

## La motivation

- Définition : « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné » (Dolan et al. 1996)

Ex : motivat° des salariés

Ressorts de la motivation : reconnaissance, devoir, bonheur, ...

La motivat° conduit à la performance des E

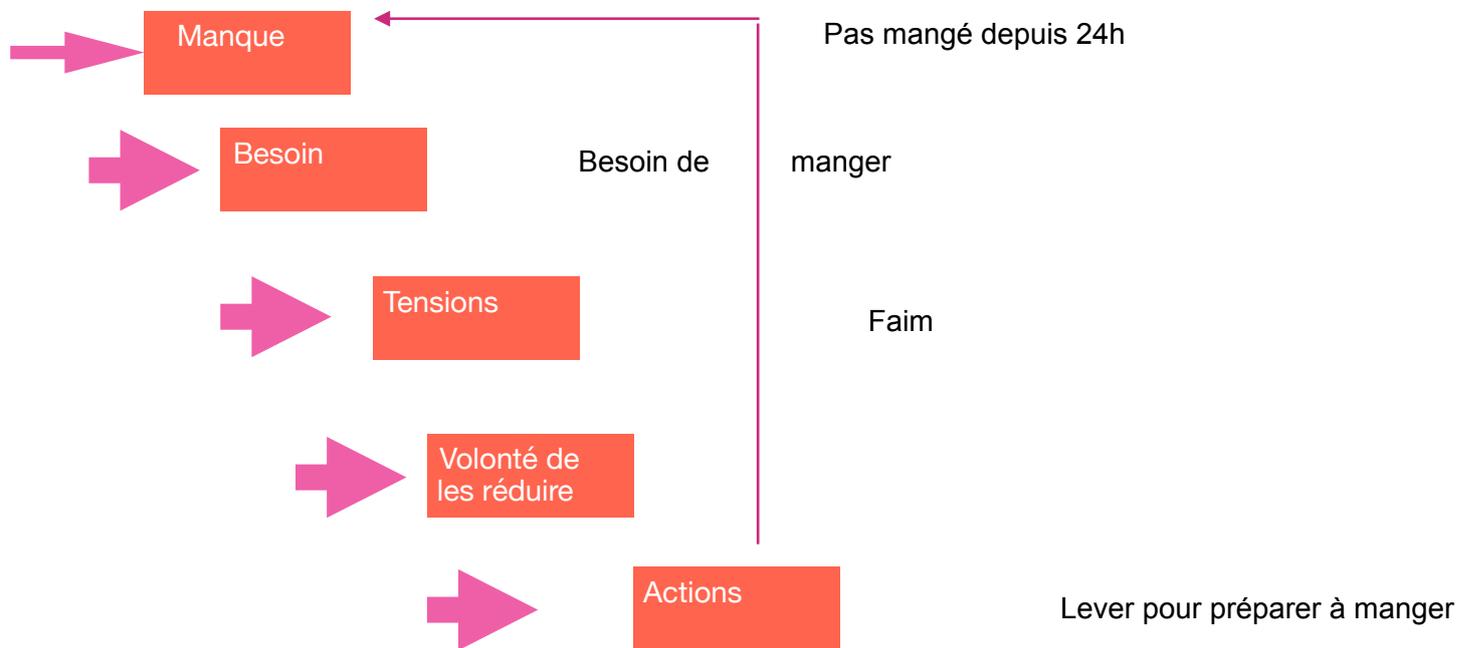
## Théories de la motivation

- Théories des besoins
  - Pyramide (Maslow)
  - Théorie bifactorielle (Herzbergg)
  - Approche socio technique (Emery & Trist)
- Théorie des attentes ( Vroom)
- Théories de la justice (organisationnelle):
  - Théorie de l'équité (Adams)
  - Théorie de la justice procédurale (Leventhal)

### a) Théories des besoins

L'approche par les besoins

Dans cette approche par les besoins, on va partir d'un exemple



# Pyramide des besoins

Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain



Besoins physiologiques : se nourrir, se vêtir, survivre ...

Besoins de sécurité : besoins qui indépendamment de la survie directe essayent de capturer l'idée que l'individu a une situat° qui ne se détériore ps

Besoins d'appartenance : besoin d'appartenir d'un groupe : famille, parti .. , de ne ps être seul

Besoin d'estime : 1/ besoin d'estime des autres, vouloir plaire à sa famille, amis, copain ..

2/ besoin d'estime de soi, se plaire

Besoins d'accomplissement : essayer de donner un sens à sa vie

Un individu va être sensible à une catégorie de besoins à un moment de sa vie. On peut savoir à quels besoins l'individu est sensible => catégorie

Lorsque l'individu satisfait une catégorie de besoins qui va dicter ses comportements ex ; besoins d'appartenance, un fois satisfait ces besoins, on sera sensible aux besoins au dessus ici besoins d'estime

## Conséquences pratiques

- Les besoins diffèrent dans un même groupe

dans un même groupe, des individus s'occuperont bcp d'estime et d'autres de sécurité par ex ...  
Ainsi au sein d'un même groupe il y a des besoins différents => difficile pour le manager

- Les besoins évoluent pendant une carrière

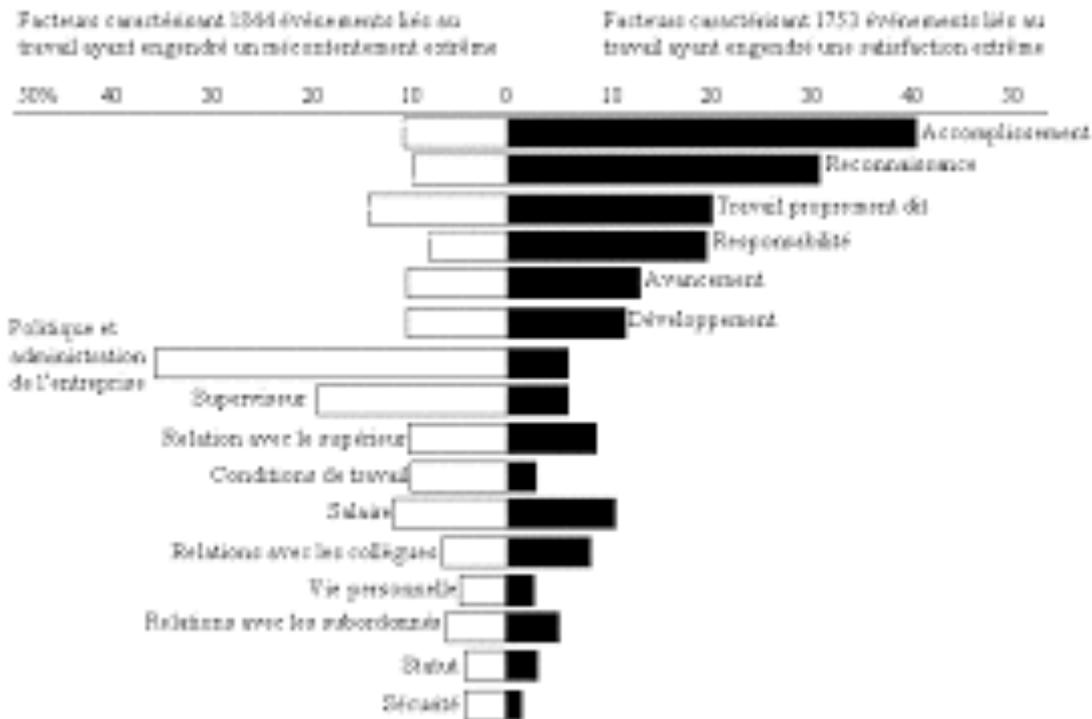
Au début et à la fin de notre carrière on a ps les mêmes besoins ds le tps.

- Une politique de motivation n'est efficace que si elle correspond au niveau actuel besoin

Si une po marche hier elle ne marchera ps aujourd'hui car l'individu a changé de niveau de besoin

Ex de po de motivation : primes, stock option, promot°, avantages sociaux ...

## Besoins : Herzberg (1923-2000)



Facteurs influant sur le comportement au travail Herzberg

Herzberg a identifié 2 catégories de facteurs ; 1/ sur la satisfaction et 2/ sur le mécontentement.

• Théorie bifactorielle :

- Facteurs d'hygiène (ou ambiance)

Se sont des facteurs qui ne motivent pas, mais à l'origine d'une insatisfaction lorsqu'ils sont absents  
Ex : conditions de L, rémunérat°, relat° avec supérieurs, statut, sécurité de l'emploi, communicat°

Exemple: si on ns interroge ds une soirée par des anciens élèves de notre lycée . Il se peut qu'on évoque les conditions de L (marteaux piqueur)

Marteau piqueur => bruit => absence calme, insatisfait mais pas motivant

- Facteurs de motivat° ( ou moteurs)

Motivent mais pas d'effets si absents

Ex : Considérat°, reconnaissance, responsabilités, autonomie, possibilité de se réaliser, avancement, évolut° prof

Si ça arrive ça a un effet extrêmement important, mais si c'est absent ça ne change rien

Maslov/ Herzberg



Les facteurs d'hygiène, d'insatisfaction correspondent aux besoins physiologiques et de sécurité.

Et les facteurs de motivation, de satisfaction correspondent aux besoins d'appartenance, d'estime, d'accomplissement

Conséquences pratiques de la théorie bifactorielle de Herzberg

- Si situation d'insatisfaction => condition de travail. Si il y a une situation
- Différentes points de motivation :
  - Améliorer les conditions de L ne suffit pas
  - La po carotte/ bâton peu efficace
  - Il faut enrichir les tâches sur lesquelles les gens sont amenés à travailler :
    - => Variété des tâches
    - => Autonomie
    - => Responsabilités
    - => Feed-back
- Facteurs d'hygiène dépendent plutôt de la Direction Générale
- Facteurs de motivation dépendent plutôt du supérieur

Besoins (approche sociotechnique)

Emery & Trist 1960 :

- Besoins pour bon équilibre psychologique
  - => Travail doit être exigeant (pas physiquement) pas bête et qu'il y est une variété des tâches
  - => Il est important de connaître la nature du L effectué : Qu'est ce qu'on fait ? ...
  - => Apprendre en travaillant => on apprend des choses dans le domaine humain, technique
  - => Aire minimale de décision et d'initiatives => le fait de prendre des initiatives
  - => Reconnaissance sociale ds l'organisation ex : estime de soi
  - => Situer son L par rapports aux objectifs de l'organisation
  - => Sentir que son travail mène à un futur désirable ex ; léguer un futur désirable à nos enfants ....

On a ici un certain nombre de besoins déterminés ds un contexte industriel.

Exemple : Etudiant Paris 1 tous satisfaits ? par rapport aux besoins psychologiques ? ...

- Mesures à prendre :

=> adjoindre tâches auxiliaires => des gens ont une fonct° principale, mais on adjoint des tâches secondaires ex : postier apporter les lettres plus colis ( tâche secondaire)

=> laisser certaine latitude sur normes de qté et qualité

=> communiquer résultats ax ouvriers => feed back : ex : ce mois on a très bien réussi ..

=> concevoir tâches faisant appel à des facultés estimées par ls sté ex : on travaille ds une cuisine ( pas très enthousiasmant) et on ns propose aussi d'être pâtissier (autre tâche) => si on ne sait ps le faire

- sinon rotat° des postes ex : Contrôleurs de la RATP => pas enthousiasmant ts les gens de la RATP le font quelques semaines par an