

Chapitre 2 :

***Les approches de motivation des ressources
humaines***

Introduction :

La motivation joue un rôle particulier pour l'évolution des compétences productives des travailleurs et sur l'unité de production d'une façon générale. Elle occupe aussi une place importante et prépondérante dans l'amélioration des compétences et des performances et c'est un outil incontournable pour la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

En effet, le résultat d'une entreprise dépend généralement de la productivité de ses salariés, elle liée directement au degré d'implication de ce derniers. C'est donc dans ce contexte que les organisations ont pris conscience de l'importance de la richesse que représente la motivation de leurs ressources humaines.

Et pour cela les organisations, doit savoir l'influence des systèmes de gestion appliqué dans l'entreprise sur la motivation du personnel afin de favoriser cette dernière. Pour comprendre cela, nous avons essayé de présenter les notions de la motivation avec ses définitions, puis dans la deuxième section, sera consacrée aux théories relatives à la motivation. Et enfin on va montrer un certain nombre de facteurs qui favorise la motivation, sur lesquelles les entreprises peuvent agir pour renforcer le sentiment de motivation.

Section 1 : des généralités sur le concept de motivation.

La motivation est une notion complexe à expliquer car elle est utilisée dans nombreux domaines. Cependant, nous intéresserons uniquement à la motivation de l'homme par rapport à son travail, et plus précisément nous présenterons les notions de motivation dans l'entreprise.

1.2. Définition de la motivation :

Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises¹.

La définition de la motivation a évolué au fil des années, et chaque auteur la définissait dans son contexte de recherche, à partir de là, se dégagent plusieurs définitions de la motivation.

D'après TAYLOR, « L'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de déterminer avec précision son gain, à la fin de chaque journée de travail, si l'on veut travailler au mieux ses capacités »².

Cela nous indique que l'homme n'est attiré au travail que par le facteur gain de l'argent qui constitue sa seule motivation, le salaire constitue alors un moyen psychologique ou une contrepartie permettant l'équilibre de chaque individu.

Selon DECKER Jean François³, « La motivation c'est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction. Le terme (préférentielle) signifie que la motivation revêt incontestablement un caractère individuel et sélectif, chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus, ces préférences étant subjectives ».

Il est incontestable que nous ne cherchons pas tous les mêmes satisfactions dans la vie, chacun de nous recherche les satisfactions qu'il apprécie le plus, et ces préférences étant subjectives, il en résulte une grande variété de motivations individuelles.

La définition la plus convaincante est celle de Vallerand et Thill⁴ « 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 ».

¹<http://www.memoireonline.com> http://www.academia.edu/6785330/LA_MOTIVATION_AU_TRAVAIL_-CONCEPT_ET_TH% C3% 89ORIES, (consulté le 20/04/2016 à 12h02).

²TAYLOR (F.W):*Direction Scientifique des Entreprises*, éditions Dunod, Paris, 1991, p.191.

³DECKER, (J-F) : *Etre motivé et réussir*, édition d'Organisation, Paris, 1988, .P15.

⁴ROUSSEL (Patrice) et autres : *la motivation au travail-conception et théories*, Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001, p4.

Cette définition considère la motivation comme un construit d'une problématique utilisée afin de donner une description des forces d'individu. C'est un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure (facteurs de motivation internes) qui dépend des caractéristiques personnelles (besoins, pulsions, instinct, traits de personnalité). Mais, il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement du travail, de la nature, de l'emploi et du mode de management des supérieurs, etc.

Motiver un collaborateur, c'est l'inciter à agir, c'est créer et entretenir des situations qui stimulent son désir de réaliser des tâches et atteindre les buts qui lui sont confiés.

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus actif, orienté, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

1.3. Les caractéristiques de motivation :

Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit⁵ :

3.1. Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches. Nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

3.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

⁵ROUSSEL Patrice et autres : op.cit., p5

3.3. L'intensité du comportement:

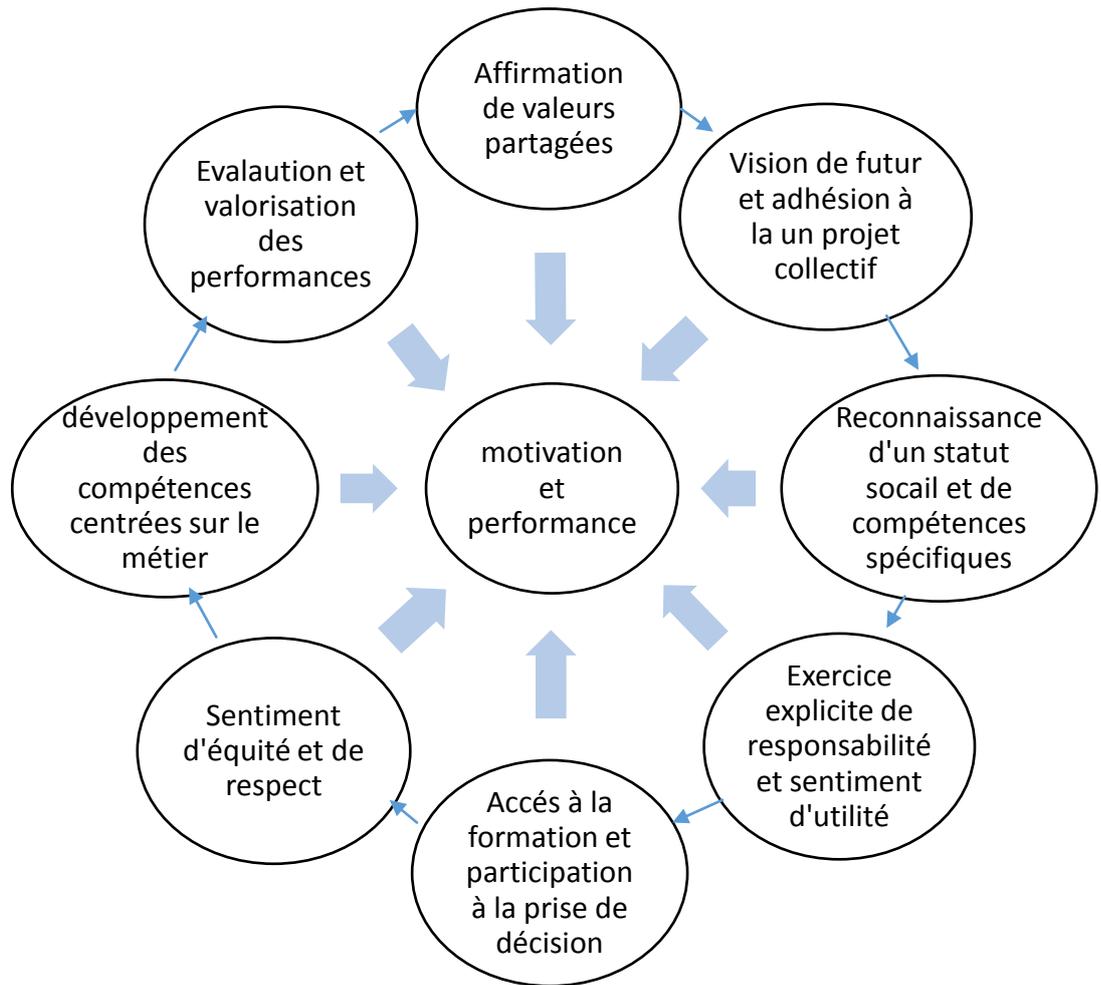
La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

3.4. La persistance du comportement :

La motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente des tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations, efforts et énergie, du comportement de l'individu dans l'organisation.

- **Schéma 3 : La spirale de la motivation**



Source : MONTSERRAT Xavier : comment motiver viser la performance pour renforcer la motivation, édition d'organisation, Paris ,2004. p217

D'après ce schéma l'auteur a développé une stratégie pour renforcer la motivation des salariés, motiver les personnels ce n'est pas une affaire simple, il faut combiner les différentes aspects comme l'adhésion un projet collectif, le sentiment de l'équité et de respect, le développement des compétences et la valorisation des performances, et donner à chacun les moyens de créer, maintenir et renforcer sa propre motivation.

1.4. La typologie des motivations⁶ :

⁶ http://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732www.univ-usto.dz/ens_siabelhadi/dynamique-organisation/.../MUCHA_Laura.pdf,(consulté le 01/01/2016 à 20 h 00).

Nous pouvons distinguer plusieurs types de motivation qui sont au nombre de quatre, nous allons les définir en montrant pour chacune d'elles leur force et leur faiblesse.

1.4.1. La motivation finale :

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, et rien que le résultat. Ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché. Cette motivation a pour avantage de donner très rapidement lieu à de bons résultats.

L'acteur se concentre exclusivement sur le but à atteindre. Cependant, un acteur motivé uniquement par le résultat final encoure un risque, en effet l'inquiétude du résultat est permanente et à l'arrivée peut produire le pire. De plus, cela peut engendrer des conséquences désastreuses tant sur le plan moral.

1.4.2. La motivation instrumentale :

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux. Cependant la motivation instrumentale se préoccupant très peu du résultat, peut parfois amener à une lenteur du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

1.4.3. La motivation de survie :

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les hommes. Lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité. Celle-ci est utile car elle est très vive et oblige l'acteur à une grande efficacité, mais elle s'avère tout de même très stressante, brutale et parfois violente notamment en situation de guerre. Plus couramment, on rencontre ce type de comportement lorsqu'une entreprise démarre son activité, elle doit tout mettre en œuvre pour s'insérer et se maintenir sur le marché.

1.4.4. La motivation obsessionnelle :

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices, nous la trouvons par exemple chez les religieux ou les sportifs de haut niveau. Elle peut dans certain cas devenir néfaste pour soi comme pour son entourage.

Il est important de rappeler que ces différentes motivations ne se retrouvent pas à l'état pur, les individus optent pour des motivations différentes en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ainsi, c'est la rencontre des motivations de nature différente qui est source de conflit entre les individus. Par conséquent, toutes les sortes de motivation sont judicieuses dès lors que l'on sait en user, et ce, de manière équilibrée et adaptée à la situation.

1.5. Principales dimensions de motivation et grandes controverses :

Tableau 2 : les dimensions de motivation

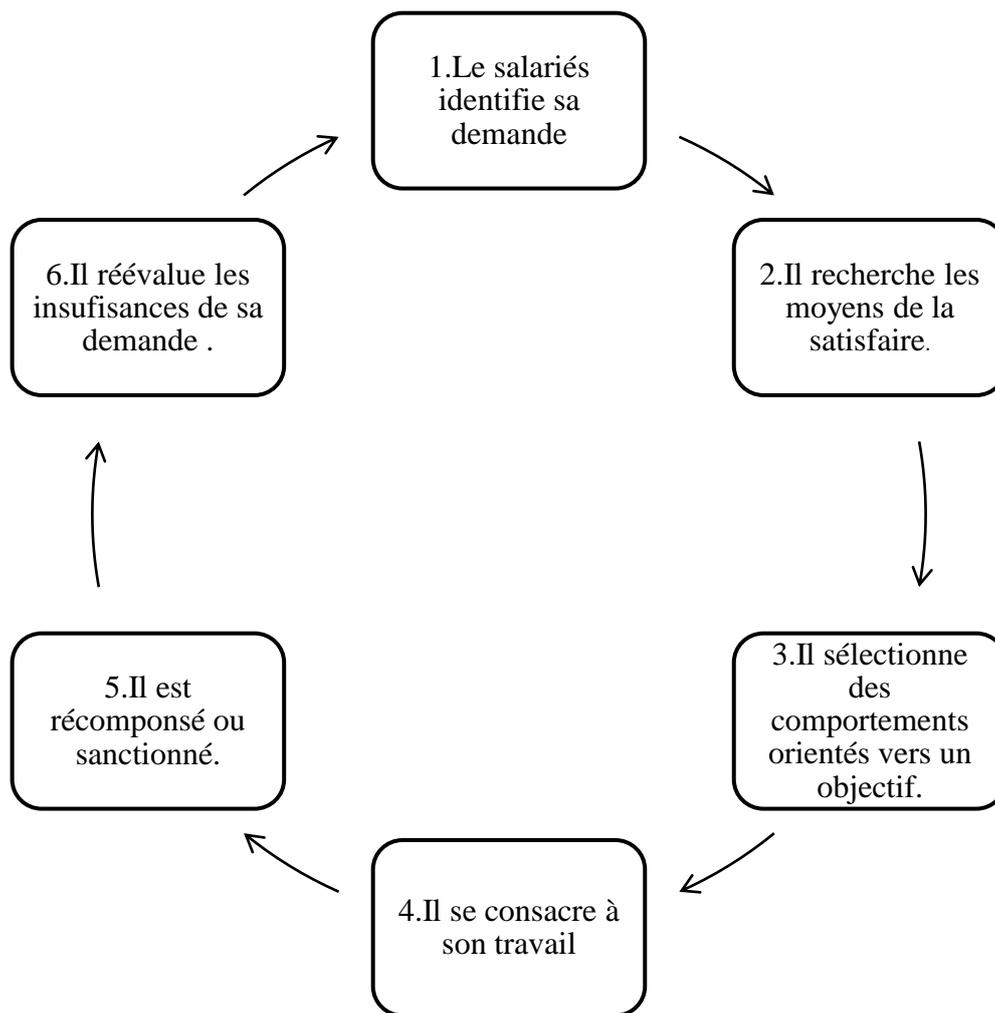
	La force de la motivation	La source de la motivation	La direction de la motivation
Chaude	Plus le plaisir est grand, plus la douleur est grande ou plus le sentiment est fort, alors plus la motivation sera forte.	L'affectivité, les émotions sont le substrat de la motivation.	Toute conduite vise la recherche du plaisir, de la satisfaction ainsi que la fuite de la douleur, de la frustration.
Froide	Plus l'analyse de la situation est complète, plus la personne est motivée.	La perception que chacun a de lui et de son environnement à un moment donné induit la motivation.	Toute conduite vise ce qui est perçu comme bon ou mieux par la personne dans un contexte donné.
Intrinsèque	Plus la conscience de soi est forte, plus la motivation est forte.	L'impulsion de la conduite vient de l'intérieur de soi, d'un plaisir, d'un désir, d'une perception personnelle.	Toute conduite vise à répondre à un besoin personnel.
Extrinsèque	Plus on conditionne, plus on renforce la motivation.	L'impulsion de départ de la conduite vient de l'extérieur de soi, d'une obéissance au désir, à la perception d'un autre.	Toute conduite vise à respecter un ordre établi à l'extérieur de soi.

Générale	La vie est synonyme de motivation.	Il n'y a qu'un seul grand réservoir de la motivation : celui de la vie.	Il n'y a qu'un seul but : vivre.
Spécifique	La force de la motivation dépend de la force du besoin vécu dans l'instant.	Les besoins à l'origine des conduites varient selon les situations vécues.	Plusieurs buts spécifiques apparaissent dans la vie selon la maturation et l'expérience de chacun.
Innée	Plus on laisse émerger les besoins personnels, plus la force de la motivation sera grande.	La recherche de l'actualisation de chacun est à l'origine de la plupart des comportements.	La plupart des buts poursuivis sont issus de la nature humaine même.
Acquise	La force de la motivation est en étroite relation avec la présence de stimuli significatifs dans l'environnement immédiat de la personne.	C'est l'environnement physique et social qui détermine la plupart des conduites humaines.	On poursuit surtout la plupart du temps les buts qu'on nous a appris à poursuivre.

Source : www.fedecegeps.qc.ca/wp-content/uploads/files/carrefour_pdf/03texte04.pdf:(consulté le 22/05/2016 à 08h43)

1.6. Le processus de motivation :

Schéma 4 : Le processus de motivation



Source : HELLRIEGEL (Don), W.SLOCUM (Jhon) : Management des organisations, 2^e édition, Editions De Boeck université, Paris, 2007, p167.

Le processus de motivation commence par l'identification des besoins d'une personne, comme le montre la (phase 1) de figure ci-dessus. Les besoins sont les manques dont quelqu'un pâtit à un moment donné et qui peuvent être psychologiques ou sociaux. Ils créent chez l'individu des tensions que celui-ci juge désagréables et qu'il est donc porté à réduire ou éliminer par son action (phase 2).

La motivation est orientée vers un objectif (phase 3). Un objectif est un résultat précis qu'une personne veut obtenir, les objectifs d'un salarié en sont fréquemment le moteur, et leur réalisation peut en réduire substantiellement les besoins.

Ainsi certains salariés nourrissent-ils de grandes ambitions de promotion et s'attendent-ils fortement à ce qu'un travail à des projets hautement visibles pendant de longues heures leur vaudra des promotions, des augmentations et un surcroît d'influence. Des besoins et des attentes de ce type créent souvent une tension désagréable chez les intéressés qui, convaincus que certaines conduites spécifiques permettent de la surmonter, agissent pour la réduire. Les salariés soucieux d'avancement peuvent chercher à travailler sur des problèmes majeurs posés à l'organisation, afin d'acquérir de la visibilité et de l'influence auprès de leurs supérieurs (phase 4).

Les promotions et les augmentations signalent (en retour) au personnel la légitimité de sa demande de promotion et de reconnaissance et de son comportement (phase 5). lorsqu'ils ont été récompensés ou sanctionnés, les salariés réévaluent leur demande (phase 6)⁷.

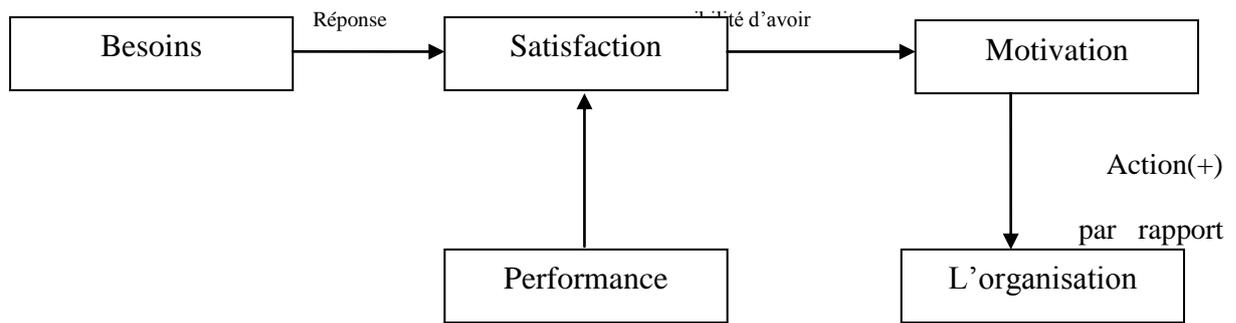
1.7. Relation entre Motivation, Performance :

La motivation est dans un organisme vivant, la composante ou processus qui règle son engagement dans une action ou expérience, elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance).

La motivation est l'origine d'un état psychologique qui est la satisfaction, cette même satisfaction se crée par une réponse donnée aux besoins des individus. En effet, lorsqu'un besoin est assouvi, on ressent une satisfaction qui engendre une motivation possible qui à son tour, va engendrer des actions positives possibles, ce qui donnera en conséquence une performance accrue de l'organisation, et cela autant que les besoins seront satisfaits.

⁷HELLRIEGEL (Don), W.SLOCUM(Jhon) :Management des organisations,2^eédition, Editions De Boeck université,Paris, 2007, p167.

Schéma 5 : Relation entre motivation et performance



Source : SEKIOU (L) : *gestion du personnel*, édition d'organisation, paris, 1986, p7

Ce schéma nous permet de présenter la relation entre ces deux notions, la motivation et la performance, chacun de ces deux notions affecte sur l'organisation. L'entreprise doit répondre aux besoins des travailleurs pour générer la satisfaction des travailleurs, ce qui à son tour affecte sur la motivation et influencer positivement sur la performance de l'organisation, et cette dernière influencer sur la satisfaction des travailleurs.

Section 2 : les modèles théoriques de la motivation humaines.

La complexité des pratiques de concept de motivation a poussé beaucoup des chercheurs à proposer des théories pour expliquer cette dernière. Il existe de nombreux modèles théoriques sur la motivation.

Depuis les travaux de Campbell et al⁸ la classification des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus, cette classification a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer en propose une nouvelle.

L'auteur a développé une classification qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : celui des besoins - mobiles - valeurs, celui du choix cognitif, et celui de l'autorégulation - métacognition. Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail⁹.

2.1. Les théories des besoins - mobiles – valeurs¹⁰ :

Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail, et qu'ils sont à l'origine du déclenchement des comportements. Les théories des besoins tentent de dresser des listes de facteurs de motivation qui se veulent universelles, sans y parvenir.

La fragilité de leur validation empirique est souvent mise en exergue en raison de démarches méthodologiques insuffisantes pour prétendre à cette ambition. Cependant, cette critique importante vaut à des degrés divers. D'autres critiques sont également à prendre en compte. D'une part, elles sont généralement simplificatrices, d'autre part, et cela est essentiel, elles se prêtent mieux à l'explication de la satisfaction que de la motivation dont elle serait le déterminant par la satisfaction des besoins, des mobiles et valeurs. Enfin, leur explication des processus motivationnels reste très incomplète.

2.1.1. Les théories des besoins :

1).La théorie de la hiérarchie des besoins :

Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive et Quels sont les facteurs de la motivation. Elle présente que tout individu serait suscitée par la volonté de

⁸ ROUSSEL (Patrice) et autres : Opcit.p5

⁹Ibid.

¹⁰Ibid.

satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

2). La théorie ERD (existence, relation, développement) :

Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie d'avantage entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée.

3). La théorie bi-factorielle :

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Cette théorie présente deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent, sont les facteurs d'accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement.

Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction (insatisfaction), au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils

pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation, ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance, nécessaires au bon équilibre mental de l'individu.

Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex : mutation).

- **Présentation de modèle bi-factoriel de Herzberg :**

Tableau 3 : le modèle bi-factoriel de Herzberg

	Facteurs moteurs	Facteurs d'hygiène ou d'ambiance
Origine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liés au contenu du travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liés au cotexte et à l'environnement du travail
Nature des facteurs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconnaissance (salaire lié à la qualité des performances) ▪ Niveau de responsabilité, contenu des tâches (enrichissement) ▪ Autonomie accordée ▪ Résultats du travail ▪ Promotion, reconnaissance, statut. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenu du travail (pouvoir d'achat), sécurité ▪ Relations de travail avec les autres conditions matérielles de travail ▪ Politique organisationnelle et supervision technique de GRH (besoins physiologiques, sécurité et besoin social)
Impacts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La présence de facteurs moteurs crée la satisfaction, mais leur absence n'induit pas un niveau élevé d'insatisfaction 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'absence de facteurs d'hygiène génère de l'insatisfaction, mais leur présence ne crée pas une forte satisfaction

Source : MONTSERRAT Xavier : comment motiver viser la performance pour renforcer la motivation, édition d'organisation, Paris ,2004.

2.1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque :

Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. En psychologie des organisations deux théories émergent de ce courant, la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi. Ces théories classiques définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire.

2.1.3. Les théories de l'évaluation cognitive :

Cette théorie postule que la motivation intrinsèque serait incitée par les besoins de se sentir compétent c'est-à-dire que chaque personne développe ses capacités plus ou moins. Et aussi, le processus de la motivation dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser.

Pour chercher à satisfaire les besoins de se sentir compétent, chaque personne recherche, à des degrés divers, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement.

2.1.4. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham¹¹ :

Cette théorie s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

2.1.5. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :

La théorie de l'équité d'Adams, explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon Adams, tout salarié observe son environnement professionnel afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non dans son entreprise, si la situation est juste.

La théorie d'Adams postule que le salarié est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, la motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite de ces comparaisons. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son

¹¹ROUSSEL (Patrice) et autres : Op.cit,p8

ratio et celui de ses points de repère, il compare sa situation avec celle d'autres salariés qui peuvent être de l'entreprise ou extérieures à l'entreprise par un ratio d'équité¹².

2.2. Les théories du choix cognitif :

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre le mécanisme de la motivation, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation¹³.

2.2.1. L'approche cognitive interactionnelle classique :

La théorie du mobile à l'accomplissement¹⁴ d'Atkinson est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

Le modèle théorique d'Atkinson¹⁵ conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclinaison à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Deux autres facteurs correspondent aux attentes soit de succès, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec.

¹²ROUSSEL (Patrice) et autres: Op.cit.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid. p10.

2.2.2. L'approche cognitive intermittente :

Vroom¹⁶ définit le processus de motivation à partir du modèle « V.I.E », considérant que la motivation est la résultante d'une série d'attente déterminée par « la valence », « l'instrumentalité » et « le niveau d'expectation ». Il est très courant de la désigner également par : théorie des attentes.

Valence représente la valeur entendue par l'individu au résultat du travail, à la récompense, cette valeur peut être positive ou négative. La valence c'est une notion fondamentalement subjective, issue de la hiérarchie des valeurs et des expériences propres à chaque individu.

L'instrumentalité est la probabilité qu'un comportement donné permet d'obtenir un résultat recherché, c'est la perception des retombées de l'effort fourni, au-delà de la performance en elle-même. Par exemple, le sentiment d'utilité, le retour d'appréciation positive...

Il s'agit d'un lien entre la performance accomplie et l'impact du résultat attendu. Le niveau d'expectation, Il concerne les attentes du travailleur par rapport à ses propres efforts¹⁷.

2.2.3. L'approche des dynamiques de l'action :

Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante.

Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les forces consommatrices et les forces incitatrices. Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité¹⁸.

¹⁶ ROUSSEL Patrice et autres : Op.cit, p10

¹⁷ Ibid. p49.

¹⁸ Ibid.

2.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition :

Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Trois groupes de théories dominent cette approche, la théorie de la fixation des objectifs, la théorie sociocognitive et la théorie du contrôle, les théories de l'autorégulation – métacognition¹⁹, mais nous présentons deux théories seulement :

2.3.1. La théorie de la fixation des objectifs :

Pour Locke²⁰, la fixation des objectifs constitue un des déterminants importants de comportement. Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Il établit par ailleurs une relation entre la difficulté du but et la performance. Le but dirige l'action, entraîne la persistance de l'effort et motive l'individu à développer des stratégies pour la réalisation de l'objectif.

Locke insiste sur le rôle déterminant du feed-back dans la motivation au travail .Il permet une correction des erreurs et une amélioration des performances .Toutefois pour être efficace, il doit être comparé à une norme ou un objectif.

Les personnes dont le besoin d'accomplissement est élevé se fixent des buts plus difficiles et obtiennent des compétences plus élevées, pour lui le rendement et le comportement de chacun sont influencés par le niveau d'objectifs que l'on se donne, Plus l'individu se fixe des objectifs difficiles à atteindre, plus le rendement est élevé²¹.

2.3.2. Les théories de l'autodétermination :

L'autorégulation oriente les choix et détermine les comportements. Cette théorie prend la position que l'individu tend naturellement à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence (avoir confiance en ses capacités) et d'appartenance sociale (relations sociales). A partir de ces trois besoins, lorsque l'individu devient capable de s'autoréguler, la motivation

¹⁹ ROUSSEL (Patrice) et autres : Op.cit.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

est créée. Les milieux qui répondent à ces besoins conduisent au bien-être. Leur satisfaction permettrait l'accès à une motivation autodéterminée de type intrinsèque. Cependant, ces trois types de besoins seraient souvent influencés par l'environnement social qui proposerait des situations les favorisant ou non.

Section 3 : Les principaux facteurs qui favorise la motivation du personnel

Sont nombreux les facteurs qui provoquent la motivation permanente des salariés. Ils représentent une grande efficacité en matière de favorisation et de préservation de cette motivation. Le management des ressources humaines des entreprises s'est orienté vers la mise en œuvre d'actions pour maintenir la motivation des employés afin d'augmenter leurs performances. Nous allons présenter dans cette section les principaux facteurs sur lesquels le management des ressources humaines peut agir afin de motiver le personnel .sont présentés ci-dessous dans trois axes principaux : le management motivant, l'entreprise motivante et le travail motivant.

3.1. Le management motivant :

3.1.1. Le management participatif :

La motivation et le style de management appliqué dans l'entreprise sont intimement imbriqués. Le management a beaucoup évolué en passant d'une vision axée sur l'autorité et l'obéissance à une vision beaucoup plus des relations humaines. Le terme en vogue aujourd'hui est le « management participatif ». L'objectif est de mobiliser le personnel en s'efforçant de faire coïncider ses objectifs personnels et ceux de l'entreprise afin de garantir la motivation des collaborateurs et le développement de l'entreprise. Mais il n'existe pas de style idéal de management, il faut adapter un style approprié à chaque situation. Pour rester motivé, un salarié doit percevoir un style de direction approprié.

3.1.2. Le management ou direction par objectif (DPO) :

La théorie de DPO a été élaborée par Peter DRUCKER dans les années cinquante, pour définir les tâches que doit assumer un dirigeant. C'est une approche utilisée à la fois comme programme de motivation.

Chaque dirigeant, du président au chef de service, a besoin de définir les objectifs liés à chaque unité managériale et d'établir une planification réaliste pour leur exécution dans le temps. Ces objectifs sont intégrés dans le système de planification globale de l'entreprise comprenant des plans, des programmes et des budgets par fonctions²².

Par la suite les employés travaillent en groupe mais de façon relativement autonome à la réalisation de ces objectifs. En fin de période s'effectue une comparaison entre les réalisations et les buts et il y'aura lieu d'attribuer des primes en fonction de l'importance de l'écart dégager.

3.1.4. La délégation de pouvoir :

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager partage avec son équipe le pouvoir de prendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet »²³.

La délégation est un des outils fondamentaux du management. Une délégation réussie peut permettre de motiver à la fois celui qui délègue et celui qui se voit confier de nouvelles responsabilités. Parmi les clefs de ce succès : la volonté de déléguer, la possibilité de déléguer et la capacité à déléguer, mais aussi la reconnaissance du travail effectué.

3.1.5. Le leadership adaptif :

« Pas de motivation possible sans une bonne pratique du leadership(...), les vrais leaders sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation »²⁴.

Le leadership est la capacité d'un détenteur de pouvoir d'entraîner l'adhésion de ses subordonnés, de transmettre une vision globale et de générer une dynamique collective, et ce

²²PETER Druker : « Devenez Manager », Ed, Pearson Education, France, Paris, 2006; p115

²³ARTHER.R (Pell), encadrer et motiver une équipe, édition S&SM, Paris, 1998, p. 174.

²⁴Ibid. p68.

par l'adaptation de son style de management en fonction de situation, des circonstances et des personnes qu'il doit conduire et motiver.

Le leader est tenu de renforcer l'esprit d'équipe, en fusionnant ses membres en groupe soudé et en travaillant avec eux à développer cette motivation, qui leur permet de réaliser les objectifs d'équipe. Il agit de façon à exploiter les talents et les compétences de chacun de ses collaborateurs pour qu'ils travaillent à pleine capacité, mais également s'intéresser à ce que les motive (ambitions, objectifs... etc.), et les encourager à exprimer leurs idées.

Motiver, c'est surtout adapter son style de leadership aux situations et aux besoins des collaborateurs d'une part, et d'autre part les impliquer à la participation aux décisions.

Le manager doit féliciter ses collaborateurs de prises d'initiatives qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Mais il faut éviter de réprimander un salarié ayant pris une initiative même si le résultat attendu n'est pas satisfaisant, l'encourager dans un premier temps et lui expliquer les erreurs qu'il aurait pu éviter.

3.2. L'entreprise motivante :

Les ressources humaines sont placées au centre des préoccupations de l'entreprise. Pour réussir la bonne gestion de ces ressources, il est nécessaire en premier temps d'apporter plus d'importance aux processus sociaux qui tendent à mettre l'humain en condition pour atteindre son niveau optimal de performance.

3.2.1. La rémunération :

Au sein de l'organisation, définir une politique de rémunération est une préoccupation centrale de la gestion des ressources humaines²⁵.

Elle constitue un élément clef d'attractivité et de fidélisation des salariés au même titre que la politique de développement des collaborateurs et les pratiques managériales. Si la rémunération constitue un élément important et indispensable à la motivation des employés car il permet la satisfaction des besoins matériels et même immatériels de ces derniers. Elle n'est en aucun cas une seule vectrice de motivation mais doit être alignée avec les autres axes de la politique RH. Dans ce cas, les outils de rémunération deviennent des leviers d'actions

²⁵ROMAN (Bernard) : Bâtir une stratégie de rémunération, système de rémunération et management de la performance, Ed Dunod, Paris, 2010, p15.

fondamentaux pour développer la motivation et l'appartenance des salariés tout en répondant à leurs attentes de clarté et de transparence²⁶.

3.2.2. La formation :

La formation est un processus d'amélioration qui répond à la fois aux attentes du personnel et aux besoins de l'entreprise. A l'issue d'une formation, un individu est censé changé dans une ou plusieurs dimensions professionnelles. On attend donc de lui qu'il puisse prendre en main de nouvelles tâches ou qu'il effectue mieux qu'avant celles qui lui étaient déjà confiées.²⁷

Les entreprises misent de plus en plus sur la formation pour faire évoluer leurs salariés et les motiver. La formation n'est pas seulement un outil d'évolution de carrière, mais un moyen d'évoluer avec le temps et de suivre l'évolution des nouvelles technologies par exemple. La formation est un outil qui permet de se voir progresser dans son travail et en même temps de développer sa motivation.

L'individu compétent et performant est d'abord un individu formé. Il s'agit d'une stratégie d'apprentissage qui vient rapidement à l'esprit et qui met le formé en situation de se construire. Pour être motivé par l'acquisition ou le développement des compétences, l'individu doit percevoir que cette évolution de ses compétences lui apportera des résultats qu'il valorise, il doit aussi être confiant dans ses capacités de réaliser ce gain de compétences.

3.2.3. La gestion de carrière :

Gérer la carrière consiste à aider les collaborateurs à connaître leurs compétences, à repérer leurs perspectives possibles de développement, et les aider à acquérir les compétences nécessaires. Il est donc de l'intérêt du manager d'accroître la motivation de son équipe et de maintenir sa performance actuelle et future en prenant en compte sa carrière.

²⁶THOMAS (L) et MICHEAU-THOMAZEAU (S), op.cit., p74-75.

²⁷HOSDEY (A) et ROGISTER (J) la formation en entreprise, les clés de la réussite, Belgique, 2009, p13

3.2.4. Les conditions de travail :

Les grandes entreprises ont développées de nouveaux services très pratiques pour les employés surtout pour leur facilité la vie, les détresser de façon à ce qu'ils s'investissent de façon plus importante dans leur travail en oubliant les petits soucis du monde extérieur²⁸.

Travailler dans un environnement inadapté ou l'éclairage est insuffisant, la ventilation est inefficace et l'espace rare... etc., engendre certainement une mauvaise productivité. Donc les responsables agissent de façon améliore ces conditions, par conséquent la productivité augmente mais en pas pour autant, car les travailleurs cherchent dans leur travail un certain niveau de satisfaction, c'est-à-dire travailler dans des conditions concrètes.

Une fois que l'environnement devient acceptable, ils seront satisfaits et les nouvelles améliorations deviennent inutiles, c'est-à-dire ne motivent pas. Parmi les éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié : les conditions de travail, le salaire et les avantages.

3.2.5. Une communication interne claire et transparente :

Comme nous l'avons vu avec la théorie de la fixation des objectifs de Locke, il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

Le développement d'une intense communication au sein de l'équipe, en partageant les objectifs communs, et en développement la solidarité, permet de faire s'impliquer les collaborateurs et d'obtenir un niveau de motivation d'une qualité exceptionnelle.

L'information doit être à double sens et être utilisée pour motiver les salariés. Ils ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès et ses faiblesses. En cas de mauvaise nouvelle, l'employeur doit savoir que dire à ses salariés, quand le dire et comment.

²⁸JOLLY (M) comment motiver les salariés, mémoire de magistère en management commerciale, ESC WESFORD GRENOBLE, 2005, p21.

Le dialogue et la convivialité dans l'entreprise et dans l'équipe de travail sont essentiels. D'ailleurs, le thème de bien-être au travail est souvent mis en avant. Le salarié doit se sentir utile à l'entreprise et écouté par son gestionnaire pour être encore plus performant. Il faut donc l'inviter à faire des suggestions pour améliorer ses propres performances ainsi que celles de l'entreprise en général²⁹.

3.2. Le travail motivant :

Lorsque le travail est répétitif et se déroule de la même façon, il devient routinier et engendre une insatisfaction, c'est dans ce sens que l'idée d'enrichir les tâches et de changer le contenu de travail a pris une place central dans les préoccupations des entreprises.

3.3.1. L'enrichissement des tâches :

Plusieurs auteurs s'accordent aujourd'hui pour recommander de s'intéresser à la nature même de la tâche en proposant aux salariés un travail qui offre davantage de défis, de diversité et de possibilités de satisfaire ses besoins personnels. D'après des études faites les auteurs sont observant un accroissement important de la motivation et de la productivité à la suite de l'enrichissement des tâches³⁰.

Le modèle d'enrichissement des tâches prend en compte cinq caractéristiques du travail qui peuvent influencer les attitudes et comportements des salariés³¹ :

- la variété de la tâche se réfère au nombre d'activités différentes et à la diversité des compétences nécessaires ;
- la globalité de la tâche s'intéresse à la possibilité d'effectuer une tâche complète ou du moins un ensemble d'opérations suffisamment important pour en voir le résultat.
- l'importance de la tâche, par exemple par son effet sur d'autres personnes, correspond à sa valeur aux yeux du salarié.

Ces trois premières caractéristiques ont trait à la signification du travail.

²⁹<https://www.emploitic.com/actualite-et-conseils/vie-en-entreprise/533-la-motivation-au-travail-votre-travail-vous-motive-t-il>,(consulté 12/02/2016 à 00 h 20)

³⁰<https://halshs.archives-ouvertes.fr>,(consulté le 17/05/2016 à 08 h 11).

³¹ Ibid.

- l'autonomie est relative à la liberté d'action laissée au salarié et à sa responsabilité face aux résultats de la tâche ;
- la rétroaction concerne la possibilité d'avoir des informations sur le travail effectué, notamment sur sa qualité, sa quantité et sur ses conséquences.

Lorsque les opportunités d'évolution sont restreintes dans l'entreprise, les managers peuvent motiver les salariés en leur assignant des tâches qui leur ouvrent l'esprit, qui leur permettent d'exercer leur créativité et de jouer le rôle d'un meneur dans les activités de groupe. La réorganisation dans son ensemble permet une meilleure distribution de travail et une amélioration des conditions de travail, de ce fait l'enrichissement des tâches est le meilleur facteur de motivation qui offre aux salariés une réelle satisfaction dans leur travail.

3.3.2. Changer la nature de travail :

L'idée de changer la nature de travail est venue pour faire face à l'insatisfaction qui apporte à l'individu de fait des tâches routinières. C'est dans ce sens qu'elles sont introduites trois dimensions ayant un impact sur le comportement et la motivation des individus, c'est ce que Claude Lévy LEBOYER appelle les quatre "c"³² :

- **La complexité**: plus le travail est complexe, plus il demande de nombreuses compétences, ce qui lui donne une valeur, de ce fait l'individu accroît ses efforts dans la mesure de l'importance qui caractérise son travail, cela signifie l'existence d'une force interne qui pousse le salarié à agir ainsi, c'est la motivation qu'apporte la complexité.
- **Le contrôle** : en accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur sa mission, c'est-à-dire en lui accordant plus de responsabilités et plus d'autonomie pour agir de la façon qu'il voit favorable, et pour prendre certaines décisions concernant la tâche qu'il accomplit, en libérant d'une part l'énergie dont il dispose, et d'autre part, en intensifie l'implication vis-à-vis de l'organisation c'est-à-dire un attachement et une grande volonté de rester à l'entreprise.
- **La communication** : il s'agit d'informer les personnes actives sur les résultats .Les performances effectuées et les objectifs attendus. Ces informations peuvent constituer

³²CLAUDE (Levey-leboyer) : la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégie, Edition d'organisation, 3^e édition, 1998. P177.

l'un des ressorts de la motivation, si chaque individu a les moyens de situer les résultats de ses efforts par rapport aux résultats globaux réalisés ou attendus.

- **La compétence** : tous les niveaux d'activité doivent acquérir de nouvelles compétences qui permettent le développement personnel face aux nouvelles exigences du monde de travail.

Conclusion :

A travers de ce qu'on a traité dans ce chapitre nous remarquons que la motivation est limitée, d'une part aux individus, et d'autre part, à leur environnement et elle représente, aussi une forme interne qui se traduit par une énergie cachée à l'intérieur de l'individu et que l'administration doit réveiller ce cumul des énergies par des mécanismes essentiels qui représentent les facteurs de motivation. Car les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir dans l'organisation ou il travaille.

La motivation n'obéit pas à un modèle unique. C'est un concept qui a bénéficié d'une grande partie d'études pour lesquelles apparaît une multiplicité des théories. Il ressort que chaque champ théorique a ses limites car il n'intéresse qu'une facette de la motivation et que chaque nouvelle théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre.

Nous avons cité dans ce chapitre la notion de motivation avec les différents types et ses caractéristiques, ainsi nous présentons dans la deuxième section une classification des théories de motivation, et enfin nous consacrons la troisième partie pour les facteurs de motivations.