ciffop

Motivations

Catherine Voynnet Fourboul

Université Panthéon-Assas
Paris II

Objectifs et Plan

Objectifs

Å Maîtriser les bases théoriques de la motivation

Å Mieux répondre aux besoins stratégiques de lôengagement des personnes

Plan

Å I- Motivation - définition

Å 2. Lôautodétermination

Å 3- Les théories de contenu

Å 4- Les théories de processus

Å 5- Intégrer les théories de la motivation

Å 6- Satisfaction et Implication

Å 7- Techniques de mobilisation dans le travail

I- MOTIVATION - DEFINITION

Besoins, motivations et valeurs

Pas de différence entre les salariés des secteurs publics et privés dans les besoins perçus en matière de services, dâaide, de rémunération et de sécurité dâemploi (GABRIS SIMO 1995)

Le besoin

Åest une resource ou une condition requise pour le bien-être dâune personne

La motivation

Åest une force qui agit au sein dâune personne qui lâamène à obtenir ou à éviter certains objets externs

La valeur

Åest une croyance durable quâun mode spécifique de conduite ou quâun état final de lâexistence et personnellement ou socialement preferable à un autre mode ou à un autre état final

Å4

Quôest-ce qui motiveé

un ouvrier ?
un étudiant?
un joueur de football ?
un cadre dans une entreprise ?
Une personne sôinvestissant dans une association?

un(e) politique ?
une artiste ?
un professeur ?
un prix Nobel de la paix ?
Un fonctionnaire ?

Un concept de parapluie qui est relatif à : lôengagement organisationnel, lôimplication au travail, le climat organisationnel, les pratiques de leadership

(Vallerand & Thill, 1989)

Å La motivation est lôensemble de facteurs (conscients ou inconscients), de raisons et dôarguments qui déterminent, expliquent et justifient un acte ou une conduite et qui sont à lôorigine du comportement individuel.

Å « Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, lôintensité et la persistance du comportement. »

Motivation en management public

(Wilson, 1989) (Wright, 2001)

Un sujet fondamental des sciences sociales

- Toutes les organisations ont besoin de personnes motivées
- La motivation est particulièrement importante dans le secteur public dont l'objectif est la réalisation d'une ambition publique
- Science ou art de mobiliser des techniques des idées une vision ?
- Des contraintes émanant de l'État et de l'environnement politique représente un défi s'agissant de motiver le secteur public

Il existe une croyance répandue que le secteur public est peu motivé et paresseux

- Les incitations monétaires peuvent être limitées, (carotte et bâton ?)
- Les carrières se fondent sur une motivation de sécurité d'emploi plutôt que de réalisation
- La motivation dans le secteur public est plus complexe parce que les buts sont plus ambiguës que dans le secteur privé

Motivation de Service Public MSP

Perry and Wise (1990)

MSP est une prédisposition individuelle à répondre à des motivations fondées principalement ou uniquement dans les institutions et les organisations publiques

Perry (1996) a créé une échelle de mesure de la MSP en utilisant une analyse factorielle

- Attraction des politiques publiques
- Engagement à l'intérêt public
- Compassion
- Sens du sacrifice

1.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.

Critique : une tâche peut ne pas conduire à une récompense ou un plaisir et cependant être motivante au travers de l'affirmation de l'identité de la personne et de son affiliation à un collectif (Shamir 1991)

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (Vol. 13, pp. 39ï 80). New York: Academic Press.

MODELE MOTIVATIONNEL DE DECI ET RYAN

Jean-Claude Georges
ILEX

LA MOTIVATION EXTRINSÈQUE.	LA MOTIVATION INTRINSÈQUE	GRATUITÉ
Obtenir une récompense ou éviter la punition	Plaisir à faire, Goût du défi	L'ego de côté
S'imposer des pressions à soi-même	Développer les autres	Transmission
Valoriser l'activité ; honneur, pouvoir	Sensations et sensorialité	Générativité
AVOIR	**ETRE**	**DONNER**

2. L'autodétermination

L'AMOTIVATION

«Résignation acquise» impuissance devant l'apprentissage

LA MOTIVATION EXTRINSÈQUE.

Obtenir une récompense attachée ou éviter la punition ; par obligation

On s'impose des pressions ou des contrôles à soi-même

On valorise l'activité ; on la juge importante

Choix ; décisions prises cohérentes avec personnalité, croyances valeurs

LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

On fait une activité pour le plaisir et la satisfaction éprouvés à le faire.

On fait l'activité pour les sentiments de plaisir ressentis par le défi

On fait l'activité pour ressentir des sensations stimulantes, des plaisirs sensoriels et esthétiques.

Modèle motivationnel de DECI et RYAN

Plus haut niveau d'autodétermination.

3- LES THÉORIES DE CONTENU

3.1- 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

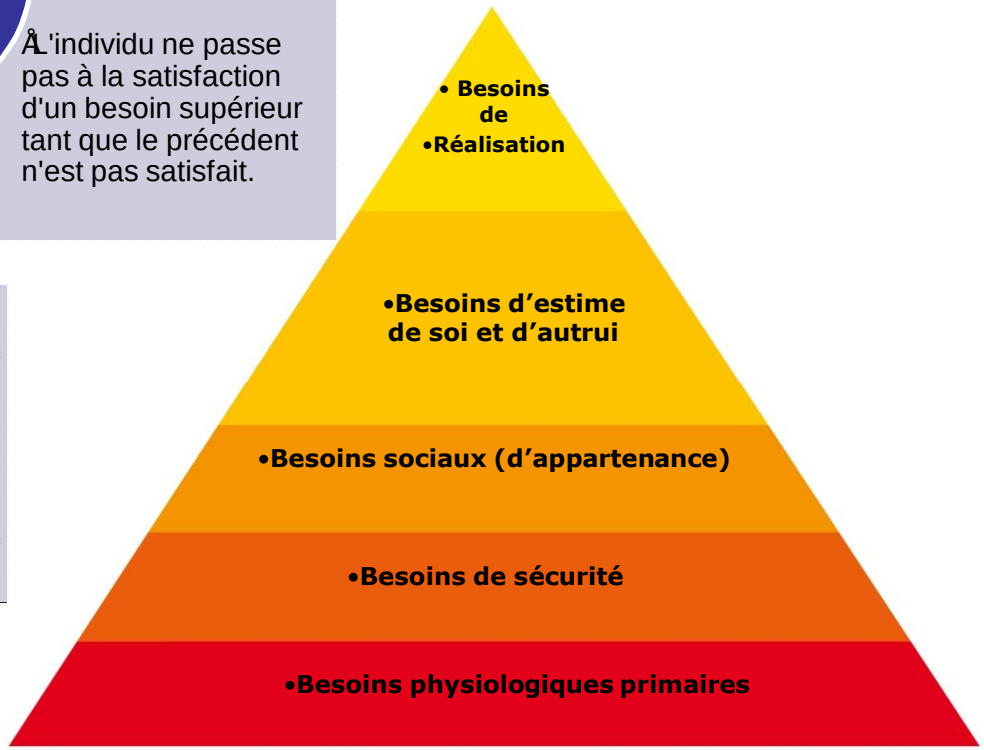
Charisme et besoins

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.

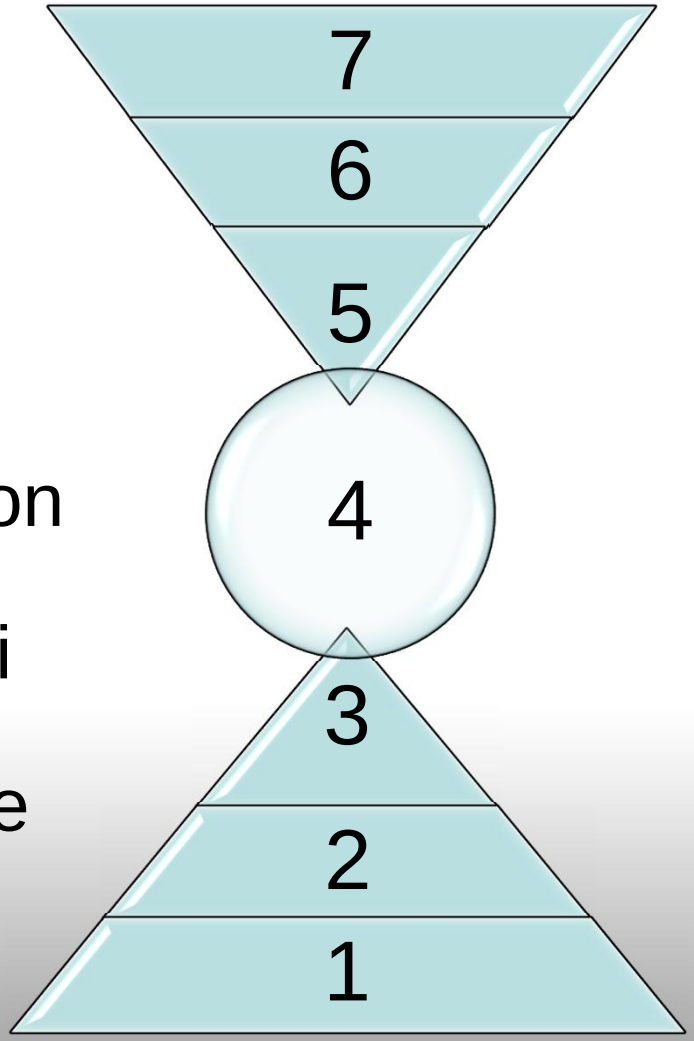
A partir du moment où il est satisfait, c'est le besoin de niveau supérieur qui apparaîtra comme une nouvelle source de motivation



3.2 Etapes du développement de la conscience personnelle

Richard Barret 1998

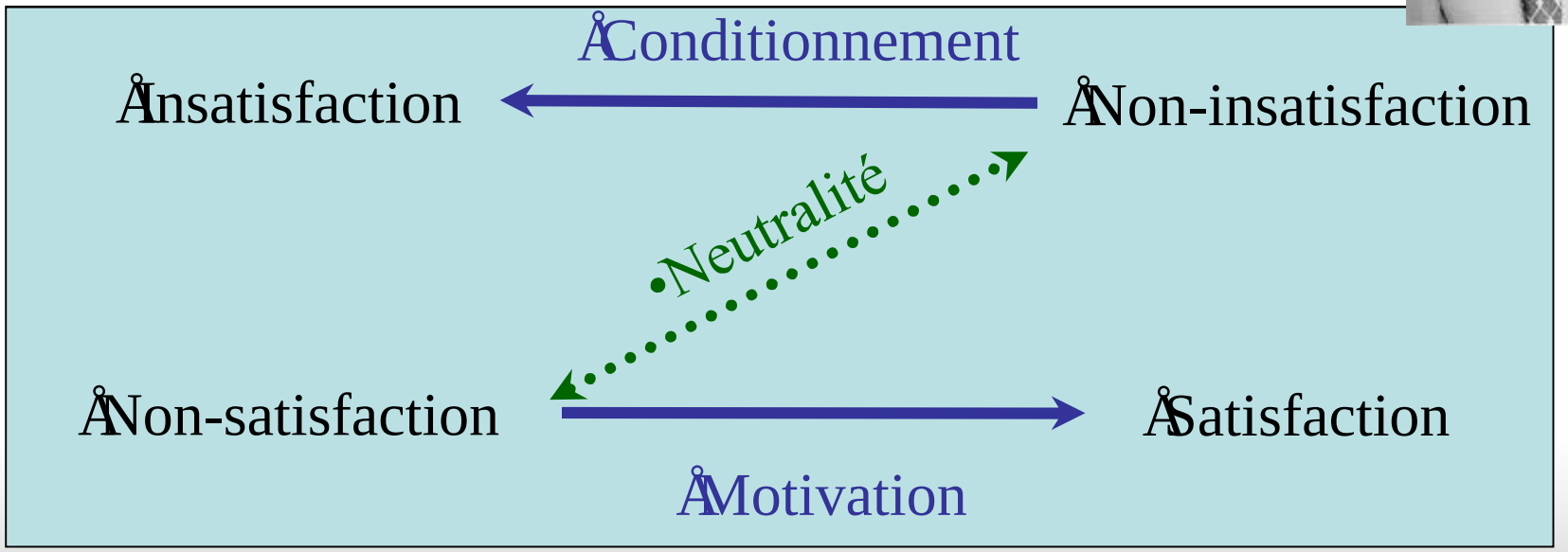
- Unité
- Inclusion
- Cohésion
- Transformation
- Estime de soi
- Appartenance
- Survie



- Å Servir l'humanité et la planète
- Å Faire une différence dans la vie des gens
- Å Apporter du sens à l'existence
- Å Équilibrer intérêt personnel et commun
- Å Construire un sens de sa valeur
- Å Développer des relations de soutien
- Å Assurer la survie physique et économique

3.3- Théorie des 2 facteurs de Herzberg

- Herzberg (1923 - 2000) Psychologue du travail
- l'enrichissement des tâches : améliorer la créativité et le bonheur de l'être humain en milieu de travail.



Herzberg : carré de la satisfaction

- Motivation at Work (1959) et
- Work and the Nature of Man (1966)

3.4 Théorie des 2 facteurs

Facteurs d'hygiène

(liés à l'environnement de travail).

Procurent de l'insatisfaction si non comblés donc limitent la motivation. Comblés, ils sont neutres

Critères :

- Relation avec les supérieurs
- Salaire
- Relations avec les collègues
- Statut
- Sécurité de l'emploi

(liés au travail et à la personne)

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

Critères :

- Reconnaissance
- Travail intéressant
- Responsabilité
- Promotion
- Développement personnel

Facteurs de motivation

Herzberg: Théorie bi factorielle

Facteurs moteurs forts *Facteur d'hygiène faibles* Les personnes sont motivées. Le travail satisfait les besoins les plus élevés mais les facteurs extrinsèques comme la rémunération propos de l'insatisfaction chez les personnes	*Facteurs moteurs forts* *Facteur d'hygiène forts* Meilleur cas : les personnes sont motivées et satisfaites, trouvent leur travail épanouissant ; les facteurs extrinsèques sont satisfaisants (rémunération, conditions de travail)
Facteurs moteurs faibles *Facteur d'hygiène faibles* Pire cas : les personnes sont démotivées, et les facteurs extrinsèques ne sont pas satisfaisants (rémunération, conditions de travail)	*Facteurs moteurs forts* *Facteur d'hygiène faibles* Les personnes ne sont pas très motivées mais elles sont satisfaites par d'autres facteurs d'emploi (rémunération, conditions de travail, horaires flexibles)

fort — 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 — faible

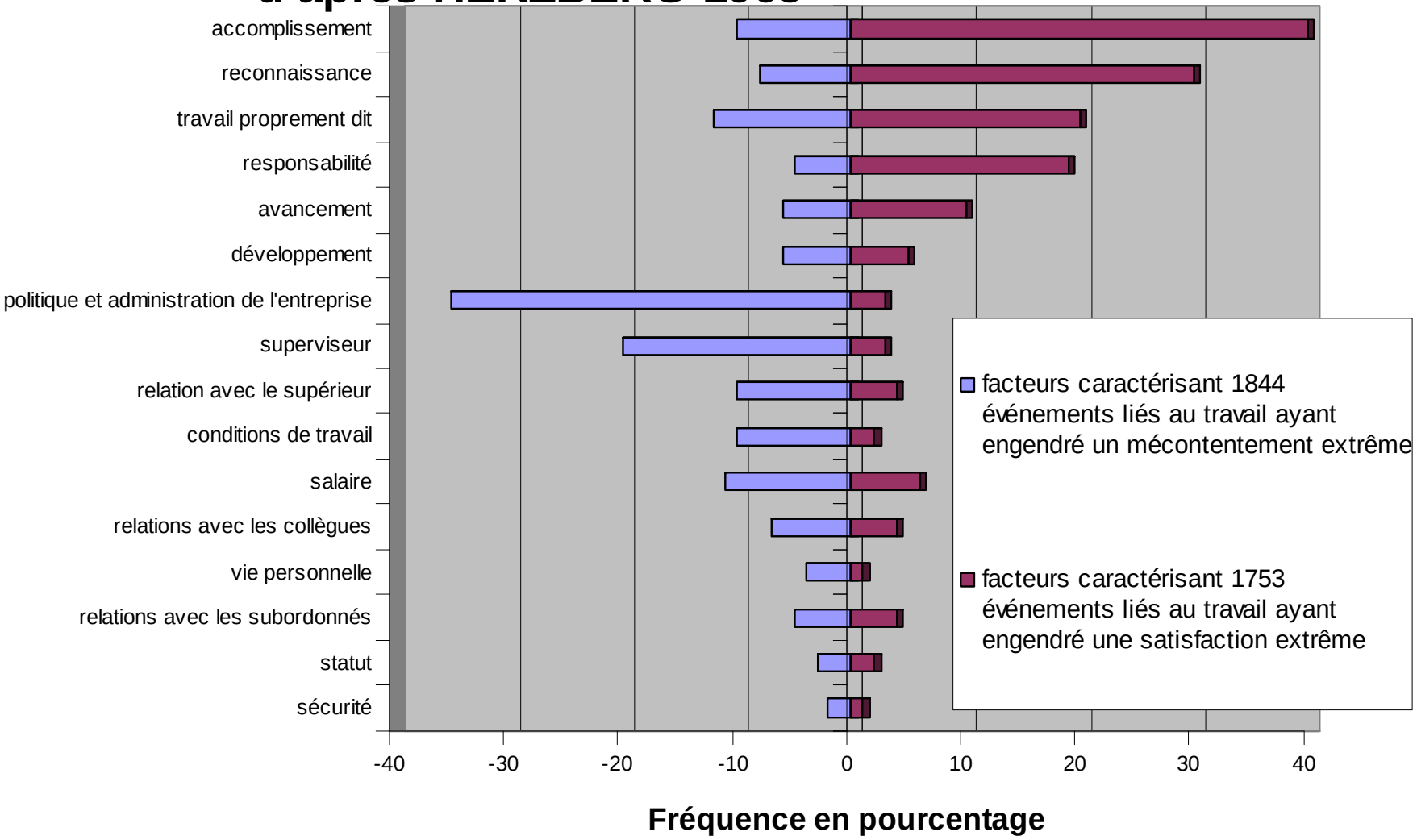
motivateurs

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

faible — Facteurs d'hygiène — fort

19

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

Le sens au travail selon Herzberg

Un travail qui a du sens selon Herzberg

- L'utilité du travail (Qu'est-ce que ça donne?)
- Le sentiment de valeur personnelle que l'individu retire de son travail (Pourquoi moi?)
- L'intérêt du travail lui-même (Est-ce que j'aime ça?)

Conditions d'un travail stimulant

- Un travail qui a du sens
- Des objectifs clairs
- Une bonne connaissance des résultats
- Des récompenses appropriées
- Une marge discrétionnaire
- Une stimulation sociale appropriée
- Des conditions adéquates

La signification du travail :

- La représentation du travail pour l'individu
- La valeur du travail (absolue et relative)

La cohérence de l'expérience du travail :

- Le degré de correspondance entre les caractéristiques recherchées et les caractéristiques perçues

L'orientation envers le travail :

- Les raisons pour lesquelles un individu travaille
- Les résultats personnels recherchés

Le sens du travail : la recherche de cohérence

Valeurs, aspirations, besoins

La personne

Quelle **cohérence**?

(= Sens)

(caractéristiques perçues par la personne)

Travail

- Utilité du travail
- Éthique au travail
- Autonomie
- Occasions d'apprentissage
- Reconnaissance
- Soutien
- Qualité des relations (appartenance)
- Plaisir de l'accomplissement

Bien-être psychologique

Engagement organisationnel

Les critiques des théories de la motivation

(Shamir 1991)

- Les biais liés aux personnes
  - Les individus maximisent leur rationalité (le modèle de la théorie de lôexplication de Vroom 1964 est lôexemple dôune motivation comme une maximisation de lôutilité.
- Lôabsence de situations fortes dans le secteur public
  - Définition dôune situation forte : Objectifs clairs et spécifiques, adéquation entre récompenses et performances pour la motivation individuelle
  - Les théories de la motivation ne tiennent pas suffisamment compte des situations enchevêtrées que rencontrent les personnes dans le secteur public
- Les catégories de comportement ne sont pas spécifiées
- Les théories de lôautodétermination
  - ne prennent pas suffisamment en compte la dimension émotionnelle et symbolique, lôidentité et lôaffiliation
- Les obligations morales et les valeurs
  - Sont exclues de la motivation intrinsèque sauf (Schwartz 1983)

4- LES THÉORIES DE PROCESSUS : COMMENT STIMULER ?

4.1- SKINNER La Théorie du Renforcement

Åe gestionnaire peut utiliser :

- Åa **récompense** : compliments en public, reconnaissance, éloge, hausse salariale, promotion, etc.
- Åa **punition** : réprimande publique, rejet, harcèlement, congédiement, etc.

Le renforcement positif :

- ÅOffrir une récompense

Le renforcement négatif :

- ÅEncourager la personne en faisant cesser une contrainte désagréable
- ÅCréer une situation désagréable tant que le comportement désiré ne se manifeste pas

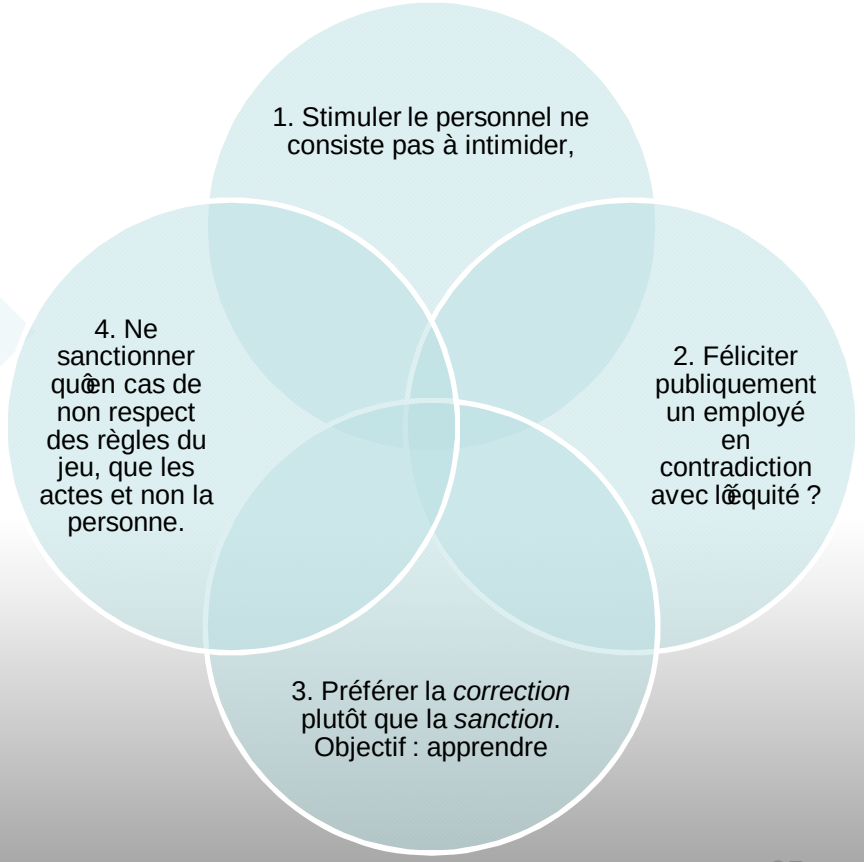
Lôextinction (ou la correction) :

- ÅPriver un employé dôune récompense antérieurement offerte ou susceptible dôêtre offerte.

La sanction :

- ÅAppliquer une punition
- ÅA la différence du renforcement négatif, on cherche surtout ici à réprimander un comportement non désiré plutôt quôa favoriser lôadoption dôun autre comportement.

ÅQuel type de renforcement adopter ?



4.2- Théorie des attentes de Vroom

- Une théorie qui maximise l'utilité
- Une théorie qui a un certain pouvoir prédictif (Van Eerde Thierry 1996)
- Une théorie difficile à tester (Landy Becker 1987)
- Sous-estime le comportement prosocial et ce qui transcende l'ego des personnes

EXPECTATION

- Augmenter la croyance que les personnes sont capables d'accomplir leur travail avec succès.

INSTRUMENTALITÉ

- Accroître la croyance qu'une bonne performance conduira à un résultat qui a de l'intérêt.

La VALENCE du résultat

- Accroître la valeur attendue du résultat provenant de la performance désirée

EFFORT → PERFORMANCE → RESULTAT

4.3 Application pratique à la théorie des attentes

Composants de la théorie des attentes	Les objectifs	Les applications
EXPECTATION Lier l'Effort à la Performance	Augmenter la croyance que les personnes sont capables d'accomplir leur travail avec succès.	• Sélectionner des personnes avec les connaissances et compétences requises. • Proposer les formations adéquates et clarifier la description des emplois. • Accorder du temps et des ressources. • Confier les tâches progressivement en respectant le rythme d'acclimatation et de maîtrise. • Utiliser les exemples des pairs qui réussissent la tâche. • Fournir un accompagnement aux individus qui manquent de confiance en eux.
INSTRUMENTALITÉ Lier la Performance au Résultat	Accroître la croyance qu'une bonne performance conduira à un résultat qui a de l'intérêt.	• Mesurer la performance avec exactitude • Décrire de façon claire les résultats qui seront obtenus grâce à une performance réussie. • Décrire comment les rétributions des salariés découlent des performances. • Fournir des exemples de salariés dont les bonnes performances ont conduit aux meilleures rétributions.
La VALENCE du résultat	Accroître la valeur attendue du résultat provenant de la performance désirée	• Distribuer des rétributions que les salariés désirent. • Individualiser les rétributions.

4.4- La justice organisationnelle

Procédures favorisant lœquité mises en place par lœntreprise pour éviter les conséquences du sentiment dôinéquité.

Le salarié qui considère que les procédures en vigueur dans lœntreprise sont justes accepte les différences constatées.

Le capital confiance et le capital équité dôune entreprise sont interdépendants et se renforcent mutuellement.

2 dimensions de lœquité 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.

Jerald Greenberg (1987)

4.5 Lõéquité : Définition

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.

Voir aussi La réputation (principes de Clarckson conscience de la gouvernance)

Å Norme dõÉgalité Í norme dõÉquité :

- 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 lõégalité, qui voudrait que tous aient autant, lõéquité commande que chacun ait ce qui lui revient selon ce sens inné de la justice naturelle

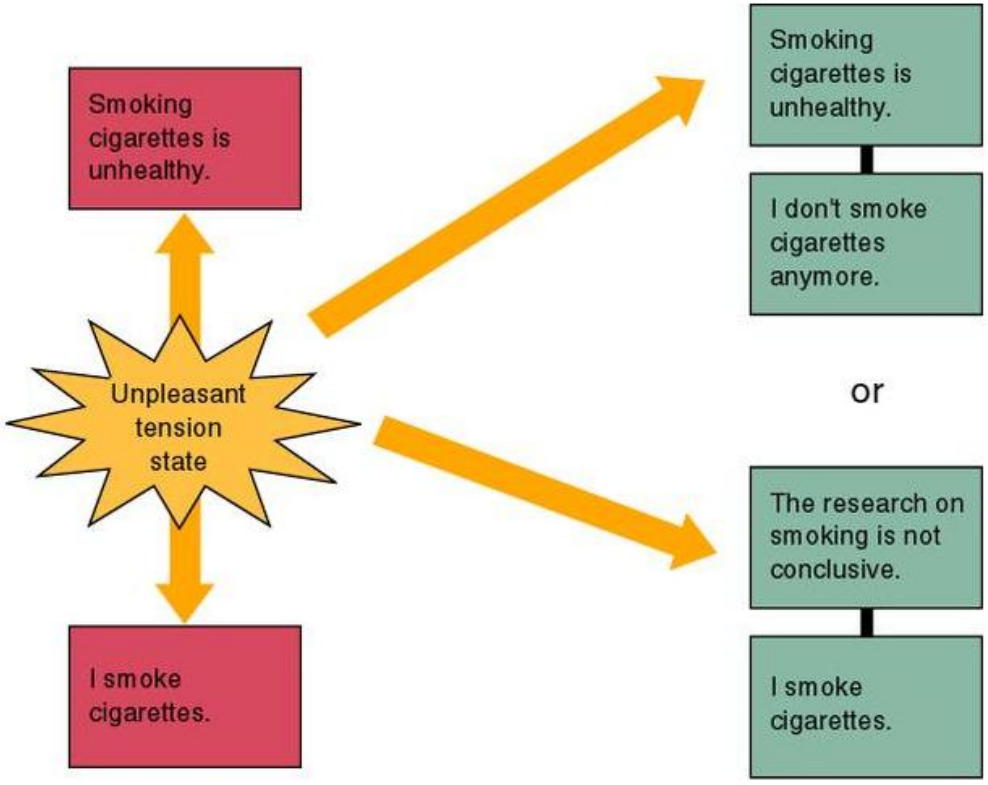
Et la surveillance de l'éthique

4.6 Justice distributive : Théorie de lœquité

(Homans et Adams 1965)

Perception de la justice

- Évaluer la justice dûune rétribution par la comparaison
- Tendance des individus à comparer leur situation avec celle dœautres personnes.
- Théorie fondée sur les principes dœéchanges et de comparaison.
- On distingue 3 phases : évaluation, comparaison, action
- Une théorie de la dissonance cognitive
- Proportionnalité dans les échanges



4.7 Théorie d'équité d'Adams

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

4.8 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.

4.9 Les risques de la non équité

Les coûts de lôinéquité négative

- Démobilisation, Négligences volontaires
- vandalisme, comportements contre productifs
- Rétributions pirates vol
- Lôaction sur le référent
- Sentiment dôinjustice organisationnelle et *burnout*

Le DRH GARANT DE LôEQUITE

- Åveiller à la justice procédurale
  - Åa neutralité des procédures
  - Åe traitement respectueux des individus
  - Åa possibilité de recours
- Åintervenir dans la stratégie
  - Åõéquité des décisions

4.10 Justice procédurale

Les personnes qui ont un certain contrôle sur le processus ou sur la décision, ont un plus fort sentiment de justice

Conséquence managériale : La voix « voice »

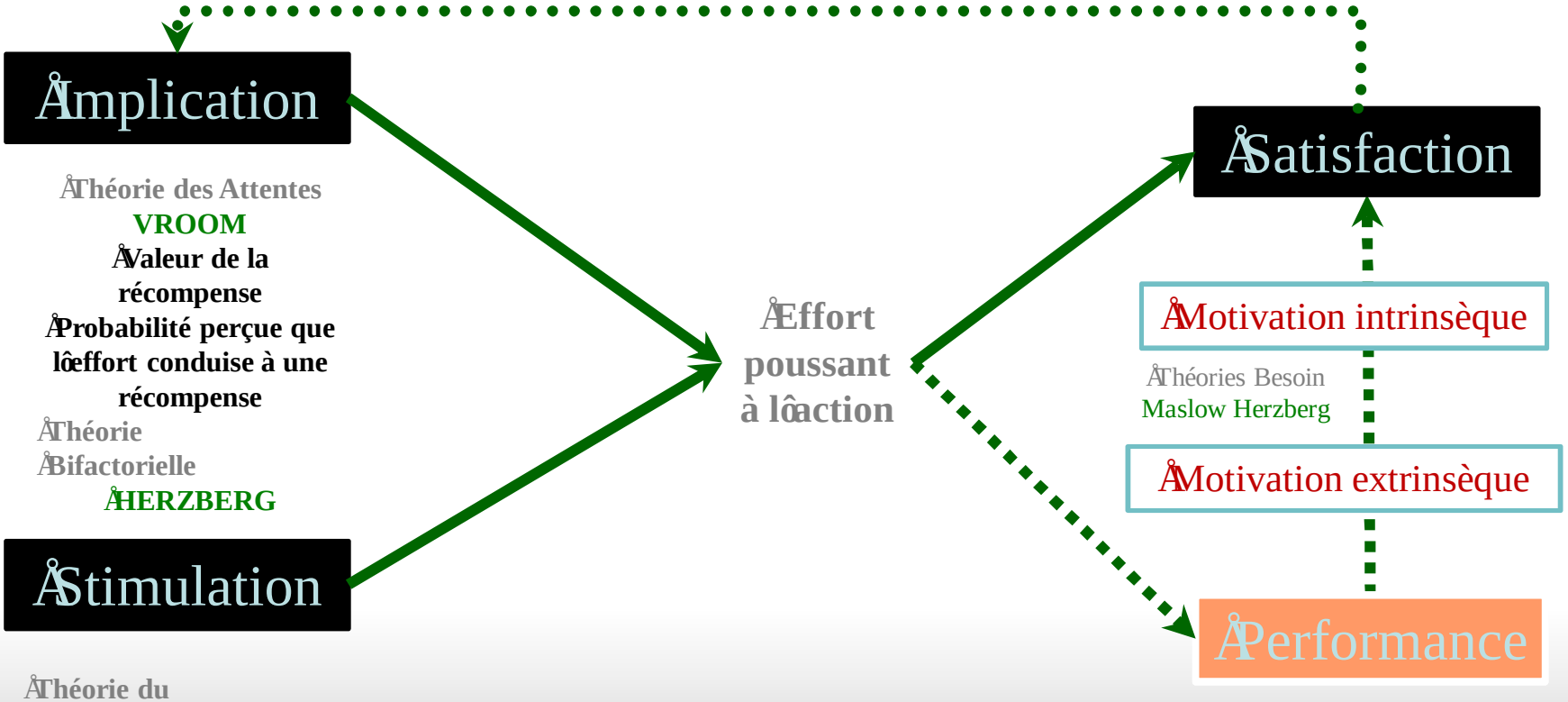
- donner la possibilité aux personnes de s'exprimer sur leurs inquiétudes, besoins etc. (Greenberg Lind 2000)
- Etre écouté (Miller 2001)

Des règles pour la prise de décision (Leventhal 1976)

- impartialité (sans préjugé), cohérence (s'applique à tous), précision, adaptabilité (correction des erreurs), représentativité (tient compte de tous les éléments pertinents), éthique)

Thibaut & Walker (1975)

5- Intégrer les théories de la motivation



Théorie du renforcement
SKINNER
Théorie de lœéquité
ADAMS

Porter et Lawler ï Roussel

6- SATISFACTION ET IMPLICATION

6.1 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail se définit par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes.

Pour la théorie des besoins, l'assouvissement d'un besoin provoque la satisfaction.

le fait d'obtenir une récompense peut en diminuer la valeur, cette récompense perdant sa force motivatrice.

on ne peut déclencher systématiquement la satisfaction au travail.

6.2 Lôimplication

Définition

- Lôattachement au travail, lôidentification du salarié à son emploi, la place quôoccupe la vie professionnelle par rapport aux autres domaines de la vie.
- Côest lôinvestissement de lôénergie dans la sphère professionnelle.

Les facteurs expliquant la tendance à plus sôimpliquer au travail :

- Les gens qui se jugent cause (locus of control interne)
- Les gens qui ont un besoin de réussite, dôaccomplissement
- Lôoffre de lôorganisation : les moyens mis à disposition, les récompenses

6.3 Les effets de la satisfaction et de l'implication au travail

Plus la satisfaction est élevée :

- Avantage
  - Plus l'absentéisme est faible, plus le turn over est faible
  - Plus le climat social est bon
- Inconvénient
  - Mais il n'existe pas de relation entre satisfaction et productivité

Mobilisation d'énergie orientée vers le travail

Plus l'implication est élevée :

- Avantage
  - Plus l'absentéisme est faible, plus le turn over est faible
  - Meilleure perméabilité aux valeurs de l'entreprise
  - **La relation entre implication et productivité est meilleure, la qualité du travail est meilleure**
- Inconvénient
  - Mais risques de déséquilibres dans la vie familiale et affective

6.4 L'engagement au travail

se mesure par la combinaison de trois critères :

Schaufeli (& alii 2002)

La vigueur

- haut niveau d'énergie
- résilience mentale
- persistance de l'effort

Le dévouement

- se rapproche de l'implication
- + une connotation affective,
- partage de sens, enthousiasme, inspiration, fierté et défi

L'absorption

- le fait d'être complètement concentré dans son travail, dans le flux, d'avoir l'esprit clair
- le fait que le corps et l'esprit soient à l'unisson, que le contrôle soit dans la joie et sans effort

La théorie du flow (son importance dans l'engagement)

6.5 L'engagement au travail

Å se mesure par la combinaison de trois critères : Schaufeli (& alii 2002)

Vigor

ÅWhen I get up in the morning, I feel like going to work.
ÅAt my work, I feel bursting with energy.
ÅAt my work I always persevere, even when things do not go well.
ÅI can continue working for very long periods at a time.
ÅAt my job, I am very resilient, mentally.
ÅAt my job I feel strong and vigorous.

Dedication

ÅTo me, my job is challenging.
ÅMy job inspires me.
ÅI am enthusiastic about my job.
ÅI am proud on the work that I do.
ÅI find the work that I do full of meaning and purpose.

ÆEngaged employees are more productive employees. They are more profitable, more customer-focused, safer, and more likely to withstand temptations to leave the organization

Absorption

ÅWhen I am working, I forget everything else around me.
ÅTime flies when I am working.
ÅI get carried away when I am working.
ÅIt is difficult to detach myself from my job.
ÅI am immersed in my work.
ÅI feel happy when I am working intensely.

6.6 The 12 Elements of Great Managing

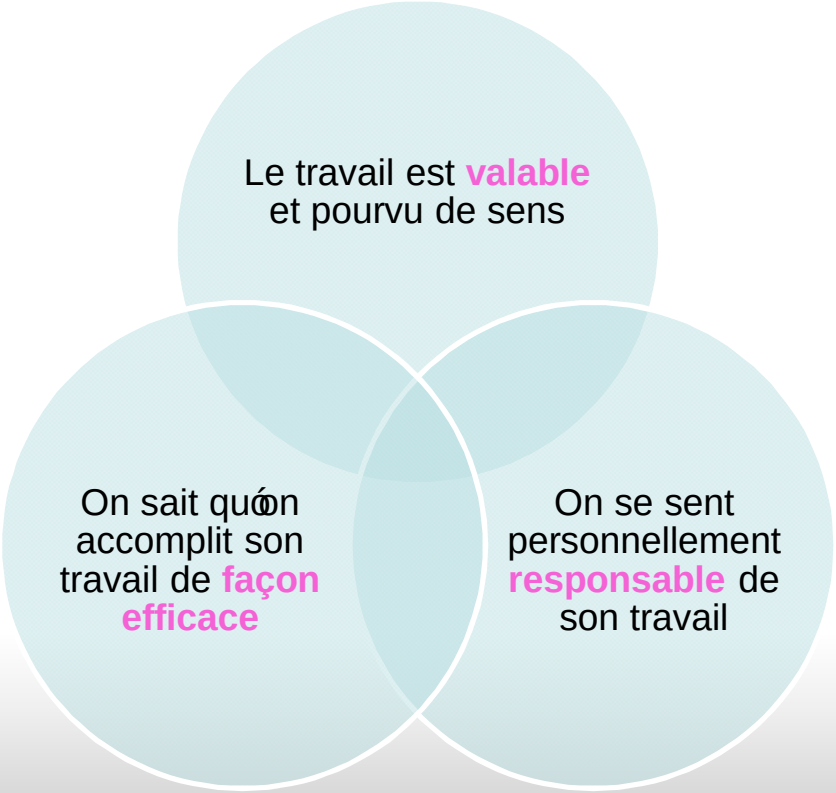
Gallup Consulting

I know what is expected of me at work.
I have the materials and equipment I need to do my work right.
At work, I have the opportunity to do what I do best every day.
In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.
My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.
There is someone at work who encourages my development.
At work, my opinions seem to count.
The mission or purpose of my organization makes me feel my job is important.
My associates or fellow employees are committed to doing quality work.
I have a best friend at work.
In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.
This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.

6.7 La théorie des caractéristiques de l'emploi

3 états psychologiques doivent être présents chez un individu afin de développer et maintenir la motivation au travail :

"*les employés doivent posséder certaines caractéristiques susceptibles de créer les conditions qui mèneront à une plus grande motivation, à une plus grande satisfaction et à un rendement plus élevé*".



(Hackman et Oldham)

6.8 La théorie des objectifs (Locke)

les gens sont plus motivés s'ils connaissent les objectifs et s'ils considèrent que ces objectifs sont importants et significatifs pour eux.

un "individu aura un rendement plus élevé si les objectifs qu'il accepte de poursuivre sont difficiles à atteindre mais réalistes".

Les principes de la DPO :

- un employé veut savoir ce que l'on attend de lui
- il veut participer aux décisions affectant ses résultats
- sa performance est considérablement améliorée quand il peut influencer les résultats obtenus
- il veut du feed-back sur la qualité de son travail
- sa performance est améliorée quand son supérieur manifeste de l'intérêt pour ses résultats
- il souhaite de la reconnaissance pour la contribution qu'il apporte

6-10 Motivation et gestion

Leviers de gestion

- Stimuler l'engagement des individus au travail
- Valoriser les fonctions expressives du travail
- Aider les personnes à développer leurs compétences et leur autonomie
- Investir des efforts dans des activités utiles pour la société

Pratiques possibles

- Conception du travail et des organisations qui donne la parole et l'autorité aux personnes (délégation)
- Systèmes de sélection et d'insertion des nouveaux employés
- Formation, Carrière, développement personnel
- Équilibre vie professionnelle et vie privée
- Système de reconnaissance (feedback, spiritualité et rémunération)

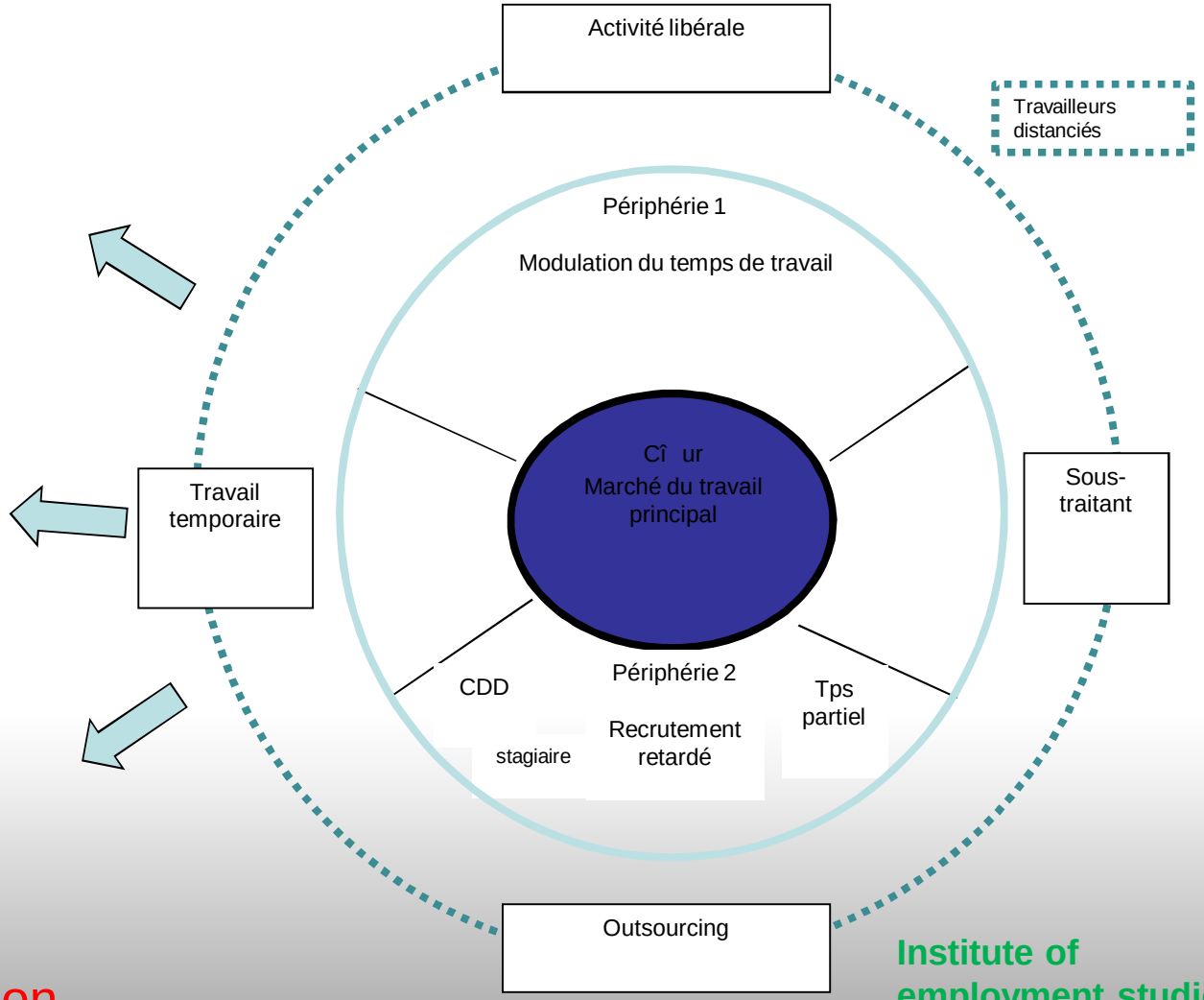
7- TECHNIQUES DE MOBILISATION DANS LE TRAVAIL

7.1 Le travail éclaté : de la flexibilité à l'humanité

Profond changement de valeurs : travail comme communauté

Environnement du travail ï stress et innovation

Besoin des personnes : humanité & care

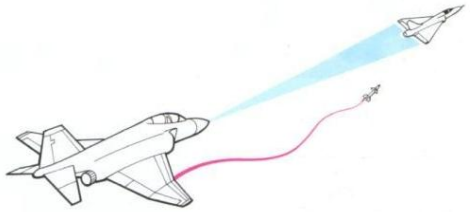


Agilité et absorption

Institute of employment studies ATKINSON 1984

7.2 Des strates générationnelles

Souplesse



la relation à l'autorité et le rapport intime avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication. grand besoin de partage, international, réseaux sociaux, force collective dans des transferts d'information, instantanéité; *e-pinion*. Leadership plus intense,

Besoin de transparence, d'équité, de communication continue sur un mode informel et réciproque

Génération Y
1980-1995

Intérieur

Extérieur

Désaffection des mouvements collectifs, repli sur soi, modestie, meilleure connaissance des limites et de la complexité. Analyse, trie, normalise, amour de l'environnement, de l'écologie - Recherche la perfection

Idéalistes, va-t-en guerre répondent au défi de la reconstruction de l'après guerre, d'accomplir une révolution morale.

Génération X
1960-1980

Boomers
1940-1960

Hiérarchie

7.3 Les vertus selon les étapes de la vie

Le souci de ce qui est engendré (personne ou idée) constitue la vertu de l'âge adulte, de la mi-vie, période de crise, quand apparait le besoin d'assister la jeune génération, de veiller à la générativité, sans quoi le risque est de tomber dans la stagnation, de ne pas avoir su faire quelque chose pour aider les prochaines générations

(Erikson, 1968)

8- Sagesse : Intégrité vs Désespoir

7- Soin : Générativité vs Stagnation

6- Amour : Intimité vs Isolement

5- Fidélité : Identité vs Confusion identitaire

4- Compétence : Industrie vs Infériorité

3- Intention : Initiative vs Culpabilité

2- Volonté : Autonomie vs Honte et doute

1- Espoir : Confiance vs Méfiance

7.4- Qualité de vie au travail

Ce qui compte pour les salariés français travaillant dans un bureau

- 53 % l'intérêt pour le travail
- **38 % la qualité de vie au travail**
- 37% la rémunération
- 25% localisation géographique de l'entreprise
- Plus fort pour les femmes (45 %) et les personnes vivant seules (49 %

Influencée par :

- les relations interpersonnelles, avec les collègues
- le poste de l'employé
- l'environnement physique et social de travail, l'espace de travail
- le système de l'organisation
- les relations entre la vie au travail et la vie à l'extérieur du travail

Rendre les emplois plus productifs et plus satisfaisants

- soit par l'élargissement des tâches
- soit par l'enrichissement des tâches
- Soit par l'enrichissement du travail en équipes.

(Actineo baromètre 2011 réalisé par TNS Sofres)

7.5 Le travail a changé :

Adieu la *compliance* !
Bienvenue lôengagement !

Kenneth Thomas
(2009)

lôère de la *résolution des problèmes* (marquée par la **psychologie de lôengagement** et à lôautomanagement depuis 1990).

- Motivation intrinsèque
- Leadership transformationnel
- Le nouveau travail a un potentiel plus riche de récompenses intrinsèques.
- Les organisations dépendent des salariés et de leur capacité à exercer leur propre jugement.
- Vision horizontale, fraternaliste

lôère de la *compliance* (caractérisée par lôenrichissement des tâches 20eme siècle jusque années 70, lôempowerment 1980),

- Règles strictes, lôimportance de la hiérarchie, supervision serrée dans un cadre organisationnel bureaucratique, standardisation
- Motivation extrinsèque
- Leadership transactionnel
- Verticalité

Lôinnovation suppose acceptation de lôéchec, sérenpidité, capacité à écouter, à sôouvrir à lôimprévu.

Vincent Prolongeau DG Pepsico France

7.6- De nos jours : importance de la Motivation intrinsèque

Kenneth Thomas 2009

		Récompense	
		Opportunité	Accomplissement
Tâches	Activités	Choix	Compétence
	Raison	Sens	Progrès

7.7 Se préparer à de nouvelles formes de motivationé

Tâches :	**2- Choix** Déléguer Faire confiance Droit à l'erreur Comprendre ce que l'on cherche à faire Accès à l'information	**3- Compétence** Connaissance adéquate Feedback positif Reconnaissance des compétences Challenge Objectifs exigeants
Activité	**1- Sens** Climat non cynique, bienveillant Passions clairement identifiées Vision enthousiasmante Connexion entre tâche et vision Responsabilité pour un produit ou service identifiable	**4- Progrès** Climat collaboratif Étape marquant les progrès Célébration des succès et étapes Interactions avec ceux qui bénéficient du travail accompli Mesure de l'amélioration de la performance
Finalité		

Kenneth Thomas 2009

lœre de la *résolution des problèmes*

Les bonnes pratiques des entreprises pour favoriser l'engagement des salariés

(Hewitt mai 2010 auprès de 150 entreprises de 10 à 30 000 salariés)

Intégrer l'engagement au projet stratégique

- 85 % ont réalisé un sondage auprès de leurs salariés
- 21 % de ces E rassemblent les données pour l'intégrer à leur projet stratégique

Associer les dirigeants

- fixer des objectifs à leurs dirigeants en matière d'engagement des salariés
- les rendre responsables du déroulement des actions en entreprise favorables à l'engagement
- aucune d'entre elles ne rend le département des ressources humaines seul responsable

Se concentrer sur quelques actions

- actions dispersées sur trop de thèmes
- Se concentrer sur : mise en valeur des salariés, programmes d'évolution de carrière, meilleure reconnaissance de ce que le salarié offre à l'entreprise

Adapter les actions aux catégories de salariés

- analyses de plus en plus fine des attentes des salariés.
- Segmentation par département, par niveau, par âge, par sexe, et même par groupe ethnique pour les entreprises britanniques.
- actions conformes à leurs attentes : plus de rémunération à long terme pour les salariés seniors, plus d'opportunités de carrière pour les plus jeunes

Associer engagement et performance financière

- croiser les données d'engagement avec le taux de turnover de l'entreprise
- croiser les données d'engagement avec indicateurs financiers
- pour la RH : démontrer au quotidien sa contribution à la performance de l'entreprise

Exercice des leviers de la motivation

En sous groupe, les participants proposent 4 tactiques pour stimuler la motivation en secteur public sur chacun des thèmes suivants :

Récompenses	Reconnaissance et Feedback	Sentiment d'appartenance et Participation
Responsabilité et autonomie	Buts, défis et besoin de réalisation	Avancement de carrière et plateau de carrière
Travail intéressant et important	Relations interpersonnelles et environnement de travail	Equilibre vie privée / vie professionnelle et équité

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

Aider à réfléchir

- Elles peuvent aider à mieux comprendre des situations particulières de travail.
- Aident à prendre conscience que ce qui vous motive nôest pas nécessairement ce qui motive les autres
- Aident à identifier les incitations les plus adaptées

Agir

- instaurer un milieu de travail épanouissant, juste et novateur
- Donner du pouvoir aux supervisés
- Les impliquer dans le processus décisionnel afin de gagner leur acceptation
- générer un climat d'auto-contrôle des supervisés
- Faire le lien avec le cycle de développement (Golden) et se concentrer sur que le travail que lôon peut attendre des autres (et non pas en rester à leurs caractéristiques personnelles)