

CEDIP

327 rue du Moulin
de Sémalen
34000 Montpellier
tél. : 04 67 15 76 60
fax : 04 67 15 76 61
courriel : cedip@
equipement.gouv.fr

Les documents

La Motivation

Document de transfert

Auteur : Michel DENJEAN
Décembre 2006



ministère
de l'Écologie
du Développement
et de l'Aménagement
durables

La motivation au travail

« Deux Français sur trois travaillent sans plaisir »
Revue Santé et travail n° 42 janvier 2003

Le perception du travail relève nombreuses composantes parmi lesquelles figurent en bonne place les notions de contrainte et de plaisir. La première fait lien avec tout ce qu'un environnement professionnel impose (tenue, horaires, relations ...), avec la représentation que chacun s'en construit, et enfin, avec les seuils individuels d'acceptabilité. La seconde renvoie aux attentes individuelles. Elles permettent à chacun de se positionner dans les systèmes de production et de comportements sociaux. La volonté de s'intégrer dans ce tissu interactionnel résulte d'un processus complexe dans lequel la motivation joue un rôle fondamental. Les questions que soulève ce concept sont nombreuses : quels liens présente-t-elle avec les résultats professionnels, avec l'implication et avec la satisfaction au travail ? Permet-elle de *prédire*¹ les comportements individuels et pour les modifier, de déterminer les bras de levier les plus efficaces ?

C'est pourquoi, afin d'appréhender « *la relation qu'entretiennent et développent les personnes avec leur activité professionnelle*² », il est indispensable de clarifier ce thème. Or, à l'inverse des comportements de travail habituels tels que le turn-over, l'absentéisme, la ponctualité etc., les effets de la motivation ne sont pas directement observables et des confusions sont fréquemment relevées.

Ce document propose tout d'abord de définir ce qu'est la motivation au travers des différentes théories puis d'en montrer les aspects opérationnels.

¹ VALLERAND et THILL Introduction à la psychologie de la motivation – VIGOT - 1993 - p21

² THEVENET Maurice – Le plaisir de travailler in Encyclopédie des ressources humaines - Vuibert - 2003 p1089

1 Définitions

La motivation est un « *des éléments décisifs à la survie des entreprises* »³ car elle présente un lien évident avec la compétitivité. L'intérêt de cette notion n'a pas échappé aux responsables d'organisation qui, pour manager les hommes et les équipes, ont une forte attente d'outils et de méthodes sur ce champ. L'importance de cette demande et le fait qu'elle soit « *difficile à définir* »⁴ sont certainement à l'origine du grand nombre de recherches et de travaux en psychologie du travail. À ce sujet Louche⁵ signale « *qu'aux États Unis, le tiers des publications pour la période 80-84 traite de la motivation au travail* ». Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

- tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et/ou n'ont pas été validés.
- cette abondance ne facilite pas les choix et les avis, les opinions, les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.

La motivation peut être présentée comme « *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* »⁶. Cette définition souligne la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne et explique finalement la disposition à tendre vers la réalisation d'objectifs par un ensemble de forces.

Dolan et Al. (1996) précisent que la motivation est « *l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adopter une conduite particulière* » (p. 86). Ainsi, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjuguée de deux forces :

- une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de

³ LÉVY-LEBOYER Claude – La motivation dans l'entreprise – éd d'Organisation – 1998 p14

⁴ DOLAN et al Initiation à la psychologie du travail – Gaëtan Morin - 2000 p50

⁵Louche Claude – Psychologie sociale des organisations – Aramnd Colin – 2005 - p67

⁶ VALLERAND et THILL Introduction à la psychologie de la motivation – VIGOT - 1993 - p18

personnalité. La source de la motivation est dite intrinsèque et Dolan et al. (*op. cité* p58) la définissent « *comme étant essentiellement reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche.* »

- une force externe : elle est liée à la situation, à l'environnement de travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management ... La source de la motivation est extrinsèque, elle s'envisage alors dans « *un rapport utilitaire* », afin de « *bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables* » Dolan et al. (*op. cité* p58)

La motivation est donc assortie à cette notion de forces qui « *favorisent l'émergence d'un comportement* »⁷. La motivation précède donc l'action, elle est à l'origine d'une conation provoquant de possibles changements de rythme et/ou de comportements.

La motivation s'explique par un équilibre ou plutôt un déséquilibre de forces qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions, qui déterminent l'intensité (proportionnalité à la sensation de manque) et la durée (persistance du manque) de l'investissement consenti. Cette approche se retrouve dans les travaux de Lévy-Leboyer⁸ qui explique qu'être motivé c'est essentiellement « *avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint* ». La motivation se caractérise par le déclenchement d'un comportement, la direction (l'objectif), l'intensité (le degré de l'effort) et la durée. Pour VALLERAND et al. (1993, p20) « *la recherche sur la motivation est beaucoup plus complexe qu'une simple étude sur ces quatre composantes* » Les auteurs évoquent la possibilité d'interactions entre ces composantes (ex. durée et intensité) et l'existence d'autres caractéristiques comme les émotions « *doivent être prises en considération* ». De même, la théorie de la dissonance cognitive est « *un état de motivation susceptible de mettre en branle la dynamique cognitive en vue de sa réduction.* » VALLERAND et al. (1993, p419)

La motivation se construit sur des intériorisations, sur des représentations, elle est donc une affaire individuelle. Les deux théories de McGrégor (1960) montrent bien la limite d'une approche globalisante. Ses travaux ont d'abord

⁷ DOLAN et al Initiation à la psychologie du travail – Gaëtan Morin - 2000 p50

⁸LEVY-LEBOYER Claude – La motivation dans l'entreprise – éd d'Organisation – 1998 p 32

postulé que les individus n'aiment pas travailler, qu'ils n'ont pas d'ambition, qu'ils fuient les responsabilités. Les responsables doivent donc contrôler leurs subordonnés afin qu'ils adoptent un comportement propice à l'atteinte des résultats attendus par l'organisation. C'est la théorie X.

A partir de quelques observations (exemple : tout le monde ne déteste pas le travail), McGrégor a été amené à élaborer la théorie Y qui, à l'inverse de la théorie X, part du principe que les efforts ne rebutent pas les humains, qu'ils peuvent, si les conditions sont favorables, rechercher des responsabilités, que s'ils sont associés à la définition des objectifs, ils donneront spontanément le meilleur d'eux-même. L'intérêt de ces deux théories est de favoriser la conscientisation par les responsables hiérarchiques de leurs comportements en matière de contrôles et de relations avec leurs collaborateurs. L'inconvénient majeur est que dans la vraie vie, les rapports individuels au travail ne sont jamais aussi manichéens, qu'ils sont différents et variables.

Cette approche conduit à s'interroger sur la logique qui préside aux décisions que prend tout acteur placé face à une situation professionnelle. L'image de lui-même et la représentation de ses capacités au service des objectifs visés sont intégrés à cette réflexion. La représentation du paradigme environnemental entre en compte « *nos réactions ne seraient pas causées par le monde extérieur mais par nos perceptions de ce monde* » Carl ROGERS cité in VALLERAND et al. P236). Chaque individu développe une fonction d'autoévaluation (KAROLY 1993) qui orientent ses choix et ses actions.

En conclusion, la motivation peut se définir comme l'ensemble des besoins qui, à l'issue d'un processus complexe, met un individu en mouvement et qui l'amène à se comporter de manière à satisfaire un (des) objectif(s).

Cette définition permet de différencier les théories en trois familles :

- celles qui énumèrent et qui classifient les besoins (théories de contenu) ;
- celles qui analysent le processus qui conduit un individu à modifier son comportement (théories de processus)
- Celles qui prennent en compte les buts.

Enfin, selon Louche (*op. cité p66-67*) ce découpage très utilisé « *ne permet pas d'intégrer les recherches récentes* » et il utilise la classification de Kanfer (1990) qui regroupe les différentes théories en trois familles selon qu'elles portent sur :

- les besoins, mobiles et valeurs
- les choix cognitifs
- l'autorégulation.

LANDY et BECKER distinguent les théories :

- des besoins
- du renforcements
- de l'équité
- des attentes
- des buts

Nos proposons d'utiliser le regroupement proposé par LOUCHE pour sa simplicité et compte tenu du nombre important de théories sur la motivation, nous ne présenterons dans ce document que les plus connues et les plus intéressantes pour la problématique traitée dans ce document.

2 Les différentes théories de la motivation

2.1 Les théories des besoins, mobiles, valeurs

Ces théories partent du principe qu'un besoin crée un déséquilibre qui incite à entreprendre des actions. La connaissance des besoins d'un individu doit, en théorie, permettre de savoir ce qui le motive. À l'inverse, un besoin peut être inférée par l'analyse de la mise en mouvement constatée.

Les chercheurs les plus connus sur ce champ théorique sont Maslow et Herzberg.

2.1.1 La théorie des besoins

Cette théorie, proposée par MASLOW Abraham en 1954, repose sur l'hypothèse que la source de motivation se renouvelle dès que que les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Cette réflexion a conduit Maslow a proposer un modèle qui, sous la forme d'une pyramide, hiérarchise les besoins en cinq niveaux :

- les besoins physiologiques élémentaires

C'est le niveau le plus bas de la pyramide. Les besoins de manger, de boire, de se reproduire l'emportent sur tout autre et un individu pourrait être amené à reconsidérer ses ambitions pour les satisfaire, voire dans des cas extrêmes à mettre sa sécurité en jeu. À ce niveau, les questions portent sur le salaire et, si c'est pertinent et possible, sur les pauses et les avantages dont la nature sera déterminée par les possibilités du service et les attentes individuelles.

- les besoins de sécurité

Ce niveau devient ne l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits. Dans le champ des organisations, il s'agit de la sécurité de l'emploi, du niveau d'agressivité dans les relations professionnelles et du sentiment global d'ordre. L'organisation peut mettre en avant la pérennité du poste, la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par un statut ...

- les besoins sociaux
Ce sont les besoins d'appartenance, d'affiliation. La volonté d'être admis au sein d'un groupe conduit l'individu à construire des relations qui vont au delà des nécessités professionnelles, qui seront plus chaleureuses. Le manager développera le collectif professionnel et si possible des activités visant à renforcer la cohésion.
- les besoins d'estime
Les agents désirent être acceptés et reconnus. Acceptés pour eux-mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats. Les responsables auront à valoriser le travail accomplis, à en souligner la difficulté, à reconnaître les compétences individuelles et collectives.
- les besoins de réalisation de soi.
C'est devenir ce qu'on peut être, ce qu'on est capable d'être par le développement de son potentiel. Ce besoin d'accomplissement peut être satisfait par la participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (établissement des objectifs de son unité, délégations ...), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes. Ce niveau d'auto-actualisation, situé en haut de la pyramide, correspond donc à un besoin alors que les autres relèvent d'un manque.

Dans cette théorie, les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Par exemple, à partir du moment où un individu est assuré de manger et de boire, il cherchera à garantir sa sécurité, mais dans le cas contraire, il pourrait compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique.

Lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation. Un autre besoin apparaît que l'individu s'efforcera de satisfaire. C'est le principe de manque. La théorie de MASLOW comporte un autre principe dit de progression qui définit l'ordre d'apparition des besoins.

Les points forts de cette théorie :

- sa simplicité, sa logique, son applicabilité.

Les points faibles :

Cette théorie a suscité de nombreuses critiques :

- faiblesse méthodologique (petit échantillon, impossibilité de vérifier, d'éliminer les biais ...)
- Ce modèle ne tient pas compte des variations culturelles mais propose une typologie universelle des besoins ; sommes nous sûr de savoir ce qui motive un inuit ?
- garantir la sécurité de l'emploi ne suffit à satisfaire les besoins physiologiques si les salaires ne sont pas suffisants. Faudrait-il introduire une hiérarchie à l'intérieur des niveaux ?
- des recherches ultérieures ont démontré qu'il n'existait pas de corrélation positive entre la satisfaction d'un besoin et la force du besoin qui le suit dans la hiérarchie. Que penser des martyrs, des « justes » qui mettent leurs vies en jeu, qui renoncent aux besoins élémentaires pour réaliser des attentes inscrites dans un système de valeurs ?
- la logique de progression n'est pas toujours vraie, de nouveaux besoins physiologiques peuvent apparaître, d'autres réapparaître, des allers-retours sont possibles. Que se passe-t-il dans le cas d'une perte d'emploi ?
- Ce modèle basé sur le besoin ne devrait pas permettre la démotivation. Dès qu'un besoin est satisfait, l'apparition d'un manque est mécanique et ce jusqu'au dernier échelon qui ne peut être vraiment satisfait. Autrement dit, ce modèle « *fournit toujours une source de motivation* » (Aubert et al. op. cité p179).

Elle s'inscrit dans une logique non déterministe, le comportement des individus ayant atteint le niveau supérieur serait difficilement prévisible, conclusion qui s'oppose aux conclusions de la plupart des théoriciens (VALLERAND et al. 1993, p21)

MASLOW n'a pas cherché à produire un modèle applicable aux situations professionnelles, au monde du travail. Son étude était positionné su le

champ psychologique en général. Elle a été réalisée en fin de carrière, au sein de son cercle de relations proches, d'amis intimes choisis. La méthode est donc contestable, invérifiable.

Même si elle n'a pas été validée, cette approche figure dans la grande majorité des parutions sur la motivation « *la pyramide de MASLOW reste la référence des études des besoins de la motivation humaine* ».

Puisque cette théorie n'a pas été développée pour le monde du travail, elle a des limites « *ce modèle ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail* » LEVY-LEBOYER p41

2.1.2 La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Cette théorie (fondée sur une étude conduite en 1959) distingue deux types de facteurs :

- les facteurs d'hygiène créent une motivation extrinsèque (extérieure au travail). Ils regroupent des besoins liés à la politique et l'administration de l'entreprise, aux qualités du supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec le personnel d'encadrement, aux conditions de travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction).
- les facteurs intrinsèques ou moteurs comprennent l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie, de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il s'agit donc d'éléments caractéristiques du poste de travail. Selon HERZBERG, leur présence conduit à des états de satisfaction et leur absence à des états neutres.

Le salaire est regroupé avec les facteurs d'hygiène. La rémunération en tant que telle est considérée comme dû et, par conséquent, elle ne peut procurer un sentiment de satisfaction. Or, il est possible d'extraire une partie du salaire du cadre d'échange marchand et de le considérer comme une récompense accordée sous forme de primes. Elles passent alors dans les facteurs intrinsèques et deviennent ainsi une source de motivation.

Autre conclusion remarquable de cette théorie, agir sur les conditions de travail ne modifiera pas profondément la productivité. En effet, les conditions de travail font partie des facteurs d'hygiène qui ont nettement moins d'influence que les facteurs moteurs de la motivation. Autrement dit, un responsable qui souhaite influencer sur la production, recherchera un levier d'action parmi, la reconnaissance, le contenu du travail, les responsabilités.

HERZBERG, contrairement à MASLOW, ne se place pas sur un continuum, mais sur deux demi droites, celle des facteurs extrinsèques qui va de l'insatisfaction à un point neutre et celle des facteurs intrinsèques qui part du point neutre et va à l'état de satisfaction. Autre différence entre ces deux théories, les besoins ne sont pas hiérarchisés. Par contre les classifications peuvent être rapprochées (les facteurs d'hygiène avec les niveaux physiologique et de sécurité, et les facteurs moteurs avec les trois niveaux supérieurs de la pyramide).

– Points faibles :

ce modèle n'a jamais pu être validé par les vérifications expérimentales réalisées par d'autres chercheurs. La méthode des incidents critiques utilisée par HERZBERG peut introduire le biais d'attribution qui amène les individus à s'attribuer les résultats favorables et à rejeter les autres sur le système. « *A tel point que, dès 1980, le modèle de Herzberg est jugé par les chercheurs comme devant être définitivement abandonné, et ne justifiant pas de nouvelles recherches* » LEVY-LEBOYER (op. cité p46-47)

– Points forts :

Précurseur de l'analyse de « *la motivation dans les situations de travail* » (LEVY-LEBOYER op. cité p47) HERZBERG a ouvert la voie à de nombreux travaux sur l'analyse des facteurs de motivation au travail.

Son modèle, très accessible et facilement applicable dans les entreprises, a montré l'importance des facteurs intrinsèques dans la motivation.

Pour LOUCHE, (2001, p. 70) « on lui reconnaîtra le mérite d'avoir stimulé les recherches sur le contenu du travail et notamment l'enrichissement des tâches ». Par enrichissement, il faut entendre déléguer des responsabilités, confier plus d'autonomie et assurer une logistique adaptée et ce sur l'ensemble du processus depuis la définition d'objectifs jusqu'à l'évaluation. Il n'est pas ici question d'un re-découpage des activités qui surchargerait l'agent et qui l'éloignerait davantage du sens, mais d'un ré-aménagement vertical qui viserait une coordination plus participative.

Les recherches de Porter et de LAWLER - HACKMAN sur le contenu du travail ont montré « ce qui dans une tâche était source de motivation » (Aubert et al. op. cité p179). Il s'agit d'autonomie, de variété, d'intérêt, de la qualité des informations et du feed-back sur la tâche .

2.1.3 La théorie des besoins de compétences (WHITE 1959, HARTEK 1978)

Robert WHITE part du principe que chacun recherche de manière intrinsèque à interagir efficacement avec son environnement. La maîtrise de la relation avec l'environnement procure un plaisir qui conduit chaque individu à acquérir les compétences nécessaires. Selon WHITE (comme MASLOW), un ensemble de besoins élémentaires doivent être préalablement satisfaits (faim, chaleur, ...)

Susan HARTEK complète cette approche en y intégrant :

- les échecs
- les renforcements extérieurs à l'individu
- l'intériorisation des échecs et des succès.

Un succès perçu par un individu et dont il peut attribuer l'origine à ses compétence et à son contrôle sur la situation procure du plaisir. Ce sentiment le conduit à devenir davantage compétant lors de nouvelles

confrontation avec son environnement. Bien évidemment, en cas d'échec il y a perception d'incompétence et diminution d'implication. Cette perte de motivation peut être remise en question en encourageant de nouvelles tentatives de maîtrise de l'environnement. Autrement dit, l'individu doit être amené à souhaiter persévérer par des encouragements, en montrant qu'il a les compétences, qu'il est capable d'atteindre ses objectifs. HARTER distingue :

- les renforcements de l'autonomie et du sentiment de compétence qui procurent le sentiment de contrôle des situations. La motivation qui en résulte est liée à la recherche d'auto-récompense et non de récompenses attribuée ;
- les agissements contraints sous condition de récompense. Dans ce dernier cas, la motivation aura tendance à disparaître.

2.1.4 La théorie des caractéristiques de la tâche (Hackman et Oldham 1976)

HACKMAN et OLDHAM postulent que la motivation est liée à certaines caractéristiques qui sont ou non présentes dans le travail. Ils ont proposé une liste de caractéristiques du travail qui semblent donner du sens au travail et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation :

- La variété des activités pour tenir l'emploi et par conséquent la diversité des compétences requises.
- L'identité de la tâche : c'est la connaissance par un individu, d'une part d'un processus entier de travail, et d'autre part, des résultats attendus.
- La signification du travail : elle suppose la connaissance de la valeur sociale de ce travail et de son impact sur le travail des autres personnes. La signification accordée fait lien avec le bien-être de l'acteur
- L'autonomie de l'acteur, c'est-à-dire son indépendance (de choix des procédures par exemple), ses marges de liberté (d'organisation par exemple), dans le cadre professionnel qui lui a été signifié.
- Une information en retour sur le travail effectué, sur la performance accomplie qui influe sur l'accomplissement des tâches.

La motivation des salariés est liée au travail au travers du sens perçu (trois premiers items – richesse des activités, connaissance des résultats – impact social), dans un cadre d'autonomie et de retour d'information. HACKMAN et OLDHAM se sont basés sur ces caractéristiques principales de l'emploi pour développer une formule qui permet d'obtenir un score potentiel de motivation (Motivating Potential Score) :

$$\text{MPS} = [(\text{variété} + \text{identité} + \text{signification}) \times \text{autonomie} \times \text{information}] / 3$$

Les recherches menées par HACKMAN ET OLDHAM (1976) ont identifié trois facteurs supplémentaires qui peuvent moduler la motivation prédite par ce modèle : le besoin individuel de développement, les capacités et compétences, et la satisfaction liée à la situation de travail. Enfin, les relations avec les autres, c'est-à-dire le degré avec lequel l'emploi nécessite que le salarié travaille de manière étroite avec d'autres personnes afin de mener à bien ses activités est également un critère déterminant.

Ils ont trouvé que ce sont les salariés qui ont un besoin individuel de développement élevé qui seront les plus performants. De plus, les salariés dont les capacités et compétences sont faibles ne seront pas motivés par plus de responsabilité ou d'autonomie.

Ce modèle bien que pas totalement validé montre que la motivation au travail possède plus de composantes et de variables que ce que les chercheurs ne le croyaient jusqu'alors.

Les travaux de Frédéric EMERY et Éric TRIST ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective socio-technique. Pour cette école, les aspects technique et social du travail sont totalement imbriqués : la technologie définit et impose des contraintes de travail qui doivent être traitées et organisées selon des règles sociales et psychologiques. Dans ce cadre, l'emploi doit :

- comporter une variété significative de tâches et être assorti d'exigences raisonnables. Le responsable hiérarchique cherchera à construire un périmètre professionnel qui permettra à ses collaborateurs de mettre en oeuvre leurs compétences et ainsi d'éprouver une réelle satisfaction à réaliser ses activités.

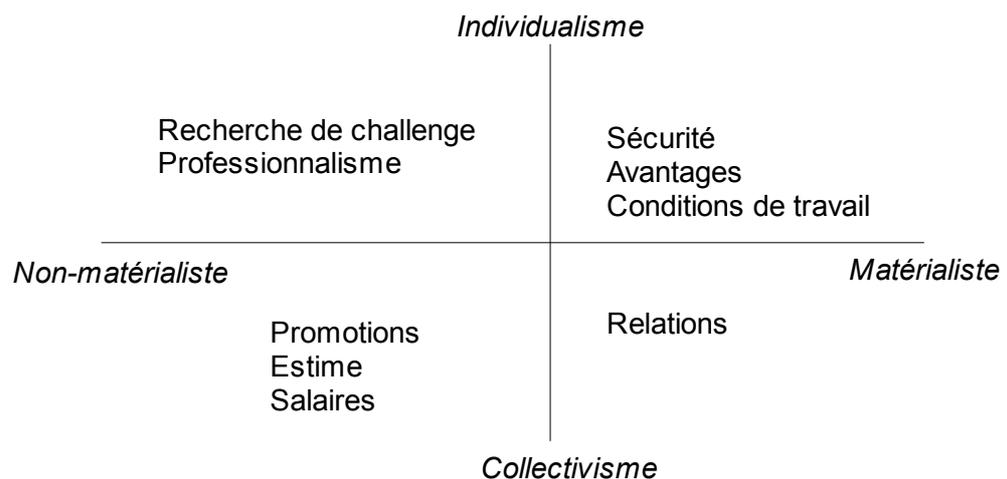
- favoriser les occasions d'apprentissage en situation professionnelle, stimuler le besoin de croissance personnelle.
- autoriser et reconnaître l'autonomie et la prise de responsabilité et d'initiatives dans l'accomplissement des tâches.
- reconnaître le travail accompli et soutenir les efforts.
- être bien compris en terme de nature des activités et d'utilité par rapport à la politique générale de l'entreprise.
- Être perçu comme socialement utile et porteur de projet.
- contribuer à la construction de l'identité sociale.

2.1.5 Autres travaux

- ADELFER (1969) théorie ESC (en français et ERG en Anglais) :
Existence (faim, soif, salaires, avantages ...), Sociabilité (relations aux autres, collègues, amis, famille), Croissance (estime de soi ...)
Ses travaux prévoient qu'il n'y a pas de hiérarchisation, que la satisfaction de chaque besoin peut être recherchée simultanément, qu'un besoin non satisfait peut engager l'individu à en satisfaire d'autres, qu'un besoin satisfait même partiellement perd de son intérêt et enfin qu'un individu bloqué dans sa progression professionnelle recherchera une compensation au travers d'avantages substantiels (salaire, prime, en nature ...) par une régression (démarche *progression – régression*).
- Mac CLELLAND (1961) regroupe les besoins en trois familles :
 - x besoin de pouvoir (attirance pour l'influence et le contrôle)
 - x besoin d'appartenance ou d'affiliation
 - x besoin d'accomplissement (réussite et crainte de l'échec)
- MINNER : selon ce chercheur les besoins ne sont plus universels mais contingents au type d'organisation. La capacité d'une organisation à motiver un futur employé doit être déterminée lors de son recrutement. Minner a construit une grille de diagnostic afin de mesurer l'adéquation caractéristique de l'individu – type d'organisation.

Il reconnaît 4 type d'organisation associées à des valeurs :

- x hiérarchique : (administrations) caractérisé par un esprit de compétition, de gain de pouvoir, se mettre en avant et accepter le système de pouvoir en place.
 - x bureaucratie professionnelle avec des composantes d'autonomie, de reconnaissance, de professionnalisme.
 - x entrepreneuriales avec envie de réussir, récompense, estime de soi
 - x de consensus, dialogue, négociation, coopération, stabilité.
- RONEN ne parle plus de besoins mais de valeurs au travail. Il propose un modèle qui oppose matérialiste à non matérialiste et individualisme à collectivisme.



« Mais que les théories soient simplistes ou plus évoluées, la principe d'une hiérarchisation des besoins ne semble pas contestable »VILLEMUS. Cette constatation semble fondée sur du bon sens car nous aucune validation n'a été repérée.

2.2 Les théories du choix cognitif

Ces théories partent du principe que le comportement d'un individu est déterminé par la valeur qu'il attribue à ses buts et par la probabilité d'en obtenir des résultats à la mesure de l'effort consenti.

Elles font suite aux travaux sur le champ de forces de Lewin. Son modèle postule que la stabilité d'une situation résulte de l'équilibre de forces opposées dites motrices ou restrictives. A un besoin correspond une valeur et une probabilité de pouvoir satisfaire ce besoin. L'intensité de la motivation à agir dépend alors de la valeur de chaque déterminant et de leur combinaison.

La théorie du *mobile à l'accomplissement* d'ATKINSON (1957) montre que l'individu établit des choix de comportement en fonction d'une force, d'une stimulation issue de l'interaction de six critères :

- la recherche du succès
- l'évitement de l'échec
- la probabilité de réussite dans la poursuite des buts
- la probabilité d'échec dans la poursuite des buts
- l'évaluation des affects positifs
- l'évaluation des affects négatifs.

2.2.1 Le modèle VIE de Vroom (1964)

La motivation est conçue comme la résultante de trois variables :

- **L'expectation** : « *L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis* »⁹ D'une part, c'est la relation perçue entre le comportement et les résultats, c'est-à-dire les attentes par rapport à la performance et, d'autre part, « *c'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite* » (Aubert et al. p182). L'expectation fait donc lien avec l'image de soi car elle reflète l'opinion que l'individu a sur lui même et sur ses capacités à atteindre un but donné.

⁹ LIRHE, Toulouse, 2000 - Patrice ROUSSEL - La motivation au travail – concepts et théories

Dans ce cadre, l'image de soi fait lien avec les expériences antérieures, avec le degré de confiance qu'elles procurent. Se voir confier des buts difficiles est aussi un signe de confiance de la part de la hiérarchie, signe auquel les agents sont généralement sensibles.

- **L'instrumentalité** : c'est la probabilité d'obtenir un résultat grâce à un comportement, grâce à la mise en oeuvre d'une stratégie. Le résultat attendu peut être une forme de reconnaissance, le sentiment ressenti d'une réussite... L'instrumentalité conduit à expliciter clairement les dispositifs de récompense et les critères d'attribution.
- **La valence** : c'est la valeur positive ou négative attribuée par un individu aux divers résultats attendus dans son emploi, aussi bien externes (salaire, prime, promotion...) qu'internes (valorisation suite à une réussite). En d'autres termes, la valence caractérise les résultats de l'activité en cours de réalisation. Elle dépend donc des attentes de l'acteur et des interactions avec son environnement.

L'intérêt majeur de cette théorie consiste à montrer que la motivation résulte de choix individuellement rationnels et que ces choix sont contingents à un ensemble de critères internes et externes à l'individu. Elle obéit donc à un processus psychologique qui influe sur les choix stratégiques développés par l'acteur dans son emploi. Autrement dit, la motivation pour une tâche varie constamment, s'ajuste en fonction des trois critères VIE et son comportement ne résulte que de sa tendance motivationnelle à l'instant t.

Considéré du point de vue de l'emploi, certaines activités sont productrices de forces incitatrices, d'autres non. Un individu est donc motivé pour un ensemble de tâches, moins pour d'autres. C'est la relative quantité de l'une ou de l'autre qui définira sa motivation globale.

D'autres chercheurs psychologues ont poursuivi les travaux de VROOM. Il s'agit notamment de PORTER - LAWLER (1968) puis de NADLER - LAWLER (1977)

2.2.2 La théorie de la justice organisationnelle

Cette théorie s'intègre parmi les théories du choix cognitif car la motivation se construit sur des évaluations, des représentations mentales et des comparaisons.

2.2.2.1 La théorie de l'équité

Selon la théorie d'ADAMS (1963, 1965), un individu observe, analyse son environnement professionnel afin de déterminer si la situation est juste en évaluant :

- sa contribution (C) à l'organisation : temps, énergie, investissement
- la rétribution (R) qui prend en compte tout ce que l'individu reçoit en retour de l'organisation (rémunérations, promotions, formations, ...)

A partir de ces évaluations, il calcule ensuite le score R/C . Cette démarche part du principe qu'il doit y avoir un lien de proportionnalité entre investissement et récompense.

Et enfin, il compare ensuite ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent, afin de déterminer s'il y a une « justice sociale ».

- x Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas d'équité. Cette situation provoque une tension psychologique et l'individu va chercher à réduire cette dissonance. Pour cela, plusieurs stratégies sont possibles :
 - par sa contribution, qu'il augmente s'il pense être gagnant, et qu'il diminue s'il s'estime perdant (posture de retrait professionnel).
 - par ses rétributions qu'il peut reconsidérer.
 - par le score du référent qui peut être revu.
- x Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et sa contribution n'est pas modifiée.
- x Les deux rapports des contributions et rétributions offrent de multiples possibilités de comparaison. L'individu ne se contente pas d'une simple lecture basée sur l'égalité des ratios mais il en fait une analyse qui prend en compte la cohérence des différents éléments.

La situation sera perçue comme juste par un individu dans la mesure où le rapport de ce qu'il reçoit de l'organisation à l'effort engagé est cohérent avec le même ratio qu'il a établi pour un autre qu'il estime être socialement comparable.

Conséquence un : cette théorie repose sur l'adéquation entre le reçu et le perçu, c'est à dire qu'elle se place dans une relation d'échange entre un acteur et l'organisation dans laquelle il opère. Elle prend en compte la distribution de ressources, elle entre dans la cadre des théories de la justice distributive.

Conséquence deux : la perception de la justice d'une situation de travail est toujours relative à un référent, une situation n'est pas juste ou injuste dans l'absolu.

Conséquence trois : l'équité est basée sur les mérites comparés entre individus. Elle est subjective car « *Les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun*¹⁰. » Il s'agit en effet de représentations qui sont liées à la qualité des informations détenues et au choix du référent. S'il est défavorisé, alors il n'est plus possible de développer un sentiment d'injustice. Par ailleurs, cette notion d'équité est contingente au système de valeurs et culturel de l'organisation.

Points forts

Prise en compte de la contribution, du mérite des salariés dans l'attribution de récompenses.

Points faibles :

Du point de vue du salarié, subjectivité et difficultés de disposer d'informations pour calculer le score du référent.

Pour l'organisation difficultés de partager des ressources dans un cadre souvent contraignant et de déterminer la perception des salariés. En effet, « *dans la majorité des cas, plusieurs bases de référence sont utilisés simultanément*¹¹. »

¹⁰ LEVY-LEBOYER Claude – La motivation dans l'entreprise – éd d'Organisation – 1998 p 80

¹¹ LEVY-LEBOYER Claude – La motivation dans l'entreprise – éd d'Organisation – 1998 p 82

2.2.2.2 La justice procédurale

La justice procédurale s'intéresse aux procédures utilisées par l'organisation pour attribuer des récompenses. Il n'y a plus comparaison à autrui mais analyse de la manière dont sont mises en oeuvre ces procédures par les responsables hiérarchiques.

Un agent considère que la procédure qui a conduit à une prise de décision qui le concerne est juste lorsqu'il a la possibilité d'exprimer son opinion et son point de vue sur cette procédure. Les managers doivent donner à leurs agents « *la voix* ¹² » c'est à dire la possibilité de s'exprimer et le sentiment d'être entendu.

LEVENTHAL et al. ont montré en 1976 que la perception du niveau de justice procédurale est liée à six règles :

- x la cohérence : l'application des procédures est effectuée à l'identique pour l'ensemble du personnel.
- x l'impartialité : les responsables doivent être parfaitement neutre, éviter tout biais et toute subjectivité.
- x la précision : toute décision doit être fondée sur des informations exactes et exhaustives.
- x L'adaptabilité : une procédure peut être modifiée si de nouvelles informations ont fait évoluer la représentation initiale de la situation.
- x la représentativité : le processus de prise de décision intègre tous les critères considérés comme pertinents par les individus concernés.
- x l'éthique de l'organisation : les procédures la prennent en compte.

Chaque règle a une importance différente selon le contexte et son cadre d'utilisation (évaluation, recrutement ...)

Chaque individu cherche à recevoir de l'organisation des signes de reconnaissance. Ce sont d'une part des avantages et rétributions et d'autres part la manière dont chacun est traité et écouté par sa hiérarchie.

¹² Encyclopédie des ressources humaines – Vuibert - Équité et justice au travail – Dirk Steiner

Cette approche distingue les procédures qui fondent les décisions des décisions elles-mêmes. Autrement dit, un individu peut ne pas être d'accord avec une décision qui le concerne mais il peut penser qu'il est traité de manière juste et équitable. Pour cela, il doit estimer que ces procédures respectent les règles énoncées ci-dessus et/ou qu'il a participé à l'établissement des procédures. Par conséquent, une décision sévère, défavorable sera acceptée dans la mesure où elle a été établie à partir de procédures partagées et perçues comme justes. Il y a donc remise en question du mérite et « *il est donc vraisemblable que la justice procédurale influence les comportements eux-mêmes* »¹³. CROPANZANO et FOLGER proposent un modèle qui distingue, en fonction de la perception de la justice et de l'équité du système, deux manières d'agir :

- x une « constructive » qui conduit l'individu à prouver que les décisions prises à son égard sont injustes, qu'il doit être mieux évalué. Il va développer une stratégie visant à montrer une augmentation de sa productivité.
- x l'autre « destructive » qui amène l'agent à moins travailler, à adopter une posture de retrait professionnel. Cette attitude s'impose par le désir de s'opposer à un système considéré comme injuste.

La théorie de la justice distributive renvoie à l'individu alors que la justice procédurale intéresse un collectif dans la mesure où une procédure est généralement appliquée à un grand nombre de personnes. Par conséquent, les responsables devront analyser les réactions en s'attachant à montrer si les positions sont individuelles, composées d'une somme d'individualités ou collective.

¹³LEVY-LEBOYER Claude – La motivation dans l'entreprise – éd d'Organisation – 1998 p 85

2.3 Les théories de l'autorégulation

Ces théories expliquent le passage à l'action par la motivation que procure la poursuite de buts précis. La performance est donc étroitement liée aux objectifs. Ils sont des facteurs de motivation et ont donné à ce titre le modèle des buts. Toutefois, la motivation n'est pas stable, c'est un processus qui conduit par conséquent à s'intéresser à l'autorégulation.

2.3.1 Le modèle du but (LOCKE 1975, LOCKE & LATHAM 1984)

Un but peut se définir par deux attributs :

- x sa nature, son contenu : il peut être un objet tangible ou virtuel, psychologique
- x l'investissement requis.

La difficulté d'un objectif sera différemment perçue et recherchée. Trop facile, il ne constitue pas un but attirant, trop difficile, il rebutera. Il doit donc être accessible et présenter un certain challenge que chacun apprécie différemment, qu'il recherchera ou non. Confier un but difficile est une marque de confiance qui renforce positivement l'image de soi. La qualité du résultat fait donc lien avec la difficulté du but.

La difficulté est la probabilité de réussir à atteindre un résultat. Elle peut être analysée soit individuellement et le nouveau but doit marquer une progression au regard des résultats antérieurs, soit collectivement et les critères déterminants seront la qualité et le nombre d'individus qui ont déjà réussi.

Un objectif doit être précis quant à sa nature, sa finalité, son utilité. A ces conditions, un objectif peut être imposé par la hiérarchie d'autant plus facilement que celle-ci se montre compétente et charismatique. De plus, plusieurs études ont montré que les individus tendent à recomposer les objectifs en fonction de leurs représentations. Certains se fixent eux-mêmes leurs propres buts.

D'autres paramètres sont à prendre en compte afin de favoriser l'engagement : donner la possibilité de participer aux choix de ces objectifs et responsabiliser

par délégations de pouvoir (empowerment). Il ne doit pas y avoir d'obstacle à la réalisation, l'organisation doit donner les moyens et organiser le cadre. Enfin, des retours d'informations (feed-backs) réguliers et spécifiques doivent être effectués à des échéances prévues.

2.3.2 l'autorégulation

L'autorégulation oriente les choix et détermine les comportements. Elle résulte des capacités de chacun à :

- x anticiper les conséquences de ses comportements
- x acquérir les compétences utiles par l'observation.

L'individu devient capable de s'autoréguler. La motivation est créée à partir de trois besoins :

- x D'autonomie : c'est se sentir responsable de ses choix en matière de comportement.
- x De compétences : motivé par le besoin d'être au niveau de résultat attendu. Avoir les compétences permet de contrôler son environnement par des comportements adaptés.
- x D'appartenance à un groupe par l'intériorisation des normes de contrôle et de fonctionnement, des règlements. Leurs cohérence avec les valeurs et l'image de soi de l'individu permet son glissement vers l'autodétermination.

DECI et RYAN, à partir de ces besoins, proposent 3 natures de motivation qu'ils hiérarchisent sur un continuum d'autodétermination :

- x l'amotivation : l'impossibilité d'imaginer un retour, un bénéfice ne permet pas de ressentir une motivation autodéterminée. L'individu réalise mécaniquement ses activités il peut s'interroger sur ce qui le pousse à agir.
- x La motivation extrinsèque par :
 - x régulation externe : la motivation se fonde sur des éléments externes (punitions, récompenses)
 - x régulation introjectée : les activités sont réalisées par intériorisation des contraintes, elles ne sont plus extérieures à l'individu. Il ressent de la culpabilité s'il ne fait pas

- x régulation identifiée : la pratique devient importante, fondée sur une liberté de choix. L'individu prend conscience de l'intérêt qu'il a à pratiquer cette activité.
- x La motivation intrinsèque entraîne une forme de satisfaction et de plaisir à réaliser les activités.

Dans ce modèle, l'individu peut être autonome si sa motivation est intrinsèque ou extrinsèque à régulation identifiée. Dans ces deux cas seulement, il y a possibilité et envie de choix.

L'autonomie fait lien avec la perception de soi (de son image) fondée entre autre sur l'intériorisation des résultats passés. Cette représentation de ses propres capacités construit « l'image de soi » professionnelle. Elle est mise en perspective avec une évaluation de la situation et ainsi oriente les choix. En d'autres termes, la capacité à se mettre en situation de « locus of control » résulte de ce que chacun pense de soi, de ce qu'il ressent dans une situation donnée. Il peut y avoir une dissonance entre le soi idéal et le soi perçu qui perturbe l'autodétermination.

3 Conclusion

La motivation est contingente, d'une part aux individus, sans en être une caractéristique psychologique fixe, et d'autre part, à leur environnement. Steiner (2001, p.340) rappelle que « *la motivation ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la performance* ». En effet, les résultats obtenus par un employé dépendent autant de sa motivation à agir que de l'organisation dans laquelle il travaille. Elle prend en compte un grand nombre de variables ce qui la rend fragile, susceptible de changement. La motivation bien que n'étant pas une caractéristique de l'individu, n'est pas totalement indépendant de sa personnalité.

La motivation n'obéit pas à un modèle unique, la multiplicité des études l'a montré. De ce foisonnement, 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. L'importance du soi n'est pas négligeable, elle montre des liens avec l'autonomie, les prises de responsabilité, et les valeurs qui donnent ou non du sens au cadre d'action.

La motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus, c'est un construit difficile à analyser d'où des difficultés à la mesurer, à l'évaluer. De simples indicateurs de comportements ne donnent qu'une vue très limitée de la motivation, sa virtualité et ses fluctuations ne peuvent se satisfaire d'une approche uniquement fondée sur du quantitatif.

Nous n'avons pas repéré de nouvelles théories, la tendance des recherches actuelles vise plutôt à articuler les différentes théories entre elles.

4 Opérationnaliser les théories

Les théories sont nombreuses, ont donné lieu à un grand nombre d'études mais leur lecture est insuffisante pour les rendre utiles à un responsable d'unité. Il faut relever ce que chacune présente d'opérationnel et analyser en quoi ces différentes contributions peuvent être utiles :

- x aux agents : qu'est qui me motive, pourquoi le suis-je de façon inégale, que faire pour me remotiver ?
- x aux managers : comment motiver mes collaborateurs ?

4.1 Donner du sens au travail

4.1.1 Objectif

Les organisations fonctionnant dans des cadres généralement contraints, les managers sont amenés à mettre en perspective les moyens requis avec les résultats attendus. Ceux-ci sont définis par les objectifs à atteindre. Le management par objectif est donc une démarche qui favorise la cohérence et l'efficacité.

Du côté des individus, la théorie des buts montre qu'un objectif difficile mais accessible est un facteur de motivation. Il y a là une relation à l'ambition, à l'envie de réussir, d'être reconnu.

Reste que la représentation de l'acceptabilité d'un objectif est difficile à apprécier. Quelle stratégie va développer un acteur face à un objectif trop difficile ? Il peut le refuser avec des risques professionnels, risques acceptables ou non dans son système de représentation ou bien l'accepter au risque de se démotiver par retrait professionnel sur incompetence. Il peut également découper cet objectif en sous-objectifs plus accessibles ou enfin se fixer ses propres buts à partir de l'objectif initial. On le voit, chaque individu va rechercher ou non la difficulté, va développer ses propres stratégies.

Un objectif est donc un challenge individuel, il fait lien avec les théorie du choix cognitif et plus particulièrement avec le modèle de VIE de

VROOM. À un but sont associés une valence, une expectation et une instrumentalité.

Une réussite avec effort donne une satisfaction plus intense, un sentiment d'accomplissement liée à l'attribution du mérite.

La motivation est identique si le but est élaboré de manière participative ou s'il est imposé et clairement explicité. En d'autres termes, communiquer, vendre un objectif est un minima nécessaire.

Fixer un but clair n'est pas suffisant, il faut aussi qu'il soit mesurable. Les résultats doivent pouvoir être comparés avec un référentiel lui aussi clair et accepté. Cette comparaison situe l'effort engagé, pose la question de l'efficacité, permet à l'individu de se situer. L'expectation (représentation des possibilité de réussir) se reconstruit donc à l'occasion de ces feedback.

4.1.2 Autonomie

Les travaux de DECI et RYAN sur l'autorégulation ont mis en évidence le lien entre les dispositifs de régulation et la motivation. Lorsqu'ils sont internes, l'individu « locus of control » détermine sa conduite.

« Accroître l'autonomie dans des limites raisonnables et justifiées par les compétences individuelles, stimule non seulement la motivation mais aussi l'initiative et la responsabilité » (LEVY-LEBOYER p171-172). Autrement dit autonomie et création de motivation vont de pair ; Il est par contre impossible de déterminer le bon niveau d'autonomie, celui qui favorisera la motivation. En effet ce seuil est affaire de représentation individuelle et de contexte culturel et organisationnel.

L'autonomie n'est pas suffisant pour motiver. Sous un autre angle, disposer de marges de manoeuvre trop importantes peut démotiver un individu. Manager l'autonomie nécessite un accompagnement. Il faut :

- x savoir l'utiliser : connaissance des rôles et responsabilités et explicitation des objectifs
- x pouvoir l'utiliser : équilibre entre autonomie et contrôle. L'un ne va sans l'autre, un équilibre doit être trouvé entre anarchie et

despotisme, entre anomie et profusion de règles, de procédures. Les traits de personnalité de l'individu et son paradigme professionnel déterminent un seuil d'acceptabilité individuel

Autrement dit, c'est penser avoir les compétences, disposer d'expériences professionnelles positives et de retours d'information.

- x vouloir l'utiliser : cette composant fait lien avec les traits de personnalité. Elle engage les valeurs de l'individu, ses ambitions, l'engagement, le sérieux face à une situation, le degré d'autonomie recherchée ...

L'autonomie crée de la motivation, elle est diversement appréciée d'autant qu'elle a pour corollaire des contrôles. Ils ont pour objet d'aider le collaborateur dans sa démarche, d'ajuster les moyens en temps utile et non de sanctionner. La fréquence de ces contrôles doit être :

- x acceptée : clairement annoncée, voire définie conjointement
- x acceptable et pertinente : des contrôles trop rapprochés fatiguent donnent une impression de manque de confiance et ainsi procure le sentiment de perte de contrôle. Trop éloignés ils n'ont plus de sens et ne créent plus de motivation.

4.1.3 compétence

La maîtrise des situations est source de motivation (WHITE puis HARTER) car elle procure un sentiment de contrôle auto-récompensé. A partir de là, chacun devrait chercher à acquérir les compétences nécessaires. L'organisation peut satisfaire à ce besoin en développant une ingénierie de professionnalisation. Le management peut encourager cette motivation à se professionnaliser en reconnaissant une « *attitude apprenante tout au long de sa vie* » LEVY-LEBOYER p185

4.1.4 changer la perception du travail

Les responsables hiérarchiques disposent de plusieurs pistes qu'ils peuvent valoriser afin que leurs collaborateurs développent une autorégulation positive.

- x Augmenter la variété des activités pour réduire la monotonie, pour montrer ses capacités à travailler sur des domaines différents.

- x Communiquer sur l'utilité des productions, des résultats pour que chacun puisse en apprécier l'utilité.
- x Connaître l'impact des productions des points de vue social et professionnel.

4.2 récompenser

Les productions, les comportements, la qualité des interactions peuvent donner lieu à récompense.

La récompense doit être compatible avec la culture et les moyens de l'organisation. Elle peut-être financière, ou porter sur des avantages en nature, ou professionnel, ou être une reconnaissance. Elle doit être cohérente avec l'importance de la production et prodiguée dans un cadre de justice procédurale accepté. Enfin, elle doit aussi offrir une correspondance avec les attentes du collaborateur méritant. Ces attentes varient d'un individu à l'autre et peuvent évoluer pour un même individu. Pour ces raisons, LEVY-LEBOYER p127 préconise la pratique d'enquêtes « régulières sur les besoins du personnel ».

Parler de récompense c'est aussi traiter des sanctions pour lesquelles les mêmes fondamentaux peuvent être proposés (cohérence et adaptation à la structure). Il faut que la sanction soit crédible, qu'elle puisse être réellement appliqué et qu'elle le soit dans un cadre de justice procédurale strict.

Dans le cadre de ces théories sur la justice, les responsables expliqueront clairement :

- x les résultats attendus
- x les règlements
- x la nature des sanctions et des récompenses
- x les processus d'attribution.

Les liens entre récompense et objectifs ne doivent jamais être perdu de vue par les managers et être clairement perçus par les collaborateurs sinon elle ne constitue plus une source de motivation.

4.3 respecter

C'est traiter chaque collaborateur avec justice en tenant compte de sa personnalité, en acceptant ses différences. C'est communiquer, faire des retours et pratiquer le renforcement.

5 Autres aspects de la relation au travail

5.1 L'implication dans le travail

Lodhal et Kejner (1965) définissent l'implication comme « *le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail, ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même* ».

Autre définition de l'implication dans le travail « *la mesure avec laquelle une personne s'identifie à son travail, participe activement à sa réalisation et considère sa performance comme importantes pour évaluer sa propre valeur* » (SALEH et HOSEK in LOUCHE p81).

Une personne impliquée dans son travail porte un regard systémique sur son organisation. Elle se sent concernée par tout ce qui s'y passe : le contenu du travail, les tâches qu'elle réalise, les collègues qu'elle rencontre, les relations qui se nouent, la vie de l'entreprise...

L'implication au travail est donc liée à la considération qu'accorde un individu à son emploi au regard de ses autres centres d'intérêt (la famille, les loisirs ou d'autres activités). « *L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi* » AUBERT et al. p195

Pour qu'une personne se sente impliquée, il faut qu'elle ait une expérience dans son travail, qu'elle ait le sentiment de faire quelque chose qui soit utile pour les autres, qu'elle puisse s'attribuer ce qu'elle décide et fait plutôt que d'avoir l'impression de se soumettre (autorégulation).

Selon AUBERT et al. P197 plusieurs études ont montré que l'implication est corrélée avec l'absentéisme et le turn-over. De plus la qualité du travail est améliorée mais il y a divergence des résultats entre implication et performance. Sur ce dernier point il semble que l'organisation joue un rôle dans ce résultat. L'entreprise qui saura développer l'implication chez ses salariés, bénéficiera

donc d'une mobilisation d'énergie orientée vers le travail et d'une identification au rôle professionnel.

Par contre LOUCHE p83 contredit ces études : « *On ne trouve aucune relation nette entre d'une part l'implication et d'autre part la performance, la rotation du personnel, l'absentéisme* » ... « *par contre ... elle est ... liée avec les diverses composantes de la satisfaction* ».

Les organisations ont tout de même intérêt à développer l'implication, ce devrait être un enjeu managérial dans un contexte RH difficile.

L'implication renforce l'image de soi mais elle peut provoquer des troubles cardiaques et des déséquilibres affectifs et relationnels (MICHEL 1991).

5.2 La satisfaction au travail

Selon Krumm (2001, p.218), la satisfaction au travail est représentée par « *le niveau et la direction de l'émotion et de l'affectivité d'un travailleur envers une situation de travail* ».

Pour AUBERT et al. p189 « *La satisfaction au travail se définit par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes* ». Le sentiment de satisfaction est donc fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce qu'il pense que le travail va lui apporter.

Les recherches ont établi que la satisfaction est une variable multi-dimensionnelle. Louche (2001) décrit les travaux de plusieurs chercheurs et met en évidence des différences dans les sources de satisfaction.

Certaines études ont montré que c'est un haut niveau de performance qui engendre une satisfaction élevée, et non l'inverse, une satisfaction élevée n'augmente pas le niveau de production.

Les travaux d'Hackman et Lawler ont montré que certaines composantes de la tâche étaient corrélées avec la satisfaction. Krumm (2001) reprend certaines de ces caractéristiques de l'emploi et explique comment il est possible d'améliorer la satisfaction des salariés à partir de celles-ci.

Table des matières

1 Définitions.....	2
2 Les différentes théories de la motivation.....	6
2.1 Les théories des besoins, mobiles, valeurs.....	6
2.1.1 La théorie des besoins.....	6
2.1.2 La théorie bi-factorielle d’Herzberg.....	9
2.1.3 La théorie des besoins de compétences (WHITE 1959, HARTER 1978).....	11
2.1.4 La théorie des caractéristiques de la tâche (Hackman et Oldham 1976).....	12
2.1.5 Autres travaux.....	14
2.2 Les théories du choix cognitif.....	16
2.2.1 Le modèle VIE de Vroom (1964).....	16
2.2.2 La théorie de la justice organisationnelle.....	18
2.2.2.1 La théorie de l'équité.....	18
2.2.2.2 La justice procédurale.....	20
2.3 Les théories de l'autorégulation.....	22
2.3.1 Le modèle du but (LOCKE 1975, LOCKE & LATHAM 1984).....	22
2.3.2 l'autorégulation.....	23
3 Conclusion.....	24
4 Opérationnaliser les théories.....	26
4.1 Donner du sens au travail.....	26
4.1.1 Objectif.....	26
4.1.2 Autonomie.....	27
4.1.3 compétence	28
4.1.4 changer la perception du travail.....	28
4.2 récompenser.....	29
4.3 respecter.....	30
5 Autres aspects de la relation au travail.....	30
5.1 L’implication dans le travail.....	30
5.2 La satisfaction au travail.....	31