

## MOTIVATION VS SATISFACTION, LE PARADOXE DES PRATIQUES RH EN ENTREPRISE : QUELQUES ÉCLAIRAGES SOUS LE PRISME DES THÉORIES DE CONTENU

**Aicha JEBARI**

*Doctorante, CED Economie-Gestion, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

[aicha.jebari.rh@gmail.com](mailto:aicha.jebari.rh@gmail.com)

**Omar BELKHEIRI**

*Professeur, ENCG Tanger, Université Abdelmalek Essaâdi*

[obelkheiri@uae.ac.ma](mailto:obelkheiri@uae.ac.ma)

### ABSTRACT

This paper challenges the discourse of HR managers on motivation. After having identified the so-called “motivation” HR practices and having categorized them, they were subjected to analysis to assess their motivational impact. For this, we used the corpus of content theories (in particular: Alderfer and Herzberg). This approach allowed us, first of all, to highlight the complexity of the motivation process and its relationship with the notion of (dis)satisfaction: motivation cannot be understood outside of reasoning in terms of (in) satisfaction; something that most HR managers do not clearly envisage. Then, it provided us with a prism for assessing the HR practices identified to show to what extent a significant part of these practices is not implemented in the best way, as a “motivation” factor.

**Keywords:** *Motivation discourses and practices, Motivation and Satisfaction, Content theories.*

### RÉSUMÉ

Ce papier interpelle le discours des DRH sur la motivation. Après avoir recensé les pratiques RH dites de « motivation » et les avoir catégorisées, elles ont été soumises à l’analyse pour en apprécier la portée motivationnelle. Pour cela, nous avons sollicité le corpus des théories de contenu (en particulier : Alderfer et Herzberg). Cette démarche, nous a permis, d’abord, de mettre en évidence la complexité du processus de motivation et de sa relation avec la notion de (in)satisfaction : la motivation ne peut être comprise en dehors du raisonnement en termes de (in)satisfaction ; ce que la majeure partie des DRH n’envisagent pas clairement. Ensuite, elle nous a fourni un prisme d’appréciation des pratiques RH recensées pour montrer dans quelle mesure une partie importante de ces pratiques est mise en œuvre à tort, comme facteur de « motivation ».

**Mots clés :** *Discours et pratiques de motivation, Motivation et Satisfaction, Théories du contenu.*

## INTRODUCTION

Dans le cadre des pratiques déployées par les départements des RH dans le but de motiver les employés, un paradoxe semble apparaître entre le discours des responsables ressources humaines (RRH) et la perception des collaborateurs (en particulier les managers de proximité<sup>1</sup>). En effet, bien que ces pratiques soient proposées pour stimuler la motivation, nous avons pu observer dans le terrain que ces managers de proximité considèrent ces mêmes pratiques comme des « acquis » engendrant une satisfaction ponctuelle. Sur un autre plan, il nous est également apparu dans le discours des RRH qu'il y a une confusion entre ce qui relève de la satisfaction et ce qui relève de la motivation. Il s'agit là de notre perception, issue du terrain, mais nourrie par un background théorique auquel les RRH ne sont pas nécessairement initiés. Aussi, nous avançons cette idée en tant qu'hypothèse ou piste d'analyse.

Ce double paradoxe interpelle clairement l'efficacité de ces pratiques RH et leur effet motivationnel. Partant de ces constats, au grès d'un terrain d'étude empirique constitué de quelques entreprises industrielles de la place tangéroise, nous proposons ici, dans un premier temps, d'identifier ces pratiques RH dites de « motivation »<sup>2</sup> selon le discours de RRH pour, ensuite, questionner leur portée managériale sous l'angle des théories motivationnelles (nous solliciterons surtout les théories de contenu). Dans cette perspective, notre choix a porté sur deux modèles théoriques, ceux d'Alderfer et d'Herzberg en raison de leur pertinence et leur applicabilité dans ce cadre.

La progression de cet article suit une organisation en deux grandes parties. La première est dédiée à une discussion théorique des deux concepts de la motivation et de la satisfaction au travail dans le cadre des théories motivationnelles. Cette discussion théorique a une double finalité. D'une part, il s'agit de montrer à quel point le concept de motivation est polysémique et n'obéit pas à un seul cadre de référence (d'où l'interférence avec la satisfaction notamment). D'autre part, il s'agit de préparer le terrain théorique qui servira de prisme pour apprécier les pratiques recensées dans le terrain.

La seconde partie expose le matériau récolté grâce à un travail de terrain réalisé<sup>3</sup> auprès d'une vingtaine de responsables RH par entretiens semi-directifs : plus d'une centaine de pratiques ont été identifiées et catégorisées par nos soins. Ce matériau est ensuite méthodiquement confronté au prisme des théories de contenu retenues afin d'en apprécier la pertinence ou du moins apporter un éclairage critique sur les pratiques de « motivation » qui tendent à être reprises dans des zones géographiques fermées comme les zones franches ou industrielles (parfois par mimétisme, dans tous les cas sans une réelle réflexion évaluative).

## 1. MOTIVATION ET SATISFACTION : UNE DISCUSSION THEORIQUE

### 1.1. PRINCIPALES APPROCHES THEORIQUES ; UNE VUE D'ENSEMBLE

Dans la théorie, les concepts de satisfaction et de motivation ont été souvent abordés ensemble pour leur rôle dans la dynamique complexe qui sous-tend les comportements, notamment dans le contexte du travail. La définition des deux concepts a évolué en fonction des perspectives et des cheminements différents des cadres théoriques. Vallerand et Thill (1993) ont proposé un cadre englobant plusieurs paradigmes théoriques, pour définir la motivation comme « le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Elle représente l'énergie qui pousse l'individu vers l'action. La définition de la satisfaction au travail, quant à elle, a fait objet de plusieurs développements, abordant plusieurs dimensions affective<sup>4</sup>,

---

<sup>1</sup> Ce sont les managers d'équipe au plus bas niveau de l'organigramme. Ils gèrent directement des opérateurs et exécutants

<sup>2</sup> Nous utiliserons désormais cette convention : la « motivation » entre guillemets désigne la perception de celle-ci telle qu'elle transparait dans le discours des RRH

<sup>3</sup> Ce travail empirique relève d'une démarche exploratoire entreprise durant la période Février-Avril 2022. Elle a permis de construire une démarche d'enquête plus conséquente déjà réalisée auprès de plus de 400 managers (en 2023), dans le cadre de notre travail de thèse « Vers un modèle d'appréhension et de mesure de la motivation au travail », sous la direction de O. Belkheiri.

<sup>4</sup> Nous faisons référence à la définition de Locke qui associe la satisfaction à l'état émotionnel agréable résultant de l'évaluation de son travail (1976).

cognitive<sup>5</sup> et dynamique<sup>6</sup>, toutes sous l'angle de l'évaluation.<sup>7</sup> Igalens (1999)<sup>8</sup> rassemble les trois dimensions dans sa définition, et présente la satisfaction comme « une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. La satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie. »<sup>9</sup>

Bien que distincts dans leur essence, les deux concepts ont été souvent présentés de façon imbriquée dans le champ des théories motivationnelles, auquel nous nous intéressons particulièrement dans ce papier. Maugeri (2013) discute la relation entre la motivation et la satisfaction au travail en se basant sur la notion fondamentale de l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux attentes. Il souligne que la motivation est l'antécédent de la satisfaction du fait que les attentes sont la base de la motivation et que la satisfaction découle de la confrontation entre ces attentes et les résultats. Selon lui, l'individu ne peut pas être satisfait s'il n'attendait pas ou ne désirait pas un certain résultat.<sup>10</sup>

Dans la même ligne de pensée, Francès (1995) présente une réflexion similaire à celle de Maugeri tout en ajoutant une autre dimension liée à la valence. Il considère que la motivation repose sur des aspirations différentes dont la valeur (valence) dépend d'une personne à une autre. Les attentes et les résultats espérés ont des capacités de motivation différentes qui varient d'une personne à une autre. En analysant le lien entre la motivation et la satisfaction, la valence apporte un éclairage sous forme de formule mathématique qui met en évidence la dépendance de la satisfaction à la motivation. Francès définit la satisfaction, à partir de la motivation, comme la confrontation des attentes (A) avec les résultats obtenus (O) :  $M = \sum(A-O) * V$ . La formule montre que la satisfaction mesure l'écart entre ce qui est attendu et ce qui est obtenu (A-O) et que l'impact de cet écart influence la motivation selon la valence (l'importance accordée à l'attente et résultat). La satisfaction semble être selon Francès le préalable de la motivation.

Vroom (1964) a bien expliqué le processus de la motivation qui vient en amont, dans sa théorie des attentes, qui est une anticipation des résultats fondée sur les croyances et les attentes de l'individu. Ce modèle a été prolongé et enrichi par Porter et Lawler (1968), puis Nadler et Lawler (1977), tout en intégrant des variables supplémentaires et en liant les concepts de motivation, de performance et de satisfaction. Ces deux modèles ont apporté une contribution majeure dans l'analyse de la relation Motivation / Satisfaction. Selon Porter et Lawler, la motivation précède la satisfaction mais selon un lien rétroactif<sup>11</sup>. En effet, la motivation influence la satisfaction à travers l'intensité des efforts déployés pour obtenir des résultats satisfaisants. De l'autre côté, la motivation future sera le résultat de la satisfaction ressentie au cours des expériences passées, en ajustant les attentes et les croyances. De ce point de vue, la motivation et la satisfaction sont liées par des mécanismes d'influence mutuelle.

De même, Le modèle d'équité d'Adams (1963) et la théorie de la justice organisationnelle de Greenberg (1987) ont discuté la relation entre la motivation et la satisfaction de façon entremêlée. Selon ce cadre conceptuel, les deux concepts sont liés au sentiment d'équité perçu. La satisfaction est le résultat d'une perception d'équité, et de façon plus élargie, de justice<sup>12</sup>. La perception de l'équilibre entre les efforts déployés et les récompenses peut donner lieu à une motivation renouvelée ou engendrer une insatisfaction qui pourra impacter le comportement de l'individu dans un objectif de récupérer la perception d'équilibre.

Ces approches théoriques multiples mettent en évidence la différence des points de vue quant à la relation entre la motivation et la satisfaction au travail. Chaque théorie apporte un éclairage particulier à cette relation qu'elle soit linéaire

---

<sup>5</sup> Des chercheurs tels que Mignonac (2004) et Iglésias (2010), Patterson et al (2010) ont introduit aussi la dimension cognitive dans la définition de la satisfaction en prenant en compte les mécanismes de pensée et de croyances.

<sup>6</sup> Meyssonier et Roger (2006) considère que l'individu est en constante adaptation pour maintenir le niveau de satisfaction, en fonction de ses besoins/aspirations et la réalité vécue dans l'entreprise.

<sup>7</sup> Randon, S. (2010). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000.

<sup>8</sup> Igalens, J. (1999). Satisfaction au travail. Encyclopédie de la gestion et du management.

<sup>9</sup> Randon, S. (2010). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000.

<sup>10</sup> Maugeri, S. (2013). Théories de la motivation au travail-2ème édition. Dunod.

<sup>11</sup> Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). Comportement organisationnel : Volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

<sup>12</sup> Équité des résultats, processus et interactions

ou réciproque en mettant l'accent sur le processus qui relie les deux concepts. Ceci souligne la complexité de la relation Motivation / Satisfaction dont la perception et l'exploitation dépendent des postulats propres à chaque théorie. Ainsi selon le prisme théorique adopté, la relation peut être appréhendée et mobilisée différemment dans le contexte organisationnel. Face à cette complexité, il semble que dans la sphère des responsables RH<sup>13</sup>, le maître-mot dominant est la « motivation ». Sous couvert de ce vocable, une diversité de pratiques RH est considérée à tort comme homogène c-à-d. ayant toutes un impact motivationnel.

Pour évaluer ces pratiques, il s'avère nécessaire de s'appuyer sur des approches permettant non seulement l'appréhension des mécanismes qui sous-tendent la relation Motivation/Satisfaction, mais aussi l'appréciation de la nature de la pratique pour voir si elle relève de la motivation ou de la satisfaction.

Ainsi, nous choisissons d'inscrire notre réflexion dans le paradigme des théories de contenu qui établissent un lien direct entre les besoins des individus et les facteurs influençant leur satisfaction et motivation. Les théories de contenu<sup>14</sup>, mettent en avant la notion du besoin pour expliquer ce qui pousse l'individu à agir plutôt qu'à la façon dont le processus motivationnel fonctionne. Elles sont fondées sur l'idée selon laquelle la motivation est provoquée par l'existence d'un besoin insatisfait. Nous considérons que ces théories de contenu nous permettront d'aborder la relation entre la motivation et la satisfaction de manière structurée et d'apporter un éclairage à la confusion en termes de pratiques dans le contexte de l'entreprise. Nous allons solliciter particulièrement deux théories, celles de Herzberg et de Alderfer.

## **1.2. LE PRISME DES THÉORIES DE CONTENU : HERZBERG ET ALDERFER**

Plusieurs théories de contenu ont mis en avant le lien entre le besoin, la satisfaction et la motivation. Certaines approches comme celle de Maslow (1954) proposent une catégorisation des besoins orientant le comportement des individus selon une structuration hiérarchique, où l'individu doit satisfaire une catégorie de besoin avant que la suivante devienne motivante pour lui, ou selon une interaction simultanée de différents besoins (Alderfer, 1969). Une autre approche particulière proposée par Herzberg (1959) met en lumière la complexité de la satisfaction et se base sur une distinction entre les conditions nécessaires pour éviter l'insatisfaction et les facteurs qui engendrent de la satisfaction et de la motivation au travail. D'autres s'intéressent à l'acquisition des besoins influençant les comportements en mettant l'accent sur des besoins psychologiques qui varient en fonction du contexte et des expériences individuelles.

Dans le cadre de notre étude, et pour apporter une lecture des pratiques dispensées dans les entreprises à travers le prisme des théories de contenu, nous avons choisi de mobiliser les deux modèles de Herzberg et d'Alderfer, vu leur applicabilité dans ce cadre. Les autres théories ont été éliminées du fait qu'elles intègrent la dimension de la perception de l'individu.

### **La théorie bi-factorielle de Herzberg**

En 1959, Herzberg vient affirmer, après Maslow, que la motivation est suscitée par la recherche de satisfaction de certains besoins. Cette conclusion était le résultat d'une investigation des bons souvenirs et mauvais souvenirs d'une centaine d'employés dans l'objectif de déterminer les causes de satisfaction et d'insatisfaction dans un contexte de travail.

A travers sa théorie, Herzberg présente les besoins sous forme de deux types de facteurs qui affectent les attitudes de travail et le niveau de performance des employés (Robbins 2009)<sup>15</sup> et interviennent dans le mécanisme de motivation ; les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation, appelés aussi dans certains écrits facteurs de satisfaction et facteurs d'insatisfaction. Dans son article « one more time, how do you motivate employees »<sup>1987</sup>,<sup>16</sup> Herzberg les présente comme suit :

---

<sup>13</sup> Nous en avons rencontré une vingtaine, comme on le précisera plus loin

<sup>14</sup> Pour avoir une idée s'ensemble sur les théories de contenu (une dizaine), voir M.Tahrouch, S.Boungab et O.Belkheiri (2018), Les Fondamentaux du Management, pp. 202-223

<sup>15</sup> Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. Funai journal of accounting, business and finance.

<sup>16</sup> Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

Les facteurs d'hygiène « **Hygiene** » sont des facteurs extrinsèques et répondent à des besoins en l'absence desquels les employés sont insatisfaits mais leur présence ne génère en aucun cas de la satisfaction. Il s'agit de la politique de l'entreprise (company policy), la supervision (supervision), les conditions de travail (working conditions), les relations interpersonnelles (interpersonal relations), le salaire (salary), le statut (stratus), la sécurité du travail (job security) et la vie personnelle (personal life).

Selon Mathis 1979 « Les facteurs d'hygiène fournissent une base qui doit être soigneusement examinée si l'on veut éviter l'insatisfaction. Mais, même si tous les besoins d'entretien sont pris en charge, les gens ne seront toujours pas nécessairement motivés à travailler plus dur ». <sup>17</sup>

En revanche, les facteurs de motivation « **Motivators** » sont des facteurs intrinsèques et ont la capacité d'apporter de la satisfaction à l'individu. Ils sont considérés comme des facteurs de motivation dans la mesure où ils poussent l'individu à fournir des efforts pour satisfaire les besoins correspondants, tels que les besoins d'accomplissement, de promotion, de développement... Ils comprennent : la réalisation (achievement), la reconnaissance (recognition), le travail lui-même (work itself), la responsabilité (responsibility), l'avancement (advancement) et la croissance (growth).

L'apport principal de cette théorie est la catégorisation des facteurs de satisfaction/ motivation en fonction de leur impact sur l'attitude des employés et la séparation entre les deux notions de satisfaction et insatisfaction qui ne sont pas opposés selon Herzberg. Un type de catégorie n'est pas l'opposé de l'autre ; comme la satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction <sup>18</sup>.

Les facteurs de satisfaction et les facteurs d'hygiène sont indépendants, mais ils sont aussi associés au phénomène d'escalade : plus les gens reçoivent, plus ils veulent (Monday 2017). Si le management se concentre sur les facteurs d'hygiène tout en négligeant les facteurs de satisfaction, les employés vont probablement chercher davantage les facteurs d'hygiène, ce qui va engendrer un impact négatif sur le développement de la motivation chez eux (Pardee 1990) <sup>19</sup>.

Selon l'auteur, la combinaison entre les deux types est obligatoire afin de permettre d'augmenter la motivation et améliorer la performance individuelle. D'une part, la présence des facteurs extrinsèques ne fera qu'éliminer l'insatisfaction des employés, sans procurer de la satisfaction pourtant. D'autre part, les facteurs intrinsèques permettront la croissance et le développement intérieur des employés ce qui conduira à une productivité et une performance plus élevées, or leur absence ne fera que neutraliser le sentiment de ni satisfaction, ni insatisfaction au travail (Kian 2013) <sup>20</sup>.

## La théorie d'Alderfer

Alderfer a développé la théorie ERG (Existence, Relatedness and Growth) en 1969, qui est une autre formulation de la théorie des besoins de Maslow. Alderfer englobe les besoins sous trois ensembles : les besoins d'existence, les besoins de rapports sociaux, les besoins de développement, d'où vient la nomination en français (ERD).

Contrairement à Maslow, Alderfer propose que les besoins peuvent survenir d'une manière simultanée et la motivation pour les satisfaire dépend du niveau d'intensité du besoin : plus le besoin est satisfait, moins il est intense. Toutefois, Alderfer a également affirmé que si la force des besoins devrait être négativement liée à la satisfaction des besoins, les individus pourraient, lorsqu'ils sont frustrés par leur environnement dans la satisfaction des besoins d'ordre supérieur, accorder une plus grande importance aux besoins de niveau inférieur, déjà satisfaits. Ainsi, l'inclusion d'une proposition

---

<sup>17</sup>Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

<sup>18</sup> Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. Funai journal of accounting, business and finance

<sup>19</sup> Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

<sup>20</sup> Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. Global journal of commerce and Management.

de frustration-régression permet une corrélation positive entre la force du besoin et sa satisfaction<sup>21</sup>. Ce phénomène de frustration-régression stipule que, selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin.

La recherche de satisfaction des trois catégories de besoins provoque la motivation. Ces catégories sont définies par Alderfer comme suit :

*Les besoins d'existence* : ce sont les besoins basiques d'ordre physiologique et matériel. Ils correspondent aux besoins d'amélioration des conditions de travail matérielles.

*Les besoins de rapports sociaux* : ce sont les besoins de création et de maintien des relations sociales. Dans le milieu organisationnel, ils correspondent aux besoins de relations interpersonnelles.

*Les besoins de développement personnel ou de croissance* : ce sont les besoins de réalisation, de développement des compétences, de créativité... qui sont similaires aux besoins de réalisation de Maslow, qui ne sont jamais entièrement satisfaits.

Les deux chercheurs ont mis l'accent sur la satisfaction des besoins comme élément motivateur. Ils associent la motivation au processus de recherche de la satisfaction. Cette recherche de satisfaction se passe selon Alderfer à travers un double processus, celui d'une élévation dans l'échelle des besoins et celui d'un possible retour en arrière dans le cas d'une frustration dans la satisfaction d'un besoin. Alderfer précise dans ce sens les catégories de besoins qui sont à la base du comportement humain sans établir précisément de quelle manière on pourra les satisfaire dans l'entreprise

Quand à Herzberg, il a spécifié les facteurs qui permettent la satisfaction des besoins et donc peuvent représenter des sources potentielles de motivation. Ces besoins s'inscrivent dans la réalisation de soi<sup>22</sup> et trouvent leur gratification dans un type de facteurs (facteurs de motivation). Notons que l'objectif initial d'Herzberg était de « rectifier la manière dont s'est formée dans les institutions dominantes la conception même de la nature humaine au détriment du plaisir au travail. Trop souvent l'industrie gâche le bonheur que l'homme s'efforce d'atteindre... la fonction première de tout groupement social devrait consister à mettre en œuvre les moyens permettant à l'homme de jouir d'une vie ayant un sens »<sup>23</sup>. C'est bien la raison pour laquelle Herzberg a proposé des facteurs qui permettant d'atteindre la satisfaction au travail.

A notre sens, la théorie de Herzberg représente avant tout un modèle de satisfaction qui a été associé à une « probabilité incertaine de motivation » : il considère la satisfaction comme une manifestation observable de la motivation. Il propose une distinction claire entre les facteurs dont l'absence cause une insatisfaction et les facteurs (liés principalement aux besoins de croissance) dont la présence engendre une certaine satisfaction. Herzberg a précisé que les facteurs de cette deuxième catégorie peuvent représenter des motivations, sans aller plus loin. Sous quelles conditions ? Est-ce la même chose pour tous les individus ? ... autant de questions qui interrogent le lien entre la satisfaction et la motivation aux yeux de ce modèle. Dans ses propres termes, Herzberg affirme que les facteurs de motivation (motivators) sont la principale cause de satisfaction et les facteurs d'hygiène sont la principale cause de malheur au travail<sup>24</sup>. Cela veut dire que la satisfaction découle des facteurs intrinsèques (liés au contenu du travail) qui créent une motivation durable lorsqu'ils sont présents, car ils répondent aux besoins de croissance et d'accomplissement de soi. D'ailleurs, c'est à partir de ce postulat que l'auteur a proposé l'enrichissement du travail basé sur ces facteurs, comme source de motivation au travail : ils permettent à la fois la satisfaction et la motivation durable.

Contrairement à Herzberg, Alderfer traite la motivation comme un processus dynamique de recherche active pour satisfaire les besoins à différents niveaux (Existence, Relation et Croissance), tout en prenant en considération les variations individuelles et contextuelles dans les priorités des besoins. Il ne présente pas une distinction entre les facteurs

---

<sup>21</sup> Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. Handbook of industrial and organizational psychology

<sup>22</sup> DuBois, P. (1975). La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques. Documentation et bibliothèques

<sup>23</sup> Louart P. "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel." Les Cahiers de (2002).

<sup>24</sup> Herzber, one more time, how do you motivate employees?

motivants. Pour lui la motivation naît de la recherche active de satisfaction des besoins. Cette recherche peut passer d'une catégorie à une autre suite à une satisfaction d'un besoin spécifique, comme elle peut être simultanée. De ce fait la satisfaction et la motivation sont en interaction constante.

Nous pouvons dire pour récapituler que la motivation pour Alderfer précède la satisfaction selon une vision dynamique : les besoins interagissent et évoluent dans le temps. Alors que pour Herzberg la motivation est résultat d'une satisfaction intrinsèque provenant de la présence de facteurs tels que la réalisation, la reconnaissance, le travail, la responsabilité ... qui nourrissent le besoin d'accomplissement de soi.

## 2. QUELLE ARTICULATION ENTRE PRATIQUE ET THEORIE ? UNE LECTURE A TRAVERS LE PRISME DES DEUX THEORIES

### 2.1. LES PRATIQUES RH ASSIMILEES A LA « MOTIVATION » : UNE ANALYSE DE TERRAIN

À travers des entretiens semi-directifs, menés jusqu'à atteinte du point de saturation, nous avons recensé les pratiques dites de « motivation » telles qu'elles ressortent des déclarations d'une vingtaine de responsables RH. Ces pratiques reflètent leur perception de l'acte de motiver (et donc leur discours) et qui est traduit en actions managériales censées « optimiser l'efficacité individuelle » dans le travail.

Les entretiens méthodiques ont donné lieu à des enregistrements qui ont été soigneusement transcrits et exploités. Notre analyse a permis de recenser une liste de 103 pratiques de « motivation » en réponse à la question de fond « Comment vous motivez votre personnel ? ». Nous avons ensuite procédé à une catégorisation de ces pratiques axée sur les caractéristiques et points communs<sup>25</sup>. A cet effet, et en l'absence d'une catégorisation dans la littérature relative aux pratiques de motivation au travail, nous avons identifié des critères de catégorisation basés sur les similarités et les objectifs visés afin d'orienter l'affectation des pratiques aux différentes catégories arrêtées.

Chaque pratique a été examinée à part en fonction de ces critères pour regrouper ensuite celles qui partagent le même objectif et des caractéristiques communes. Ceci nous a permis de constituer des catégories significatives et cohérentes. Nous avons distingué sept catégories : « Rémunération globale », « Environnement humain », « Management et style de leadership », « Gestion des compétences et développement », « Actions sociales et RSE », « Dispositifs RH » et « Valeurs et culture ».

Une évaluation de l'affectation des pratiques aux différentes catégories a pris place après l'identification des sept catégories. L'affectation a été examinée à travers trois critères choisis : la définition (l'explication de la catégorie), la perception du responsable RH par rapport à la pratique (comment il perçoit l'impact de la pratique sur la motivation) et la finalité (le pourquoi : l'objectif de la catégorie en termes de motivation).

Le tableau suivant montre les différentes catégories des pratiques de « motivation » identifiées et les critères d'affectation décidés pour examiner l'appartenance de chaque pratique à la catégorie convenable. La définition de chaque catégorie fait référence à notre vision ou interprétation pour comprendre à quoi elle se réfère. La perception reflète notre compréhension du regard du responsable RH vis-à-vis des pratiques de la catégorie en termes d'impact sur la motivation. Enfin, la finalité représente une synthèse du pourquoi exprimé par les interviewés vis-à-vis des pratiques de chaque catégorie.

Tableau 1 : Catégories identifiées des pratiques de « motivation »

Catégorie	Définition	Perception RRH	Finalité	Nbr (1)
-----------	------------	----------------	----------	---------

<sup>25</sup> La catégorisation est, selon Bardin (1977), le fait d'établir des « catégories qui rassemblent un groupe d'éléments » partageants des caractères communs, selon « des critères préalablement définis ».

Rémunération globale	Comprend tous les éléments que l'entreprise met à la disposition des employés en contrepartie de leur travail : rémunération financière directe, avantages sociaux et les conditions liées au cadre du travail	Une vision transactionnelle avec un focus sur l'échange immédiat	Une façon pour attirer, maintenir les employés et satisfaire leurs besoins d'existence	18
Environnement humain	Un cadre de travail où les relations interpersonnelles sont valorisées	Dans la culture marocaine, les employés donnent une grande valeur au relationnel. La proximité joue un rôle important dans la motivation intrinsèque	Les interactions positives stimulent l'engagement et la satisfaction des employés	13
Management et style de leadership	Approches adoptées par la direction pour inspirer, mobiliser et engager	Influencer positivement les comportements en créant une vision inspirante et en valorisant les contributions	Faire sentir l'employé qu'il est valorisé en plaçant l'humain au cœur du management	7
Gestion des compétences et développement	Acquisition, mise à jour ou perfectionnement des connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur.	Motiver via le développement des compétences et l'encouragement à passer à des positions supérieures	Créer des espaces de croissance au sein de l'entreprise pour maintenir les employés	17
Actions sociales et RSE	Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités	Fournir de l'aide aux personnes dans le besoin, et créer une ambiance particulière via des événements	Développer l'attachement à l'entreprise	19
Dispositifs RH	Les mesures RH opérationnelles mises en place pour atteindre les objectifs.	Accorder une attention particulière à l'employé dans l'ensemble des processus RH	Satisfaction vis-à-vis des procédures et processus	14
Valeurs et culture	Principes qui guident les comportements au sein de l'entreprise	Alignement des aspirations personnelles avec la culture de l'entreprise	Créer un environnement où les employés se sentent valorisés et alignés avec la culture favorisant ainsi leur engagement et satisfaction	15

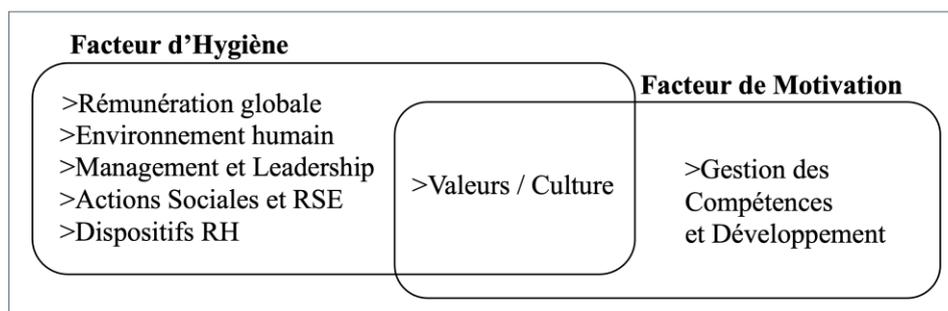
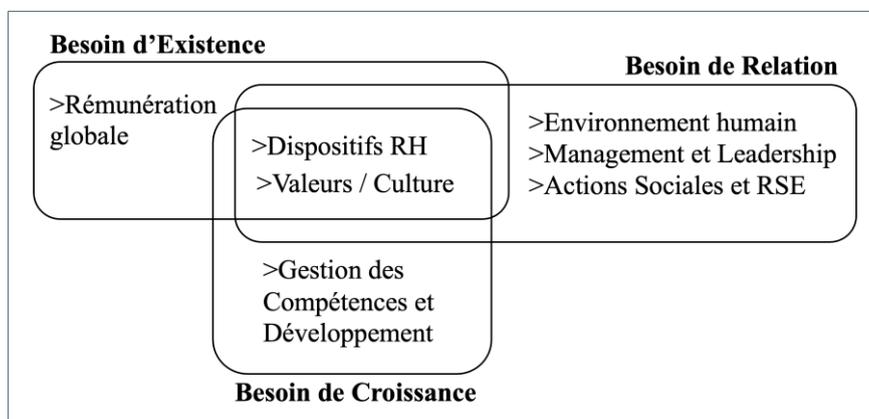
(1) Cette colonne indique le nombre de pratiques recensées : voir liste par catégorie en annexe.

## 2.2. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS : LA NECESSAIRE COHABITATION DES CONCEPTS DE MOTIVATION ET DE (IN)SATISFACTION

### *La catégorisation des pratiques RH face aux théories de contenu*

Dans le cadre de notre effort de catégorisation des pratiques, nous avons entrepris un rapprochement méthodologique en les confrontant aux deux théories mobilisées. Cette confrontation peut être présentée de la manière schématisée suivante (Fig. 1). Le constat clair est que, d'une part, certaines catégories de pratiques sont distinctement rattachées à un type de besoin ou de facteur par catégorie et, d'autre part, d'autres catégories, en raison de leur nature spécifique, répondent plutôt de manière simultanée plusieurs types de besoins ou facteurs.

Figure 1 : Les catégories de motivation selon les théories Alderfer (haut) et Herzberg (bas)



### *Les pratiques RH dites de « motivation » sont-elles réellement motivantes ?*

D'emblée, le tableau suivant nous met devant le paradoxe de la motivation en montrant à quel point les différentes catégories de pratiques dites de « motivation » sont sujettes à caution, voire à remise en question selon le prisme des théories de contenu. C'est ainsi que selon Alderfer, l'ensemble des facteurs ne peuvent avoir le qualificatif de motivant que s'ils ne sont pas encore satisfaits aux yeux des managés concernés, avec une exception pour les facteurs liés à la catégorie « Gestion des compétences et Développement » qui par sa nature ne pourra être définitivement satisfaits car le personnel reste perpétuellement en besoin de développement. Alderfer permet une réflexion centrée davantage sur le mécanisme de déclenchement de la motivation. Tant que le besoin n'est pas satisfait, la pratique peut être considérée comme source de motivation. Dans ce sens, l'efficacité de la pratique serait tributaire de la priorité accordée à la satisfaction d'un besoin pour l'employé et à la prise en compte par l'entreprise du fait que c'est le processus menant à la satisfaction de ce besoin qui constitue la véritable source de motivation. Ainsi, la pratique elle-même ne peut être jugée motivante que par rapport à ces deux éléments : comment elle est perçue par l'employé en termes de satisfaction de besoin et comment elle est présentée par l'entreprise en termes de processus.

Contrairement à tout cela, Herzberg nous livre une lecture plus tranchante. Selon sa théorie, l'ensemble de ces facteurs ne sont pas porteurs de motivation à l'exception de deux catégories : La « Gestion des compétences et Développement » qui porte en elle les ressorts d'une motivation durable (en cela, il se rapproche fortement de Alderfer) ; et Les « Valeurs et Culture » qui ne peuvent être motivantes que si le personnel y voit une valeur (dans le sens qu'il lui accorde de l'importance).

Tableau 2 : Lecture des catégories à la lumière des théories d'Alderfer et d'Herzberg

Catégorie	Selon Alderfer	Selon Herzberg
Rémunération globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Répond au Besoin d'existence</li> <li>&gt; Motive tant que le besoin concerné est insatisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Facteur d'hygiène</li> <li>&gt; Ne motive pas</li> <li>&gt; Permet d'éviter l'insatisfaction mais sans générer la satisfaction</li> </ul>
Environnement humain	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Répond au Besoin de relation</li> <li>&gt; Motive tant que le besoin concerné est insatisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Facteur d'hygiène</li> <li>&gt; Ne motive pas</li> <li>&gt; Permet d'éviter l'insatisfaction mais sans générer la satisfaction</li> </ul>

Management et style de Leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Répond au Besoin de relation</li> <li>&gt; Motive tant que le besoin concerné est insatisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Facteur d'hygiène</li> <li>&gt; Ne motive pas</li> <li>&gt; Permet d'éviter l'insatisfaction mais sans générer la satisfaction</li> </ul>
Actions Sociales et RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Répond au Besoin de Relation</li> <li>&gt; Motive tant que le besoin concerné est insatisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Facteur d'hygiène</li> <li>&gt; Ne motive pas</li> <li>&gt; Permet d'éviter l'insatisfaction mais sans générer la satisfaction</li> </ul>
Gestion des compétences et Développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Répond au Besoin de Croissance</li> <li>&gt; Motive tant qu'insatisfait/ Besoin jamais satisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Facteur de Motivation</li> <li>&gt; Motivation durable</li> <li>&gt; Source de satisfaction</li> </ul>
Dispositifs RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilité de répondre aux différents types (ERG)</li> <li>&gt; Motive tant que le besoin concerné est insatisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Facteur d'hygiène</li> <li>&gt; Ne motive pas</li> <li>&gt; Permet d'éviter l'insatisfaction mais sans générer la satisfaction</li> </ul>
Valeurs / Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Possibilité de répondre aux différents types (ERG)</li> <li>&gt; Motive tant que le besoin concerné est insatisfait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Se situe entre les deux : en fonction de la nature de la valeur</li> <li>&gt; Dépend de la valeur</li> </ul>

### *Les pratiques RH dites de « motivation » éclairés par le concept de (in)satisfaction*

La théorie de Herzberg place nettement la notion de satisfaction vs insatisfaction pour apporter un éclairage nouveau sur le processus de motivation. Sur les sept catégories de pratiques, cinq consistent en des facteurs d'hygiène dans le sens qu'ils permettent de contrer et de réduire l'insatisfaction mais sans générer la satisfaction. Il s'agit des catégories suivantes : « Rémunération globale » ; « Environnement humain » ; « Management et style de Leadership » ; « Actions Sociales et RSE » ; « Dispositifs RH ».

Alderfer propose une approche différente de la notion d'insatisfaction qui est instrumentalisée en référence aux différents besoins ressentis par le personnel (d'existence, de relation, de croissance). Aussi, tant qu'un besoin est insatisfait (pas dans le sens péjoratif) la recherche de cette satisfaction (ou cet objectif) est source de motivation.

## **CONCLUSION**

En conclusion, cette étude nous a permis d'identifier une liste consistante des pratiques assimilées à la « motivation » selon les responsables RH et de la soumettre à une catégorisation fondée sur les critères définis. La confrontation de cette catégorisation aux cadres théoriques retenus pour en évaluer la cohérence nous a ouvert la voie pour s'interroger sur la nature de chaque pratique telle que perçue par les théories mobilisées. La remise en question de l'efficacité de ces pratiques à la lumière des théories de contenu et plus particulièrement les travaux de Alderfer et Herzberg, a apporté des éclairages intéressants tout en révélant des dynamiques interconnectées entre la satisfaction, l'insatisfaction et la motivation.

Alderfer invite à discuter la motivation et la satisfaction que ces pratiques peuvent engendrer dans le cadre d'un processus continu et interconnecté entre les différents besoins. L'efficacité de la pratique dépend amplement dans ce cadre du besoin ressenti par la personne et le processus en amont (réfléchi par l'entreprise) de la satisfaction de ce besoin. Herzberg nous a offert d'un autre côté, une grille de lecture des pratiques se basant sur sa catégorisation de facteurs de motivation et d'hygiène. Toutefois, il nous est apparu que la notion de la perception est à prendre en compte, dans la mesure où les éléments proposés par Herzberg peuvent être perçus différemment par les individus.

En croisant ces deux perspectives, il nous semble que parmi les pratiques avancées par les responsables RH, plusieurs ne peuvent être qualifiées de motivantes que si elles sont considérées dans un spectre plus large, prenant en considération les processus organisationnels et individuels mais également la culture organisationnelle dominante. Une lecture à travers un ou deux prismes théoriques, bien qu'utile soit-elle pour apporter des éclairages spécifiques, demeure probablement insuffisante pour saisir la complexité du phénomène de motivation. Une perspective intégrative pourrait

éclairer d'autres aspects, notamment dans le contexte actuel, marqué par des attentes changeantes et des dynamiques multiples.

## REFERENCES

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*.
- DuBois, P. (1975). La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques. *Documentation et bibliothèques*.
- Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail* (Vol. 206). Editions Mardaga.
- Gagné, M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, USA.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Igalens, J. (1999). *Satisfaction au travail*. Encyclopédie de la gestion et du management
- Iglesias 122, K., Renaud 123, O., & Tschan 124, F. (2010). La satisfaction au travail: une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesure en GRH. *Nouveaux comportements Nouvelle GRH?*, 16(40), 245-270.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial and organizational psychology*. Handbook of industrial and organizational psychology
- Lévy-Leboyer, C. (1980). *Satisfaction et motivation : théories et recherche*. Bulletin de Psychologie.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*/Rand McNally, 130.
- Louart P.(2002) "Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel." *Les Cahiers de la recherche*.
- Louche, C. (1994). *Les théories de la motivation : diversité et intégration*. Individu et organisations, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail-2ème édition*. Dunod.
- Meyssonier, R., & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter. *XVIIème Congrès de l'AGRH*, 16-17.
- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 80-93.

Nadler, D., & Lawler, E. E. (1977). Motivation: A diagnostic approach (pp. 25-36). OR & C, Organizational Research and Consultation.

Osemeke, M., & Adegboyega, S. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. Funai journal of accounting, business and finance.

Pardee, R. L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation.

Patterson, M., Rick, J., Wood, S. J., Carroll, C., Balain, S., & Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). What job attitudes tell about motivation (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.

Randon, S. (2010). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000

Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). Comportement organisationnel : Volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.

Tahrouch, M., Boungab, S. et Belkheiri, O. (2018), Les Fondamentaux du Management : Planification, Organisation, Motivation, Contrôle, Ed. Le Printer, 353 p.

Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction au concept de motivation. Introduction à la psychologie de la motivation, 3, 39.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. John Willey & Sons.

Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's two factors theory on work motivation: does its work for todays environment. Global journal of commerce and Management.

## ANNEXE

Liste des pratiques RH dites de « motivation » recensées auprès d'une vingtaine de RRH (Tanger)

Catégorie	Pratiques
Rémunération Globale	Un salaire compétitif
	Primes/bonus/ commissions sur les objectifs
	Rémunération sur tutorat
	Revue salariale/ augmentation de salaire
	Récompenses monétaires : meilleur opérateur, meilleure ligne
	Forfaits d'excellence : récompense sur la performance
	Récompense monétaires sur les nouvelles /meilleures idées
	Bons d'achat
	Avantages sociaux
	Transport, restauration, distributeurs
	Voitures de service
	Récompenses : cadeaux, vacances
	Environnement de travail propre
	Possibilité de départ à 55 ans en gardant ses avantages (pour certains postes)
	Règles de vie collective
	Equilibre entre vie perso / prof
Négociation des contrats de mutuelle et taux de remboursement	
Santé et sécurité au Travail : environnement protégé et sain	
	Climat Social favorable
Environnement Humain	Relationnel
	Ambiance positive
	Travail collectif/ Esprit d'équipe
	Team building

	Contact humain / quotidien
	L'écoute active
	Pratiques wellbeing : semaine du bien-être
	Prise en considération des besoins (exprimés dans l'enquête de satisfaction)
	Parler/ tapoter
	Zone de jeux
	cellules d'écoute
	Développement du sens d'appartenance
Management et Style de Leadership	Esprit managérial qui donne de l'importance à l'Humain
	Style de Leadership
	Changements structurels
	Implication des managers dans les processus
	Proximité : être proche du personnel et à son écoute
	Sessions d'information/ stand up meetings : donner une visibilité et impliquer
	Style de management basé sur l'implication, la communication
Gestion des compétences et développement	Actions de formation
	Promotion interne/ opportunités de développement
	Plan de carrière / plan de progrès / Guide de développement
	Développement des compétences
	Implication dans les décisions et projets
	Plan industriel : nouveaux objectifs et challenges
	Projets, transferts et réceptions à l'extérieur
	Certifications techniques
	Plan de rétention
	tutorat, coaching, mentoring
	Parcours personnalisés pour managers
	Projets transverses
	Implication des gens dans des réunions de CODIR
	Formations à l'international
	Formations certifiantes
Donner des responsabilités	
Prise en compte des besoins dans le plan de formation	
Actions Sociales et RSE	Activités sportives : tournois de foot
	Semaines de sensibilisation : implication des gens, donner des propositions de solutions, partager des réflexions...
	Célébration des fêtes et évènements
	Evènements / Animations
	sorties collectives / repas
	Pots de départ
	Achats de moutons
	Ftour Ramadan
	Activités sociales : collecte de sang, compétitions
	Tombolas
	Tombola pour le pèlerinage
	Actions avec des associations locales
	Community services,
	Accord des prêts aux personnes en besoin
	Conventions avec les laboratoires, radiologies, médecins
	Aide des personnes / situations difficiles
	Aides sociales
	Prix préférentiels sur les produits
Concept Glow pour femmes : équité en matière de rémunération, encourager les femmes à occuper des postes de responsabilités, flexibilité horaire	
Dispositifs RH	Obligation d'un plan annuel de motivation / Budget alloué
	Plan de formation annuel
	Pratiques RH transparentes
	Entretiens annuels d'évaluation
	Plan de communication
	Journée de la communication sur résultats
	Traitement des urgences
	Réactivité/ traitement des réclamations

	Politique d'intégration claire et efficace ; accueil, bonnes manières / mentoring et accompagnement RH
	Budget annuel d'augmentation de salaire
	Réactivité et Feedback / requêtes
	conception du plan d'action sociale avec les DP
	Portes ouvertes
	Politique de sécurité
Valeurs et Culture	Partage / Echange
	Communication et Feedback
	Implication par système de proposition des nouvelles idées
	Reconnaissance
	Autonomie
	L'écoute
	La sécurité
	La justice
	Respect de la dignité
	Equité
	Etre compréhensif
	Flexibilité
	Confiance
	Transparence
	Equité dans la rémunération homme/femme