



Théorie des Organisations

Thème 3 : Motivation

François GEOFFROY

francois.geoffroy@u-picardie.fr

Maître de Conférences – IAE d'Amiens

Docteur en Sciences de Gestion

Maj 04/08/20

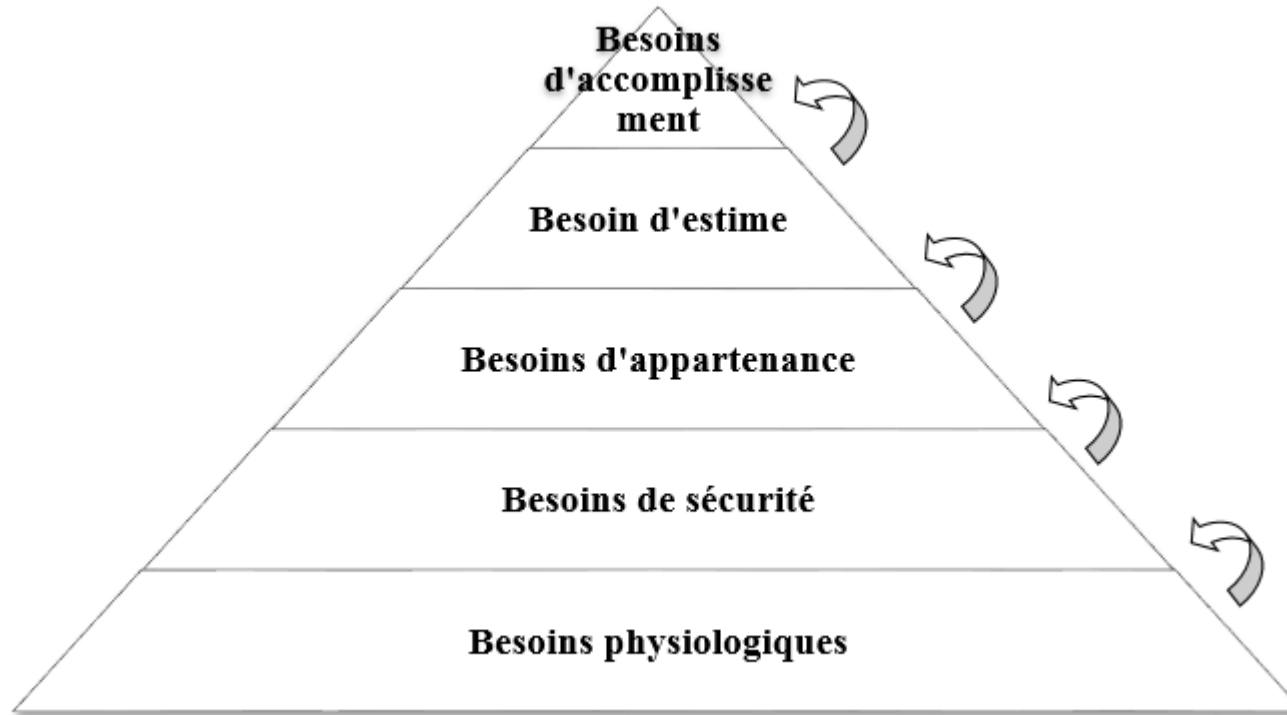
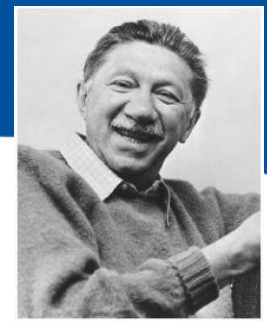
LICENCE 3

IAE FRANCE
Écoles Universitaires
de Management

iae amiens
école universitaire de management

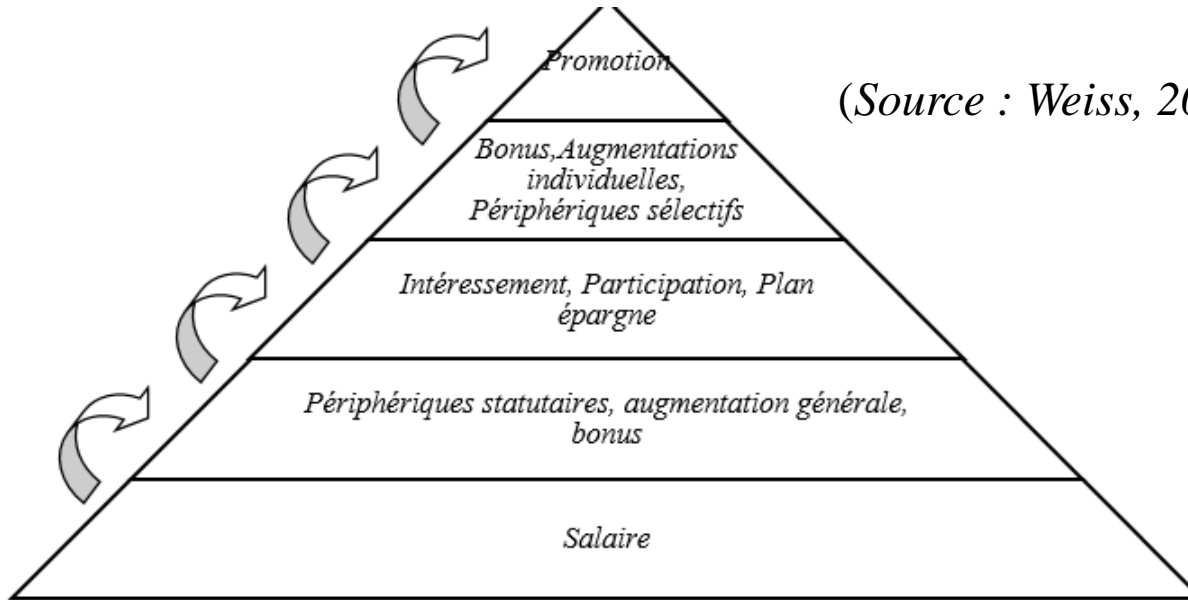


Abraham Maslow (1908-1970)

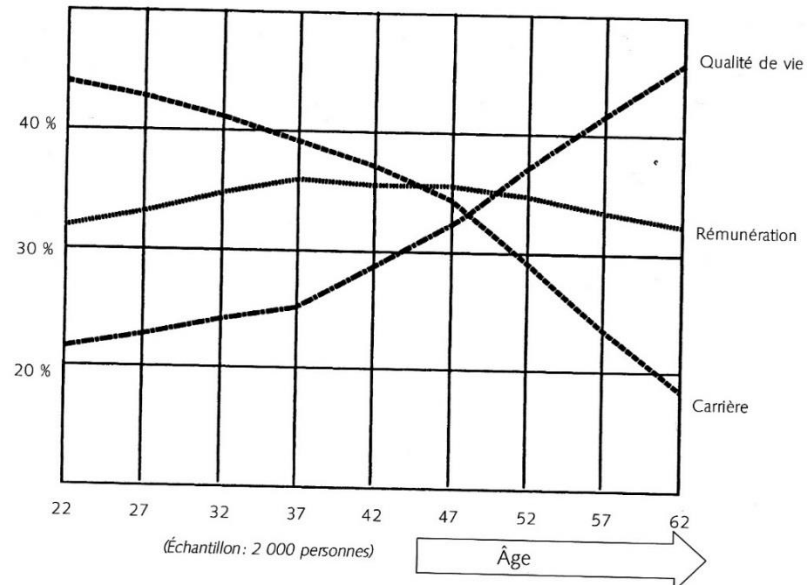


En 1954, Maslow estime qu'aux États-Unis, les besoins physiologiques sont satisfaits à 85 %, les besoins de sécurité à 70 %, les besoins d'appartenance à 50 %, les besoins d'estime à 40 % et les besoins d'accomplissement à 10 %.

Apports de la pyramide pour la RH



(Source : Weiss, 2003).



Clayton Alderfer (1940-2015)



Réponse critique de la hiérarchie de la pyramide

- Les **besoins d'existence** (E).
 - Les **besoins de sociabilité** (S).
 - Les **besoins de croissance** (C).
-
- ✓ 1 personne peut progresser ou régresser dans la hiérarchie des besoins.
 - ✓ Alderfer parle de frustration-régression,
 - ✓ l'homme cherche à satisfaire plus d'1 type de besoin à la fois.

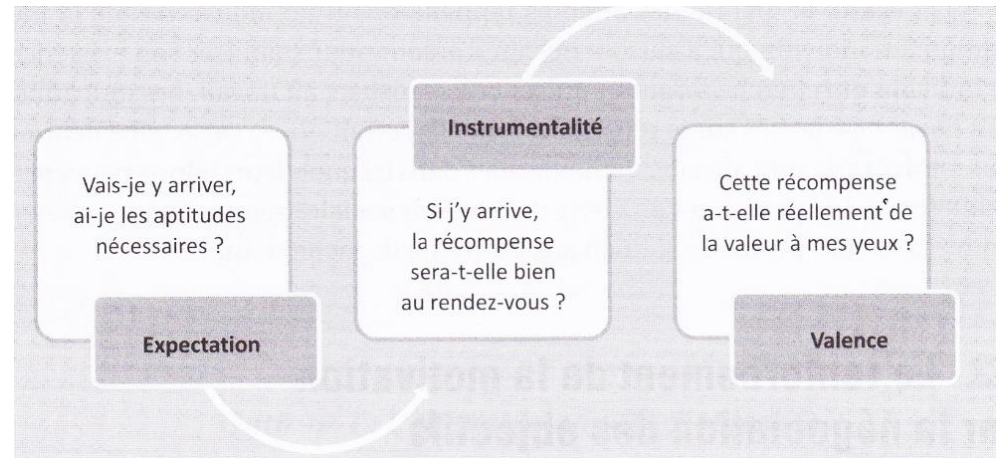


Victor Vroom (1932- bientôt)



« Théorie des attentes » ou « théorie du résultat escompté » ou le modèle VIE

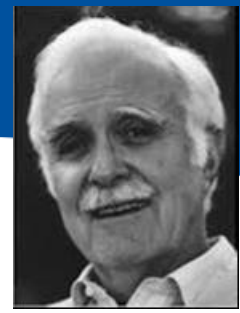
- **Valence (V)**
- **Instrumentalité (I)**
- **Expectation (E)**



Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation

3 dimensions sont indispensables à la motivation.



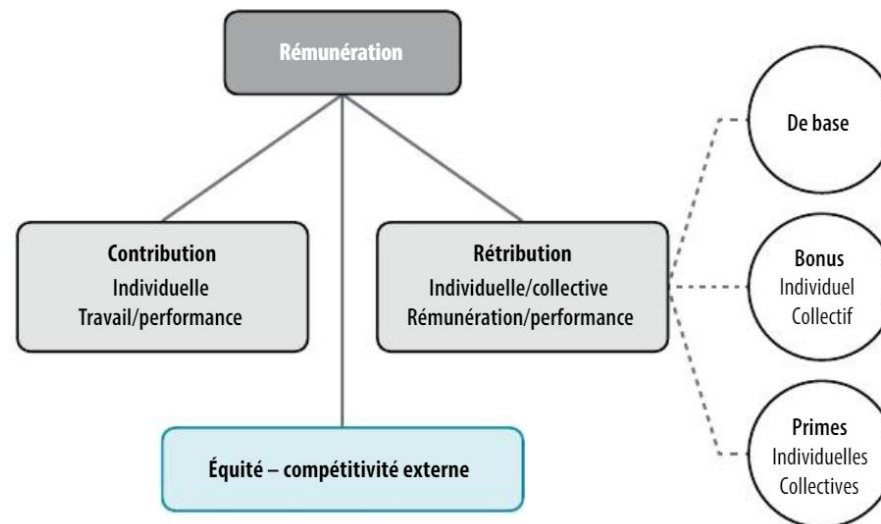


Théorie de l'équité (C/R)

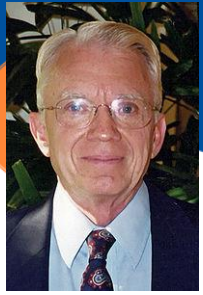
Comparaison avec les collègues (mon C/R) → (le C/R d'1 autre)

➤ Deux possibilités :

- Si les R sont proportionnelles aux C : sentiment d'équité !
- ✗ Si les R sont disproportionnées aux C : sentiment d'iniquité!
 - ✗ ↓ C pour retrouver 1 équilibre
 - ✗ ↑ R pour retrouver 1 équilibre



Edwin Locke (1938-??)

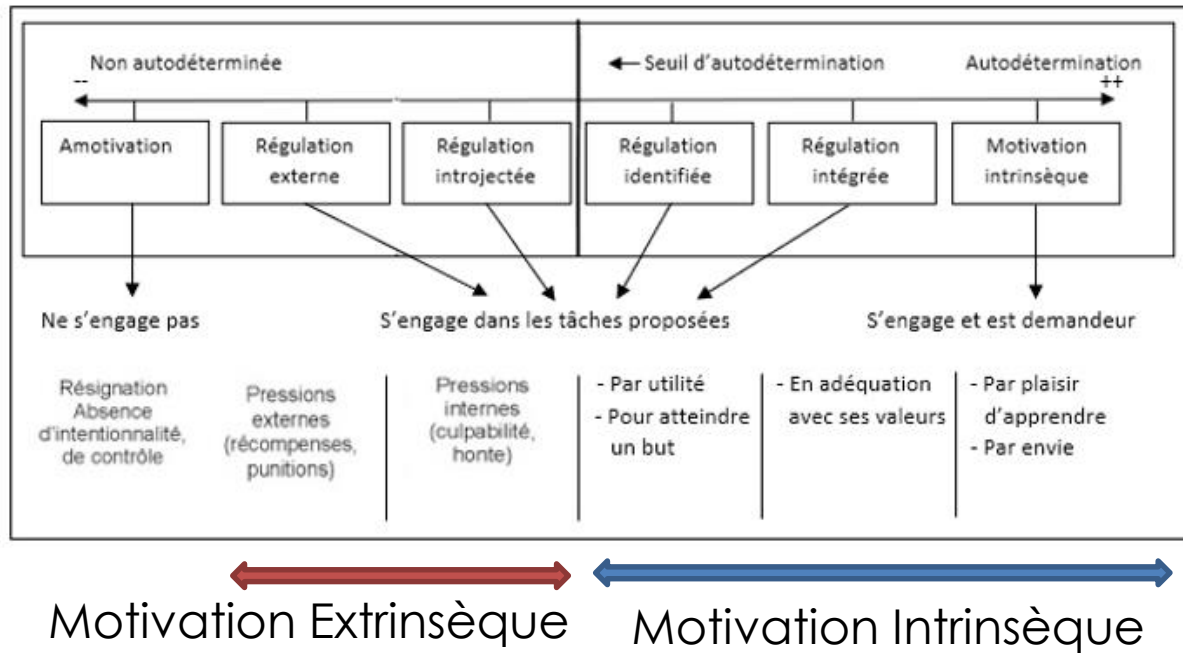


Buts = Motivation

- ▶ Si le niveau est trop bas, les efforts consentis sont faibles.
- ▶ Si le niveau est trop élevé, les efforts consentis sont plus importants, mais risque de découragement.

Un objectif doit être « **SMART** ».

Edward Deci et Richard Ryan



- 3 besoins sociaux à satisfaire : de **compétence** (se sentir efficace, faire face à des challenges stimulants), **d'autonomie** (auto-organiser son expérience) et de **relations sociales** respectueuses.
- **2 motivations : « intrinsèque » et « extrinsèque ».**
- La première lie l'action à la volonté interne du salarié et à son plaisir (à savoir une vraie motivation sincère, j'aime ce que je fais).
- La seconde associe la réalisation des tâches aux incitations et à la surveillance (ici, une motivation calculée).



La motivation « intrinsèque » : « j'entreprends une tâche parce que je le veux et qu'elle me plaît. » L'individu n'est donc pas sous le contrôle ou sous la pression d'incitations extérieures ou d'une tierce personne.

De nombreux travaux ont mis en évidence :

- Motivation intrinsèque (plutôt cadres et ingénieurs) > Motivation extrinsèque (plutôt ouvriers et employés).
- Motivation intrinsèque augmente la créativité et l'innovation au travail.
- Feedback positif du N+1 renforce la motivation intrinsèque en satisfaisant le besoin de compétence.
- Motivation intrinsèque diminue l'absentéisme et augmente le bien-être.
- Motivation intrinsèque = des niveaux élevés de performance et d'implication des emplois.
- Surveillance, menaces de punition diminuent la motivation intrinsèque.



Implication(s) de Maurice Thévenet (1953-??)



- **Implication** (*commitment en anglais*) comme la relation entre une personne et son organisation.
- Salariés impliqués dans leur travail sont plus performants.
- Moins absents et plus fidèles.
- Plus que ce qui est attendu d'elle.

2 formes de l'implication :

- ✓ **l'implication organisationnelle**, correspondant à une adhésion du salarié à son entreprise ;
- ✓ **l'implication au travail**, correspondant à une adhésion du salarié à son travail, à un projet ou à son métier.

L'**implication organisationnelle** repose sur 3 dimensions :

- **Affective**, perceptible au travers de l'attachement du salarié aux valeurs et buts de l'entreprise.
- **Calculée** se référant à l'intérêt personnel que trouve le salarié à rester dans l'entreprise.
- **Normative**, correspondante à une sorte d'obligation de rester dans l'entreprise par loyauté ou devoir moral.





- **Implication au travail** repose sur des besoins supérieurs, à l'image du besoin de s'identifier à un métier, du besoin d'estime ou du besoin de s'accomplir. Cette implication représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres d'intérêt de vie.
- Ces deux formes d'implications sont (souvent) liées entre elles.
- + Besoin d'accomplissement + Implication dans le travail.
- Causes de l'implication(Thévenet) :
 - ✓ **l'environnement du travail,**
 - ✓ **les produits de l'organisation,**
 - ✓ **l'entreprise ou l'organisation au sens large,**
 - ✓ **le métier,**
 - ✓ **la valeur travail.**



Quels sont les symptômes de la démotivation en entreprise ?

- Résistance au changement et refus de s'engager ;
- Attitude passive fuyant les responsabilités ;
- Négligence, sabotage ou vol du matériel ;
- Refus de travailler ou bien d'améliorer son travail ;
- Non-respect du règlement et des collègues ;
- Désobéissance aux ordres ;
- Mauvais esprit et dénigrement systématique ;
- Rétention ou manipulation d'informations ;
- Isolement volontaire ;
- Harcèlement et persécution ;
- Appels téléphoniques personnels répétés ;
- Retard, absence et agressivité.

Que fait la fonction RH?

Comment la fonction RH peut-elle favoriser la motivation ?

Leviers motivationnels dans le travail sont hiérarchisés comme suit (Ronen et Skenkar, 1985):

1. Conditions physiques du travail agréables,
2. Environnement de travail accueillant,
3. Horaires flexibles,
4. Sécurité de l'emploi,
5. Bonus et variable attractifs,
6. Style de management participatif,
7. Feedback régulier et objectif sur son travail,
8. Possibilité d'évolution de carrière,
9. Possibilité de formation,
10. Autonomie dans le travail,
11. Possibilité d'utiliser ses compétences,
12. Challenges stimulants et atteignables.

<https://www.dailymotion.com/video/x1oka8s>

<https://www.youtube.com/watch?v=UfbBAngbjFI>

<http://www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationrousseau.pdf>

Forest, V. (2008). Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 74(2), 345-359.

Bourdil, M. (2010). Evaluation de l'effet des primes d'objectifs sur la motivation du personnel de centres d'appels. *Revue de gestion des ressources humaines*, 78(4), 17-31.

Arnaud, S., Frimousse, S. & Peretti, J. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux. *Management & Avenir*, 28(8), 294-314.



GLHF

