

# SOMMAIRE

Remerciements .....	i
Avant-propos .....	ii
Résumé .....	iv
Liste des schémas .....	v
Liste des figures .....	v
Liste des tableaux .....	v
Liste des acronymes .....	vi
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : OUTILS ET TECHNIQUES .....</b>	<b>6</b>
<b>Sect. 1 : Présentation de l'organisation .....</b>	<b>6</b>
<b>Sect. 2 : Les outils théoriques .....</b>	<b>11</b>
<b>Sect. 3 : Méthodologies .....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre II : DEVELOPPEMENT DES RESULTATS .....</b>	<b>25</b>
<b>Sect. 1 : Les conditions de motivation .....</b>	<b>25</b>
<b>Sect. 2 : Les causes de démotivation .....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre III : ANALYSES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION .....</b>	<b>38</b>
<b>Sect.1 : Analyse des conditions de motivation .....</b>	<b>38</b>
<b>Sect.2 : Analyse des causes de la démotivation .....</b>	<b>42</b>
<b>Sect.3 : Propositions d'amélioration .....</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>49</b>
Bibliographie .....	VIII
Annexe .....	VIII
Table des matières .....	XIII

## RÉSUMÉ

La gestion des ressources humaines est une science qui fournit à une entreprise les options nécessaires à son développement pour pouvoir perdurer sur son environnement. La recherche d'une performance organisationnelle nécessite que la fonction ressources humaines soit attentive et réactive à l'égard des hommes. C'est dans cette perspective que la motivation des ressources humaines permet de mobiliser les efforts de chacun pour atteindre les objectifs de la gestion des ressources humaines et dans ce sens l'objectif de l'organisation. Cette motivation permet à une entreprise en l'occurrence d'effectuer des échanges prestation-rétribution et bien au-delà sans que l'un ou l'autre ne soit perdant.

**MOTS CLES** : gestion des ressources humaines, motivation, performance

## **LISTE DES SCHEMAS**

Schéma n°1 : Subdivision du personnel de la RN 43.....	10
Schéma n°2 : Pyramide des Besoins de Maslow.....	16

## **LISTE DES FIGURES**

Figure n°1 : Répartition d'un revenu moyen.....	27
Figure n°2 : Demande de changement de fonction et de catégorie.....	30
Figure n°3 : Identification des besoins par la hiérarchie de Maslow.....	32
Figure n°4 : Evaluation du niveau d'acceptabilité du style de direction.....	34

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau n°1 : Statut COLAS international.....	7
Tableau n°2 : Statut COLAS Madagascar.....	8
Tableau n°3 : Les coûts du projet.....	9
Tableau n°4 : Nombre de satisfactions sur la rémunération.....	26
Tableau n°5 : Valeur de prime par catégorie de poste.....	27
Tableau n°6 : Acceptation des horaires de travail par situation familiale.....	35
Tableau n°7 : Taux de satisfaction sur la rémunération du personnel enquêté.....	39
Tableau n°8 : Taux de satisfaction du personnel par groupe d'enquêté.....	39
Tableau n°9 : la répartition d'un revenu moyen sur chantier.....	40
Tableau n°10 : Demande de changement de fonction et de catégorie.....	41

## **LISTE DES ACRONYMES**

**AFCE : Assistance Formation Conseils aux Entreprises**

**APE : Activité Principale Exerce**

**AR : Ariary**

**BADEA : Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique**

**BTP : Bâtiments et Travaux Publics**

**CACES : Certificat d’Aptitude à la Conduite d’Engins en Sécurité**

**CDI : Contrat à Durée Indéterminé**

**COLAS : Colle d’Asphalte**

**FSD : Fonds Saoudien de Développement**

**GRH : Gestion des Ressources Humaines**

**HSE : Hygiènes et Sécurité d’Entreprise**

**IMMRED : Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et  
Recommandations**

**NIF : Numéro d’Identification Fiscal**

**NTIC : Nouvelle Technologie de l’Information et de la Communication**

**OST : Organisation Scientifique de Travail**

**PESTEL : Politique, économique, Social, Technologique, Ecologique et Légal**

**RCS : Registre des Commerces**

**RH : Ressources Humaines**

**RN : Routes Nationales**

**SA : Société Anonymes**

**SIRET : Système d'identification du répertoire des établissements**

**STAT : numéro Statistique**

**SUPP : Heures Supplémentaires**

**Tél : Téléphone**

**VIE : Valence, Instrumentality and Expectation**

# INTRODUCTION

---

De nos jours, chaque entreprise à un style de management et une gestion du personnel adapté à ses besoins. Plus la taille de l'organisation prend de l'envergure, plus sa gestion est complexe. Pour pouvoir contrôler cette complexité et en tirer de la performance, les grandes entreprises attribuent toute une fonction à la gestion des hommes. Il s'agit de la fonction GRH ou Gestion des Ressources Humaines.

En interne, la performance générée par cette fonction GRH résulte des efforts de chacune des parties prenantes dans l'entreprise. L'atteinte de cette performance nécessite la mobilisation des ressources humaines en tirant d'eux leurs capacités à exécuter leurs tâches avec une synergie. Il incombe donc à la fonction GRH de trouver les moyens nécessaires pour pouvoir effectuer cette mobilisation.

*Ainsi, nous définissons les rôles de la GRH qui sont d'élaborer, de mettre en œuvre et d'affiner des stratégies pour tirer des ressources humaines une synergie, qui fournira à l'entreprise les moyens dont elle a besoin en effectif du personnel aussi bien en quantité qu'en qualité de travail. Et pour cela des incitations sont déterminées à partir de plusieurs sources pour pouvoir motiver les hommes.*<sup>1</sup>

Dans cette définition, le cœur de notre ouvrage se centre sur la nécessité de motiver les hommes pour pouvoir les mobiliser et atteindre la performance. Il nous est donc nécessaire de répondre à la problématique suivante qui est : « **la motivation des ressources humaines peut-elle être considéré comme un outil de performance dans une grande entreprise.** »

Cet ouvrage est un mémoire de fin d'étude, érigé dans le but de déceler l'importance de la motivation des ressources humaines pour obtenir la performance dans une entreprise. Le thème concernera une **Analyse des postes et emplois : pertinence dans la motivation des ressources humaines, cas d'une Grande entreprise.**

L'objectif de ce mémoire est d'apporter une contribution dans la compréhension des comportements des hommes au travail. Cela rassemblera par des faits concrets des comportements et des réactions de plusieurs travailleurs. Des critères de motivation seront déterminés sur un domaine donné. La compréhension des faits permettra de déterminer le lien

---

<sup>1</sup> Auteur, 2013

entre la performance d'une organisation et la motivation des ressources humaines dans une grande entreprise.

Théoriquement, le mémoire permettra de déterminer l'importance des ressources humaines au sein d'une organisation. Concrètement, l'importance accordée à la fonction GRH sera vérifiée en identifiant par catégorie de poste et d'emploi, l'enjeu de la motivation dans une entreprise. Le contenu de cet ouvrage fera apparaître les liens qui lient la performance de l'organisation et la motivation des ressources humaines.

En élargissant notre objectif, cet ouvrage nous permettra de démontrer en premier la nécessité de motiver les hommes. Nous en retirerons son utilité dans une grande entreprise pour atteindre l'objectif de l'organisation. D'un deuxième, nous déterminerons les stratégies de la fonction GRH pour pouvoir mobiliser les ressources humaines. Ces stratégies font partie des activités exercées au quotidien par cette fonction.

Conformément à ces objectifs, nous répondrons à la question problématique par des hypothèses de travail. Ces hypothèses seront formulées selon le degré de nécessité de recourir à la motivation des ressources humaines dans une grande entreprise. Pour pouvoir valider les hypothèses posés, nous aurons recours à une étude de cas qui nous permettra de d'appuyer les idées de réponses concernant ces hypothèses.

Notre étude prendra le cas de COLAS Madagascar sur la base d'un travail effectué en tant que Relais RH ou Chef Personnel de chantier. Le cas de cette entreprise est favorable à notre étude car les accessibilités d'information par rapport au thème sont intéressantes. Le poste de relais RH équivaut à une représentation de la fonction ressources humaines au siège. Les missions liés au poste proposent des avantages qui permettent de sa rapprocher des salariées pour une meilleur qualité des informations. Le poste nous permet également de découvrir des stratégies de motivation en interne et des situations qui peuvent nuire ou altérer la performance de la société par rapport au thème.

Le cas de COLAS nous est également profitable du fait de son envergure. Selon les critères d'effectif de l'INSEE, *une grande entreprise est celle qui emploie plus de 500 salariés*.<sup>2</sup> Les effectifs du personnel de cette entreprise sont largement au-dessus de ce critère, ce qui nous met en accord avec les exigences du thème.

---

<sup>2</sup> Cours d'économie d'entreprise, deuxième année, 2011

Cette étude de cas nous permettra de vérifier des hypothèses de travail qui pourront répondre à la question problématique. Vu les informations disponibles par rapport au poste, l'étude détaillera le plus possible la pertinence dans la motivation des ressources humaines. La qualité des informations collectées vont nous servir de base pour répondre à la problématique. Les réponses seront développées suivant les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 : La motivation des ressources humaines est un outil de performance à la disposition de la Gestion des Ressources Humaines.** Cette hypothèse est une réponse positive qui valide l'utilité de motiver les ressources humaines. Si cette hypothèse est affirmée, nous certifierons que sans la motivation des ressources humaines, une société ne peut être performante.

**Hypothèse 2 : La motivation des ressources humaines fait partie des traits distinctifs d'une entreprise.** Cette hypothèse démontrera la neutralité du fait de motiver ou non les ressources humaines. L'affirmation d'hypothèse nous permettra de valider le caractère singulier de motiver les hommes au sein d'une entreprise. Cette hypothèse peut également nous démontrer la réalité sur la situation motivationnelle de l'entreprise qui pourrait employer une stratégie de motivation partielle ou sur une partie déterminée de l'effectif du personnel.

**Hypothèse 3 : Même sans une politique de motivation des ressources humaines, une entreprise peut toujours être performante.** Cette dernière hypothèse est une réponse négative à la problématique. Elle confirme que la performance peut s'acquérir outre le fait de motiver les ressources humaines. Dans cette perspective, les performances acquis par la société ont été obtenu d'une manière qui n'inclut pas une stratégie de motivation des hommes.

Ces trois hypothèses proposent trois cas selon lesquelles, une entreprise privilégie ou non la motivation des ressources humaines pour être performante. Pour ce qui est le cas de COLAS, la vérification de ces trois hypothèses se fera par le biais d'une étude et d'enquête sur le terrain. L'enquête se fera auprès de plusieurs types d'employés dont les postes et les niveaux hiérarchiques sont différents. Pour affiner les réponses aux hypothèses, des analyses de poste et emplois seront réalisés. L'objectif d'une telle démarche est d'avoir des résultats aussi complets et intéressant que possible pour la véridicité des informations.

Sur tout le volume de ce mémoire, nous aurons au final une idée concrète de ce qu'apporte la motivation des ressources humaines dans une entreprise. Nous obtiendrons des réponses à notre question problématique sur la nécessité de motiver les hommes. Pour

atteindre ces points tout au long de l'ouvrage, chaque expérience vécue dans l'entreprise COLAS essayera de répondre à tous les objectifs du mémoire qui nous le rappelons est en premier de montrer la pertinence de la motivation des ressources humaines et déterminer par des faits concrets, les raisons du comportement des hommes au travail. Au final, nous obtiendrons une réalité de situation motivationnelle d'une entreprise en BTP selon les contraintes et la base de l'environnement sur lequel elle se trouve.

Les apports du livre seront limités par plusieurs variables mais pourront être appliqués à une organisation dans la même situation environnementale. Cette situation comprend les variables de l'environnement PESTEL et celui de l'environnement de Proximité de l'entreprise. Le Système Managériale de l'entreprise constitue également une limite potentielle, car tout entreprise appliquent chacun un style qui est adapté à sa situation. Il est donc téméraire d'affirmé qu'un style qui fonctionne pour COLAS puisse toujours fonctionner dans une autre grande entreprise.

Pour développer et détailler toutes les informations concernant le thème, notre travail suivra la norme de présentation IMMRED. Selon cette norme, le mémoire se divisera en trois chapitres.

En **Chapitre 1**, nous aurons les **OUTILS ET TECHNIQUES**. Dans ce chapitre, nous allons découvrir les outils et les techniques qui ont servi pour la réalisation de cet ouvrage.

Les outils sont les matériels qui ont été utilisé pour avoir une appréciation de la société étudié et du thème à analyser. Nous rassemblerons dans ce chapitre des concepts et de la définition en rapport avec la motivation des ressources humaines. Des théories d'auteurs sur la motivation des ressources humaines vont être résumées pour une post-utilisation. Pour ce qui est des techniques, nous y verrons les méthodes de collectes, de traitement et d'analyse des données.

Pour ce qui est du **Chapitre 2, DEVELOPPEMENT DES RESULTATS** : nous le dédierons au développement des informations collectées au sein de la société COLAS. En accord avec le thème, ce chapitre se divisera en deux sections. La première consistera à nous détailler les différentes sources de motivation des ressources humaines dans la société. Cela revient à définir les stratégies de motivation mise en place par l'organisation pour être

performant. La deuxième nous permettra de découvrir les causes de démotivation qui peuvent être nuisible à la société.

Et enfin pour le **Chapitre 3** nous allons y découvrir les **ANALYSES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION**. Comme le titre nous l'indique, dans ce chapitre, nous développerons des analyses de la situation motivationnelle de l'entreprise cible. Ces analyses se feront sur la base théorique en rapport à ce qui a été dit dans le chapitre outils et techniques et la situation réelle conformément à l'information de la société dans le chapitre développement des résultats. Une fois que les analyses sont terminées, nous évoquerons des suggestions pour améliorer et corriger les failles dans le management de la société. Ces suggestions sont donc attribuées au cas de l'entreprise mais pourront néanmoins être applicable à une entreprise dans la même situation environnementale.

En résumé, le présent mémoire identifiera par des faits concrets l'utilité de motiver les hommes au travail. Beaucoup d'auteurs se sont penchés sur la question et ont chacun apporté leurs point de vue pour le développement des techniques de gestion des ressources humaines. Des auteurs classiques eu leur heures de gloire dans la démonstration des effets générés par la satisfaction des besoins des employés et les rendements obtenus. Chacun de ces auteurs ont réussi au fil du temps à apporter des résultats qui de nos jours sert de base de stratégie pour des organisations pour augmenter la performance d'une entreprise tant bien en qualité qu'en résultat.

# Chapitre 1: OUTILS ET TECHNIQUES

---

Par outils et performances, nous entendons des outils et des façons de faire. Dans ce sens, cette partie développera les matériels théoriques et physiques qui ont été nécessaires pour la création de cet ouvrage. Nous y découvrirons également les méthodes de collecte et de traitement de données qui nous ont servi pour accumuler trier et traiter les informations sur le terrain.

Les matériels rassemblent tout ce qui nous a été utile en termes d'outil et moyen. Cela fait référence à l'information concernant l'entreprise et les théories d'auteurs suivant le thème de la motivation des ressources humaines. Le matériel sera composé des informations sur l'activité de COLAS ainsi que les théories sur les organisations en rapport avec le terme de la motivation des ressources humaines. Pour ce qui est des méthodes, ce sera les collectes et les traitements des données. L'utilisation des méthodes d'enquête et d'entretien seront mise en avant. Conformément à la méthodologie de traitement des données, des paragraphes détailleront différentes façons utilisées pour l'analyse et le filtre des informations collectées. Sans attendre, détaillons ce que l'entreprise COLAS est réellement sur le niveau international.

## **Section 1 : Présentation de l'organisation**

*« Une organisation se présente sous une forme de groupement humain, matériel, et financier. L'ensemble forme un système orienté vers un objectif bien défini. Selon le cas, elle peut être à but lucratif, convoitant du profit pour sa survie, ou non lucratif pour des œuvres humanitaires »<sup>3</sup>.* Dans notre cas, la société COLAS international est une entreprise à but lucratif qui œuvre dans le domaine du bâtiment et travaux publique. Pour entrer dans les détails, cette entreprise sera développée en deux sections dont le premier sera COLAS international et COLAS Madagascar est le second, l'entreprise COLAS sur un Chantier.

### **1-1) COLAS, Une grande entreprise**

Souvent, une grande entreprise à la réputation d'employer plus d'une centaine de salariés. La masse salariale utilisée dans leur activité augmente parallèlement à l'envergure de l'activité de la société. COLAS étant une entreprise ayant des travaux de grande envergure,

---

<sup>3</sup> Auteur, 2013

elle est considérée comme une grande entreprise et une société multinationale eu égard à ces nombreux filiales dans le monde.

**a) COLAS International**

COLAS est une entreprise Française qui fut constituée en 1955. Elle dispose de plusieurs filiales dispersées aux quatre coins du monde pour les travaux publics tels que les routes, les ports et les bâtiments. COLAS a forgé sa renommée dans les domaines des travaux publics en réalisant des routes et autoroutes.

Le tableau suivant récapitule des informations générales de COLAS international.

**Tableau n°1 : Statut COLAS international**

RAISON SOCIALE	COLAS SA
Chiffre d'affaires 2012	<a href="#">871 000 000 €</a>
Documents légaux	<a href="#">10 Documents légaux</a>
Actionnaires et filiales	<a href="#">6 Actionnaires ou filiales</a>
Dirigeants	<a href="#">19 dirigeants</a>
Adresse	7 PLACE RENE CLAIR - 92100 BOULOGNE BILLANCOURT
Fax	01.47.61.76.00
Forme juridique / Date de création	SA à conseil d'administration, Créé en 1955
Capital Social	48.981.748 €
SIRET	552-025-314 02325
APE	4211Z / Construction de routes et autoroutes
Président Directeur Général	M LE BOUC Herve
Directeur financier	M LEBOULCH Laurent
Directeur des ressources humaines	M GARNIER Hervé
Directeur commercial	M CALVIN Pierre
Directeur Informatique	M FRANCOIS Yves

Source : [www.colas.com](http://www.colas.com), 2012

**b) COLAS Madagascar**

COLAS Madagascar est une filiale de COLAS international sise à Madagascar. Son activité est comme celui de COLAS international, les routes et les autoroutes ainsi que les Bâtiments. C'est une grande entreprise qui compte des milliers de salariées éparpillé dans tout Madagascar. C'est le constructeur de la majorité des routes et autoroutes à Madagascar.

Le tableau suivant récapitule les informations de COLAS Madagascar.

**Tableau n°2 : Statut COLAS Madagascar**

RAISON SOCIALE	COLAS SA
<b>Chiffre d'affaire 2013 :</b>	10.120.880.000
<b>Boite Postale :</b>	BP133
<b>Adresse :</b>	Anosibe-Antananarivo-Madagascar
<b>Tél :</b>	(00-261-20) 22 204 16
<b>Fax :</b>	(00-261-20) 22 327 21
<b>RCS :</b>	2005B 00928
<b>NIF :</b>	2 000 000 272
<b>STAT :</b>	41002 11 2005 1 03208
<b>DIRECTEUR GENERAL</b>	G. BOUTEGOURD
<b>CHEF PERSONNEL</b>	RAKOTONDRAINIBE Emma
<b>DIRECTEUR DE CHANTIER RN 43</b>	PERRAIS Jordane

Source : Document de travail, COLAS Madagascar, 2013

**1-2) Les travaux de réhabilitation de la RN 43**

Les travaux de réhabilitation de la RN 43 fait partie des projets d'amélioration et de rénovation des infrastructures depuis Janvier 2012 pour une durée totale de 17 mois de travaux. L'objectif principal du projet était de désenclaver la région d'Itasy par la réhabilitation des infrastructures routières entre Soavinandriana et Faratsiho. De permettre l'extension et la continuité du réseau routier revêtu dans le pays et améliorer les conditions de circulation de la route n°43 entre Sambaina-Faratsiho-Soavinandriana.

### a) Information sur le projet

L'objectif premier du projet était de permettre la contribution économique et sociale de la zone de projet. L'amélioration des réseaux de transport améliore impérativement les échanges monétaires, de biens et services sur place.

Ce projet a été financé par la BADEA, FSD et l'Etat Malagasy pour un total de 31.353.521.122 Ar. La route nationale n° 43 relie la ville d'Analavory, situé sur la Route Nationale n°1 dans la région d'Itasy, à Sambaina qui se trouve sur la Route Nationale n°7. La RN 43 entre Soavinandriana et Sambaina fait partie des sections des routes qui permettent de relier actuellement la région d'Itasy et la région de Vakinankaratra à partir d'Analavory. Le présent projet concerne un tronçon de 51,50 km de la RN 43 reliant la ville de Soavinandriana et Faratsiho. La route est généralement tracée soit en digue, soit en flanc de colline soit en route montagneuse depuis Soavinandriana (Début de projet) jusqu'à Faratsiho.

Le tableau suivant récapitule les informations sur le projet.

**Tableau n°3 : Les coûts du projet**

PLAN DE FINANCEMENT	
<b>BADEA</b>	<b>11 633 103 175 AR</b>
<b>FSD</b>	<b>11 648 576 156 AR</b>
<b>ETAT</b>	<b>8 070 841 791 AR</b>
<b>COÛT TOTAL DU PROJET</b>	<b>31 353 521 122 AR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longueur total de la route : 51,50 km</li> <li>• Largeur de la chaussée : 5,50 m + sur largeur</li> <li>• Largeur standard des accotements : 1,25 m</li> <li>• Dévers en toit : 2,5 %</li> <li>• Dévers des accotements : 4 %</li> <li>• Pente des talus de remblais en section courante = 3/2 (H/V)</li> <li>• Pente des talus de déblai = en général 1/3</li> <li>• Revêtement en enduit superficiel bicouche</li> <li>• Couche de base en grave concassée non traitée 0/31,5 sur une épaisseur de 15 à 20 cm sur toute la largeur de la chaussée (8,50 m).</li> <li>• Couche de fondation en matériau naturel</li> </ul>	

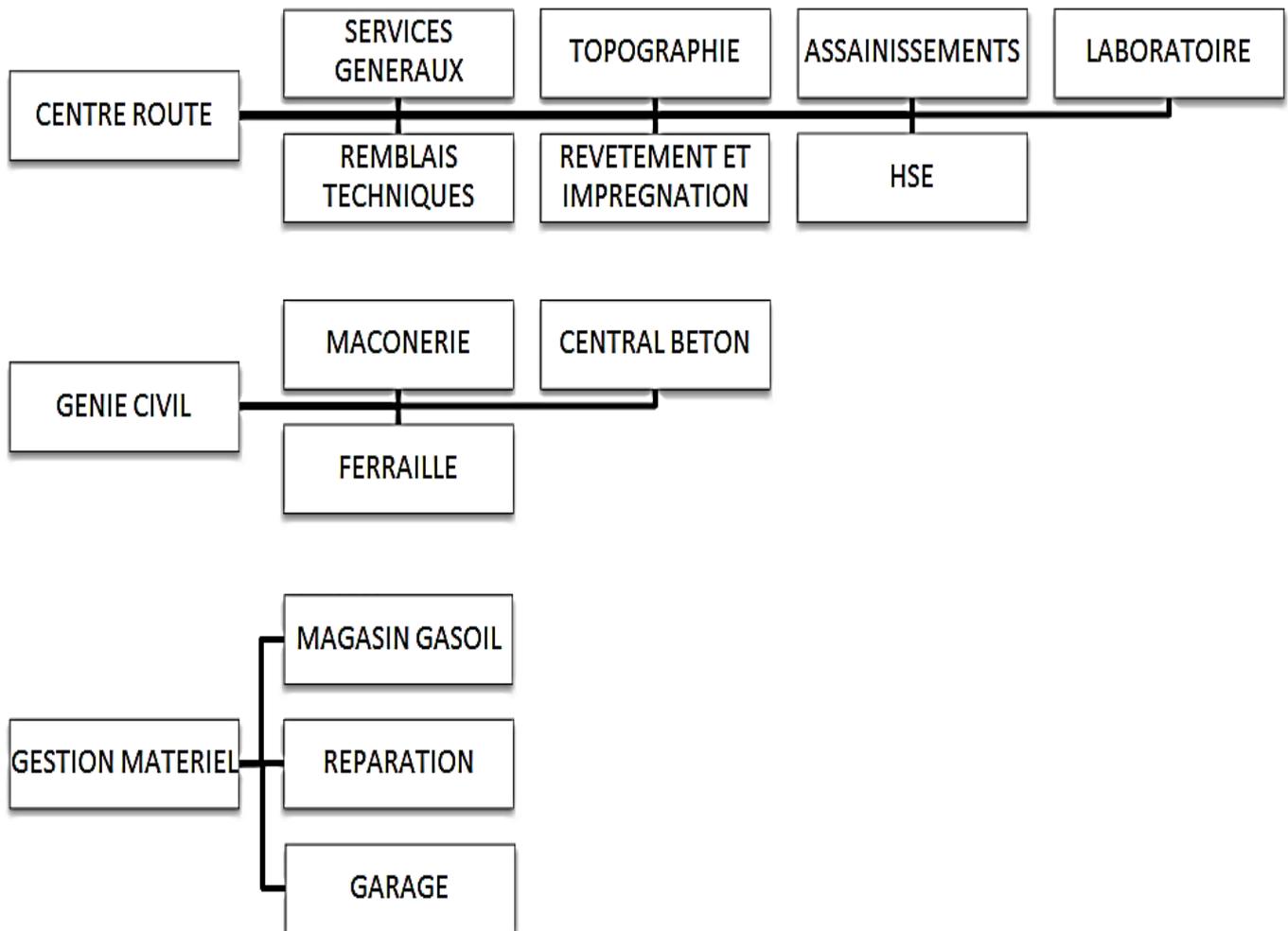
Source : Ministère des Travaux Publics et de la Météorologie, 20097

**b) Le personnel de la RN 43**

Le projet de Réhabilitation de la RN 43 étant un projet assez énorme, le nombre d'employé qui y travaillaient était nombreux en conséquence. Le seuil du nombre maximal atteignait à 660 personnes dont plus de 400 étaient des embauches locales. Le personnel était divisé en plusieurs groupes de personnes selon un nombre d'imputation des charges et des produits, de l'emplacement et des travaux effectués. Pour certain groupes, ils étaient divisés par équipe selon leur zone de travail.

La figure qui va suivre récapitule la subdivision du personnel de COLAS sur le chantier de la RN 43

**Schéma n°1 : Subdivision du personnel de la RN 43**



Source : Auteur, Document de travail, 2013

Pour pouvoir appréhender, analyser et comprendre une situation, il est utile d'en connaître le maximum d'informations sur le sujet étudié. Pour pouvoir étudier et analyser la situation sociale interne de la société COLAS, il nous incombe d'en connaître la situation interne de celui-ci. En connaître suffisamment nous permettra de trier, filtrer et organiser les informations la concernant pour déterminer l'objectif de notre thème. Cependant, une étude ne serait l'être sans une approche théorique énoncée par des auteurs. Leurs expériences vécues nous donnera une idée des résultats à attendre ou du moins, nous permettra d'élaborer des hypothèses de travail à vérifier. Le chapitre qui va suivre traitera des théories d'auteurs qui nous ont été utile pour la bonne réalisation de ce mémoire.

## **Section 2 : Les outils théoriques**

Les outils théoriques font partie des matériels qui ont été utilisés pour avoir une base d'idée sur le thème de ce mémoire. Les théories partiront des thèmes du passé sur les applications et méthodes de motivation. Nous établirons également des définitions concernant des mots clés qui seront utilisés tout le long du mémoire tel que la motivation ou la performance.

Ainsi, le but de ce chapitre sera d'aider à mieux comprendre le principe de la motivation des ressources humaines en étalant des définitions et de théories la concernant. Nous aborderons également des définitions concernant la performance d'une entreprise.

### **2-1) Concepts et définitions**

Dans un mémoire sur la motivation des ressources humaines paru sur Mémoire Online, l'étude de la motivation serait parue il y a plusieurs décennie de cela. « *Selon HELLRIEGEL D. (2007 :146-150). En gestion, le terme **motivation** serait apparu pour la première fois aux Etats-Unis, au cours des années 1930, dans le champ de la vente. Il aurait été proposé pour rendre compte du comportement d'achat des clients.* »<sup>4</sup> Il s'est ensuite diffusé dans d'autres domaines du savoir et a été adopté également par les directeurs d'entreprises pour tenter de comprendre et d'influencer le comportement des hommes au travail. Du point de vue de la direction, on comprend l'intérêt d'une recherche sur la motivation au travail.

La motivation est un terme utilisé dans plusieurs domaines et situations. Selon un livre intitulé : « LA MOTIVATION » écrit par Louise Careau et Anne-Louise Fournier,

---

<sup>4</sup> J. d'Amour NIZEYUMUKIZA, Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service, 2013, p14

« C'est un état dynamique qui a ses origines dans les perceptions qu'une personne a d'elle-même et de son environnement et qui l'incite à choisir une activité, à s'y engager et à persévérer dans son accomplissement afin d'atteindre un but. »<sup>5</sup> Cette définition rassemble une globalité qui définit la motivation d'un individu à exécuter une action. Dans notre cas, nous nous intéressons principalement à la motivation au travail. Nous découvrirons la motivation d'un individu à exécuter une tâche et à le faire suivant des instructions données.

### a) Concept de la Motivation au travail

Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la notion de motivation 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 ».*<sup>6</sup>

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.* »<sup>7</sup>

De ces définitions, la motivation est propre à chaque individu et les objectifs qu'il poursuit. C'est un état qui favorise les actions d'une personne à agir. La poursuite de l'objectif choisi conditionne toutes les actions d'un salarié au travail.

Découvrons à présent les concepts liés à la performance d'une entreprise.

---

<sup>5</sup> Louise Careau, Anne-Louise Fournier, psychologues, LA MOTIVATION, p7, février 2002

<sup>6</sup> Mucha Laura, Mémoire Professionnel « La Motivation des Salariés et La performance dans les entreprises, p11, 2009-2010, emprunté L. BERGERON, Satisfaction au travail

<sup>7</sup> Mucha Laura, Mémoire Professionnel « La Motivation des Salariés et La performance dans les entreprises, p11, 2009-2010, emprunté L. BERGERON, Satisfaction au travail

## **b) Concept de performance d'une entreprise**

« Selon CHANDLER (1992:21), la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Selon BERNARD, M (1988 :150), la performance peut se définir comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale comme le niveau de satisfaction atteint par les individus complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant de satisfaction. »<sup>8</sup>

L'adjectif **performant** « se dit de quelqu'un, d'une machine, d'un produit, d'une entreprise qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre ».<sup>9</sup>

C'est un état qui définit l'atteinte d'un ou de plusieurs objectif conformément aux résultats attendus en quantité et en qualité. D'un point de vue managériale, être performant c'est produire à la fois de l'efficacité et de l'efficience. L'efficacité fait référence à l'atteinte des objectifs attendu tant dis que l'efficience se reporte à la quantité de ressource dépensé pour l'atteinte de cet objectif.

La performance peut prendre plusieurs dimensions. «Albanes (1978) stipule que la performance est la raison des postes de gestion, elle implique l'efficience et l'efficacité. De son côté, Miles (1986) définit la performance comme étant la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique. D'un autre côté, Chandler (1992) ; la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. Mais Machesnay (1991) voit que la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché.

---

<sup>8</sup> J. d'Amour NIZEYUMUKIZA, Impact de la motivation de ressources humaines pour une meilleure performance de l'entreprise de service, 2013, p11

<sup>9</sup> DICTIONNAIRE USUEL LAROUSSE 1992, P .673

## 2-2) Théorie d'auteurs

Dans le passé, de nombreux auteurs ont cherché à comprendre les comportements des hommes au travail. La compréhension des mécanismes d'action qui guide un employé à agir et à exécuter ses tâches a fait pendant plusieurs années la convoitise de plusieurs chercheurs et même jusqu'à aujourd'hui, plusieurs chercheurs continuent les travaux de recherche effectués dans le passé. Deux courants ont marqué la période pendant laquelle les auteurs ont assimilé des résultats.

### a) L'organisation scientifique du travail

Le premier qui fit des études sur les mécanismes motivateur des hommes au travail fut **Taylor** avec sa théorie de **l'Organisation Scientifique du Travail (OST)**. Les principes du management scientifique s'expriment par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail.

En effet, Taylor énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façon intuitive mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches sont le seul remède à ce que Taylor appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

Dans un article posté sur le site mémoire online : « *Le point de départ de son approche est constitué par une étude systématique des processus de travail dans l'atelier ayant pour objectif l'élimination des mouvements inutiles et des temps morts. Les idées relatives à cette analyse systématique peuvent être résumées en quatre points :*

1. *La division horizontale du travail*
2. *La sélection*
3. *La division verticale du travail*
4. *La mise en place d'un système de contrôle »<sup>10</sup>*

<sup>10</sup> [http://www.memoireonline.com/02/09/1995/m\\_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html](http://www.memoireonline.com/02/09/1995/m_Les-ecoles-de-la-theorie-des-organisations1.html), 2013

## **b) Les théories des Ecoles des ressources humaines**

Les écoles des relations humaines ont marqué l'évolution de la compréhension des comportements des hommes au travail lors du passé. Mc Gregor, un des pionniers des théories des organisations a énoncé lors du passé sa théorie sur le principe de récompense et de sanction.

Dans un ouvrage intitulé *La dimension humaine de l'entreprise*, Mc Gregor affirme deux façons de percevoir ses subordonnés, lesquels influent sur le comportement qu'il adopte envers eux ainsi que les stratégies de motivations mises en place. L'une correspond à ce qu'il nomme « **Théorie X** » qui symbolise le management prôné par l'Ecole classique et l'autre appelée « **Théorie Y** » censée représenter l'Ecole des relations humaines.

Mc Gregor préconise le fait que la théorie X pousse le manager à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes. A l'inverse, le manager dans la théorie Y perçoit ses subalternes d'une manière positive et les traite d'une manière démocratique.

Autres que les théories de Mc Gregor, Maslow a également montré par ses théories des besoins hiérarchisés.

MASLOW A. en 1954, repose sur l'hypothèse que la source de motivation se renouvelle dès que les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Cette réflexion a conduit Maslow à proposer un modèle qui, sous la forme d'une pyramide, hiérarchise les besoins en cinq niveaux.

La logique de la pyramide de Maslow était que plus on monte d'un étage, plus le besoin était un luxe. La pyramide énonçait également que la satisfaction d'un besoin entraînait un autre de niveau supérieur et ainsi jusqu'au cinquième niveau. Ainsi, pour pouvoir satisfaire les besoins du niveau supérieur, l'individu doit passer par la satisfaction du besoin inférieur.

Cette théorie qui au tout début de l'analyse de Maslow était généralisé dans tout le domaine est contraint à de multiples critiques. En effet, cette théorie n'a pas été formulée pour le domaine professionnel. La pyramide n'indique pas non plus les degrés et les stades de la hiérarchisation du besoin pour les analyses quantitatives. L'apport de cette théorie seul est donc très maigre pour pouvoir établir des analyses sur la motivation réelle des hommes en entreprise.

Le schéma suivant fait référence à la pyramide des besoins de Maslow :

**Schéma n°2 : Pyramide des Besoins de Maslow**



Source : Auteur, 2013

Dans cette théorie, les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Un autre besoin apparaît et l'individu s'efforcera de satisfaire.

Puisque cette théorie n'a pas été développée pour le monde du travail, elle a des limites « ce modèle ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail »<sup>11</sup>

La théorie bi-factorielle d'Herzberg (fondée sur une étude conduite en 1959) distingue deux types de facteurs :

- Les **facteurs d'hygiène** créent une motivation extrinsèque (extérieure au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement, aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction).

<sup>11</sup> DENJEAN Michel, *LA MOTIVATION*, LIRHE, p10, 2006 emprunté à LEVY-LEBOYER, 2012, p41

- Les **facteurs intrinsèques** ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il s'agit donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon HERZBERG, leur présence conduit à des états de satisfaction et leur absence à des états neutres.

« HERZBERG, contrairement à MASLOW, ne se place pas sur un continuum, mais sur deux demi droites, celle des facteurs extrinsèques qui va de l'insatisfaction à un point neutre et celle des facteurs intrinsèques qui part du point neutre et va à l'état de satisfaction. Autre différence entre ces deux théories, les besoins ne sont pas hiérarchisés. Par contre les classifications peuvent être rapprochées (les facteurs d'hygiène avec les niveaux physiologique et de sécurité, et les facteurs moteurs avec les trois niveaux supérieurs de la pyramide). »<sup>12</sup>

Le **modèle VIE** de Vroom (1964) a montré que la motivation est conçue comme la résultante de trois variables :

- **L'expectation** : « L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis »<sup>13</sup>  
D'une part, c'est la relation perçue entre le comportement et les résultats, c'est-à-dire les attentes par rapport à la performance et, d'autre part, « c'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite ». <sup>14</sup>

- **L'instrumentalité** : c'est la probabilité d'obtenir un résultat grâce à un comportement, grâce à la mise en œuvre d'une stratégie. Le résultat attendu peut être une forme de reconnaissance, le sentiment ressenti d'une réussite... L'instrumentalité conduit à expliciter clairement les dispositifs de récompense et les critères d'attribution.

- **La valence** : c'est la valeur positive ou négative attribuée par un individu aux divers résultats attendus dans son emploi, aussi bien externes (salaire, prime, promotion...) qu'internes (valorisation suite à une réussite).

L'intérêt majeur de cette théorie consiste à montrer que la motivation résulte de choix individuellement rationnel et que ces choix sont contingents à un ensemble de critères internes

---

<sup>12</sup> Michel DENJEAN, La Motivation, p11, 2006

<sup>13</sup> LIRHE, Toulouse, 2000 - Patrice ROUSSEL - La motivation au travail – concepts et théories, p10, octobre 2000

<sup>14</sup> Aubert et al. p182

et externes à l'individu. Elle obéit donc à un processus psychologique qui influe sur les choix stratégiques développés par l'acteur dans son emploi.

Le modèle de MINER: **les motivations de "rôles"** Ce modèle prend en compte les caractéristiques environnementales, c'est là son originalité par rapport aux précédents. Miner cherche à déterminer dans quelles conditions il peut y avoir adéquation entre les rôles que souhaite jouer l'individu et les rôles que l'organisation attend qu'il joue réellement. Il montre qu'on peut grouper les besoins en rôles susceptibles de correspondre aux exigences des postes et des fonctions. Il tente d'identifier non plus des besoins isolés mais des "schémas de motifs" cohérents et liés aux exigences impliquées par la nature des différents rôles à jouer dans les diverses organisations. Il identifie quatre types d'organisations en fonction de leur structure, de la manière dont elles opèrent et des rôles qu'elles souhaitent voir jouer à leurs cadres et à leurs responsables. La théorie de Miner est donc limitée aux motivations des cadres. Il distingue quatre formes organisationnelles, les organisations hiérarchiques, professionnelles, entrepreneuriales et collectives. Chacune est caractérisée par un schéma motivationnel différent, elles ont besoin d'avoir un personnel d'encadrement et des responsables qui possèdent des motivations spécifiques et adaptées. Dans les organisations hiérarchiques l'encadrement joue un rôle central. Six dimensions caractérisent les rôles requis par ce type d'organisation : une attitude positive vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques, le désir de se trouver en compétition avec ses pairs, le désir de s'affirmer, le désir de se singulariser, une attitude favorable à l'exécution des travaux routiniers.

Les organisations professionnelles rassemblent une majorité de personnel hautement qualifié. Ce sont par exemple les organismes de recherche, les cabinets de consultant. La formation et la qualification y jouent un rôle essentiel. Quatre désirs sont décrits comme essentiel dans cette organisation : le désir de continuer à acquérir des connaissances, le désir d'autonomie, le désir d'atteindre un statut élevé, le désir de se rendre utile aux autres. Les organisations entrepreneuriales sont centrées sur le profit et la réussite de l'entreprise. L'autonomie individuelle y a une importance accrue. Dans ce type d'organisation on peut distinguer différentes sources de motivation : le désir de réussir en tant qu'individu, le désir d'éviter les échecs, le désir d'innover, le désir de faire des plans et d'anticiper le développement de ses initiatives. Les organisations collectives sont définies par les notions de groupes et de consensus. Le schéma de rôle est fortement dominé par toutes les initiatives développées autour de la notion de participation. Cinq rôles motivent les personnes qui y travaillent : le désir d'affiliation, le désir d'appartenir à un groupe de manière durable, le fait

d'avoir des attitudes positives vis-à-vis des autres membres du groupe, le désir d'avoir des relations de collaboration efficaces, le désir de participer à la gestion démocratique et collective du groupe. Cette liste d'organisations n'est peut-être pas exhaustive cependant Miner renouvelle profondément la notion même de besoins et concrétise l'idée que nous cherchons, à travers notre activité professionnelle à satisfaire des besoins de nature différente. Il a eu la volonté de montrer que des motivations différentes contribuent à la réussite dans des organisations différentes. Au bilan, il n'y a pas d'individus toujours motivés alors que d'autres ne le seraient pas, mais plutôt des situations qui motivent les uns et pas les autres.

D'une part ces théories nous ont permis de prévoir les résultats attendus tout en nous montrant les faits à attendre. Les méthodes de collecte de donnée et de traitement des informations ont été adaptées en même temps aux théories des auteurs et à l'environnement de travail vécu sur le site. Sans attendre, découvrons le chapitre suivant qui concerne la méthodologie.

### **Section 3 : Méthodologies**

« *La méthodologie se définit comme étant l'étude des méthodes utilisées pour entreprendre une étude, une recherche, une activité* ». <sup>15</sup> C'est la manière de faire qui nous a permis de réaliser ce mémoire. La méthodologie rassemble plusieurs techniques de collectée d'informations tels que les enquêtes, les entretiens entre autres. On peut également citer des moyens de documentation qui ont aidé à rassembler des informations pilotes pour se repérer dans le thème. Pour ce qui est des méthodes de traitement des données, nous avons eu recours à des méthodes statistiques ainsi qu'à une technique hypothético déductive.

#### **3-1) Les techniques de recueil de données**

Les données que nous avons recueilli se subdivisent en deux, les premières, les données dites secondaires, car elles ont été le fruit de recherche bibliographique et webographie. Et les données primaires, issues de notre investigation sur le terrain. Nous allons entamer successivement ces deux types.

---

<sup>15</sup> ANDRIANAIVO Victorine, 2012, Cours Méthodologie 4<sup>ème</sup> année, Université d'Antananarivo

## a) La documentation

La documentation a donné la possibilité de réaliser la récolte des données concernant la motivation et améliorant ainsi les connaissances de ce terme très en vogue. Le but de l'étude documentaire consiste à la recherche d'informations auprès de sources existantes, interne et/ou externe aux entreprises. Certes, adjointes au cours que nous avons acquis durant notre cursus universitaire, la portée de notre thème nous a aussi incité à effectuer des recherches au profit de la littérature. Ce dernier a été réalisé par la consultation de nombreux ouvrages dans des bibliothèques, mais aussi des articles de publication et ou des notes de recherches élaborées par de nombreux auteurs, chercheurs et praticiens en la matière ainsi que les publications des différents cabinets de conseils dont ces derniers ont été recueillies, notamment, sur des sites internet.

- ***La recherche bibliographique***

La bibliographie a été d'une aide précieuse, car elle nous a permis de réunir de nombreux renseignements traitant la motivation du personnel selon les points de vue des différents auteurs et théoriciens. Il nous a fallu recouper les données réunies afin de faire resurgir les informations utiles au développement de notre sujet d'étude ***la pertinence de la motivation***. Ces recherches bibliographiques nous ont également permis de pouvoir trouver les outils adaptés pour l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête menée auprès des personnes cibles.

- ***L'internet***

La toile a contribué d'une manière considérable à la collecte des informations et à la manière de les utiliser. De nos jours, il est impossible de faire des recherches sans se documenter sur la toile qui est l'internet. Il propose un vaste infini de données qui est indispensable à notre étude. Les livres de version papier ne suffisent plus et ne sont plus les seules sources de données disponibles, l'internet a apporté une grande aide dans notre recherche et dans l'acquisition de certaines données. L'internet regorge également des livres sous forme de fichier électronique comme les «ebooks» ou forum discutant du thème. L'utilisation de ce support facilite les recherches des réponses à des questions qui peuvent être longues à trouver en bibliothèque.

## **b) L'enquête**

Pour parfaire notre étude, il nous a fallu effectuer des enquêtes au niveau des différents acteurs de la société COLAS. L'enquête est une technique d'exploitation caractérisée par sa souplesse. Cette technique nécessite de la part de l'enquêteur une perpétuelle adaptation. Elle se prête à la quantification mais elle est indispensable si l'on veut aboutir à une étude riche et profonde en tenant compte de la réalité existante dans les domaines enquêtés. Il a donc fallu faire des enquêtes sur les acteurs, de près ou de loin, qui sont en rapport et qui sont susceptibles d'influencer la motivation des ressources humaines. Pour mener à bien notre enquête, il a fallu suivre certaines étapes: la première étant l'échantillonnage puis suivi de l'élaboration du questionnaire.

- ***L'échantillonnage***

Lorsqu'on étudie un groupe, il est généralement impossible d'amasser les avis de tous les individus concernés et d'étudier les opinions de la totalité de la population. Il faudrait se limiter à un échantillon de cette population. La règle qui limite la représentativité de la population étudiée est de 30% de la population totale. L'échantillon cible de cette enquête s'est limité au personnel de la société COLAS pour un volume de 120 personnes au maximum selon les critères de questionnement. Pour des questions qui retiennent les avis des ouvriers, nous avons eu recours à 120 réponses. Et pour les réponses qui recherchent les avis des cadres et des responsables, seulement une vingtaine suffit pour être représentatif.

- ***Le questionnaire***

« *Le questionnaire est un entretien standardisé d'une manière systématique auprès d'une fraction de la population pour déceler, analyser, et mesurer les attitudes d'une fraction de la population étudiée.* »<sup>16</sup> Son élaboration se fait en deux phases, la première consiste à rédiger une première forme, à partir des éléments recueillis pendant la pré-enquête, ce questionnaire fera l'objet d'un pré-test auprès d'un échantillon réduit. Et la seconde phase, est la rédaction définitive du questionnaire. Pour notre cas, les questionnaires définitifs seront mis en annexe selon les genres de questions posées.

---

<sup>16</sup> ANDRIANAIVO Victorine, Cours Méthodologie 4<sup>ème</sup> année, 2012, Université d'Antananarivo

### **3-2) Formulation des hypothèses**

Comme ce dont on a déjà vu précédemment en introduction, notre mémoire comporte trois hypothèses à vérifier. L'analyse menée pour la résolution de la problématique permettra en fin de partie « **DISCUSSIONS DE RECOMMANDATIONS** » de trouver le juste milieu pour vérifier la véracité de chaque hypothèse.

#### **a) Les hypothèses**

**Hypothèse 1 : La motivation des ressources humaines est un outil de performance à la disposition de la Gestion des Ressources Humaines.**

Cela signifie qu'il est important de motiver les hommes dans une grande entreprise pour acquérir la performance. Dans cette hypothèse, les différents outils de motivation des ressources humaines sont faits pour développer les performances internes d'une organisation. D'une part, la performance recherchée est développée pour la compétitivité de l'entreprise, et d'une autre, elle est indispensable à sa survie.

**Hypothèse 2 : La motivation des ressources humaines fait partie des traits distinctifs d'une entreprise.**

Elle peut signifier que seule une partie des ressources humaines est motivé pour acquérir la performance. La neutralité de cette hypothèse fait référence aux organisations qui sont toujours performantes même si l'on détecte peu de stratégie de motivation dans le processus de management. Il est également possible de se référer à cette hypothèse que seul une partie des ressources humaines est motivée pour acquérir la performance recherchée par l'organisation.

**Hypothèse 3 : Même sans une politique de motivation des ressources humaines, une entreprise peut toujours être performante.**

La performance d'une organisation au sein d'une entreprise qui privilégie la productivité et les résultats n'appliquent pas une politique de motivation des ressources humaines comme outil de management. Cette hypothèse, si elle est affirmée démontrera l'inutilité de motiver les ressources humaines pour arriver à être performant.

## **b) Méthodes de traitement et limites de l'étude**

Le but des analyses fournies par cet ouvrage est de pouvoir répondre aux hypothèses citées précédemment. La méthodologie de vérifications suit un traitement à la fois qualitatif et quantitatif. Les aspects qualitatifs sont ceux qui utilisent des théories tant que l'aspect quantitatif utilise les outils de traitements informatiques.

Le traitement qualitatif des informations utilise la technique de résolution hypothético-déductive. Cette technique est utilisée pour faire le rapprochement entre la réalité sur le terrain des hypothèses à vérifier. La procédure de questionnaire sera axée sur le questionnaire et les hypothèses axées sur les théories d'auteurs. Les résultats déduits devront être capables non seulement de vérifier les hypothèses posées mais également de porter des suggestions d'amélioration en ce qui concerne la motivation des ressources humaines sur chantier.

Pour ce qui est de l'aspect quantitatif, nous utiliserons le logiciel tableur Open office 2.3 fourni par les développeurs GNU/Linux. Nous déterminerons par cette analyse statistique la quantité de réponse de même type par rapport aux hypothèses posées au début de l'ouvrage. Les mêmes réponses seront comptées via le logiciel pour pouvoir donner des chiffres au résultat qualitatif de l'enquête menée. Les résultats obtenus seront mis en relief avec les résultats quantitatifs pour une synthèse.

Comme nous avons déjà vu au tout début de cet ouvrage, notre étude est limitée. Bien que les informations soient abordables sur le site de l'entreprise, nous sommes contraints à des étiquettes professionnelles qui nous limitent à restreindre les informations à utiliser dans le mémoire. Les informations d'ordres confidentiels sont non disponibles pour notre ouvrage. Outre que la confidentialité, cette étude est également centrée sur le cas de la société COLAS Madagascar. Cette évolue sur des environnements que peu d'entreprise connaissent. La diversité de contrainte que rencontre cette entreprise sur son domaine d'activité n'est pas semblable à celle des autres entreprises. Ces différences font que les propositions de solution et les résultats d'analyses sont applicables, en premier, à l'entreprise COLAS. Les possibilités de d'utilisation pour une autre entreprise est possible si l'entreprise en question est dans la même situation environnementale.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Au terme de ce chapitre, il a été établi dans la première section, la présentation du terrain d'étude. Nous avons vu les renseignements concernant la société COLAS, en tant que COLAS internationale et COLAS Madagascar, puis les activités qu'elle exerce en tant que société œuvrant dans le bâtiment et travaux publics ayant pour objet, la construction des routes et autoroutes. Nous avons vu également les détails de projets de rénovation de la RN43.

Dans la deuxième section, nous avons décortiqué les approches théoriques concernant le thème en soi. D'une part, cela a concerné les concepts et définitions concernant la motivation et la performance. Et d'autre part, nous avons abordé les théories d'auteurs sur la motivation au travail, deux écoles de pensée ont été mise en avant, l'école classique par le concept taylorien et l'école des relations humaines. Et dans le dernier chapitre, il a été présenté les aperçus sur la méthodologie de recherche adoptée dans la validation des hypothèses de travail. Concernant la méthodologie, nous avons pu voir les techniques de recueil des données secondaires comme les ouvrages académiques, l'internet. Pour les données primaires, nous avons eu recours à des enquêtes, cela a commencé par l'échantillonnage et l'élaboration du questionnaire. Et les méthodes de traitement des données, nous avons vu : l'outil d'analyse hypothético-déductive, et le logiciel open office. Nous avons parlé de la formulation de nos hypothèses de travail au nombre de trois qui vont être confirmées ou infirmées dans le dernier chapitre Discussions. Le chapitre qui va suivre, concerne la présentation des résultats obtenus durant notre investigation sur le terrain.

## Chapitre II: DEVELOPPEMENT DES RESULTATS

---

La partie qui va suivre est un développement de tout ce qui concerne la motivation des ressources humaines sur le chantier des travaux de réhabilitation de la RN 43. Elle a été scindée en deux chapitres pour une meilleure visibilité et une bonne appréciation de la situation motivationnelle s'y afférant. D'un premier, le chapitre développera les sources de motivation sur chantier. Ceci détaillera les différents types de motivation des ressources humaines et les triera par type. D'un deuxième, un chapitre détaillera la démotivation des salariés en paradoxe avec le premier. Ce chapitre révélera les causes et finira en une synthèse d'hypothèse qui déterminera les impacts de la démotivation des ressources humaines.

### **Section 1 : Les conditions de motivation**

La motivation d'un individu étant différente à celui d'un autre, la manière logique de la comprendre est de trouver une généralité fondée sur des preuves réelles et significatives. L'utilisation des méthodes d'enquête et de collecte de données ont beaucoup servi pour organiser au mieux les informations reçues. Les paragraphes qui vont suivre vont détailler les différentes sortes de motivation sur chantier.

#### **1-1) Les types de motivation**

Pour un travailleur en général, nous pouvons toujours déterminer deux stéréotypes de motivation. L'une étant la motivation financière et l'autre, l'évolution dans le métier. La motivation financière est celui qui détermine la volonté d'une personne à chercher et à accepter un travail. La volonté de vouloir garder l'emploi sera ensuite dicté par les possibilités d'évolution dans le poste.

##### **a) La motivation financière**

Les outils de rémunération bâtis par les entreprises sont assez homogènes, notamment parce qu'ils sont dictés par un cadre juridique riche et précis. Malgré cela, bâtir un système de rémunération est à la fois délicat et sensible si l'on regarde satisfaction et coût.

- **La rémunération**

La rémunération constitue la motivation principale de tout travailleur. En général, une personne cherche du travail pour avoir de l'argent. Il s'agit ici d'avoir un revenu assez satisfaisant pour pouvoir épargner et vivre pleinement. Ceci étant dit, les heures supplémentaires et les grilles de salaires satisfassent pleinement un travailleur qui cherche à bâtir sa vie.

Le tableau suivant récapitule les taux de satisfactions des travailleurs COLAS en rémunération.

**Tableau n°4 : Nombre de satisfactions sur la rémunération**

BRANCHE	CENTRE ROUTE	GESTION MATERIEL	GENIE CIVIL	TOTAL
<b>SATISFAIT</b>	<b>38</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>77</b>
<b>SANS OBJECTION</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>31</b>
<b>NON SATISFAIT</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>12</b>
Total	60	20	40	120

Source : Auteur, 2013

Ce taux de satisfaction par rapport à la rémunération est dû à des heures de travail très étendue pendant une journée. Le facteur le plus motivant se trouve dans la nature même de la rémunération qui se trouve être la contrepartie d'un travail bien fait. Recevoir un salaire à chaque fin du mois est également une marque de reconnaissance de l'effort fourni par le travailleur

En complément aux heures supplémentaires, des primes et des différents avantages s'ajoute à la fiche de paie. Sans attendre, voyons les primes et les avantages comme source de motivation.

- **Les primes et avantages**

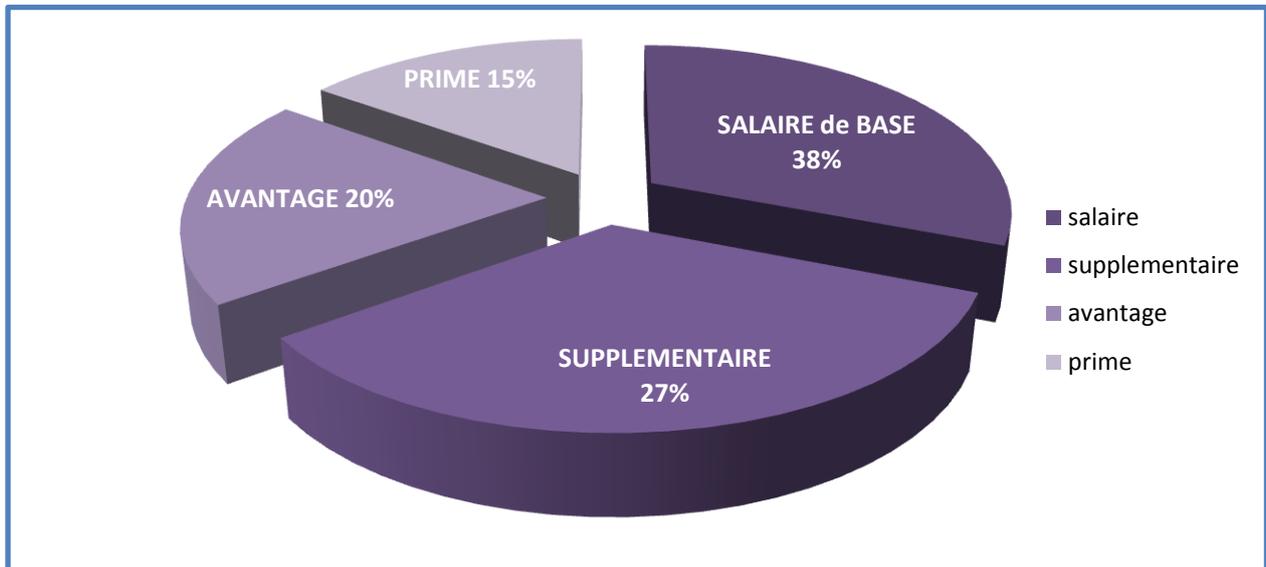
Sur un chantier, une prime peut être considérée comme la preuve de la satisfaction d'un employeur sur le travail fourni par un employé. Elle peut varier de la valeur d'un simple argent de poche au somme qui peut arrondir la fin du mois. La prime peut être donnée par

surprise à la fin du mois ou être promise à l'avance pour convaincre un employé de faire des heures de travail hors planning en vue d'accélérer les travaux.

Les avantages quant à lui fait partie des remboursements de ce que l'employé doit sacrifier pour travailler sur le site. Cela peut être une indemnité de repas, de transport, de logement ou encore de vie chère. L'ajout des avantages et primes dans la rémunération du fin du mois est motivant pour tout salarié car cela apaise la lourdeur de la vie au quotidien.

Les deux sources de motivation que nous avons vue précédemment sont complémentaires pour motiver financièrement un travailleur. Ci-dessous a été synthétisée en un graphe la répartition des salaires mensuels moyens d'un employé.

**Figure n°1 : Répartition d'un revenu moyen**



Source : Auteur, 2013

Cette prime à la valeur de 15% du revenu mensuel a été calculée sur un effectif de 120 personnes à partir de plusieurs fiches d'émargement de salaire sur quatre mois consécutif. Et sur ces 120 personnes, nous avons distingué la valeur minimale et maximale des primes par catégorie de poste. Le tableau ci-dessous détaille les valeurs des primes par catégorie de poste sur quatre mois. Sur cinq catégories de poste, seul la valeur des primes ne sont pas proportionnelle au montant du salaire reçu mensuellement. Ces primes sont comme ce que nous avons vu précédemment, proportionnelle à la satisfaction de l'employeur par rapport à la prestation fournie par le travailleur. Pour illustrer ces valeurs des primes, un recouplement des primes par catégories de poste a été synthétisé dans le tableau qui va suivre.

**Tableau n°5 : Valeur de prime par catégorie de poste**

CATEGORIE DE POSTE	VALEUR
MANŒUVRE ET GARDIEN	0 AR à 20.000 AR
OUVRIER SPECIALISE	0 AR à 40.000 AR
CHAUFFEUR ET CONDUCTEURS	10.000 AR à 60.000 AR
PERSONNEL D'ADMINISTRATION	30.000 AR à 100.000 AR
CHEF D'EQUIPE	20.000 AR à 200.000 AR

Source : Documents de travail, Etats des primes mensuels, Mai, Juin, Juillet et Août

**b) La motivation sur le plan travail**

Sur le plan du travail, la motivation de chaque individu ne concerne plus seulement la finance mais plutôt le confort fourni par le travail et la possibilité d'évoluer dans le milieu.

- ***Les conditions de travail***

Les conditions de travail dont nous allons parler ici font partie du confort que l'entreprise offre au personnel pour un bon environnement de travail.

Si on regarde sur le plan sécuritaire, le port d'équipement de protection est obligatoire pour une sécurité au travail. Le transport du personnel, chaque employé est transporté de son lieu d'habitation vers son lieu de travail. Le transport de personnel ramasse les employés à chaque coin de rue la plus proche de son foyer pour garantir sa sécurité. Pour le travail nécessitant l'utilisation des matériels informatiques, une technologie de pointe est mise à disposition des employés pour une rapidité accrue du travail. Toutes ces conditions de confort sont destinées à améliorer la performance interne de l'entreprise en permettant les outils nécessaires à chaque travailleur pour la bonne réalisation de sa prestation. Motiver le personnel par le biais du confort au travail est un moyen pour l'entreprise de profiter d'une bonne qualité de travail et un meilleur environnement social.

En plus d'une bonne condition de travail, l'entreprise peut, pour motiver son personnel, offrir des évolutions de poste dans le métier de chaque travailleur. Le paragraphe suivant va développer ces évolutions dans le métier sur le chantier de la RN 43.

- ***L'évolution de carrière***

L'évolution de carrière donne pleine accès au travailleur COLAS, une chance d'améliorer ses compétences en cours de chantier par les moyens de formation et d'apprentissage. Le travail sur chantier permet en l'occurrence à une personne sans expérience de devenir meilleur dans son domaine. Ceci motive les travailleurs car si un travailleur COLAS cherche à travailler ailleurs, son expérience du terrain lui donnera un atout majeur lors des recrutements.

L'exemple de formation la plus visible est donnée aux chauffeurs poids lourd et les conducteurs d'engin. COLAS leur offre une formation dit CACES ou AFCE pour améliorer leurs performances dans la conduite d'engin de grande taille. Le moyen de changer de fonction est également possible sur chantier du moment que la personne le demandant soit capable de tenir le poste. Sur chantier, COLAS privilégie la capacité d'une personne à travailler plutôt que ses diplômes. Cette manière de faire donne une chance aux travailleurs ayant des capacités à bien travailler à réaliser des tâches dont ils n'ont pas de diplôme.

Les deux sections vues précédemment ont développé les stéréotypes de motivation d'un travailleur en général. Cependant, nous pouvons grouper les employés selon leur priorité de motivation et selon sa place dans l'entreprise.

## **1-2) La motivation par groupe**

Les motivations citées précédemment concernent une globalité étendue pour tout l'ensemble du personnel. Il est néanmoins possible de déterminer pour des groupes de personnes de la motivation au travail selon la durée de leur contrat ou la nature de leur responsabilité. Le résultat s'y affèrent pourra être utilisé dans la recherche d'une satisfaction à tout le niveau de l'organisation.

### **a) La motivation par Type de contrat**

La motivation des ressources humaines par type de contrat permet de déterminer par leurs types de contrat, les besoins des travailleurs. Selon les enquêtes que nous avons menées, il nous a paru évident que les sources de motivation des personnes ayant de contrat à durée déterminée ou CDD sont différents par rapport à ceux qui ont des contrats à durée indéterminé. Leurs sources de motivation se diffèrent au niveau des aspirations dans l'esprit d'entreprise.

- **La motivation des salariées déplacées**

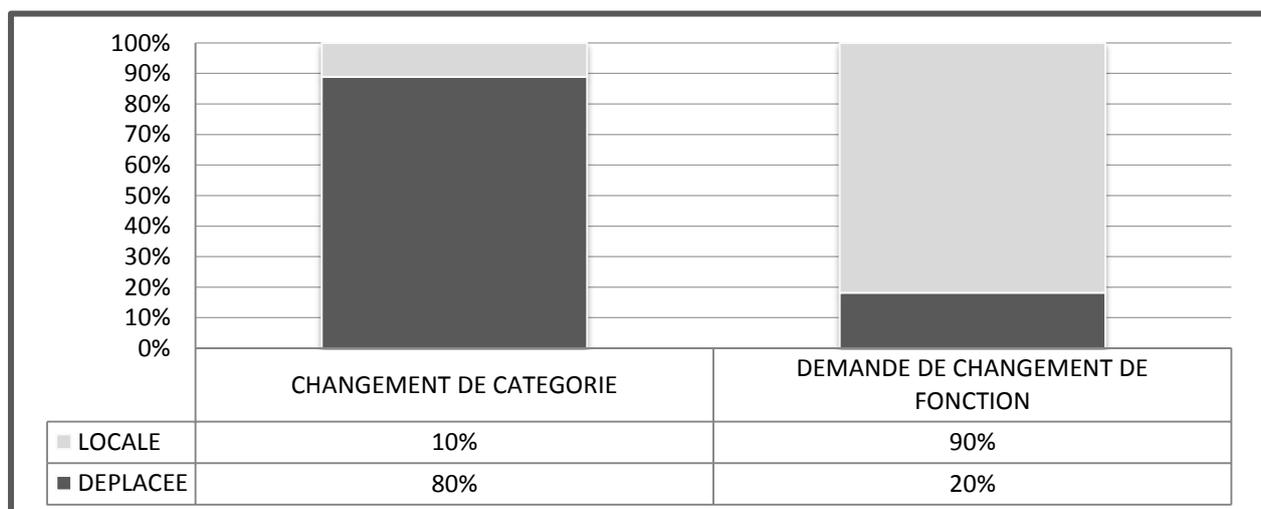
Les salariés déplacés sont ceux qui ont des contrats à durée indéterminée. Ils se déplacent de chantier en chantier selon les besoins de l'entreprise. Leur motivation au travail va au-delà de la simple raison financière. En effet, les travailleurs fixes sont bien rémunérés et ont acquis des avantages très motivants durant leur année de travail. Leur motivation sur le site concerne l'amélioration de catégorie ou acquisition d'un poste plus important dans la hiérarchie de l'organisation. Sur plusieurs personnes au contrat CDI questionnés, la plupart a répondu être satisfait de leur salaire mais une augmentation ne serait pas de refus. Ce qui importe le plus est d'évoluer dans le métier.

- **La motivation des embauches locales**

Les embauches locales sont les travailleurs qui sont embauchés sur le site ou l'entreprise travail. Conformément au programme de développement rural, l'Entreprise se doit d'embaucher la population locale pour permettre l'amélioration de l'économie locale. Contrairement aux personnes déplacées, les embauches locales cherchent plutôt à se faire une place dans la société. Dans la pyramide des besoins de Maslow, c'est le besoin d'appartenance qui domine le plus. En rapport avec cette motivation, le besoin de retravailler pour d'autres chantiers COLAS attire beaucoup de jeunes.

Ci-dessous le graphe de demande d'augmentation de catégorie et de changement de fonction.

**Figure n°2 : Demande de changement de fonction et de catégorie**



Source : Auteur, 2013

Ce diagramme montre que 90% des embauches locales sont attirés par le changement de fonction plutôt qu'à un changement de catégorie. Contrairement aux embauches locales, les travailleurs déplacés sont plus attirés vers le changement de catégorie à raison de 80% majorité.

#### **b) La motivation par envergure de poste et responsabilité**

L'envergure de poste concerne le niveau de responsabilité de chaque membre de l'entreprise sur chantier. Cette envergure va d'un salarié employé comme manœuvre au cadre de l'entreprise. Sachant que si la motivation diffère selon la durée de travail dans l'entreprise, il en est de même pour un ouvrier et un cadre.

- ***La motivation des cadres et des différents responsables***

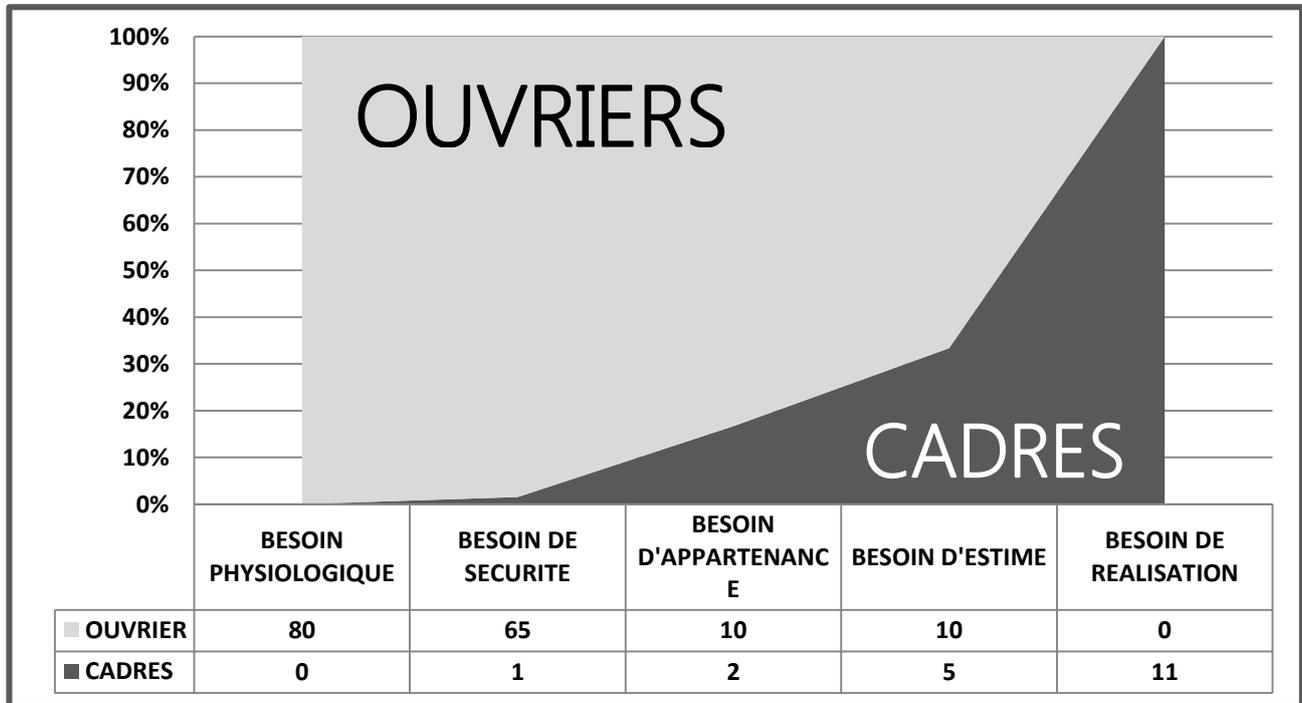
La motivation des cadres est très différente des ouvriers. Un cadre sur site aspire plutôt à une pluralité des responsabilités plutôt qu'à autre chose. Le fait de contenir une centre de responsabilité de plus en plus important dans le processus d'achèvement des travaux fournis aux cadres une motivation de travail. C'est en quelque sorte une preuve de confiance de leur compétence de la part de l'entreprise. Sur la pyramide des besoins de Maslow, le besoin des cadres se trouve sur le plus haut de l'échelle. Nous parlons ici du besoin de réalisation dans le travail qu'ils font. Ainsi, tenir le plus de responsabilité possible et les mener à bien se trouve être une source de motivation très attrayant.

- ***La motivation des ouvriers***

Pour ceux des ouvriers, les besoins sont nombreux et en parallèle à cela les sources de motivation sont beaucoup. Ces motivations vont de la motivation financière à la recherche d'appartenance et de reconnaissance. Tout travail effectué par un ouvrier est synonyme d'effort aussi bien physique qu'intellectuelle vu la pression et les contraintes de moyen financier, matérielle et environnementale. Une simple reconnaissance de la part de son responsable ou chef peut être source de motivation pour un ouvrier. En rapport avec la motivation financière, les ouvriers sont beaucoup plus motivés par un salaire gratifiant qu'une pluralité des tâches. Un salaire volumineux signifie que le travail fourni a été reconnu comme étant satisfaisant.

Pour bien illustrer ces différences de motivation entre niveau hiérarchique, le diagramme ci-dessous fera ressortir la force de la motivation des deux hiérarchies selon l'échelle de besoin de Maslow.

**Figure n°3 : Identification des besoins par la hiérarchie de Maslow**



Source : Auteur, 2013

Au vue du caractère qualitatif de l'approche d'Abraham Maslow, nous avons apporté dans ce diagramme la synthétisation des besoins des deux types de niveau hiérarchique très visibles dans l'entreprise. L'échelle des besoins de Maslow a été mise en abscisse pour pouvoir identifier les degrés de réalisation des satisfactions des besoins au niveau de deux hiérarchies.

Ce diagramme montre que les besoins des cadres sont plus volumineux quand on se déplace vers une échelle à droite des besoins de Maslow contrairement au besoin des ouvriers. Sur 19 cadres et 165 ouvriers questionnés, le nombre de réponse par rapport au besoin ont été répertorié dans un tableau et le pourcentage a donné le résultat du diagramme ci-dessus.

Les sources de motivation ci-dessus vont servir de base pour formuler des hypothèses de travail et permettre de relever en quelque phrase la pertinence de la motivation dans une entreprise.

## **Section 2 : Les causes de démotivation**

La démotivation peut être due à de multiples facteurs, si nous pensons que la motivation peut être le fruit d'un acharnement des employeurs pour que ses employés se sentent intégrés dans sa société, et soient performants. La non-application des critères de motivation pourrait-il causer à la démotivation ? Dans ce chapitre, nous allons aborder les divers facteurs qui peuvent engendrer la démotivation des salariés. Dans un premier temps, nous allons voir les causes managériales de la démotivation, et dans un deuxième temps, les causes environnementales de la démotivation.

### **2-1) Les causes managériales de la démotivation**

Cette cause managériale de la démotivation détaille les lacunes du management dans l'organisation. Ces lacunes se trouvent au niveau du style de direction et l'organisation de travail. Sachant qu'une organisation parfaite n'existe pas, les lacunes s'y trouvant peuvent néanmoins être la cause de beaucoup d'imperfection au sein de l'environnement de travail.

#### **a) La qualité du management**

Le style de management dans une entreprise est caractérisé par le besoin de celui-ci. Les travaux de réhabilitations de la RN 43 ont demandé un effectif de 660 personnes en ressources humaines. Le management s'y trouvant a donc été adapté à cette envergure.

- ***Le style de management autocratique***

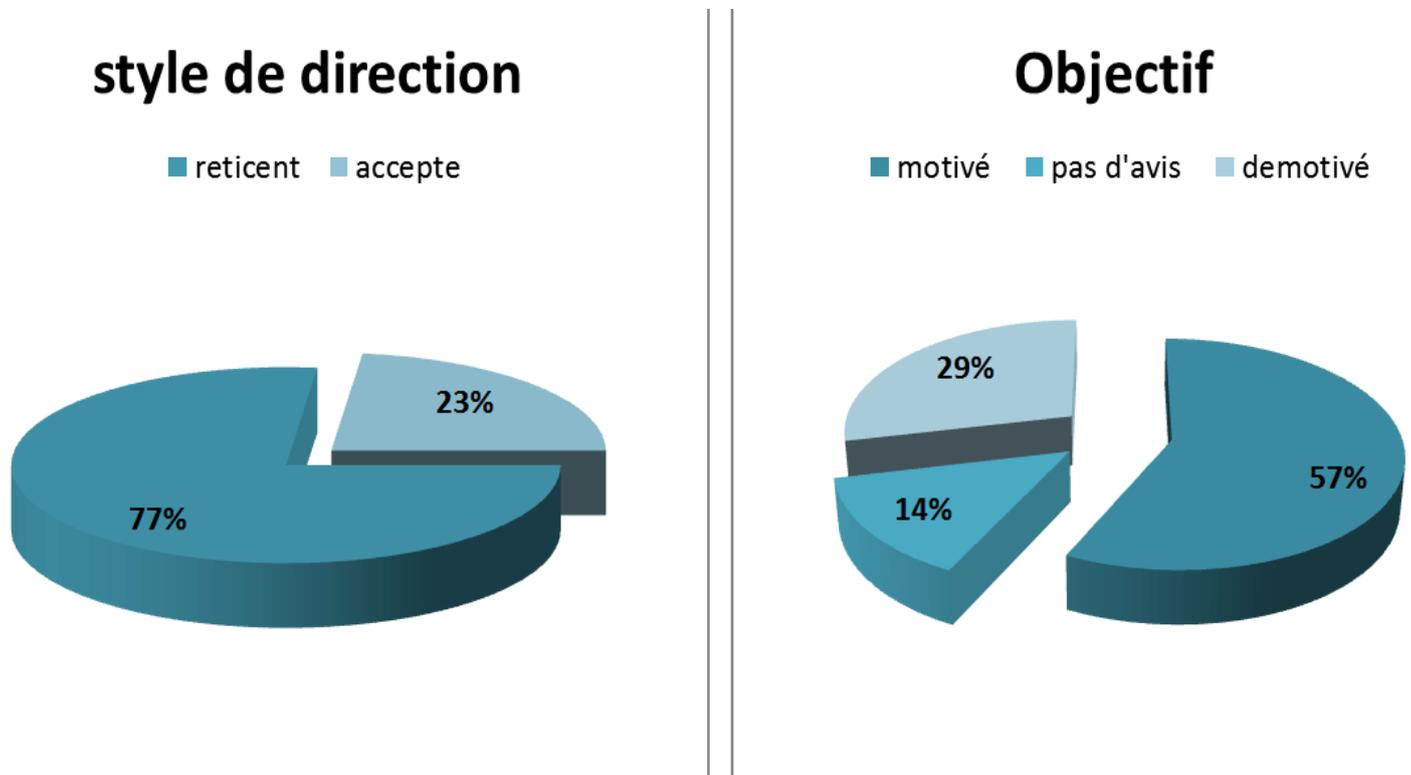
Le style de direction du chantier a été orienté vers un style plus ou moins autocratique. Le principe de la direction a été d'avoir une main d'acier dans un gant de velours. Ce style a été utilisé pour pouvoir maîtriser les 660 salariés dont la majorité se trouve être des ouvriers. Parmi les salariés que nous avons enquêté, la plupart trouve que ce style autocratique est assez pesant, et qu'il y avait trop de pression dans l'accomplissement des tâches.

- ***L'importance des résultats***

L'atteinte des objectifs étant le but de toute organisation, les salariés sont soumis à des pressions constantes. Cela est dû au fait que les travaux sont de grande ampleur, et que plus le temps avance, plus la société perd de l'argent si les travaux ne suivaient pas le planning. Les salariés sont soumis à suivre ces plannings pour éviter les déficits.

Le graphe qui va suivre récapitule le pourcentage de nombre de personnes ayant de la réticence envers la rigidité de la direction sur l'atteinte des résultats.

**Figure n°4 : Evaluation du niveau d'acceptabilité du style de direction**



Source : Auteur, 2013

D'après le premier graphe, 77% des personnes enquêtées sont réticentes vis-à-vis du style de direction adopté. Pour le reste, le style, leur est égal. Et le second graphe, la majorité des enquêtées avec un pourcentage de 57% est motivée par le fait qu'il y a des objectifs précis à atteindre, contre 29% qui sont démotivées. Et le reste n'a pas d'avis concernant le sujet.

#### ***b) L'organisation de travail***

L'organisation de travail fait partie des outils de la GRH pour réguler et optimiser les résultats en temps de réalisation, en volume et en qualité. Plusieurs directives peuvent être prises par les responsables pour permettre ces optimisations.

- **Les heures de travail**

Le programme de travail sur un chantier suit un planning à la fois déterminé par les conducteurs de travaux et le représentant de l'état. Le moindre retard signifie une perte pour la société et un non-respect des engagements donnés. Pour éviter ces désagréments, les heures de travail sont augmentée de 4 heures par jours au minimum pour être dans les temps. La plus part du temps, cette organisation des heures de travail est source de démotivation. En effet, Les heures très serrées posent problème dans l'organisation de la vie de la plupart des employés. Le tableau suivant récapitule le taux d'acceptation des heures de travail sur chantier.

**Tableau n°6 : Acceptation des horaires de travail par situation familiale**

TYPE	RETICENTS	SANS OBJECTIONS	FAVORABLES	TOTAL
MARIE(E)	47	11	2	60
CELIBATAIRE	17	10	27	54
TOTAL	64	22	29	114

Source : Auteur, 2013

Sur ce tableau, nous avons questionné des catégories de personnes selon qu'elle soit marié ou célibataire. Cela dit, que les personnes soit Marié ou Célibataire, le nombre de réticence en vers l'horaire de travail est très élevé par rapport aux autres. D'un point de vue global donc, nous pouvons aisément dire que la plupart des employés ne sont pas favorables aux horaires de travail établis.

- **Le système d'information**

Le système d'information est facteur de démotivation dans la mesure où celui-ci tourne au désavantage du personnel. La remonté de l'information des ouvriers vers la direction responsable est lent et engendre en chemin une perte qui fausse les renseignements reçus. Ces informations sont source de désaccords qui ont un impact directe dans les sources de motivation citée dans le chapitre précédent. La perte des informations peuvent avoir des impacts sur la rémunération ou causer des sanctions sur la mauvaise personne.

## **2-2) La démotivation à la vie de chantier**

En général, la vie sur chantier est difficile à vivre pour un nouveau embauché. L'accommodation à une vie à la fois difficile et coupé du monde peut parfois être la source d'une réticence au travail. Ces réticences sont causées par des instabilités dans la vie familiale ou au mode de vie rurale.

### **a) La vie familiale sur chantier**

Sur chantier, comme nous l'avons vu précédemment, l'horaire de travail est de douze heures par jour. Le temps que le bus de transport du personnel met pour se déplacer de son lieu de départ jusqu'en ville ou lieu d'habitation des travailleurs, il faut compter une heure environ. Il est évident que la plupart des travailleurs ayant des femmes et des enfants à charge sur chantier sont moins motivés par rapport aux autres travailleurs qui n'ont pas de personnes à charge.

Une des causes de démotivation des salariés également est que la vie familiale est souvent perturbée puisque si le travailleur change de chantier, il aura à surmonter deux problèmes. Il aura à choisir entre laisser sa famille en ville pour l'éducation des enfants ou de les emmener sur chantier avec le risque de perturber leurs éducations. D'une part, le travailleur s'exposera à risquer la stabilité de son mariage et d'une autre, de risquer d'imposer une éducation médiocre à ses enfants.

### **b) La vie rurale**

Un travailleur qui est habitué à la vie urbaine aura des problèmes d'adaptation au cadre de vie rurale. Si nous regardons sous un point de vue de modernité, la vie rurale prive la plupart des travailleurs COLAS des comforts de la ville. Que ce soit en information ou en passe-temps car la vie rurale n'est pas très aisée pour les personnes urbaines. De ce manque d'activité pour tuer le temps, le taux de consommation d'alcool peut attirer des travailleurs COLAS pendant les week-ends ou les jours non travaillé. On peut d'ores et déjà affirmer qu'un travailleur soul le jour de la veille est moins performant qu'un travailleur bien reposé.

Pour tout englober, la démotivation des ressources humaines peut être de différentes sources. Cela peut être d'origine interne en rapport avec le style de direction, l'environnement de travail ou externe concernant les adaptations de la vie sur un chantier.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Ce chapitre est considéré comme le cœur même de tout l'ouvrage, car ce sera à partir de ce dernier que va se baser le dernier chapitre « analyses et propositions d'amélioration ». Ainsi, nous avons pu voir dans la première, les résultats sur les conditions de travail sur le chantier RN 43. Nous y avons vu les différents types de motivation au sein du chantier des Travaux de réhabilitation de la RN 43. Nous y avons également vu les motivations des ressources humaines par rapport à la différence hiérarchique dans l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous avons abordé les causes de démotivation sur le chantier. Les causes managériales de la démotivation au travail ont été abordées en premier. Nous avons vu la qualité de management appliqué, qui se penchait vers une autocratie vu le nombre de subordonnés à contrôler. L'organisation de travail comme les heures de travail parfois trop pesant, et le système d'informations qui est mal organisé. Autre que ces causes, nous avons vu que la vie sur un chantier ne favorisait pas la vie familiale. Cette contrainte est une source de démotivation pour les employés.

Ainsi nous allons aborder le dernier chapitre de cette étude, cela concerne les discussions et les recommandations pratiques des résultats énumérés précédemment. Nous allons par la suite analyser les résultats et cerner les problèmes qui peuvent y avoir dans la société. Et faire des propositions de solution ou d'amélioration sur ces derniers.

## Chapitre III: ANALYSES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

---

Les informations collectées doivent être traitées et analysées pour donner des perspectives d'amélioration fondées sur des preuves. Le présent chapitre est consacré aux analyses des résultats des informations collectés au sein de l'entreprise COLAS. Il ouvre également une opportunité de redressement pour plus de performance au sein de la société.

Nous utiliserons la **méthode hypothético-déductive** pour traiter les informations. Les analyses quantitatives des données se feront par le biais de méthodes statistiques simple. Cette méthode consiste à mettre en cohérence les informations du cas cible avec les théories d'auteurs. Cette analyse nous permettra de démontrer l'utilité des différentes sources de motivation vue sur chantier ainsi que les manques pouvant causer des démotivations au travail. De ces analyses, nous essayerons de donner des suggestions d'amélioration pour des stratégies de motivation dans la société.

### **Section 1 : Analyse des conditions de motivation**

Conformément au chapitre précédent, l'analyse qui va suivre traitera les différentes sources de motivation sur chantier. La première analyse sera axée sur les rétributions dans l'entreprise. Cette analyse se penchera sur les formes de motivation financière véhiculée par la société telle que la rémunération ou les avantages liées au poste. La seconde analyse sera axée sur les conditions de travail et l'apprentissage qu'offre l'entreprise.

#### **1-1) Analyse axés sur les rétributions**

Comme ce qu'on a déjà vu dans la sous-section « la motivation financière », ceci est une forme de récompense des efforts fournis par un travailleur. On analysera dans ce sens les deux formes de récompense vues dans cette sous-section.

##### **a) La rémunération**

Selon A. Maslow, dans notre ouvrage page 15, la rémunération fait partie des besoins physiologiques d'un être humain. La satisfaction de celui-ci entraîne la demande de satisfaction d'un besoin d'un niveau supérieur. Il est donc motivant d'être satisfait de son salaire. Lors de notre enquête, nous avons déterminé le nombre de satisfaction des travailleurs

dans leurs salaires mensuels. Sous un tableau statistique, nous allons révéler un taux qui détermine les pourcentages de personne satisfait de son salaire par groupe.

**Tableau n°7 : Taux de satisfaction sur la rémunération du personnel enquêté**

RUBRIQUE	CENTRE ROUTE		GESTION MATERIEL		GENIE CIVIL		TOTAL	
SATISFAIT	31,67%	38	8,33%	10	24,17%	29	64,17%	77
SANS OBJECTION	13,33%	16	3,33%	4	9,17%	11	25,83%	31
NON SATISFAIT	5,00%	6	5,00%	6	0,00%	0	10,00%	12
Total	50,00%	60	16,67%	20	33,33%	40	100,00%	120

**Auteur, 2013**

**Tableau n°8 : Taux de satisfaction du personnel par groupe d'enquêté**

BRANCHE	CENTRE ROUTE		GESTION MATERIEL		GENIE CIVIL	
SATISFAIT	63,33%	38	50,00%	10	72,50%	29
SANS OBJECTION	26,67%	16	20,00%	4	27,50%	11
NON SATISFAIT	10,00%	6	30,00%	6	0,00%	0
	100,00%	60	100,00%	20	100,00%	40

**Auteurs, 2013**

Du tableau n°6, nous pouvons affirmer que le taux de satisfaction globale de l'entreprise sur la rémunération est de **64,17%** sur **120** personnes questionnées. C'est plus de la moyenne si l'on ignore ceux qui n'ont pas donné de réponse. Si l'on regarde par groupe dans le tableau n°7, les pourcentages de satisfaction de salaire sont tous supérieurs à la moyenne contre des pourcentages inférieurs à **30%** pour les non satisfaits.

De ces pourcentages, nous pouvons d'ores et déjà affirmer que l'entreprise COLAS offre des salaires motivant pour ses employés. Les taux d'insatisfaction est moindre pour **12** personnes sur **120** questionnées. Ce taux d'insatisfaction est donc de **10%** de l'ensemble du personnel questionné.

Autre que les rémunérations, nous avons également vus les sources de motivation dans les avantages et les primes dans la sous-section « motivation financière »

**b) Les primes et les avantages liés au travail**

D'après la figure n°1 dans le chapitre résultat, la répartition d'un revenu moyen sur chantier fait ressortir plusieurs avantages financière en supplément du salaire. Le tableau qui suit détaille les pourcentages du revenu conformément à cette figure.

**Tableau n°9 : la répartition d'un revenu moyen sur chantier**

RUBRIQUE	POURCENTAGE
<b>SALAIRE DE BASE</b>	<b>38%</b>
<b>SUPP</b>	<b>27%</b>
<b>AVANTAGES</b>	<b>20%</b>
<b>PRIME</b>	<b>15%</b>

Source : Auteur, 2013

D'après le tableau ci-dessus, on constate que la somme des avantages et de la prime équivaut à 35% pour un employé moyen. C'est presque la somme d'un salaire de base à 3% d'intervalle. Comme dit dans la section condition de motivation, sous-section 1-1, les primes et les avantages, page n°25, c'est une preuve satisfaction des travaux effectués. C'est une stratégie de motivation qui incite un employé à travailler plus.

Mc Gregor, dans sa théorie X et Y montre des façons de percevoir les subordonnés. Dans le cas de COLAS, la stratégie de distribution des primes suit une logique de niveau d'importance de poste. Plus un poste est délicat plus les primes sont volumineux. Prenons par exemple le cas des manœuvres et des chefs d'équipe. Un manœuvre est facile à remplacer contrairement à un chef d'équipe. Le niveau de compétence est également différent. Il est évident que la stratégie de COLAS suit le principe de la carotte ou théorie X concernât les chefs d'équipe. La somme des primes donnés au chef d'équipe sont sensé les motiver pour un travail plus rapide et plus efficace de la part de ses équipes. Néanmoins, vu les différences l'importance des avantages et primes par rapport au salaire de base, nous pouvons aisément affirmer que la motivation des ressources humaines est d'une importance majeure pour le dirigeant. Il va donc de soie que l'entreprise utilise des moyens financiers pour motiver les ressources humaines.

Outre les moyens de motivation financière sur la rétribution, nous pouvons en constater d'autre sur le plan travail.

### 1-2) Analyse axée sur le plan travail

Cette analyse sera dédiée aux motivations qu'offre le métier au travailleur. L'analyse sera portée en interne sur les comforts et les aspects qui différencient l'entreprise COLAS des autres entreprises.

#### a) L'expérience et les formations

Nous allons poursuivre cet analyse en reprenant les données des figures n°2 et n°3. Nous simplifierons la vue des informations dans un tableau des synthèses pour les analyses des données.

**Tableau n°10 : Demande de changement de fonction et de catégorie**

DEMANDE	LOCALE	DEPLACE
<b>CHANGEMENT DE CATEGORIE</b>	<b>10</b>	<b>80</b>
<b>CHANGEMENT DE FONCTION</b>	<b>90</b>	<b>20</b>
TOTAL	100	100

Source : Auteur, 2013

Nous allons analyser ce tableau par la pyramide des besoins de Maslow. Celui-ci révèle les besoins intrinsèques des employés selon qu'il soit une embauche locale ou un travailleur déplacé. Cette catégorisation n'est pas limitée par la fonction néanmoins, sur les 200 personnes déplacées questionnées, la plupart était des manœuvres ou des gardiens. Cette catégorie de fonction est la plus dominante dans l'entreprise.

Suivant la hiérarchie des besoins, sur 100 employés questionnés, 90 embauches locales sentent le besoin de changer de fonction et 80 travailleurs déplacés ont besoin de changer leurs catégories. Le besoins des embauches locales est sans doute dicté par le désir d'augmenter le revenu et celle de l'expérience. Pour ce qui est des travailleurs déplacés, il est évident que les besoins sont orientés vers une amélioration dans le métier, tant bien en rémunération qu'en responsabilité. Le fait de vouloir satisfaire ces besoins sont des sources de motivation pour les ouvriers en question.

Les conditions de travail sont également des sources de motivation pour un travailleur sur chantier. Le paragraphe qui suit détaillera les analyses qui concernent ces conditions.

### **b) Les conditions de travail**

L'analyse des conditions de travail rassemble ce qui a été dit dans la section 1, condition de travail, page 25. Ces conditions de travail peuvent être considérées comme des outils de motivation des ressources humaines si l'on se réfère à la théorie d'HERZBERG.

Nous avons vu dans la section 2 du chapitre 1, les outils théoriques dans la page 16, la description d'HERZBERG sur les facteurs de motivation au travail. Il a distingué les facteurs d'hygiène comme sources de motivation extrinsèque et les facteurs intrinsèques de la motivation.

Les facteurs d'hygiène dans l'entreprise sont les facteurs tels que le port d'équipement de sécurité, le transport du personnel ou l'agencement de matériel pour une meilleure qualité de travail. L'entreprise met à disposition des employés des équipements de protection et des matériaux informatiques de pointe pour une performance optimale au travail. Et comme toute entreprise qui se soucie de la sécurité de ses employés, la société se charge du transport de ses employés.

La section précédente relate l'analyse des conditions de motivation. Pour poursuivre notre analyse, nous allons découvrir l'analyse des conditions de démotivation sur le chantier.

## **Section 2 : Analyse des causes de la démotivation**

La démotivation des hommes sur le chantier est un frein qui bloque la performance au travail. Le contrôle et la maîtrise de celui-ci ressort des compétences du dirigeant et de ses éventail de subordination. Plusieurs facteurs peuvent causer la démotivation d'un employé au travail. Notre analyse se penchera sur les causes organisationnelles et sociales de la démotivation sur le chantier de la RN 43.

### **2-1) Analyses organisationnelles**

Les causes organisationnelles sont les causes détaillées dans la section 2 du chapitre Développement des résultats. Nos analyses se tourneront vers le style de direction et le système d'information dans l'entreprise.

### a) Le style de direction

Le style de direction appliqué sur le chantier de la RN 43 favorise l'autorité. L'autocratie domine le comportement de la direction qui d'une part est sous la pression des missions de contrôle de l'état et d'une autre sous l'autorité d'une direction à hiérarchie supérieure. Les pressions émises par les missions de contrôles force la direction à émettre de la pression sur ses subordonnés pour obtenir de la performance.

HERZBERG énonce dans ces théories sur les facteurs d'hygiènes que l'absence ou la présence d'un élément dans ce facteur peut conditionner la motivation d'un individu au travail. Dans le cas de l'entreprise, le style de direction fait partie des facteurs d'hygiènes qui démotivent les ressources humaines. Le style autocratique n'est pas assimilé par les travailleurs qui sont sous pression dans la réalisation de leurs tâches au quotidien. La figure n°4 précise que 77% des employés sont réticents envers le style de direction appliqué sur le chantier. Cette réticence peut provoquer un frein à la motivation de ressources humaines et par suite, à la performance de l'entreprise.

### b) Le système d'informations

Les freins de motivation provoqués par la faiblesse du système d'information peuvent être néfastes pour la performance de l'entreprise. Au pire des cas, l'organisation perdra sa compétitivité interne et étendra les impacts vers des points de performance externes comme la confiance à laquelle les clients accordent à l'entreprise. Un bref paragraphe dans la section développement des résultats ont montré la perte de l'information aux seins de l'entreprise COLAS sur le chantier de la RN 43. Cette perte est occasionnée par la remonté très lent des informations des émetteurs vers les responsables. Cette lenteur engendrera un manque conduisant à la perte totale de confiance de la part des deux parties. D'une part, les employés n'auront plus confiance en l'organisation pour cause de retard dans les résolutions des problèmes, la partage d'instruction et les réponses au rapport émis, et d'une autre l'organisation aura du mal à faire confiance au ressources humaines qui emmènent des rapports avec des retards. L'efficacité même des ressources humaines seront remise en cause par l'organisation à cause de ce retard de transmission des informations.

Nous avons vu les analyses des causes organisationnelles de la démotivation sur chantier, mais qu'en est-il des causes sociales.

## **2-2) Analyse sociale**

Les causes sociales sont directement liées à l'environnement social des employés sur le site. D'une part, les employés sont soumis à des contraintes sociales au travail et d'une autre, la vie sociale sur les lieux d'implantations des travaux démotivent les travailleurs. Ce sont les causes qui d'une part, se trouvent dans l'environnement de travail et d'une autre dans la vie quotidienne sur chantier.

### **a) Analyse de la vie de chantier**

La vie sur chantier est rude si l'on le compare à une autre qui se trouve en ville. Concernant l'horaire de travail, l'employé sur chantier a un horaire de travail qui le force à s'adapter en fonction. La sécurité du mariage est également une source de démotivation. La plupart des travailleurs de chantier vivent tout seuls ont leurs famille en ville. La distance entre la famille crée des sources de démotivation pour les employés qui ont des familles à charge. Selon la modèle V.I.E (Expectation, Valence et instrumentalité) de Vroom, la Valence ou valeur attribuée au travail par l'individu sur chantier est négative. L'individu travaillant sur chantier exécute son travail pour des motivations financières et non plus par amour pour le métier. Cet important intérêt pour l'argent est dû à la crise qui nous le savons très bien diminue les offres d'emploi tout en augmentant le chômage. Une telle motivation peut occasionner des pertes pour l'entreprise car le travailleur n'agit pas dans l'intérêt de l'entreprise mais dans l'intérêt unique de ses conditions financières.

### **b) Analyse de la vie rurale**

Les causes de démotivation les plus évidentes sur la vie rurale d'un employé sont les modernités. Les manques d'information influencent les motivations des travailleurs car celles-ci se trouvent être distancées des confort en terme d'information et de divertissement. La routine du travail crée des aliénations et des fatigues accumulées aux travailleurs s'ils manquent de distraction. Les quotidiens des travailleurs sont à chaque instant consacré au travail. Les passes temps habituelle de la vie urbaine sont loin de la vie de chantier. Cette cause de démotivation est considérée comme des manques d'activité durant les temps libres. Ces manques d'activité provoquent des besoins de chercher des moyens de distraction disponible qui peuvent détériorer la capacité au travail. Ce manque peut insister aux consommations d'alcool et autres produits nocifs pour la santé.

### **Section3 : Propositions d'amélioration**

Les propositions de solution proposées dans cette troisième et dernière section ont été faites selon la situation réelle de l'entreprise COLAS sur chantier. Selon les analyses faites précédemment, notre suggestion d'amélioration se focalisera sur l'aspect social et organisationnel.

#### **3-1) Le développement de la culture d'entreprise**

Selon M. Thévenet, « la culture d'entreprise correspond à l'ensemble des valeurs partagées, rites, mythes, symboles et historique de l'organisation. »

La valeur de l'entreprise COLAS s'organise autour de ses longues expériences dans le domaine des travaux publics. La durabilité et la rapidité des travaux effectués auparavant doivent être perçues aussi bien en interne qu'en externe par les travaux effectués. Les valeurs de l'entreprise doivent être assimilées et vécues par le personnel en interne tout en étant perçues par les personnes de l'extérieur. C'est cette valeur qui forgera la notoriété de l'entreprise au niveau de son personnel et l'environnement social externe.

Les rites s'articulent autour des pratiques dont l'entreprise COLAS à l'habitude d'exercer. Cela peut être des compensations pour les travailleurs travaillant la nuit ou des indemnités de lait accordées au personnel qui brûlent beaucoup de calorie dans le travail. Cela peut être également être sous forme d'union interpersonnel comme les donations faite à ceux qui ont été hospitalisés.

Les mythes sont les expériences qui ont marqué l'histoire de l'entreprise sur ces différents chantiers. Cela peut être les bons ou les mauvais souvenirs rencontrés auparavant. Ces souvenirs concernent les difficultés rencontrées durant la réalisation des travaux qui ont appris aux employés à apprécier ce qu'il faut dans leur métier.

Les Symboles sont les logos de l'entreprise qui se fondent dans le quotidien des employés. Cela peut être des équipements utilisés par les employés même dans leurs vies quotidiennes. Les symboles est fait pour que les employés soient le plus identifiable possibles comme étant des employés de COLAS.

Les historiques sont les histoires COLAS sur les chantiers. L'histoire raconte les différents chantiers déjà réalisés et ceux qui sont en cours de réalisation. Ce sont les histoires

qui ont marqué les chantiers de l'entreprise auparavant. Ce sont les évènements qui ont marqué des difficultés et des freins qui ont causé des problèmes à l'entreprise.

Le but d'une telle organisation sociale est de pouvoir homogénéiser les aspirations de chacun dans l'entreprise. Rassembler des informations communes à tous les employés pour pouvoir développer facilement l'esprit d'entreprise. L'utilisation de cette culture d'entreprise se fera par une charte qui est censée être assimilée par l'ensemble du personnel. La charte attirera les nouveaux embauchés à vouloir faire partie de l'entreprise. Elle aura également le rôle d'un document qui rappellera les pratiques vécues et à vivre dans l'entreprise.

Il est possible d'améliorer les performances de l'entreprise en améliorant en premier le système de circulation des informations internes. Nous avons vu précédemment que la transmission des informations au niveau de l'entreprise est lente et entraîne une perte par conséquent. La meilleure solution pour augmenter la rapidité de cette transmission est de diminuer les étapes dont l'information passe pour atteindre son destinataire. Les échelons de réception sont nombreux. Ce nombre élevé de récepteur occasionne une perte de la qualité de l'information reçue. La diminution des papiers administratifs permet également de diminuer les retards dans la passation des réponses à l'information reçu. Il est également possible de rénover le système d'information par l'amélioration des NTIC. Le contact avec le siège à Antananarivo sera plus rapide. Il s'agit d'alléger la procédure pour une rapidité de transformation des informations en interne. La qualité des informations en interne peuvent appuyer la motivation des hommes au travail du moment où les informations transmis tournent aux avantages du personnel.

Autre que le développement de la culture d'entreprise et la mise en place d'un système d'information adéquat, nous suggérons également une amélioration organisationnelle des activités sur le chantier.

### **3-2) Améliorations organisationnelles**

D'une part l'amélioration du style de direction appliqué au sein de l'entreprise COLAS sur le chantier de la RN 43 est à recommander. L'instauration d'un style de direction participatif peut être bénéfique pour l'entreprise. Le pouvoir de décision sera partagé par centre d'objectif et/ou par centre de travaux. Le partage de pouvoir motivera les employés parce que les subordonnés auront un supérieur unique et la motivation au travail sera centrée sur des objectifs bien définis. Les bénéfices de ce changement de style de direction seront la

rapidité des travaux effectués et une passation des informations plus fluide qui donneront un contrôle des résultats plus facile.

D'autre part la mise en place d'un système d'intéressement par rapport à la gestion des ressources humaines est nécessaire. Il existe d'autres modalités que l'intéressement sous sa forme la plus classique. Elles se situent dans le contexte de l'évolution actuelle qui réclame plus une justice procédurale que distributive. La justice procédurale peut récompenser l'innovation et la volonté de multiplier ses compétences afin de se rendre plus utile à l'entreprise. C'est le cas des récompenses à l'acquisition de compétences. Il s'agit d'indexer une partie du salaire sur l'acquisition de nouvelles compétences concrétisées par des modules de formation concernant des compétences importantes pour l'entreprise. L'introduction de ce type de récompense ne peut se concevoir sans une politique de gestion des ressources humaines qui met l'accent sur les compétences et la flexibilité, plutôt que sur le statut atteint et l'ancienneté. Il est également souhaitable qu'elle soit accompagnée par une politique de rotation rapide des fonctions, et il est plus facile de la développer dans un contexte de technologie avancée. Les politiques d'intéressement ne sont pas des stratégies isolées de l'ensemble de la gestion des ressources humaines. Elles peuvent servir à renforcer la culture de l'organisation dans la mesure où elles définissent clairement les comportements qui doivent être encouragés. Elles correspondent à l'importance qu'il y a à développer une main-d'œuvre flexible et ayant des compétences multiples, ce qui peut être mis en œuvre en encourageant l'acquisition de nouvelles compétences, la capacité à travailler en groupe. On peut affirmer que les politiques d'intéressement sont des instruments efficaces dans le développement des motivations.

En résumé, la suggestion d'amélioration apportée à l'entreprise se portera sur son aspect organisationnel et son environnement social. En premier, il est possible d'instaurer une culture d'entreprise pour pouvoir maîtriser les motivations du personnel de façon collectif. L'efficacité de cette culture se verra au temps de transmission des directives et au nombre de personnes atteint par l'objectif de motivation.

En deuxième, le changement de style de direction peut conduire l'organisation à une amélioration de la performance dans les acceptations immédiate des directives par les chefs uniques. La direction aura un rôle de contrôle des résultats et pourra instaurer un climat de confiance dans les responsables à qui elle a partagé le pouvoir.

## **CONCLUSION PARTIELLE**

Ce dernier chapitre fut consacré aux diagnostics et analyses des données que nous avons recueillies durant notre descente sur terrain.

Dans un premier temps nous avons abordé l'analyse des conditions de motivation en chantier, les diagnostics ont été axés sur les systèmes de rétribution appliqués par la société COLAS. Nous avons parlé des systèmes de rémunérations, l'octroi des primes et avantages par rapport aux postes et fonctions de chaque salarié. Nous avons analysé les bénéfices de ces sources de motivation au sein de la société en rapport aux théories d'auteurs en management. Ces théories sont soit liées à la satisfaction des besoins des employés soit liées à la motivation directe des hommes au travail.

Dans un dernier temps, nous avons proposé des recommandations pour améliorer la situation actuelle de la société COLAS. Cela a concerné d'une part, le développement de la culture d'entreprise, et le perfectionnement du système d'informations existant. Et d'autre part, des changements au niveau de l'organisation établie au sein de la société, nous avons suggéré la mise en place d'un style de direction participative, et un système d'intéressement basé sur la compétence. Ainsi se termine ce dernier chapitre, nous allons maintenant aborder la partie conclusion générale où nous y reprendrons les hypothèses à affirmer ou à infirmer.

## CONCLUSION GENERALE

---

Dans une perspective de changement, d'amélioration ou d'innovation, les entreprises, que ce soit une grande, une moyenne ou une petite proposent toujours de commencer les changements en interaction avec les hommes. Cela est dû au fait que tout dans une organisation sociale, commence et finit avec les ressources humaines. Les hommes sont les piliers des activités de toute organisation sociale fondée.

La compétition se joue à l'échelle mondiale. La productivité et la qualité y ont un rôle central. De ce fait, la motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises. La signification du travail et son caractère d'obligation sont tributaires de la culture, des structures sociales, et des réalités économiques. L'implication et la motivation ne peuvent donc être obtenues partout et toujours par les mêmes moyens. Les théories et les méthodes utilisées par les chefs d'entreprise et les cadres pour stimuler la motivation datent de quarante ans, alors que les conditions du travail, la nature du travail et des compétences nécessaires ainsi que le contexte socio-économique ont profondément changé et changent encore. L'analyse théorique des motivations, comme le bilan des diverses stratégies motivationnelles ont fait l'objet de recherches surtout réalisées dans les pays anglo-saxons. Leurs résultats permettent de mieux comprendre les processus complexes qui déterminent la motivation, et donc de mieux analyser les situations afin de choisir des solutions adaptées.

Notre ouvrage a accordé une attention particulière à l'importance des ressources humaines dans une grande entreprise. Cette inclinaison vers les ressources humaines est due au thème de la pertinence de la motivation des ressources humaines dans une grande entreprise. L'objectif de l'ouvrage a été de déterminer par des faits l'importance accordée à une entreprise pour acquérir la performance.

Nous avons développé dans le chapitre premier les outils et les manières employées pour la création de l'ouvrage. Les outils ont concerné les informations sur l'entreprise COLAS. Il a été développé les informations sur la COLAS international ainsi que celui de COLAS Madagascar. Nous y avons également vu les outils théoriques qui ont servi de base pour pouvoir aborder le thème de l'ouvrage. Nous y avons détaillé les théories de plusieurs auteurs en management qui ont fait des recherches en ce qui concerne la motivation des ressources humaines. Ces théories nous ont été utiles pour les réponses aux hypothèses

proposées. Nous avons terminé ce premier chapitre avec la section méthodologie. Cette section détaille les méthodes de collectes et de traitement des informations utilisées dans le processus de préparation et de rédaction de l'ouvrage.

Dans le deuxième chapitre, nous avons développé les informations collectées sur la recueil de données sur l'entreprise cible. Ces informations se sont penchées vers les critères de motivation des ressources humaines sur le chantier COLAS RN 43. Dans sa première section, nous avons vu les sources de motivation qui animaient les comportements des employés au travail. Nous y avons vu les sources de motivation par types de postes et par types d'hierarchie. Dans la deuxième section, nous y avons vu les causes de la démotivation par type de source.

Le troisième chapitre de l'ouvrage a été consacré aux analyses et recommandations susceptibles d'améliorer la situation motivationnelle de l'entreprise. Conformément au développement dans le deuxième chapitre, nous y avons analysé les sources possibles de motivation des ressources humaines par rapport aux théories des auteurs énoncés dans le chapitre premier. Dans la deuxième section, nous avons analysé les causes de la démotivation rencontrée sur le chantier de la RN 43. La troisième section a été dédiée aux suggestions d'amélioration susceptible d'aider à mieux développer les motivations du personnel du chantier la RN 43.

Nous rappelons que la question qui anime notre ouvrage est : « *la motivation des ressources humaines peut-elle être considérée comme un outil de performance dans une grande entreprise ?* ». Dans un sens indirect, notre ouvrage a répondu à cette question. La première hypothèse qui nous a servi de réponse était « **la motivation des ressources humaines est un outil de performance à la disposition de la Gestion des ressources humaines.** »

Dans les analyses qui furent mené dans le dernier chapitre, cette hypothèse a été affirmée. Sur le plan de la rétribution, un salaire motivant est un levier de motivation. Nous savons que quelques employés sont démotivés par le style de direction et les conditions de travail, leurs seules sources de motivation sont les rétributions et les possibilités d'évolution dans leur carrière. Les travaux de réhabilitation de la RN 43 ont été réalisés avec succès du fait de la motivation des ressources humaines à vouloir travailler malgré les multiples contraintes qui les démotivaient. Nous pouvons donc affirmer par ce point de vue que la motivation des ressources humaines est un outil de performance à la disposition des ressources humaines.

Si l'on décortique également la section des suggestions qui énonce une amélioration sur les aspects organisationnels de l'entreprise, nous pouvons réaffirmer l'utilité de la motivation des ressources humaines dans la recherche de la performance. Cette amélioration pourra apporter à l'entreprise des performances organisationnelles. La motivation diminuera le temps de réalisation d'une tâche tout en améliorant la qualité des travaux effectués.

La deuxième hypothèse était : « **la motivation des ressources humaines fait partie des traits distinctifs d'une entreprise.** » Cette hypothèse a été également confirmée, car comme nous l'avons vu précédemment, chaque entreprise a son propre style de management, et dans ce sens, les façons de motiver le personnel sont différentes pour chaque entreprise. Nous avons vu que l'entreprise COLAS motive ses ressources humaines par la rémunération et son système d'embauche et de changement de fonction.

Si nous introduisons également la validation de la première hypothèse, nous pouvons affirmer que ce trait distinctif est privilégié dans l'entreprise pour la recherche de la performance. La politique de motivation de l'entreprise ne serait que charge sans un objectif de performance à l'appui.

Pour valider ces hypothèses, nous pouvons déterminer les résultats organisationnels de l'entreprise. Si nous revoyons les causes de démotivation des ressources humaines, nous avons vu que le style de direction n'est pas assimilé en entier par les ressources humaines.

Cette démotivation aurait pu être néfaste pour l'organisation si l'on ne regarde que sur le plan social. Ce refus occasionne des grèves et des refus dans la réalisation des tâches. Cependant, l'entreprise compense ces mécontentements en motivant le personnel dans les rétributions et les plans de carrières. Nous pouvons donc affirmer que la motivation des ressources humaines peut être une source de motivation potentielle dans une grande entreprise.

Concernant la troisième hypothèse qui était : « **Même sans une politique de motivation des ressources humaines, une entreprise peut toujours être performante.** »

Par la validation des deux hypothèses ci-dessus, nous pouvons infirmer cette hypothèse. En effet, comme nous l'avons déjà vu dans la validation de la deuxième hypothèse, cette troisième est contraire aux deux autres. La politique de motivation des ressources humaines sur chantier permet de compenser la démotivation des ressources humaines au profit de la performance globale. Il est donc impossible pour l'entreprise

COLAS d'être performant sur un chantier sans une politique de motivation qui satisfasse les besoins des ressources humaines.

Par ces différentes hypothèses, nous pouvons répondre à la question problématique qui stipulait la considération de la motivation des ressources humaines comme un outil de performance dans une grande entreprise.

Exactement, la motivation des ressources humaines est un outil de performance à la portée de la GRH. Cette fonction utilise la motivation des ressources humaines pour établir des stratégies de motivation des ressources humaines pour permettre à satisfaire les besoins de l'organisation en effectif humain. La satisfaction de ces besoins des ressources humaines s'étend tout aussi bien en qualité de travail, de compétence et d'environnement sociale.

En résumé à cet ouvrage, nous pouvons confirmer la pertinence du fait de motiver les ressources humaines dans une grande entreprise. Des auteurs en management se sont penchés sur les théories des motivations des hommes au travail pour en maîtriser les comportements. COLAS fût un cas intéressant pour l'analyse d'une situation motivationnelle dans une grande entreprise. Bien que les résultats obtenus soient limités et contraints au secret professionnelle, les observations des comportements des hommes au travail nous à beaucoup instruit pour la création du présent ouvrage.

La motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise COLAS suit des logiques de compensations et de récompenses par rapport au travail fourni et aux sacrifices que le travailleur est prêt à accorder à l'entreprise pour la réalisation de sa prestation. Les différentes sources de motivation et de démotivation sur le chantier des travaux de la RN 43 nous ont beaucoup appris sur la réalité d'une situation sociale et organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

- CAREAU Louise, FOURNIER Anne-Louise, *LA MOTIVATION*, parue le 01/02/2002, 22p
- DENJEAN Michel, *LA MOTIVATION*, édition LIRHE, 2006, 33P
- DIETRICH Anne et PIGEYRE Frédérique, *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*, Collection Repéré, 2005, 5P
- ROUSSEL Patrice, *LA MOTIVATION AU TRAVAIL, CONCEPTS ET THEORIES*, édition LIRHE, 2000, 20p
- MUCHA Laura, « *LA MOTIVATION DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES*, Mémoire Professionnel, 2009-2010, 99p
- *DICTIONNAIRE USUEL*, édition LAROUSSE, 1992, 964p
- *Méthodologie de recherche IMMRED*, normes AFNOR Z 41 006, guide, 10 p.

## WEBIOGRAPHIE

- NIZEYUMUKIZA J. d'Amour, **IMPACT DE LA MOTIVATION DE RESSOURCES HUMAINES POUR UNE MEILLEURE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE DE SERVICE**, consulté le 02/10/2012  
[http://www.memoireonline.com/10/12/6316/m\\_Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s2.html](http://www.memoireonline.com/10/12/6316/m_Impact-de-la-motivation-de-ressources-humaines-pour-une-meilleure-performance-de-lentreprise-de-s2.html)
- **COLAS international, STATUT DE LA SOCIETE COLAS INTERNATIONAL**, consulté le 02/10/2012  
<http://www.colas.com/colas-sa-552023314/?rfd.html>
- **Mémoire Online, ARTICLE SUR LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES**, consulté le 12/11/2012  
<http://www.memoireonline.com>

## **ANNEXES**

**Annexe n°1 : Brochure du plan de réalisation des travaux de réhabilitation de la rn 43.... VII**

**Annexe n°2 : Questionnaire d'enquête.....IX**

## Annexe n°1 : Brochure du plan de réalisation des travaux de réhabilitation de la rn 43

### Objectifs du projet

Le projet a pour objectifs

- le désenclavement de la région d'Itasy par la réhabilitation des infrastructures routières entre Soavinandriana et Faratsiho
- l'extension et la continuité du réseau routier revêtu dans le pays et l'amélioration des conditions de circulation de la route nationale n° 43 entre Sambaina-Faratsiho-Soavinandriana
- la contribution au développement économique et social de la zone de projet,
- et l'amélioration du cadre de vie et la réduction de la pauvreté des populations de la zone du projet.

Le projet se résume à la réhabilitation de la route (Terrassement, assainissement, chaussée avec revêtement en enduit superficiel bicouche) et la construction des ouvrages de franchissement sur le tronçon entre Soavinandriana et Faratsiho

### Présentation du projet

#### Description et objet du projet

La Route Nationale n° 43 relie la ville d'Analavory, situé sur la Route Nationale n°1 dans la région d'Itasy, à Sambaina qui se trouve sur la Route Nationale n°7.

La RN43 entre Soavinandriana et Sambaina fait partie des sections des routes qui permettent de relier actuellement la région d'Itasy et la région de Vakinankaratra à partir d'Analavory.

Le présent projet concerne un tronçon de 51,50 km de la RN43 reliant la ville de Soavinandriana et Faratsiho.

La route est généralement tracée soit en digue, soit en flanc de colline soit en route montagnaise depuis Soavinandriana (Début de projet) jusqu'à Faratsiho.

Les problèmes qu'on y rencontre comprennent essentiellement :

- L'impraticabilité de la route entre Soavinandriana et Faratsiho même en voiture tout terrain à cause des coupures de la route sur plusieurs endroits
- La présence des sols volcaniques sur tout le long de l'itinéraire.

### Consistances des travaux :

- Les installations de chantier : Entreprise et Mission de contrôle,
- Les études et projet d'exécution,
- Les travaux préparatoires,
- Les terrassements généraux,,
- La construction de la chaussée,
- Les travaux d'assainissement,
- Les travaux de réparation des ouvrages d'art, le renforcement des piles et culées, entretien des appareils d'appui, réparation des garde-corps,
- La construction de nouveaux ouvrages d'art
- L'aménagement des traversées de la ville de Soavinandriana et celle de Faratsiho.
- Les travaux de signalisation horizontale, verticale et de sécurité : panneaux, marquage au sol, glissières, etc....

### Caractéristiques Particuliers

Longueur total de la route : 51,50 km

- Largeur de la chaussée : 5,50 m + sur largeur
- Largeur standard des accotements : 1,25 m
- Dévers en toit : 2,5 %
- Dévers des accotements : 4 %
- Pente des talus de remblais en section courante = 3/2 (H/V)
- Pente des talus de déblai = en général 1/3

### Structures de chaussée :

- Revêtement en enduit superficiel bicouche
- Couche de base en grave concassée non traitée 0/31,5 sur une épaisseur de 15 à 20 cm sur toute la largeur de la chaussée (8,50 m).
- Couche de fondation en matériau naturel

### Coût du projet:

Plan de financement	
	Coût en AR
<b>Part BADEA</b>	11 633 103 175
<b>Part FSD</b>	11 648 576 156
<b>Part GVT (RPI + TVA)</b>	8 071 841 791
<b>COÛT TOTAL toutes taxes comprises</b>	<b>31 353 521 122</b>

PK 29+840 – Début du projet à Soavinandriana



PK 44+34 Fin de la section accessible à partir de Soavinandriana



PK 74+600 : vue générale d'un gisement rocheux identifié pendant l'actualisation de l'étude d'APD





## **Annexe n°2 : Questionnaire d'enquête**

### **QUESTION D'ORDRE PERSONNELLE**

**1- Etes-vous marié ou célibataire?**

Si célibataire,

Etes-vous en concubinage ou vous vivez seul ?

Autres réponses ?

Si marié,

Avez-vous des enfants ?

**2- Vivez-vous avec votre femme et/ou enfant ou seul ?**

**3- Vous vivez proche ou loin de la ville ?**

### **QUESTION D'ORDRE PROFESSIONNELLE**

**4- Que faites-vous comme travail ?**

**5- Avez-vous été embauché localement ou a été déplacé ?**

Si locale,

Vous travaillez depuis quand ?

Vous vivez à Soavinandriana ou autre part ?

Si déplacé,

Vous avez parcouru combien de chantier ?

Avez-vous faits été sur la même poste sur ces chantier ?

**6- Avez-vous choisi votre poste ou avez-vous accepté de réaliser un travail dans votre domaine de compétence ?**

**7- Comment trouvez-vous la vie sur un chantier ?**

**8- Comment trouvez-vous le chantier de la RN 43 par rapport aux autres ?**

**9- Pensez-vous que le chantier pourrait être meilleur ?**

### **QUESTION SUR LA MOTIVATION AU TRAVAIL**

**10- Si possible, voulez-vous travailler sur un autre chantier ?**

Si oui,

Le travail sur un chantier vous convient-il ?pourquoi ?

Voulez-vous exécuter le même travail sur ce chantier ?pourquoi ?

Si non,

Pourquoi êtes-vous réticent sur le fait de travailler sur un autre chantier ?

**11- Etes-vous satisfait de votre entreprise ?**

**12- Espérez-vous faire carrière à la COLAS ?**

**13- Quelle sont vos projets d'avenir dans votre travail ?**

**14- Etes-vous satisfait de votre poste ?**

**15- Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre travail ?**

**QUESTION POUR LES CADRES ET LES RESPONSABLES**

**16- Qu'aimez-vous dans votre travail ?**

**17- Qu'aimez-vous changer dans votre travail ?**

**18- Entre avantage et responsabilité, qu'est-ce qui vous motive le plus ?**

**19- Qu'est-ce qui vous motive dans votre travail ?**

**20- Etes-vous satisfait de votre poste actuelle ?**

**21- Qu'est-ce qui vous démotive le plus dans votre quotidien ?**

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	i
<b>AVANT-PROPOS</b> .....	ii
<b>SOMMAIRE</b> .....	iii
<b>RESUME</b> .....	v
<b>LISTE DES SCHEMAS</b> .....	vi
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	vi
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	vi
<b>LISTE DES ACRONYMES</b> .....	vii
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>Chapitre 1: OUTILS ET TECHNIQUES</b> .....	6
<b>Section 1 : Présentation de l'organisation</b> .....	6
1-1) COLAS, Une grande entreprise.....	6
a) COLAS International .....	7
b) COLAS Madagascar .....	8
1-2) Les travaux de réhabilitation de la RN 43 .....	8
a) Information sur le projet.....	9
b) Le personnel de la RN 43.....	10
<b>Section 2 : Les outils théoriques</b> .....	11
2-1) Concepts et définitions .....	11
a) Concept de la Motivation au travail .....	12
b) Concept de performance d'une entreprise.....	13
2-2) Théorie d'auteurs .....	14
a) L'organisation scientifique du travail.....	14
b) Les théories des Ecoles des ressources humaines .....	15
<b>Section 3 : Méthodologies</b> .....	19
3-1) Les techniques de recueil de données.....	19
a) La documentation .....	20
b) L'enquête.....	21

3-2) Formulation des hypothèses .....	22
a) Les hypothèses .....	22
b) Méthodes de traitement et Validation des hypothèses .....	23
<b>Conclusion partielle.....</b>	<b>24</b>
<b>Chapitre II: DEVELOPPEMENT DES RESULTATS .....</b>	<b>25</b>
<b>Section 1 : Les conditions de motivation .....</b>	<b>25</b>
1-1) Les types de motivation .....	25
a) La motivation financière .....	25
b) La motivation sur le plan travail .....	28
1-2) La motivation par groupe .....	29
a) a motivation par Type de contrat.....	29
b) La motivation par envergure de poste et responsabilité.....	31
<b>Section 2 : Les causes de démotivation .....</b>	<b>33</b>
2-1) Les causes managériales de la démotivation .....	33
a) La qualité du management .....	33
b) L'organisation de travail .....	34
2-2) La démotivation à la vie de chantier.....	36
a) La vie familiale sur chantier .....	36
b) La vie rurale .....	36
<b>Conclusion partielle.....</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre III: ANALYSES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION .....</b>	<b>38</b>
<b>Section1 : Analyse des conditions de motivation .....</b>	<b>38</b>
1-1) Analyse axé sur les rétributions.....	38
a) La rémunération .....	38
b) Les primes et les avantages liés au travail .....	40
1-2) Analyse axé sur le plan travail.....	41
a) L'expérience et les formations .....	41
b) Les conditions de travail .....	42

<b>Section 2 : Analyse des causes de la démotivation</b> .....	42
2-1) Analyses organisationnelles .....	42
a) Le style de direction .....	43
b) Le système d'informations .....	43
2-2) Analyse social.....	44
a) Analyse de la vie de chantier.....	44
b) Analyse de la vie rurale.....	44
<b>Section3 : Propositions d'amélioration</b> .....	45
3-1) Le développement de la culture d'entreprise.....	45
3-2) Améliorations organisationnelles .....	46
<b>Conclusion partielle</b> .....	48
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	49
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	VII
<b>ANNEXES</b> .....	VIII
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	XIII