais elle ne pensait pas que ce soit directement lié au fait ou à la façon dont son entreprise agit. Elle pense que c'est sa nature d'avancer et qu'elle n'a pas envie d'aller travailler à reculons. Elle m'a également fait part qu'à certaines périodes, notamment lors des rachats de l'entreprise A., la motivation pouvait parfois être altérée, elle a d'ailleurs employé plusieurs fois le terme de creux de vague. En effet elle m'a expliqué qu'à chaque rachat de l'entreprise (Mme P. en ayant déjà connu quatre) il fallait toujours se réadapter aux directives de la nouvelle direction générale, ce qui selon Mme P. désoriente et désorganise l'ensemble de l'entreprise et le personnel.

Verbatim de Mme P. :

« Il y a des périodes, nous avons connu cela, des périodes dans l'entreprise par exemple lorsque l'on a été revendu, plusieurs fois, on a subi des changements de direction, on a subi des changements de directives et d'encadrement, donc dans ces moments là, on touche un creux de vague. C'est-à-dire qu'à un moment donné tu es organisé d'une façon, puis l'entreprise elle est rachetée, tout ce que tu faisais ce n'est plus bon. Il faut repartir à zéro parce que ton nouvel environnement, ta nouvelle direction elle suppose que ce que tu faisais ça ne va pas. (...) ».

Thème 5 : L'avis personnel de l'interrogé

10. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez-vous et pourquoi ?

Selon Mme P. il n'y a pas assez de reconnaissance par rapport aux différents salariés. Elle considère que cette reconnaissance pourrait être mise en avant par le simple fait de dire aux personnes qu'elles font bien ou mal leur travail car pour Mme P. rien n'est dit dans l'entreprise A. Elle a d'ailleurs ajouté qu'elle estime avant tout normal de faire passer le mot aux personnes qui ne font pas correctement leur travail, qui sont souvent absents sans motif valable ou encore les personnes arrivant tout le temps en retard.

Verbatim de Mme P. :

« Je ne sais pas pourquoi, parce que à la limite des gens qui ne travaillent pas bien, il faut leur dire, alors est ce que c'est le contexte du champagne qui veut cela, qu'on ne dise pas aux gens, je ne connais pas d'autre contexte. Mais j'estime que les gens qui manquent souvent pour rien, les personnes qui ne font pas leur travail, qui arrivent en retard, ceux là on devrait quand même leur dire. Pas forcément récompenser ceux qui font leur travail parce que c'est normal, on est là pour faire son travail, mais au moins faire une différence et essayer de faire passer le mot à ceux qui ne le font pas correctement. »

11. Que pensez-vous des nouvelles techniques de motivation des salariés atypiques ? (salles de sport, salle de repos et de détente, séminaires, conciergerie).

Pour Mme P. ces techniques de motivation des salariés atypiques sont très positives surtout pour les personnes ayant des rythmes de travail soutenus avec des conditions et des horaires de travail difficiles. Mme P. pense d'ailleurs que son métier et plus généralement le secteur du champagne dans lequel elle se trouve n'est pas un monde de travail difficile et qu'elle ne ressent pas le besoin d'avoir recours à ce type de prestation pour être motivée dans son travail.

Verbatim de la personne interviewée :

« Cela peut améliorer la vie je pense des boîtes qui ont vraiment un rythme soutenu, dur, des horaires pénibles, des 3/8, des choses comme ça. Nous dans notre monde de travail, on n'a pas un monde de travail difficile, il faut ouvrir les yeux quand même. Je n'ai jamais été ailleurs, mais je n'ai pas besoin de faire ma sieste d'un quart d'heure pour reprendre le travail l'après-midi. (...) Oui donc je pense que c'est bien, s'est à instaurer dans les entreprises où les gens ont beaucoup à donner, qui sont fatigués, qui ont besoin de se libérer l'esprit ou se reposer physiquement. Ce serait vraiment l'ironie de mettre une salle de sport chez l'entreprise A. pour aller se détendre ! »

B. Analyse de l'entretien avec Mme G.⁹

Thème 1: Renseignements d'ordre personnel

1. Pouvez-vous me préciser votre fonction exacte dans l'entreprise, combien d'années d'ancienneté avez-vous au sein de l'entreprise et quel âge avez-vous ?

Mme G. occupe un poste de comptable dans l'entreprise D. depuis bientôt deux ans et elle a 25 ans.

⁹ Cf. Annexe 7 Entretien avec Mme G. retranscrit

Thème 2 : Questions d'ordre général

2. Pouvez-vous me parler de votre entreprise, de ses valeurs ?

L'entreprise D. est un groupe sidérurgique mondial, selon Mme G., la partie comptabilité n'a pas de recul car le groupe prend vraiment en compte la partie production. En effet, elle représente une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise. Mme G. m'a expliqué également que le service comptabilité représente plus un coût qu'une unité de production et que les valeurs sont plutôt centrées sur cette unité. Les valeurs sont la qualité de production, la protection de l'environnement mais aussi et surtout la sécurité des personnes dont le but est : le zéro accident.

3. Selon vous que représente la motivation des salariés ?

Mme G. considère que la principale source de motivation des salariés de son entreprise provient du salaire. Mme G. m'a expliqué également que les salariés veulent surtout un salaire adapté au travail réalisé. Cependant, elle pense que dans son entreprise il n'existe pas forcément une cohérence entre les deux, c'est-à-dire que des personnes moins qualifiées vont gagner plus que des personnes plus qualifiées notamment dû aux fusions d'entreprises. Mme G. a également ajouté que ces derniers temps, faute de reconnaissance de la part de son entreprise, les salariés veulent simplement être rémunérés à leur juste valeur et en fonction du travail accompli.

Verbatim de Mme G. :

« On se retrouve avec des gens côte à côte qui parfois font le même boulot mais pas rémunéré de la même manière. Les gens maintenant ce qu'ils veulent c'est vraiment avoir une rémunération en fonction de ce qu'ils font. Ces derniers temps, c'est la rémunération qui permet de motiver les salariés, avant ils appréciaient plus avoir un travail intéressant, avoir une reconnaissance, mais en ce moment comme ils n'ont pas tout sa, c'est juste être bien payé. »

4. Pour vous quelles sont les principales sources de motivation des salariés ? (classez en 5 du plus important au moins important).

- **La reconnaissance**
- **La rémunération**
- **Un travail intéressant et enrichissant**
- **Conditions de travail agréables**
- **Bon climat social et bonne ambiance de travail**

5. Selon vous, la motivation des salariés provient-elle du salarié lui-même (acte volontaire et personnel) ou est-elle impulsée par les différentes méthodes mises en œuvre par la direction des RH ?

Mme G. pense que la motivation des salariés provient du salarié lui-même mais aussi des managers. A ce titre, elle a d'ailleurs donné un exemple intéressant, lorsqu'il y a un malaise au sein de l'entreprise, c'est au directeur des ressources humaines d'agir immédiatement afin que le malaise ne s'installe pas et que cela ne démotive pas davantage les salariés. Mme G. trouve donc que l'intervention des personnes en charges des ressources humaines dans la politique de motivation est très importante.

Verbatim de la personne interrogée :

« Si le salarié commence à se démotiver et que rien n'est fait pour le remotiver après il va se complaire dans ce rôle là. »

Thème 3 : La mise en œuvre de la motivation dans l'entreprise

6. Avez-vous une politique de motivation en tant que telle ?

Selon Mme G., il n'existe pas de politique de motivation en tant que telle dans l'entreprise D. Lors de cet entretien, elle m'a également dit qu'il n'y avait pas de technique de motivation passant par le salaire ou en tous cas pas pour l'ensemble du personnel. A titre d'exemple, cette année les augmentations de salaire ont été très minimes par rapport aux années précédentes. De plus, il existe des enveloppes mais qui ne sont pas distribuées à tous les salariés, c'est le chef de service qui décide à qui il les remet. Mme G. conclut que

l'entreprise D. emploie des méthodes de management très individualisées et avec des différences de traitement entre les salariés.

7. Selon vous, comment votre entreprise met-elle en œuvre la motivation des salariés ? Quelles sont les différentes techniques utilisées ?

Mme G. constate que l'entreprise D. met en œuvre la motivation par la flatterie lors de l'arrivée de nouveaux salariés dans l'entreprise ou lors de nouveaux programmes. A ce titre, Mme G. m'a fait part d'un exemple : l'entreprise D. a déménagé il y a un an dans le cadre d'un grand projet de fusion. Lors de ce déménagement les salariés ont alors eu une énorme charge de travail, en parallèle la direction les a beaucoup encouragés et de grands remerciements leur ont été adressés. Cependant, Mme G. explique que la direction n'a pas poursuivi ses efforts de motivation. De plus, après le déménagement de l'entreprise D. des primes ont été accordées, mais là encore pas pour l'ensemble du personnel et avec des montants différents selon les personnes ce qui selon Mme G. a entraîné une grande division du personnel.

Enfin elle m'a expliqué que le comité d'entreprise propose de nombreux avantages aux salariés (offres de réduction pour l'achat de vêtements, parfums, nourriture, projets de Noël et locations de vacances).

Thème 4 : Le lien entre la motivation et la performance
--

8. Selon vous la motivation des salariés entraîne-t-elle un véritable levier de performance pour l'entreprise ? Comment se traduit dans votre entreprise ce lien entre la motivation et la performance ? Pouvez-vous me donner des exemples concrets ?

Selon Mme G. la motivation des salariés entraîne un véritable levier de performance pour l'entreprise, elle a d'ailleurs cité un exemple concret. Dans son entreprise, il y a une personne qui a été embauchée récemment, elle a obtenu une promotion et un salaire qui lui convient, de ce fait elle est particulièrement motivée et représente un véritable levier de performance pour l'entreprise. Cependant, Mme G. m'a souligné que des personnes qui étaient là depuis plus longtemps dans l'entreprise que cette nouvelle embauchée n'ont pas eu

la même reconnaissance, le même niveau de rémunération et par conséquent sont moins motivées car ils ne se sentent plus reconnus auprès de leur direction.

Verbatim de la personne interviewée :

« Des personnes qui peuvent être là depuis plus longtemps et qui n'ont pas la même reconnaissance du travail, pas la même rémunération va être plus démotivée puisque pour elle, elle va rendre ce qu'on lui envoie, il n'y a donc plus de levier de performance pour l'entreprise, car si on lui donne rien, elle va donner le minimum. »

9. Vous-même en tant que salarié de l'entreprise, pensez-vous que les techniques de motivation employées sont efficaces ?

Mme G. m'a fait part que les techniques de motivation employées par l'entreprise D. n'étaient pas efficaces surtout à son niveau. En effet Mme G. est en CDD et son entreprise ne la considère pas comme un salarié qui va rester dans l'entreprise. Elle pense d'ailleurs qu'on ne se préoccupe pas de sa motivation et selon elle c'est une vraie erreur de la part de son entreprise car elle pense qu'il faudrait s'intéresser à tout le monde car selon ses dires, il y aurait beaucoup de salariés démotivés.

Thème 5 : L'avis personnel de l'interrogé

10. Si vous étiez la seule personne à décider de la politique RH, quelles techniques de motivation adopteriez vous et pourquoi ?

Pour Mme G. l'entreprise D. devrait favoriser le contact entre le service ressources humaines et les salariés car ils ne se situent pas dans les mêmes locaux, ils ne se côtoient donc jamais.

Ensuite, elle pense que les managers et chefs de service devraient développer la communication car aucune action n'est mise en place, si ce n'est que des réunions annuelles de bilan permettant d'informer les salariés sur l'année passée et les points à améliorer.

Mme G. a d'ailleurs illustré ce manque de communication au sein de son entreprise par un exemple concret: les augmentations de fin d'année ont été mises en place très tardivement,

cependant la direction n'a pas pris la peine de communiquer à ce propos, ce qui a provoqué de nombreuses interrogations de la part des salariés.

Verbatim de Mme G. :

« Les personnes qui sont là depuis longtemps étaient étonnées de ne pas avoir les chiffres, de savoir si on allait avoir une augmentation ou pas annuelle, avant Noël, normalement on sait s'il y a des augmentations ou pas, alors que cette année, on ne le savait pas. Pourtant ça a été demandé, demandé, demandé, et à chaque fois, nous dire c'était en négociation. »

11. Que pensez-vous des nouvelles techniques de motivation des salariés atypiques ? (salles de sport, salle de repos et de détente, séminaires, conciergerie).

Mme G. estime que ce type de techniques de motivation est de manière générale très positif pour le salarié et pour l'entreprise elle-même. Elle pense par exemple que les séminaires permettraient de faciliter la connaissance et le rapprochement des personnes, ce qui favoriserait par la suite une bonne équipe et ambiance de travail.

Verbatim de Mme G. :

« Une bonne équipe de travail, si les gens se connaissent, s'apprécient, vont travailler dans de meilleures conditions, donc par le biais de salles de sport ou d'autres techniques comme celles-ci. De toute manière, il faut essayer des nouvelles choses. »

L'analyse des entretiens auprès des professionnels et des salariés étant achevée, nous allons dans un second chapitre nous intéresser à l'analyse comparative des entretiens.

CHAPITRE 2 : L'analyse comparative des entretiens

Ce second chapitre sera consacré à l'analyse comparative des entretiens. Dans un premier temps nous procéderons à l'analyse croisée des réponses recueillies auprès des professionnels, puis dans un second temps nous analyserons et comparerons les discours rapportés des salariés. Enfin nous achèverons ce chapitre par une analyse comparative entre les discours des professionnels et ceux des salariés.

I. L'analyse croisée des réponses auprès des professionnels

Afin de procéder à l'analyse croisée, nous retiendrons une grille d'analyse se décomposant de la manière suivante: pour commencer, nous comparerons les réponses des trois professionnels interrogés sur la définition de la motivation, ensuite nous comparerons les différentes techniques de mise en œuvre de la motivation au sein des différentes organisations. Enfin nous comparerons les données recueillies sur la question du lien entre la motivation des salariés et le levier de performance pour l'entreprise. De manière à ce que cette analyse soit plus dynamique, nous utiliserons des tableaux de comparaison.

A. La notion de motivation des salariés

1. La définition de la motivation selon les professionnels

Professionnel/ Entreprise	Mme L. Entreprise A.	Mme R. Entreprise B.	Mr S. Entreprise C.
Définition de la motivation des salariés	Définition de la motivation pour l'entreprise : travailler pour l'entreprise et contribuer à sa bonne santé.	Pas de définition précise de la motivation si ce n'est que les personnes sont motivées par le fait de percevoir un salaire	Définition de la principale source de motivation des salariés : connaissance de la stratégie de l'entreprise

Lorsque l'on observe les différents discours, on se rend compte que le concept de la motivation des salariés est perçu et abordé de manière très différente selon les personnes interrogées et les types d'entreprise.

2. La classification des sources de motivation des salariés selon les professionnels interrogés

Professionnel/ Entreprise	Mme L. Entreprise A.	Mme R. Entreprise B.	Mr S. Entreprise C.
<p>Sources de motivation des salariés <i>(classées du plus important au moins important)</i></p>	<p>1. La fixation des objectifs / discours et communication clairs</p> <p>2. Le maintien de l'esprit d'équipe</p> <p>3. Les aspects financiers / la rémunération</p> <p>4. L'évolution de carrière</p>	<p>1. L'évolution de carrière</p> <p>2. La rapidité d'évolution</p> <p>3. La stabilité de l'emploi</p>	<p>1. La reconnaissance</p> <p>2. Les aspects financiers / la rémunération</p>

Comme nous pouvons le constater dans ce tableau de comparaison, la classification des sources de motivation des salariés sont très diverses selon les personnes interrogées. Cela s'expliquant en particulier par les différences de statut et de position stratégique dans l'entreprise mais également en fonction de l'âge et de l'ancienneté de la personne. De plus nous pouvons identifier un autre facteur de contingence, celui du secteur et du contexte dans lequel se trouve l'entreprise où la personne travaille.

3. L'origine de la motivation des salariés : acte personnel / impulsion du service RH ?

Cette grille d'analyse va nous permettre de connaître l'avis des différents professionnels interrogés sur l'origine de la motivation des salariés : la motivation des salariés résulte-t-elle d'un acte volontaire et manifeste du salarié lui-même ou au contraire est elle impulsée par les différentes méthodes et techniques de management mises en œuvre par la direction des ressources humaines de l'entreprise.

Professionnel/ Entreprise	Mme L. Entreprise A.	Mme R. Entreprise B.	Mr S. Entreprise C.
Origine de la motivation des salariés	Personnalité et attitude du salarié face au travail + importance du manager qui doit veiller à la motivation de son équipe	La volonté personnelle du salarié est prioritaire mais le manager doit avoir un rôle incitatif sur la motivation de ses salariés	Les deux sont liés cependant c'est au manager de détecter les problèmes et les causes de démotivation afin de mettre en place des actions visant à remotiver ces personnes

En observant les données recueillies, on observe que la majorité des professionnels interrogés pense que l'origine de la motivation des salariés dépend du salarié lui-même, c'est-à-dire son comportement et ses attitudes face au travail. Parallèlement les professionnels jugent que le rôle du manager est également très important quant à l'incitation et la mise en œuvre de la motivation.

Nous allons maintenant aborder l'analyse des données en termes de mise en œuvre de la motivation des salariés selon les professionnels interrogés et l'entreprise dans laquelle ils se trouvent.

B. La mise en œuvre de la motivation des salariés

1. L'existence de politiques de motivation dans les entreprises

Cette analyse va nous permettre de savoir si les entreprises décident ou non de mettre en place des politiques de motivation des salariés et si la question de la motivation est placée au cœur de la gestion des ressources humaines dans les entreprises.

Professionnel/ Entreprise	Mme L. Entreprise A.	Mme R. Entreprise B.	Mr S. Entreprise C.
Existence d'une politique de motivation	Il n'existe pas de politique de motivation en tant que telle cependant un certain nombre d'outils sont mis en place pour le maintien du climat social et la motivation des salariés	Il n'existe pas de politique de motivation dans l'entreprise B.	Il n'existe pas de politique de motivation des salariés au sein de l'entreprise C. cependant elle essaie d'apporter des éléments afin de contribuer et inciter à la motivation

Comme nous l'avons vu précédemment, la question de la motivation des salariés est un véritable enjeu pour les entreprises, cependant dans les faits, on s'aperçoit qu'un grand nombre d'entre elles n'ont pas mises en place de réelles politiques de motivation des salariés.

2. Les différentes techniques de motivations des salariés employées par les entreprises

Cette analyse va nous aider à connaître les différentes techniques mises en œuvre par les professionnels rencontrés pour susciter la motivation chez leurs salariés.

Professionnel/ Entreprise	Mme L. Entreprise A.	Mme R. Entreprise B.	Mr S. Entreprise C.
Techniques de motivation des salariés employés par les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Accords d'entreprise déployables à l'ensemble des salariés - Accords d'entreprise destinés à certaines catégories de personnes (ex : accord sénior) - Négociations annuelles permettant des augmentations de salaires - Le service qualité, sécurité et environnement travaillé en lien avec le CHSCT sur l'ergonomie, la pénibilité au travail, les conditions de travail et la bonne santé des salariés - Les cadres sont rémunérés avec un salaire indexé sur les objectifs - Mobilité interne - Effort de formation car 3 % de la masse salariale est consacré à la formation (minimum légal : 1,6 %) 	<ul style="list-style-type: none"> - Primes attribués aux salariés dynamiques et souriants - Evolution de carrière et rapidité d'évolution - Augmentation de salaire dû à la baisse de la TVA à 5,5 % - Primes accordées en fonction des résultats et de la satisfaction du client - Primes supplémentaires attribuées en fonction des objectifs et du chiffre d'affaire - Formations des salariés destinées à la connaissance approfondie de leur travail - Sorties sportives et voyages de groupes destinés à l'équipe de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoute des salariés par la mise en place de réunions et d'entretiens annuels - Organisation de séminaires tous les ans avec une demi-journée détente pour l'ensemble du personnel et le chef d'entreprise (ex : sortie barbecue et baignade au Lac du Der)

Comme nous pouvons le voir dans ce tableau, les techniques de motivation des salariés employés sont différentes d'une entreprise à l'autre. En effet certaines entreprises vont

privilégier les techniques de motivation liées aux conditions de rémunération, d'autres vont privilégier les aspects portants sur l'évolution de carrière ou encore sur les conditions de travail et de bien être du salarié.

Nous allons maintenant nous concentrer sur l'analyse de la relation entre la motivation des salariés et le levier de performance pour l'entreprise selon les professionnels.

C. Le lien entre la motivation des salariés et la performance des entreprises

Cette partie va nous permettre de connaître les avis des différents professionnels interrogés concernant la motivation des salariés comme levier ou non de performance pour l'entreprise.

Professionnel/ Entreprise	Mme L. Entreprise A.	Mme R. Entreprise B.	Mr S. Entreprise C.
Lien : motivation des salariés / performance pour l'entreprise	<p>Selon Mme L. la motivation des salariés représente un véritable levier de performance. Elle permet de maintenir l'entreprise à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés.</p> <p>De plus la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entreprise profite des idées novatrices de ces salariés.</p>	<p>Mme R. pense qu'il existe un lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise. Pour elle, un salarié motivé va apporter des idées novatrices et faire avancer l'entreprise dans le bon sens.</p>	<p>Mr S. considère que le lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise ne fait aucun doute. En effet, il pense d'ailleurs qu'un salarié motivé va travailler au-delà de ses capacités et relever les défis et les challenges qui lui sont proposés, ce qui par conséquent est très favorable pour l'entreprise.</p>

Après analyse de ces données, nous pouvons conclure que l'ensemble des professionnels interviewés pense qu'il existe un réel lien entre la motivation des salariés et le levier de performance qu'elle représente pour l'entreprise.

L'analyse comparative des données recueillies auprès des professionnels étant réalisée, nous allons maintenant aborder dans une seconde partie, l'analyse comparative des entretiens menés auprès des salariés.

II. L'analyse croisée des réponses auprès des salariés

Comme nous l'avons fait précédemment pour l'analyse des entretiens avec les professionnels, nous allons suivre la même grille de lecture pour réaliser l'analyse comparative des entretiens auprès des deux salariés. Là encore, dans un souci de dynamisme et de compréhension, nous établirons des tableaux de comparaison.

A. La notion de motivation des salariés

1. La définition de la motivation selon les salariés

Ce tableau va nous permettre de connaître la définition de la motivation retenue pour chacun des salariés interrogés lors de cette enquête de terrain.

Salarié / Entreprise	Mme P. Entreprise A.	Mme G. Entreprise D.
Définition de la motivation des salariés	Selon Mme P. la motivation est le moteur des salariés qui permet à l'entreprise d'avancer et d'être performante vis-à-vis de ses clients et de la concurrence.	Mme G. a défini la motivation d'après sa source, selon elle, les salariés de son entreprise sont principalement motivés par le salaire. Elle a également ajouté que le salaire devait être adapté au travail réalisé.

Comme nous pouvons le constater, les définitions de la motivation des salariés sont différentes selon les personnes interrogées. Ces différences peuvent être expliquées par le statut de la personne, l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise. En effet, rappelons le, les deux salariés interrogés ne sont pas du tout identiques, Mme P. ayant 48 ans et près de 25 ans d'ancienneté dans l'entreprise A et Mme G. ayant 25 ans et un peu moins de 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise D. Enfin, les entreprises dans lesquelles travaillent les deux salariés interrogés sont également différentes. L'entreprise A étant une entreprise appartenant au secteur des vins, champagnes et des spiritueux alors que l'entreprise D. est une entreprise de sidérurgie.

2. La classification des sources de motivation des salariés selon les salariés interrogés

Salarié / Entreprise	Mme P. Entreprise A.	Mme G. Entreprise D.
Sources de motivation des salariés <i>(classées du plus important au moins important)</i>	1. La qualité de l'encadrement 2. Les aspects financiers / la rémunération	1. La reconnaissance 2. Les aspects financiers / la rémunération 3. Un travail intéressant et enrichissant 4. Les conditions de travail agréables 5. Bon climat social et bonne ambiance de travail

Comme nous pouvons l'observer également à l'échelle des salariés, la classification des sources de motivation est variée selon les personnes interrogées.

3. L'origine de la motivation des salariés : acte personnel / impulsion du service RH ?

Ce point va nous éclairer par rapport à l'avis des deux salariés interrogés sur l'origine de la motivation des salariés comme nous avons pu l'aborder précédemment dans l'analyse des données recueillies auprès des professionnels.

Salarié / Entreprise	Mme P. Entreprise A.	Mme G. Entreprise D.
Origine de la motivation des salariés	Mme P. pense avant tout que l'origine de la motivation provient du salarié lui-même. Elle a cependant ajouté que la qualité de l'encadrement ne peut que faire évoluer favorablement ce dernier.	Mme G. juge que les deux sont bien évidemment liés, cependant elle a précisé que le rôle du DRH était très important. En effet, c'est à lui de détecter les malaises et les éventuels problèmes de motivation des salariés.

D'après ce tableau de comparaison, on peut remarquer que les deux salariés n'ont pas exactement la même opinion concernant les origines de la motivation des salariés. En effet, Mme P. pense plutôt que la motivation des salariés résulte avant tout d'un acte personnel du salarié, de sa personnalité et de ses attitudes face au travail. A contrario, même si Mme G. pense que la personnalité du salarié joue également un rôle, elle met l'accent sur l'importance des DRH dans l'impulsion de la motivation des salariés.

Nous allons maintenant aborder l'analyse des données en termes de mise en œuvre de la motivation d'après les salariés interrogés et l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

B. La mise en œuvre de la motivation des salariés

1. L'existence de politiques de motivation dans les entreprises

Cette analyse va nous permettre de savoir si les entreprises mettent en place ou non des politiques de motivation suivant les salariés interrogés.

Salarié / Entreprise	Mme P. Entreprise A.	Mme G. Entreprise D.
Existence d'une politique de motivation	Mme P. considère que la politique de motivation découle principalement des pratiques de management adoptées par son responsable direct par la justesse et l'écoute attentive de ce dernier. Elle a également ajouté que la motivation provenait de l'ambiance de travail avec ses collègues.	Mme G. pense qu'il n'y a pas de politique de motivation en tant que telle dans l'entreprise où elle travaille.

Comme nous l'avons vu précédemment dans l'analyse des entretiens menés auprès des professionnels, on peut constater que la mise en place de politiques de motivation n'est pas la priorité des entreprises, même si certains éléments adoptés y contribuent activement. En d'autres termes et de manière générale, les entreprises ne formalisent pas de manière concrète leur politique de motivation.

2. Les différentes techniques de motivation des salariés employées par les entreprises

Ce second point va nous permettre de connaître les différentes techniques de motivation mises en avant par les salariés lors des entretiens réalisés.

Salarié / Entreprise	Mme P. Entreprise A.	Mme G. Entreprise D.
Techniques de motivation des salariés employés par les entreprises	<ul style="list-style-type: none"> - Ecoute et justesse dans la politique de management des managers de proximité - Bon climat social - Bonne communication notamment lors des réunions annuelles d'informations (bilan de l'année passée, points à améliorer, les objectifs de l'année à venir) 	<ul style="list-style-type: none"> - Flatterie des salariés lors de leurs arrivées ou lors de nouveaux projets - Accord de primes mais pas à l'ensemble du personnel - CE offrant de nombreux avantages aux salariés

Nous pouvons voir qu'il subsiste des différences quant aux techniques de motivation employées selon l'entreprise dans laquelle on travaille mais également selon la perception qu'a le salarié de son organisation.

Nous allons dès à présent nous intéresser à l'analyse de la relation entre la motivation des salariés et le levier de performance pour l'entreprise d'après les deux salariés interrogés lors de cette enquête de terrain.

C. Le lien entre la motivation des salariés et la performance des entreprises

Ce dernier point va nous permettre de confronter les opinions des deux salariés rencontrés lors de l'enquête de terrain quant à la question du lien entre la motivation des salariés et la performance des entreprises. Nous étudierons également les réponses données concernant les techniques de motivations que les personnes adopteraient si elles avaient la possibilité de définir et/ou combler les manques de la mise en œuvre des politiques de motivation adoptées par leur entreprise respective.

Salarié / Entreprise	Mme P. Entreprise A.	Mme G. Entreprise D.
Lien : motivation des salariés / performance pour l'entreprise	<p>Mme P. pense qu'il existe un véritable lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise, dans le sens où la personne fait mieux son travail et cherche à être beaucoup plus performante.</p> <p>Mme P. a également ajouté que ce lien était davantage significatif dans le secteur de la vente.</p>	<p>Selon Mme G. la motivation des salariés entraîne un véritable levier de performance pour l'entreprise car la personne travaille mieux et obtient de meilleurs résultats.</p>
Les techniques de motivation à adopter selon les salariés	<p>Mme P. juge qu'il n'y a pas assez de reconnaissance vis-à-vis des salariés. Selon Mme P. cette reconnaissance pourrait prendre la forme d'une simple communication orale et non formalisée. En d'autres termes on doit dire aux personnes lorsqu'elles font bien leur travail ou si ce n'est pas le cas.</p>	<p>Mme G. estime qu'il est nécessaire d'avoir un contact plus présent et régulier du service RH avec les salariés car ce dernier n'est pas situé dans les mêmes locaux.</p> <p>De plus Mme G. juge qu'il y a un manque de communication au sein de l'entreprise D. et qu'il serait nécessaire d'améliorer ce point.</p>

Nous pouvons constater que chacun des deux salariés interrogés pense qu'il y a un lien notable entre la motivation des salariés et le levier de performance que celle-ci représente pour l'entreprise. Enfin, les préconisations faites par les deux salariés portent sur des points différents, celles-ci étant liées au contexte d'entreprise et à une perception différente selon les salariés.

Nous avons désormais achevé l'analyse croisée des entretiens menés auprès des salariés, ainsi nous allons maintenant nous intéresser à l'analyse croisée des données recueillies entre les professionnels et les salariés.

III. L'analyse croisée : professionnels / salariés

Cette dernière partie sera consacrée à l'analyse croisée des données recueillies auprès des professionnels et des salariés lors de cette enquête de terrain.

Dans un premier temps nous analyserons les points communs entre les professionnels et les salariés puis dans un second temps nous étudierons les divergences concernant les différents points que nous avons abordés précédemment dans la grille d'analyse.

A. Les points communs

Concernant la définition de la motivation des salariés, on ne peut pas établir de lien réel entre les données obtenues auprès des professionnels et des salariés. On peut tout de même noter que certaines définitions se recoupent, notamment entre les réponses données par le salarié et le professionnel de l'entreprise A. En effet, pour Mme P. salarié de l'entreprise A., la motivation des salariés représente le moteur des salariés qui permet à l'entreprise d'être performante. Pour Mme L., la responsable de formation et gestion des compétences de cette même entreprise, la motivation des salariés représente la performance et la bonne santé de l'entreprise.

Quant à la classification des sources de motivation des salariés (du plus important au moins important) on observe que certains facteurs reviennent régulièrement mais pas forcément dans le même ordre que ce soit au niveau des salariés comme au niveau des professionnels. A ce titre nous pouvons citer la reconnaissance et le salaire.

Au sujet de la question relative à l'origine de la motivation des salariés, nous pouvons constater de manière générale que les salariés ainsi que les professionnels semblent en accord sur ce point. En effet ces deux catégories de personnes interrogées pensent que les salariés mais également la direction des ressources humaines sont à l'origine de l'impulsion de la motivation chez les salariés.

Concernant les différentes techniques de motivation adoptées par les entreprises, nous pouvons conclure que les professionnels tout comme les salariés renvoient généralement cela aux conditions pécuniaires, nous pouvons citer par exemple l'obtention de primes ou encore les augmentations de salaires.

Enfin, quant à la question relative au lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise, salariés et professionnels s'accordent à dire qu'il existe un véritable lien entre ces deux notions. En effet, tous pensent que la motivation des salariés représente un véritable levier de performance pour les entreprises, cependant pour des raisons différentes comme nous allons le voir dans la partie suivante relative aux points de divergence.

B. Les points de divergence

Comme nous l'avons dit précédemment, nous ne pouvons établir de lien réel entre les définitions de la motivation proposées par les salariés et celles proposées par les professionnels. Ainsi sur ce point nous pouvons conclure que les salariés et les professionnels n'appréhendent pas de la même manière la motivation des salariés, ce qui peut poser des problèmes d'adéquation et d'incompréhension entre la mise en œuvre de politiques de motivation des entreprises et les attentes des salariés.

Concernant la classification des sources de motivation des salariés, là encore on observe un écart entre les réponses recueillies auprès des professionnels et des salariés. On se rend alors compte que les professionnels ne connaissent pas les véritables facteurs motivant les salariés. Ceci peut alors également engendrer des problèmes d'incompréhension et d'incompatibilité des techniques mises en place par la direction des ressources humaines. Cela pouvant conduire notamment à une insatisfaction du salarié et un sentiment d'être mal compris entraînant ainsi des problèmes de motivation.

Quant aux différentes techniques de motivation adoptées par les entreprises, on observe que plusieurs professionnels considèrent certaines actions comme de véritables facteurs de motivation alors que le salarié, lui, le perçoit d'une toute autre façon. Dans le même temps, on remarque aussi que les techniques de motivation adoptées sont très

différentes selon le type d'entreprise, son contexte et l'environnement dans lequel elle se trouve.

Enfin, comme nous l'avons dit précédemment, salariés et professionnels, tous deux jugent de l'existence du lien entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise cependant pour des raisons différentes. D'une manière générale, les professionnels pensent que la motivation des salariés permet à l'entreprise de faire émerger des idées novatrices ce qui va faire avancer de manière positive l'entreprise. En effet un salarié motivé aura souvent tendance à se positionner comme force de proposition et en tant qu'acteur du développement de l'entreprise. Dans ce cas, on peut parler d'une relation de contribution en termes d'avancement et de développement de l'entreprise par le salarié. A contrario, les salariés ont plutôt tendance à penser qu'une personne motivée fera mieux son travail (aspect qualitatif) et sera plus performant avec de meilleurs résultats (aspect quantitatif), ce qui entraînera alors un véritable cercle vertueux pour l'entreprise. L'avis des salariés sur ce point est uniquement basé sur la notion de performance et de qualité de travail fourni par le salarié pour l'entreprise.

Après avoir réalisé l'analyse comparative des différents entretiens, nous allons achever cette dernière partie par un chapitre dédié aux préconisations afin que la motivation des salariés représente un réel levier de performance pour les entreprises.

CHAPITRE 3 : Les préconisations : la motivation des salariés au cœur de la GRH comme levier de performance des entreprises

D'après l'analyse des données recueillies sur le terrain, nous avons pu constater qu'il y avait une méconnaissance de la part des professionnels des ressources humaines quand aux sources de motivation des salariés. De cela découle évidemment des difficultés liées à l'insatisfaction des salariés engendrant ainsi des problèmes de démotivation pouvant être néfaste pour la performance de l'entreprise. Par conséquent, nous allons nous attacher à développer un certain nombre de préconisations et d'actions visant à susciter la motivation des salariés et donc créer un levier de performance pour les entreprises. Pour ce faire, nous allons nous axer sur trois principales actions, dans un premier temps nous verrons la

motivation par les méthodes de management puis dans un second temps nous aborderons la motivation liée aux conditions de rémunération. Enfin nous développerons la motivation par les conditions de travail.

I. La motivation par les méthodes de management

Nous aborderons dans cette première partie les points essentiels de la motivation par les méthodes de management. Nous nous appuyerons sur l'importance de la communication interne d'une part et la reconnaissance d'autre part, comme sources de motivation des salariés et levier de performance pour les entreprises.

A. Une communication interne claire et transparente

Comme nous l'avons vu avec la théorie de la fixation des objectifs de J. Locke puis dans l'analyse des entretiens, il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le

salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation. La communication interne peut se faire par différents moyens, elle peut être formelle ou informelle, on peut également jouer sur différents supports. A ce titre, nous pouvons citer la communication électronique par le biais de l'intranet, les journaux d'entreprise, l'affichage, les réunions d'information du personnel ou encore les boîtes à idées, autant de moyens possibles pour communiquer régulièrement auprès des collaborateurs.

B. La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés. La reconnaissance est un fait difficilement perceptible car elle est souvent informelle. Un dossier intitulé « La reconnaissance au travail » paru dans la revue web *SciencesHumaines.com* a d'ailleurs tenté de définir cette notion : « *Objet insaisissable car multidimensionnel, elle est à la fois individuelle et collective, quotidienne et ritualisée ; elle concerne autant la personne que le travail ; elle peut être financière ou « symbolique ».* La pratique de la reconnaissance doit prendre en compte toutes ces dimensions ».¹⁰ Ce dossier nous montre également qu'une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

1. Reconnaître la personne : La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.

¹⁰ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html

2. Reconnaître les résultats : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.

3. Reconnaître l'effort : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

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

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

Nous allons maintenant aborder dans une seconde partie les conditions de rémunération comme facteur motivationnel des salariés.

II. La motivation par les conditions de rémunération

Comme nous allons le voir dans cette seconde partie, les conditions de rémunération qu'elles soient directe ou indirecte ont pour effet de motiver les salariés et de cette manière, engendrer un levier de performance pour l'entreprise.

A. Les conditions de rémunération directe

Pour susciter la motivation chez les salariés, les entreprises peuvent jouer sur les conditions de rémunération directe. La rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de

motiver les salariés, les entreprises doivent proposer des salaires attractifs par rapport à la concurrence, c'est ce que l'on appelle la stratégie du salaire d'efficience. Cette théorie permet de montrer que les entreprises ont tout intérêt à offrir des rémunérations plus élevées que celles proposées sur le marché du travail; le but étant d'attirer une main d'œuvre de qualité, de la fidéliser mais également d'inciter les salariés à l'effort, en d'autres termes à la motivation. L'entreprise peut également motiver ses salariés par le biais des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment en accordant des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs. Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers.

B. Les conditions de rémunération indirecte

Les entreprises peuvent aussi accorder à leurs salariés des rémunérations indirectes. Ce type de rémunération concerne les avantages en nature, les avantages sociaux et les périphériques légaux. Ces derniers regroupent principalement la participation, l'intéressement, les plans d'épargne entreprises et inter entreprises, les plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO), les stocks option ou encore l'actionnariat salarié. Toutes ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent dans le même temps un levier de performance pour l'entreprise. Ainsi pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement permettant de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus. Il est également important de rappeler que la prime de participation est obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés, ce qui permet aux salariés de profiter des bénéfices réalisés par l'entreprise. Les entreprises de moins de 50 salariés peuvent également accorder des primes de participation à leurs salariés si l'entreprise a réalisé un niveau de performance élevé, ce qui va produire chez le salarié la volonté de faire davantage d'effort et de redoubler de motivation, donc bénéfique pour la société.

L'entreprise peut aussi proposer à ses salariés des plans d'épargne entreprise ou encore des plans d'épargne pour la retraite collectif. Ces dispositifs bloqués pendant plusieurs années vont permettre à l'entreprise de garder et fidéliser sa main d'œuvre, développant ainsi le sentiment d'appartenance à l'organisation. Un salarié bien intégré va donc se sentir plus motivé dans son travail qu'un salarié qui ne se sent pas reconnu dans l'entreprise. Enfin, les entreprises et plus particulièrement les grandes organisations peuvent permettre aux salariés d'acquérir des parts dans l'entreprise, notamment grâce aux stocks option et à l'actionnariat

salarié. Les détenteurs des stocks option accordent aux salariés, principalement aux dirigeants et cadres dirigeants, la possibilité d'acheter des actions de leurs entreprises à un prix d'exercice fixé d'avance au terme d'une période donnée. Quant à l'actionnariat salarial, il propose aux employés d'acheter des actions à un cours plus avantageux que le cours de la bourse ou à des conditions préférentielles. Ces deux types de dispositifs proposés aux salariés vont leur permettre de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et à ses valeurs. Cela va ainsi stimuler et encourager la motivation des collaborateurs et produire un cercle vertueux pour l'entreprise et atteindre à un niveau de performance notable.

Nous allons maintenant nous attacher à l'impulsion de la motivation chez les salariés par les conditions de travail.

III. La motivation par les conditions de travail

A. La qualité du climat social

Selon une définition proposée par le site *Développement-RH.com* : « *le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise.* »¹¹. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envi de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est à la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de déceler les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social. L'entreprise peut, par exemple, mettre en place un

¹¹ <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>

groupe de travail en interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social. Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. A ce titre, on peut retenir les enquêtes d'opinions menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

B. La convivialité au travail

L'association *Le Printemps de la Convivialité* a été créée en 2007 et s'appelle depuis 2009, *Entreprise et Convivialité*. Cette association répond à trois objectifs, tels que :

1. Promouvoir l'idée que la convivialité est facteur à la fois d'efficacité collective et de mieux-être individuel,
2. Inciter les organisations à pratiquer la convivialité,
3. Professionnaliser la convivialité, partager et valoriser les meilleures actions conviviales.

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

Pour mettre en place ce management par la convivialité, l'association a d'ailleurs créée Le Jour du Printemps. L'objet de cette journée est de favoriser la convivialité entre les différents membres de l'entreprise. « *Il s'agit de créer une occasion supplémentaire pour inciter chacun à communiquer avec ses voisins au travail. Cette Journée s'inscrit dans la politique de sensibilisation à la convivialité au travail de notre association.* »¹².

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité ludique ou sportive ou encore l'organisation d'un « pot » ou d'une loterie. Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

¹² http://www.entreprise-et-convivialite.com/Le-jour-du-printemps_r3.html

Selon Philippe DETRIE, délégué général de l'association *Entreprise et Convivialité* :
« *L'objectif est de contribuer à un monde où il fait meilleur travailler* ».

Le management par la convivialité peut être assimilé à des techniques de motivation dites atypiques comme nous avons pu l'aborder précédemment lors de l'étude de cas chez Google ou encore dans le guide d'entretien (question n°11). Les salariés tout comme les professionnels interrogés lors des entretiens se sont tous accordés à dire que ces techniques de motivation étaient de manière générale très bénéfiques pour le salarié comme pour l'entreprise.

CONCLUSION

L'objet de ce mémoire de recherche a porté sur la motivation des salariés comme levier de performance pour les entreprises du secteur privé. Afin de mener à bien ce travail, nous avons expliqué dans une première partie les différents concepts tels que la motivation et la performance pour une entreprise, mais également les diverses théories relatives à la motivation des salariés. Puis, nous avons abordé la problématique actuelle, celle de la démotivation des travailleurs, en développant les causes mais aussi en montrant comment certaines entreprises se différencient par rapport à d'autres en maintenant la motivation des salariés.

Dans une seconde partie, nous nous sommes intéressés à la méthodologie de l'enquête de terrain. Nous avons vu quelle était la stratégie d'accès au terrain d'une part, pour les professionnels, d'autre part, pour les salariés. Ensuite, nous nous sommes attachés à montrer les intérêts du recours à la méthode qualitative et aux entretiens. Enfin, nous avons expliqué de manière détaillée les différents thèmes et questions abordés dans le guide d'entretien.

La dernière partie de ce mémoire est consacrée à l'analyse des résultats empiriques. Pour cela, nous avons procédé à une analyse des entretiens menés auprès des professionnels mais également auprès des salariés. Nous avons aussi réalisé une analyse comparative des différents entretiens menés lors de cette enquête terrain. Ces diverses analyses nous ont permis, dans un dernier temps, de développer un certain nombre de recommandations. En effet, la motivation des salariés doit être placée au cœur de la gestion des ressources humaines pour créer un levier de performance pour les entreprises.

Ce travail de recherche s'est révélé particulièrement intéressant car le fait d'interroger des professionnels mais aussi des salariés nous a permis de montrer qu'il existait des écarts de perception entre des deux derniers quant à la question de la motivation des salariés. En effet, nous avons pu constater que les professionnels n'ont pas connaissance des sources de motivation des salariés, ce qui pose alors problème pour la mise en œuvre de la motivation de ceux-ci. Les services ressources humaines sont alors confrontés à l'insatisfaction des salariés causant des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entreprise.

En effet, cette enquête terrain nous a permis de démontrer que le lien entre la motivation des salariés et la performance des entreprises ne faisait aucun doute.

Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation.

Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entreprise, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique. En effet, notamment en période de crise, la direction des ressources humaines doit redoubler d'effort quant à la mise en œuvre de la motivation de ses collaborateurs.

Ce mémoire nous a également permis de mener une réflexion et proposer des pistes d'amélioration en apportant des préconisations basées sur trois axes importants. A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux méthodes de management, aux conditions de rémunération et enfin aux conditions de travail.

La réalisation de ce mémoire m'a permis d'acquérir de nombreuses connaissances au sujet de la motivation des salariés, ce qui me sera utile pour ma future carrière professionnelle dans les ressources humaines. L'enquête terrain m'a aidé à appréhender ce sujet de manière plus concrète notamment lors des entretiens menés auprès des professionnels et des salariés. Ces rencontres ont été très enrichissantes pour ma part, d'un point de vue personnel mais également professionnel. Même si le mémoire demande beaucoup de temps, de recherche et de réflexion, je suis satisfaite d'avoir mené à terme ce travail et des apports enrichissants que ce dernier m'a apporté.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

Etienne SERUPIA SEMUHOZA, *Théories de la motivation au travail*, Edition l'Harmattan, 2009

Claude LEVY-LEBOYER, *La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation, 1998

George ARCHIER, *Les leviers de la réussite*, Edition InterEdition, 1991

Bernard DIRIDOLLOU, *Manager son équipe au quotidien*, Edition Eyrolles (4^{ème} édition), 2007

Eric COBUT, Géraldine BOMAL, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, Edition Edipro, 2009

Emmanuel ABORD DE CHATILLON, Céline DESMARAIS, Martine MEUNIER, *Mobiliser les ressources humaines*, Edition Faucher, 2003

Sandra MICHEL, *Peut-on gérer les motivations ?*, Edition PUF Gestion, 1985

Emmanuel MAIRE, Matthieu DUBOST, *Les clés de la performance*, Edition DEMOS, 2004

Nicole AUBERT, *Diriger et motiver*, Editions d'Organisation (2^{ème} édition), 2005

Alain BLANCHET, Anne GOTMAN, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Edition Armand Colin (2^{ème} édition refondue), 2007

Revue scientifique :

Philippe ROBIN, Richard DACOURY, Stéphane DIAGANA, Didier MARLIER, *L'art de motiver une équipe en période de crise*, L'expansion management review, N° 134, Septembre 2009

Dossier *La crise... quelle crise ?*, Personnel, N° 507, Février 2010-05-30

Articles d'une revue électronique :

Nathalie SCHNEIDER, Juliette GHUILAMILA, Claude LEVY-LEBOYER, Gilles VERRIER, Maurice THEVENET, Christine CLOAREC, *La crise de la motivation au travail*, Sciences humaine.com.

Disponible sur http://www.scienceshumaines.com/index.php?lg=fr&id_dossier_web=45
(consulté le 02 Mai 2010.)

Samuel LAURENT, *Voyage au cœur du Google Way*, [Le figaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

Disponible sur <http://www.lefigaro.fr/web/2009/10/19/01022-20091019ARTFIG00590-voyage-au-coeur-du-google-way-.php> (consulté le 10 Mai 2010)

Sites internet :

Développement-RH.com, *Le climat social*.

Disponible sur <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social>

Entreprise et convivialité.com.

Disponible sur http://www.entreprise-et-convivialite.com/Le-jour-du-printemps_r3.html

Sciences humaines.com, *La reconnaissance au travail*.

Disponible sur http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-autravail_fr_22737.html

Techno-science.net, *définition de la motivation*.

Disponible sur <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=741>

ANNEXES