



Catherine VOYNET FOURBOUL

Mis à jour :  
Décembre  
2009

# La motivation

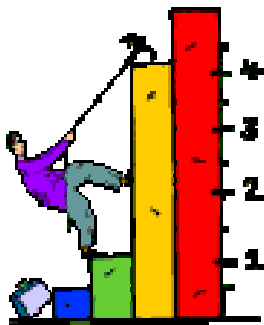
# Question :

- A quoi vous fait spontanément penser le terme « motivation »?

# Définition

- La motivation est l'ensemble de facteurs (conscients ou inconscients), de raisons et d'arguments qui déterminent, expliquent et justifient un acte ou une conduite et qui sont à l'origine du comportement individuel.
- « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »

**(Vallerand & Thill, 1989)**



# Qu'est-ce qui motive...

- Qu'est-ce qui motive un ouvrier?
- Qu'est-ce qui motive un étudiant?
- Par quoi est motivé Riberi?
- Qu'est-ce qui motive un cadre dans une entreprise?
- Qu'est-ce qui motive un cadre dans une association?
- Qu'est-ce qui motive Sarkozy?
- Qu'est-ce qui motive Michalak?
- Qu'est-ce qui motive Madonna?
- Qu'est-ce qui motive un professeur?
- Qu'est-ce qui a motivé Nelson Mandela?

# Théorie de l'autodétermination

- consiste à repérer les étapes de l'évolution de l'autodétermination chez l'individu par rapport au continuum de la motivation interne ou externe à l'individu.
  - ✓ Lorsque l'origine se situe à l'intérieur même d'un individu, la motivation est intrinsèque.
    - Par exemple, les sources de la motivation intrinsèque sont reliées aux valeurs, aux besoins, aux croyances, aux défis ainsi qu'aux sentiments de réalisation et d'accomplissement personnel.
  - ✓ si la motivation émerge de facteurs externes à l'individu, alors il s'agit de motivation extrinsèque.
    - Le salaire et les avantages sociaux, les conditions de travail, les règles et les normes ainsi que le style de supervision adopté par une organisation constituent certains des facteurs pouvant stimuler la motivation extrinsèque d'un individu.

# Motivation intrinsèque et motivation extrinsèque



Origine de la motivation

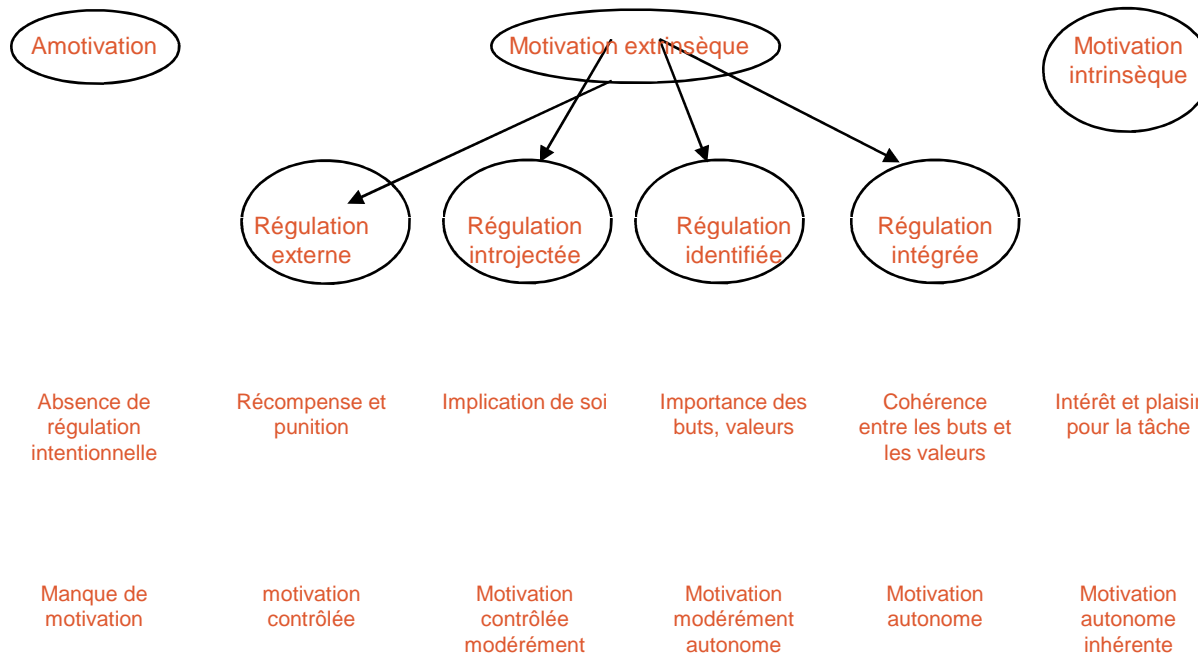
Motivation intrinsèque

Motivation extrinsèque

Reliées aux valeurs, aux besoins, aux croyances, aux défis ainsi qu'aux sentiments de réalisation et d'accomplissement personnel

Le salaire et les avantages sociaux, les conditions de travail, les règles et les normes ainsi que le style de supervision adopté par une organisation







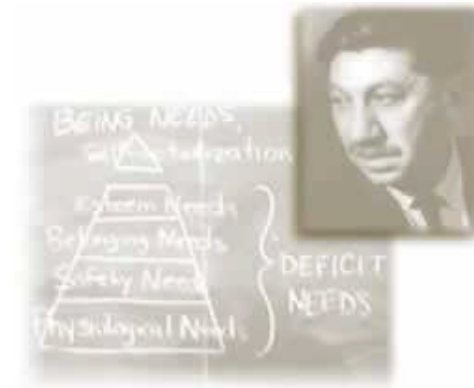
# Les théories de contenu



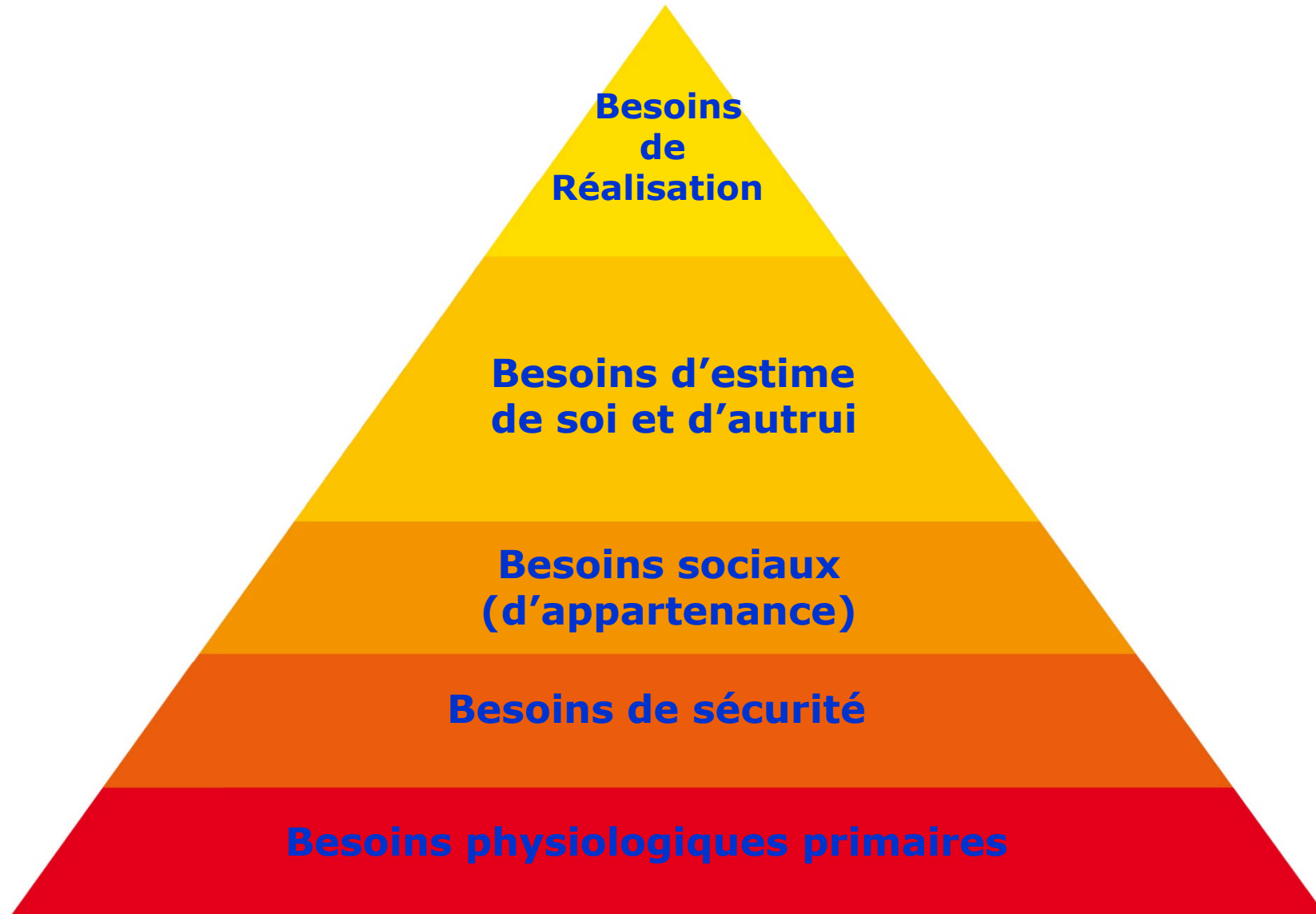
# Hiérarchie des besoins

*Motivation and Personality  
The Farther Reaches of  
Human Nature.*

- Abraham Maslow (1908 - 1970)
- Né à Brooklyn, New York
- Psychologue
- Principal initiateur de l'approche humaniste



# PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW



# La hiérarchie des besoins

- Les besoins sont hiérarchisés :
  - ✓ L'individu ne passe pas à la satisfaction d'un besoin supérieur tant que le précédent n'est pas satisfait.
  
- Tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation.
  - ✓ A partir du moment où il est satisfait, c'est le besoin de niveau supérieur qui apparaîtra comme une nouvelle source de motivation

# Limites

## ■ Une théorie trop universaliste ?

- ✓ Les besoins varient avec l'âge : les besoins inférieurs sont dominants au début et à la fin de vie, les besoins supérieurs dominants au milieu.
- ✓ Les besoins varient avec la culture : au Japon les besoins de sécurité et les besoins sociaux sont plus importants
- ✓ Les besoins varient avec l'individu : les individus ne hiérarchisent pas leur besoin de la même façon (théorie qui se veut trop universelle)

## ■ Une théorie qui n'intègre pas tous les besoins

- ✓ besoins cognitifs (explorer, comprendre, expliquer) et besoins esthétiques (harmonie, ordre, plaisir).

## ■ Critique sur la catégorisation et la hiérarchisation

- ✓ différents besoins en même temps
- ✓ après la satisfaction d'un besoin, on ne se tourne pas toujours immédiatement vers un autre.
- ✓ Vision mécanique, trop rigide des besoins

# Theory of Levels of Human Existence: Spiral Dynamics

Dr. Clare W. Graves  
(1974)

Levels of Human Existence - Clare Graves

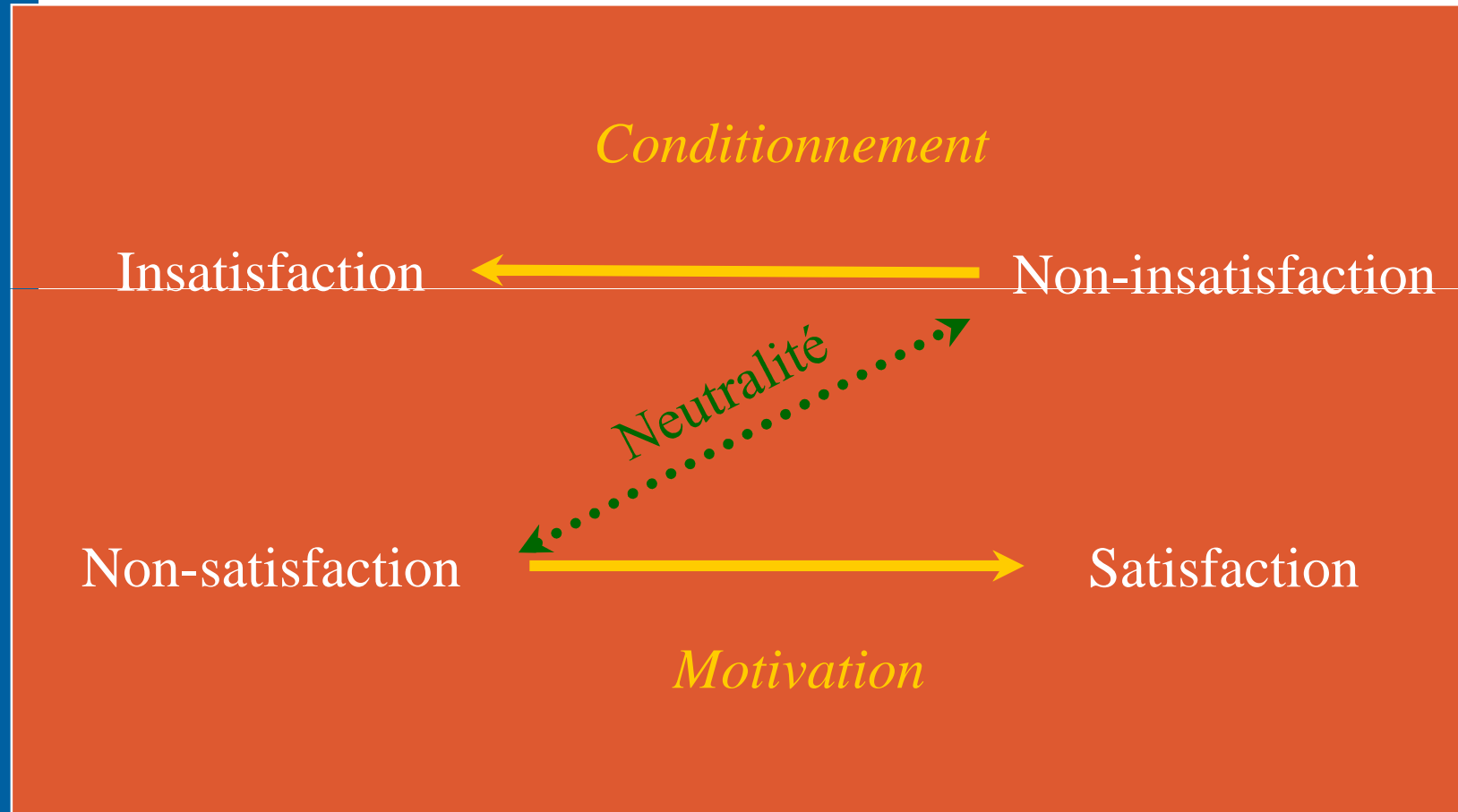
MEME	Learning System	Thinking	Structure	Motivational System	Specific Motivation	Means Values	End Values	Value System	Problems of Existence
A-N	Habituation	Automatic	Loose bands	Physiological	Periodic physiological needs	No conscious value system	No conscious value system	Automatic / Instinctive	Maintaining physiological stability
B-O	Classical conditioning	Autistic	Tribe-like groups	Assurance	Aperiodic physiological needs	Traditionalism	Safety	Animistic / Tribalistic	Achievement of relative safety
C-P	Operant conditioning	Egocentric	Empires	Survival	Psychological survival	Exploitation	Power	Egocentric / Exploitive	Living with self-awareness
D-Q	Avoidant learning	Absolutistic	Pyramidal	Security	Order, meaning	Sacrifice	Salvation	Absolutely / Saintry	Achieving everlasting peace of mind
E-R	Expectancy	Multiplistic	Delegative	Independence	Adequacy, competency	Scientism	Materialism	Materialistic / Achiever	Conquering the physical universe
F-S	Observational	Relativistic	Egalitarian	Affiliation	Love, affiliation	Sociocentricity	Community	Relativistic / Sociocentric	Living with the human element
G-T	All learning systems open	Systemic	Flexible & Integrative	Existential	Self-worth	Accepting	Existence	Systemic / Integrative	Restoring viability to a disordered world
H-U	All learning systems open	Differential	Holistic & Global	Experience	??????	Experiencing	Communion	Holistic / Experimental	Accepting existential dichotomies

# Théorie des 2 facteurs d'Herzberg

- Herzberg (1923 - 2000)
- Psychologue du travail
- Connu comme le père de l'enrichissement des tâches, une approche visant à améliorer la créativité et le bonheur de l'être humain en milieu de travail.
- Ses deux principales oeuvres :
  - ✓ Motivation at Work (1959) et
  - ✓ Work and the Nature of Man (1966).



# Herzberg : carré de la satisfaction



# Théorie des 2 facteurs

Herzberg a classé les sources de satisfaction en deux catégories

## Facteurs d'hygiène

(liés à l'environnement de travail).

**Procurent de l'insatisfaction si non  
comblés donc limitent la motivation.**

**Comblés, ils sont neutres**

Exemples :

Relation avec les supérieurs

Salaire

Relations avec les collègues

Statut

Sécurité de l'emploi

## Facteurs de motivation

(liés au travail et à la personne)

**Procurent de la satisfaction si comblés  
donc suscite de la motivation.**

Exemples :

Reconnaissance

Travail intéressant

Responsabilité

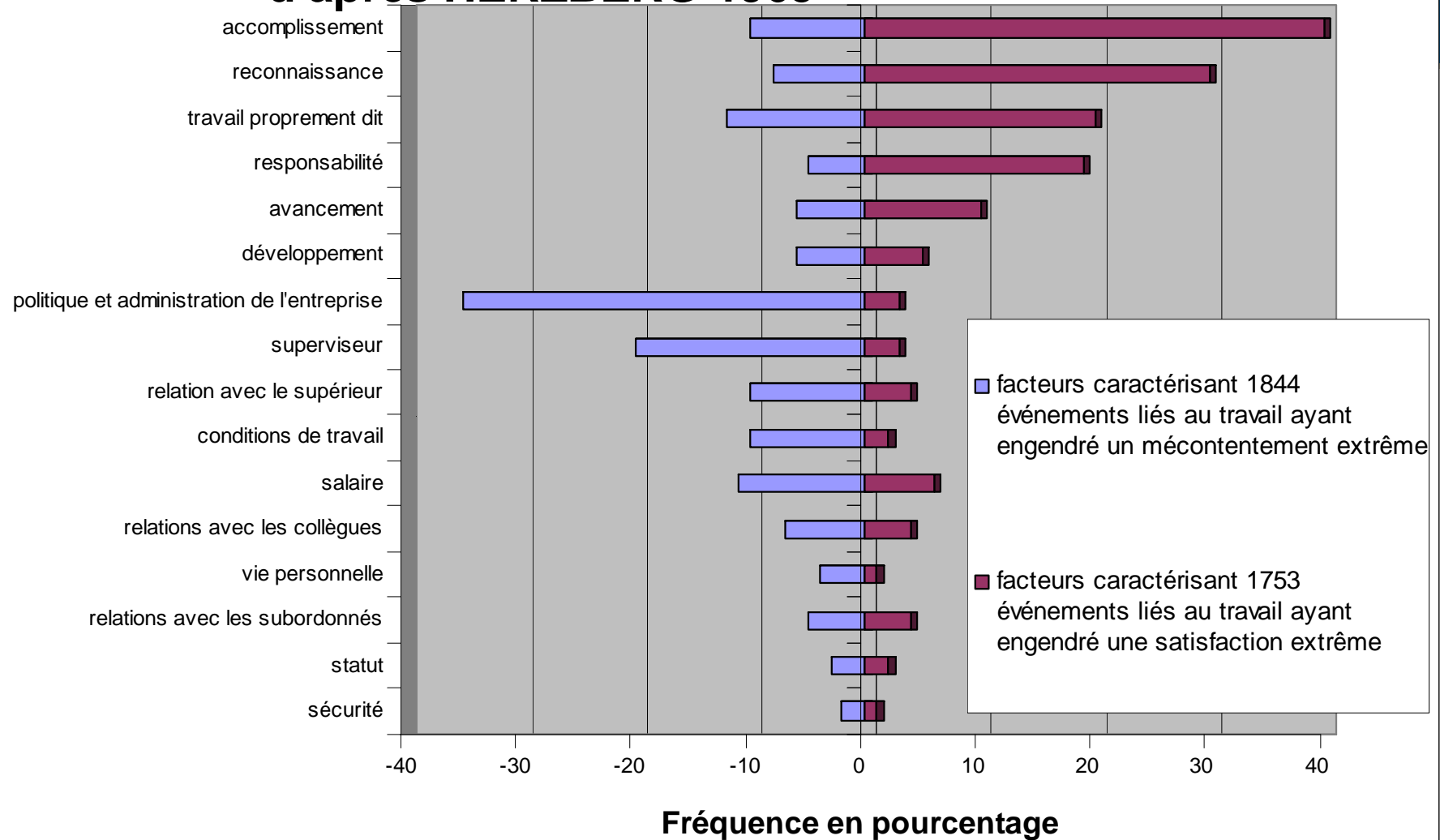
Promotion

Développement personnel



# Facteurs influant sur le comportement au travail

## d'après HERZBERG 1965



Sources : « one more time : How do you motivate Employees ? »  
Harvard Business Review, jan-Feb 1969



## **Les théories de processus : Comment stimuler ?**

# SKINNER

## La Théorie du Renforcement

*le gestionnaire peut utiliser :*

***la récompense** : compliments en public, reconnaissance, éloge, hausse salariale, promotion, etc.*

***la punition** : réprimande publique, rejet, harcèlement, congédiement, etc.*

- **Le renforcement positif** : offrir une récompense.
- **Le renforcement négatif** : encourager la personne en faisant cesser une contrainte désagréable. Créer une situation désagréable tant que le comportement désiré ne se manifeste pas. L'employé, conscient d'éventuels conséquences négatives, préfère éviter les punitions.
- **L'extinction (ou la correction)** : priver un employé d'une récompense antérieurement offerte ou susceptible d'être offerte.
- **La sanction** : appliquer une punition. A la différence du renforcement négatif, on cherche surtout ici à réprimander un comportement non désiré plutôt qu'à favoriser l'adoption d'un autre comportement.

# Quel type de renforcement adopter ?

- 1. Stimuler le personnel ne consiste pas à intimider,
- 2. Féliciter publiquement un employé en contradiction avec l'équité ?
- 3. Préférer la *correction* plutôt que la *sanction*. Objectif : apprendre
- 4. Ne sanctionner qu'en cas de non respect des règles du jeu, que les actes et non la personne.

# Théorie des attentes de Vroom



Force =

Valence x Instrumentalité x Expectation

La valeur que j'attribue aux résultats

Probabilité que le comportement permette d'obtenir le résultat

Suis-je capable de ?



# Théorie des attentes de Vroom

Je veux obtenir un poste de responsable de centre de profit

Valence



La valeur que j'attribue aux résultats

La formation est une condition d'obtention

Instrumentalité



Probabilité que le comportement permette d'obtenir le résultat

J'ai le niveau intellectuel adéquat

Expectation



Suis-je capable de ?

# Application pratique à la théorie des attentes

Composants de la théorie des attentes	Les objectifs	Les applications
Les attentes Effort à Performance	Augmenter la croyance que les personnes sont capables d'accomplir leur travail avec succès.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélectionner des personnes avec les connaissances et compétences requises.</li> <li>• proposer les formations adéquates et clarifier la description des emplois.</li> <li>• accorder du temps et des ressources.</li> <li>• confier les tâches progressivement en respectant le rythme d'acclimatation et de maîtrise.</li> <li>• utiliser les exemples des pairs qui réussissent la tâche.</li> <li>• fournir un accompagnement aux individus qui manquent de confiance en eux.</li> </ul>
Les attentes Performance à Résultat	Accroître la croyance qu'une bonne performance conduira à un résultat qui a de l'intérêt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesurer la performance avec exactitude</li> <li>• décrire de façon claire les résultats qui seront obtenus grâce à une performance réussie.</li> <li>• décrire comment les rétributions des salariés découlent des performances.</li> <li>• fournir des exemples de salariés dont les bonnes performances ont conduit aux meilleures rétributions.</li> </ul>
La valence du résultat	Accroître la valeur attendue du résultat provenant de la performance désirée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuer des rétributions que les salariés désirent.</li> <li>• individualiser les rétributions.</li> <li>• détecter et neutraliser les contrevalences.</li> </ul>

# Définition de l'équité



- Aristote au 4ème siècle avant Jésus-Christ
- « Telle est la nature de l'équitable, qui est un correctif de la loi là où elle se montre insuffisante en raison de son caractère général. On voit ainsi clairement ce qu'est l'équitable, que l'équitable est juste et qu'il est supérieur à une certaine sorte de juste. »

Ethique à Nicomaque, V, 10.

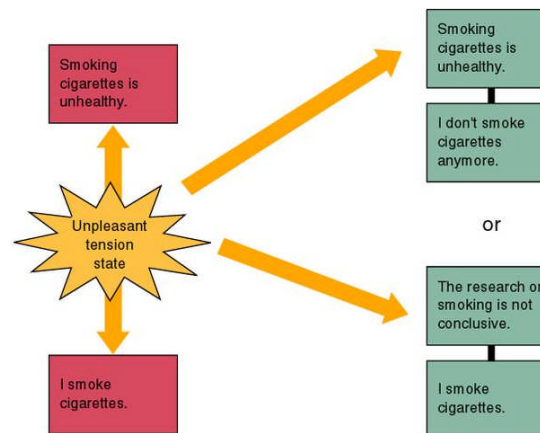


# Norme d'Égalité $\neq$ norme d'Équité :

- **L'égalité** : répartition égale des ressources qui appelle un jugement impartial et objectif.
- **L'équité** se réfère aux concepts de justice, de valeurs et appelle un jugement subjectif.
- Contrairement à l'égalité, qui voudrait que tous aient autant, l'équité commande que chacun ait ce qui lui revient selon ce sens inné de la justice naturelle

# Théorie de l'équité (Homans et Adams)

- Tendence des individus à comparer leur situation avec celle d'autres personnes.
- Théorie fondée sur les principes d'échanges et de comparaison.
- On distingue 3 phases : évaluation, comparaison, action
- Une théorie de la dissonance cognitive



# Théorie d'équité d'Adams

Ce que j'apporte à :

Ce que les autres apportent

à :

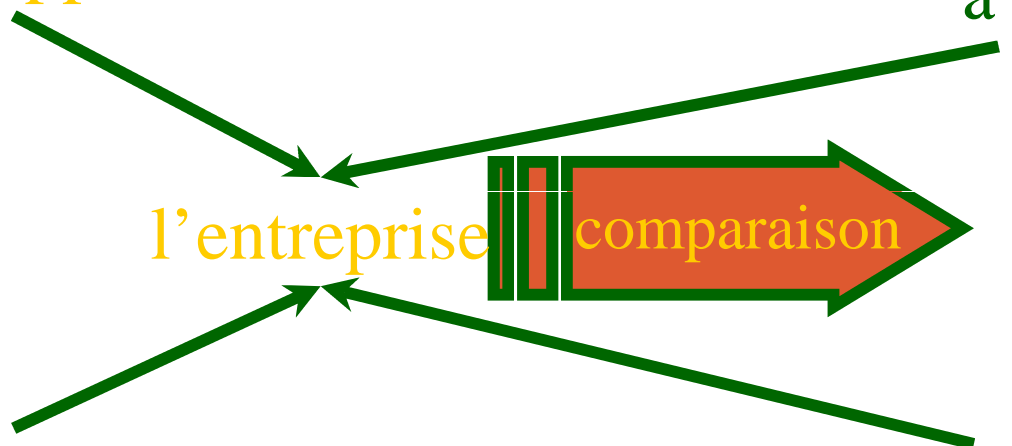
l'entreprise

comparaison

Satisfaction

Ce que je retire de :

Ce que les autres retirent  
de :



# Théorie d'équité d'Adams

Ce que	La personne		Les autres
Équité	obtient		obtiennent
	<u>apporte</u>	=	<u>apportent</u>
Inéquité négative	obtient		obtiennent
	<u>apporte</u>	<	<u>apportent</u>
Inéquité positive	obtient		obtiennent
	<u>apporte</u>	>	<u>apportent</u>

# Réduire la dissonance



- La volonté de réduire le sentiment d'inéquité conduit la personne à une série de stratégies qui consiste à modifier les termes des ratios,
  - ✓ en modifiant son comportement et en diminuant son investissement dans son travail,
  - ✓ en demandant une augmentation, une promotion, en utilisant les ressources de l'entreprise à des fins personnelles
  - ✓ par la fuite, en évitant de penser à l'inéquité et donc en évitant la personne qui fait l'objet de la comparaison, en prenant des congés maladie, en demandant une mutation, en quittant l'organisation
  - ✓ en modifiant les perceptions de la situation, en réalisant que l'autre personne travaille davantage, que sa rétribution supplémentaire n'est pas aussi attractive en relativisant l'objet des comparaisons, en portant son regard sur un autre objet de référence plus proche en termes de situation
  - ✓ en essayant d'influencer les responsables de l'organisation afin qu'ils modifient le rapport des personnes objet de la comparaison.

# Les risques de la non équité

- Les coûts de l'inéquité négative
  - ✓ Démobilisation, Négligences volontaires
  - ✓ vandalisme, comportements contre productifs
  - ✓ Rétributions pirates vol
  - ✓ L'action sur le référent
  - ✓ Sentiment d'injustice organisationnelle et *burnout*

# La justice organisationnelle

Jerald Greenberg  
(1987)



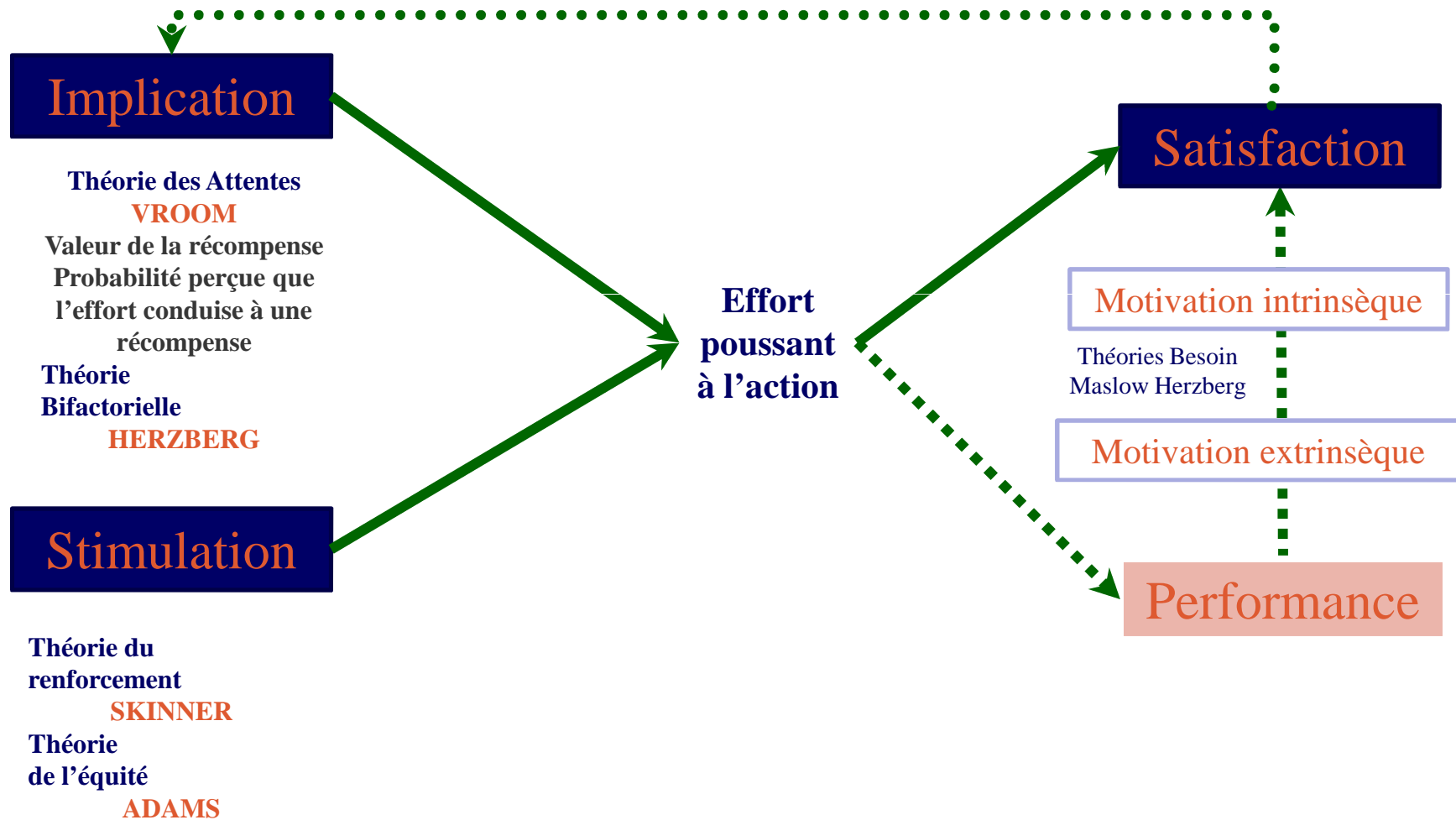
- Procédures favorisant l'équité mises en place par l'entreprise pour éviter les conséquences du sentiment d'inéquité.
- Le salarié qui considère que les procédures en vigueur dans l'entreprise sont justes accepte les différences constatées.
- Le capital confiance et le capital équité d'une entreprise sont interdépendants et se renforcent mutuellement.
- 2 dimensions de l'équité dans les organisations :
  - ✓ La justice distributive :
    - la théorie de l'équité est une stratégie réactive axée sur le contenu qui est relié à la justice distributive.
  - ✓ La justice procédurale
    - La justice procédurale relève d'une stratégie réactive axée sur les processus. Les processus recouvrent le système d'évaluation des performances, les systèmes d'attribution des récompenses, les procédures d'appel des décisions et plus généralement l'éthique.

# Le DRH GARANT DE L'EQUITE

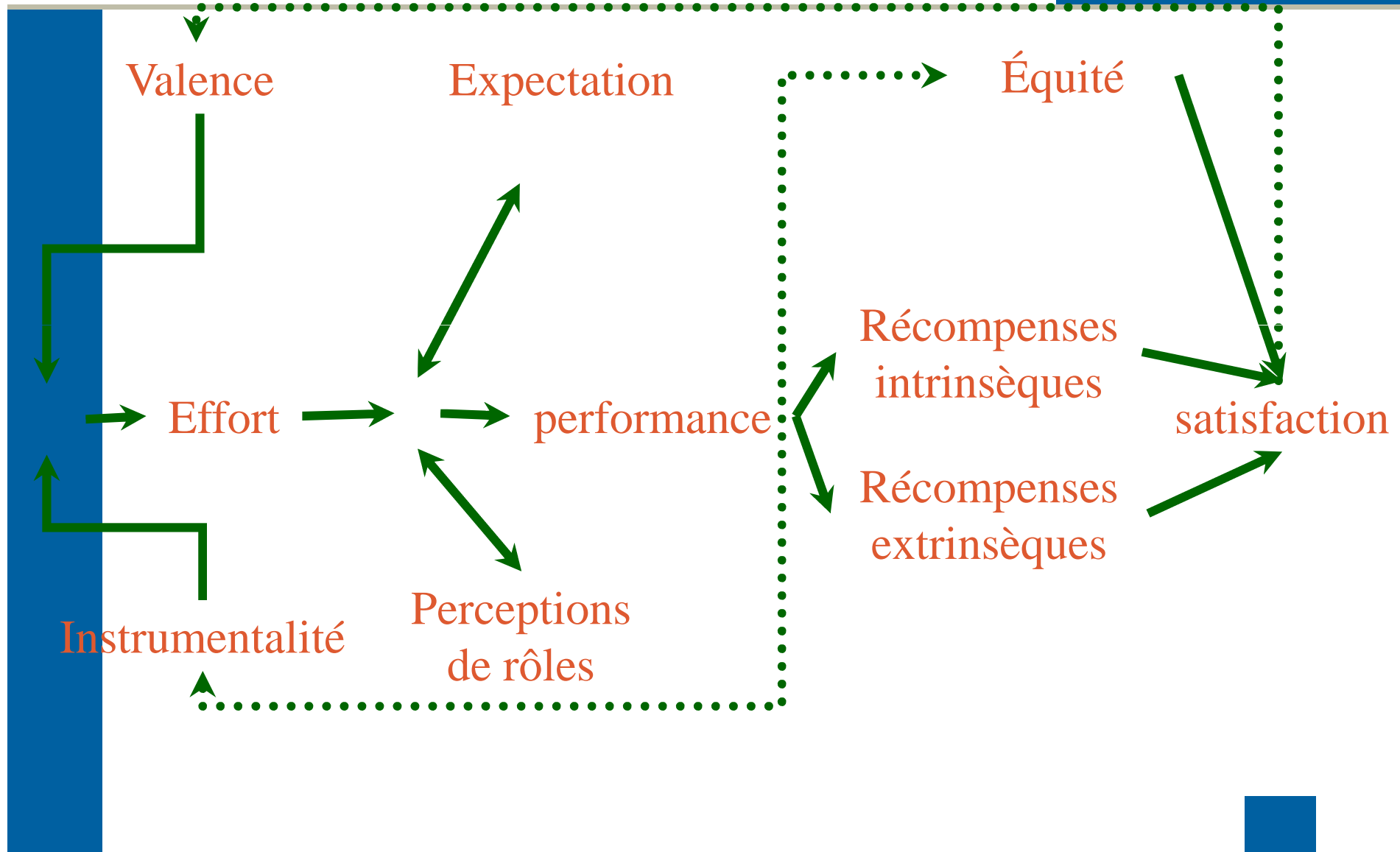
- Il doit veiller à la justice procédurale :
  - ✓ la neutralité des procédures
  - ✓ la confiance en la personne qui prend les décisions
  - ✓ le traitement respectueux des individus
  - ✓ la possibilité de recours
- Il intervient à deux niveaux :
  - ✓ l'équité des décisions
  - ✓ l'équité des processus



# Porter et Lawler – Rousssel : intégrer les théories de la motivation



# Porter et Lawler : la motivation au travail



# 5 niveaux de motivation

Du côté d'un  
coach : Olivier  
Carré

## L'échelle de la motivation

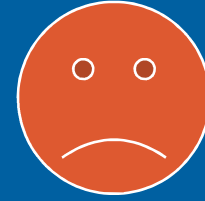
Niveau de motivation	Caractéristiques	Remarques
<b>Fanatique</b> (Workaholic)	Sa mission est plus importante que lui-même. Passe ses nuits et ses week-end au travail	Risques pour la personne et son environnement. Durée dans le temps aléatoire
<b>Impliqué</b>	Agit de façon autonome, en cherchant à toujours améliorer les processus ou les relations	Attitude " idéale "
<b>Motivé</b>	Agit de façon autonome, en faisant ce qu'il faut pour que "cela marche"	Attitude acceptable, mais parfois insuffisante
<b>Stimulé</b>	Agit sous stimuli extérieur, récompense ou risque de punition	Attitude "courante", qui devrait rester transitoire. Risques d'épuisement du manager
<b>En survie</b>	Fait le minimum pour éviter les ennuis, quoiqu'il arrive	A traiter rapidement
<b>Démotivé</b>	Ne fait rien, quoiqu'il arrive	A traiter rapidement
<b>En rébellion</b>	Cherche à nuire à l'organisation	A traiter rapidement

# LES 5 DRIVERS

Développés par  
Taibi Kalher.

<b>SOIS FORT</b> Rêveur et promoteur	<ul style="list-style-type: none"><li>- S'engage, est fiable et sait prendre des responsabilités.</li><li>- Contrôle ses émotions et sait résister à la pression et aux situations difficiles.</li><li>- Montre peu ses sentiments.</li></ul>
<b>FAIS PLAISIR</b> Empathique	<ul style="list-style-type: none"><li>- Disponible, généreux, sympathique</li><li>- Facilite généralement la vie en équipe.</li><li>- Aime rendre service aux autres au point d'oublier ses propres objectifs et ses propres besoins.</li></ul>
<b>FAIS UN EFFORT</b> Rebelle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dépense beaucoup d'énergie et ne se ménage pas.</li><li>- Attache de l'importance aux actions difficiles.</li><li>- On peut compter sur lui, il ne se donne pas de limites.</li></ul>
<b>SOIS PARFAIT</b> Persévérant et Travaillomane	<ul style="list-style-type: none"><li>- Rigoureux et fiable : on peut donc lui faire confiance. Il est très bien organisé et peut effectuer une action dans le détail et à long terme.</li></ul>
<b>DEPECHE TOI</b>	<p>Il est rapide en terme de rythme, de prise de décision. Il sait gérer les urgences et cela le stimule.</p>

# SYMPTOMES DU MANQUE DE MOTIVATION



- Impression d'inutilité
- Manque de défis
- Angoisse du lundi matin
- Sentiment qu'on ne travaille que pour gagner un salaire
- Tendance à compter les heures
- Réalisation des tâches de façon mécanique et sans enthousiasme



# Peut-on motiver ses équipes sans argent ?

Christina Gierse -  
20/11/2007  
l'expansion.com

- 80% de personnes sensibles aux **compliments** venant de leur hiérarchie » CEGOS
- « La **reconnaissance** peut inciter un collaborateur à rester dans une entreprise sans augmentation.
  - ✓ Au quotidien, le manager doit donc apprendre à faire des compliments
    - réguliers,
    - adaptés,
    - exprimés sur un ton sincère
- **La reconnaissance**
  - ✓ l'ambiance, attention, courtoisie, respect »
- **La délégation**
  - ✓ Responsabiliser ses collaborateurs
  - ✓ promotion, puis revalorisation salariale.
- **La formation**
  - ✓ développement des compétences, progression, employabilité
- **Les gadgets**
  - ✓ Remboursements de frais de taxi, bons d'achats, chèques emploi-service permettant de s'offrir une aide ménagère, dons d'ordinateurs ou de mobiles issus de la dernière génération ...

# Motivation et salariés

*A votre avis quelle  
évaluation feriez-  
vous ?*

	sécurité d'emploi
	appréciation du travail effectué
	promotion et carrière dans l'organisation
	bons salaires
	travail intéressant
	bonnes conditions de travail
	discipline adroite
	fidélité aux salariés
	aide sympathique pour les problèmes personnels
	besoin d'être impliqué

# Motivation et salariés

*Évaluation par  
les superviseurs*

1.	bons salaires
2.	sécurité d'emploi
3.	promotion et carrière dans l'organisation
4.	bonnes conditions de travail
5.	travail intéressant
6.	fidélité aux salariés
7.	discipline adroite
8.	appréciation du travail effectué
9.	aide sympathique pour les problèmes personnels
10.	besoin d'être impliqué



# Motivation et salariés

*Évaluation  
par les  
salariés*

1.	travail intéressant
2.	appréciation du travail effectué
3.	besoin d'être impliqué
4.	sécurité d'emploi
5.	bons salaires
6.	promotion et carrière dans l'organisation
7.	bonnes conditions de travail
8.	fidélité aux salariés
9.	discipline adroite
10.	aide sympathique pour les problèmes personnels.

# A retenir

- Les théories de la motivations sont nombreuses, avec des avantages et des limites et ne peuvent être appliquées dans tous les cas de figure
- mais elles aident à la réflexion
  - ✓ Elles peuvent aider à mieux comprendre des situations particulières de travail.
- Le cadre prospectif favorable :
  - ✓ instaurer un milieu de travail épanouissant et novateur
  - ✓ Donner du pouvoir aux supervisés
  - ✓ Les impliquer dans le processus décisionnel
  - ✓ générer un climat d'auto-contrôle des supervisés.