

## PROBLÈMES ACTUELS DE MOTIVATION DES EMPLOYÉS

### PROBLEMELE ACTUALE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR

**ȘEVCENCO Violeta, studentă, Specialitatea: EMREI**

Academia de Studii Economice din Moldova

Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)

e-mail autor: [violeta.sevcenco01@gmail.com](mailto:violeta.sevcenco01@gmail.com)

***Abstract:** Motivarea angajaților a devenit în ultimii ani o preocupare tot mai serioasă a companiilor, care au observat că un angajat motivat lucrează mai eficient, este mai creativ și nu părăsește compania la prima ofertă salarială mai bună. Există numeroase abordări cu privire la motivarea personalului, unele dintre ele ușor de intuit de către orice specialist în resurse umane. Desigur, nu trebuie să ne rezumăm la una singură și nici să le aplicăm pe toate, deoarece fiecare organizație are propriul profil și propria cultură. Succesul companiilor se bazează într-o mare măsură pe strategiile interne de motivare a resurselor umane. Un personal motivat va lucra eficient și va aduce profit, iar afacerile vor prospera. Însa acest proces de motivare a angajaților a devenit din ce în ce mai complex în ultimul timp și este influențat de mai mulți factori – stilul de viață al angajaților, nevoile și traseul lor vocațional.*

***Cuvinte cheie:** Motivare, teorie de motivare, obiectiv, cultură, strategie.*

#### JEL CLASSIFICATION: M5

#### INTRODUCTION

La réussite d'une entreprise ne se réduit pas à son résultat financier. Pour être durable, l'entreprise et ses dirigeants doivent être capables de mobiliser et d'impliquer leurs salariés autour du projet d'entreprise. C'est grâce à la motivation des salariés qu'une entreprise peut être prospérer. Appliquée au monde du travail, la notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engageant alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche [2].

#### CONTENU ESSENTIEL

**Quelles sont les sources de motivation en entreprise ?** Considérée par les chefs d'entreprise comme la source principale de motivation de leurs salariés, la rémunération, bien qu'elle joue un rôle important, n'est en réalité pas le facteur principal de motivation des salariés. Assez éloignés des idées reçues qui circulent sur la motivation, le montant du salaire en tête, on retrouve certains critères de motivation comme : le bien-être en entreprise ; les perspectives d'évolution ; les relations avec les dirigeants et les collègues de travail ; l'attractivité du travail ; l'individualisation des relations et des décisions prises envers les salariés [2].

#### LE ROLE DE LA MOTIVATION DES EMPLOYES

Le principal objectif de la motivation des employés est son rôle avéré dans l'amélioration des performances sur le lieu de travail. Pour ce faire, les dirigeants doivent connaître leurs employés et le climat au sein de leurs équipes afin d'appliquer les meilleures stratégies pour retenir les talents dans les organisations et attirer de nouveaux candidats compétents. Il est bon de rappeler que les employés d'aujourd'hui ont besoin de plus qu'une augmentation de salaire annuelle et quelques avantages (que la plupart des entreprises offrent) pour devenir des employés essentiels de l'entreprise et être motivés pour être proactifs et apporter de nouvelles idées à l'entreprise [5].

#### MANQUE DE MOTIVATION DES EMPLOYES

Les déficits de compétences des employés peuvent facilement être confondus avec le manque de motivation, mais dans la plupart des cas, c'est le plafonnement et l'accumulation de mécontentement de l'individu qui l'empêche de performer. C'est la direction de l'entreprise et le

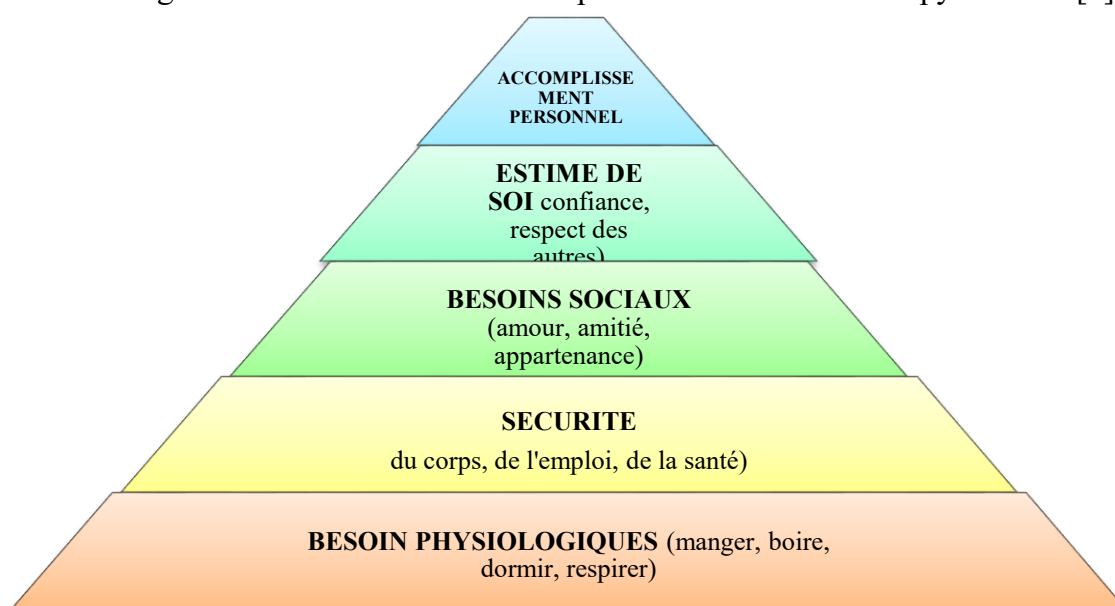
département des ressources humaines qui sont responsables de la motivation et de l'offre d'avantages attrayants, précisément dans le but de maintenir et de développer le personnel dans son emploi. La première mesure que les entreprises peuvent prendre dans ce cas est d'identifier les signes de démotivation et, surtout, les causes de celle-ci, c'est-à-dire les raisons pour lesquelles les employés sont mécontents.

Les signes de démotivation des employés sont les suivants: incompétence, plafonnement, baisse de productivité, retard ou absentéisme, comportement contre-productif [5].

## THEORIES DE MOTIVATIONS

### *La hiérarchie des besoins de MASLOW (1970)*

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Il classe les besoins de l'homme en différentes catégories et a établi une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale [1].



**Fig.1 La pyramide de Maslow**

Source : Créé par l'auteur sur la base d'informations <https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation>

**La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg**, fondée sur deux catégories de facteurs de besoins. Elle est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptables, d'ingénieurs et autres cadres. Les recherches conduites par Herzberg l'ont amené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories : les « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus et les « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus. Les « *facteurs moteurs* » désignent les facteurs liés au contenu même du travail, l'intérêt du contenu, la satisfaction qu'il y a à réaliser le travail, le développement personnel. Ces éléments augmentent la satisfaction. Les « *facteurs d'hygiène* » désignent les facteurs liés à l'environnement du travail: les conditions de travail, le salaire; « ces éléments éliminent l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction [1].

### **La théorie X/Y de McGregor (1960)**

Cette théorie, concerne la manière dont les managers gèrent leur personnel. On distingue deux attitudes principales: « La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte ». « (...) la théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels

l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'auto-discipliner ».

*Selon la théorie X*, les gens, en général, n'aiment pas le travail, n'ont pas d'ambition et fuient toute forme de responsabilités. Ainsi, si les dirigeants n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adopter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels. *Selon la théorie Y*, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent du plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation [1].

### ***La théorie de la motivation par l'accomplissement de David Mc CLELLAND (1961)***

Mc CLELLAND identifie trois (3) besoins à savoir :

- Le besoin d'accomplissement;
- Le besoin d'appartenance;
- Le besoin de pouvoir.

Est considérée comme besoin d'accomplissement, cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. Quant au besoin de pouvoir, il se définit comme le désir d'influencer les autres, d'exercer un impact sur les gens et les événements. En fin, le besoin d'affiliation ou d'appartenance est le désir d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin [1].

## **LES FAÇONS EFFICACES POUR MOTIVER LES EMPLOYÉS**

### ***Exprimez votre reconnaissance***

Appréciez ouvertement les efforts de vos collègues et montrez-leur que vous remarquez leurs petits gestes quotidiens. Vous serez surpris du pouvoir d'un compliment ou d'un merci sincère.

On ne parle pas de signer merci dans un courriel

- Écrivez une carte à la main pour montrer votre appréciation.
- Remerciez et félicitez-le publiquement lors d'une réunion.

Offrez de la visibilité à votre employé et reconnaissez ses efforts fréquemment pour conserver sa motivation au travail.

### ***Ne micro gérez pas***

Donnez de la latitude à vos employés. Laissez-les être autonomes et vous présenter les résultats de leurs projets plutôt que de superviser chaque étape. Faites valoir la confiance que vous avez en eux et ils vous récompenseront en réalisant des travaux de grande qualité en plus d'être beaucoup plus créatifs.

### ***Demandez conseil***

Si vous êtes dans une impasse, demandez conseils à vos employés même si vous êtes leur *supérieur*. Ceci leur démontrera à quel point vous estimez leur jugement et leur apport à l'entreprise. Inutile de faire le **mâle Alpha**... Ils pourraient trouver la solution que vous cherchiez depuis un bon moment et vous ne travaillerez que mieux ensemble [3].

## **LA MOTIVATION DES EMPLOYÉS PENDANT LE COVID-19**

*Utilisez des applications de communication en ligne pour maintenir l'équipe soudée et motivée.* Le travail à domicile ne doit pas limiter la communication et la coopération. Ainsi, dès le début, une importance particulière a été accordée à cette situation et elle a été organisée de manière à ce que le télétravail soit mis en œuvre pour tous les employés. Les entreprises ont fourni tous les équipements et le support informatique nécessaires au bon déroulement de l'activité, même à distance. Les réunions d'équipe de certains jours, les présentations et les discussions sont passées en ligne avec succès, suivant leur cours habituel. Parmi les applications que nous avons utilisées, citons : Teams, Zoom, WhatsApp [4].

*Activités ludiques et compétitions internes.* Même si vous travaillez à domicile, la bonne humeur ne doit pas manquer ! Chez Valoris, le "Happiness Manager" a veillé à mettre les employés de bonne

humeur en organisant toutes sortes de concours et de défis, assortis de prix attrayants : chèques-cadeaux, gadgets, cadeaux surprise personnalisés, etc. Ils stimulent et récompensent la créativité des employés même pendant la pandémie de COVID-19, comme ils le faisaient auparavant [4].

## MOTIVATION: PRATIQUE INTERNATIONALE

Tab.1. Motivation internationale

Nr.	Nom de la société	Pays	Méthode de motivation des employés
1.	"Masterfibre"	Australie	Introduire une monnaie d'entreprise - le "kenga". Chaque employé reçoit 10 kenga, soit l'équivalent de 10 \$, ce qui, chaque semaine, est placé dans la porcherie du meilleur exécutant cette semaine-là. Celui qui a accumulé le plus le kenga reçoit une monnaie d'or. Accumulation de 50 monnaies - voyage en Australie, et les monnaies individuelles peuvent être échangées pour une adhésion à une piscine ou à un club de sport.
2.	SA "Fabrica de brânzeturi din Soroca"	Moldova	Cadeaux du Nouvel An pour les enfants, congés supplémentaires payé jusqu'à 5 jours, événement d'entreprise à l'occasion de la Journée internationale de la femme.
3.	"Hime & Company"	Japon	*accorder un congé sans rémunération aux employés en cas de la séparation avec leur partenaire, de sorte que les employés jusqu'à 24 ans - 1 jour, 25-29 ans - 2 jours, plus de 30 ans - 3 jours. Dans ce cas, il suffit seulement pour téléphoner au bureau et informer du problème de l'âme. *donne une demi-journée de congé aux employés pour faire des achats pendant la période des soldes.

Source : Créé par l'auteur sur la base sur l'article „ Motivarea personalului la nivel național și internațional ”

## CONCLUSION

La motivation est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnelles. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- [1] *Les théories de la motivation: Maslow, Herzberg, XY, SRP* <https://wikimemoires.net/2013/04/les-differentes-theories-de-la-motivation/>
- [2] *Motivation* <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Motivation-245240.htm>
- [3] Maxim Lacroix, *35 façons efficaces pour motiver les employés*, <https://amelio.co/fr/comment-motiver-les-employes/>
- [4] *Lucrul de acasă în 2020. Cum motivăm angajații în timpul pandemiei de coronavirus?* <https://www.valoris.ro/lucrul-de-acasa-in-2020-cum-motivam-angajatii-in-timpul-pandemiei-de-coronavirus.html>
- [5] Limaron, *Motivarea angajaților la locul de muncă* <https://limaron.ro/motivarea-angajatilor-la-locul-de-munca/>

Coordonator științific: **DODU-GUGEA Larisa, dr., conf. univ.**  
Academia de Studii Economice din Moldova  
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni 61, [www.ase.md](http://www.ase.md)  
e-mail: [dodu-gugea.larisa@ase.md](mailto:dodu-gugea.larisa@ase.md)