

## Motivation et Reconnaissance

1.	C'est quoi la motivation ?	1
2	Les théories du contenu.	2
3	Les théories du processus.	4
4	Les conditions de la motivation	7

### 1. C'est quoi la motivation ?

#### 1.1 Définition

Processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus.

#### 1.2 Caractéristiques de la motivation

##### La motivation n'est pas un état permanent

- On n'est pas motivé ou démotivé dans l'absolu.
- Un même individu "démotivé" ici sera motivé ailleurs.
- La motivation est un comportement en réponse à une situation.

##### La motivation est un processus personnel

- Les facteurs de motivation sont spécifiques à chaque individu.
- Ces facteurs, rationnels ou non, sont liés aux "valeurs" de chacun.

##### La motivation est un processus dynamique

- Qui permet une activation d'énergie.
- Qui implique un déséquilibre, une "tension".
- Qui joue le rôle de "moteur".

##### Il n'y a pas de motivation sans :

- Besoin à satisfaire/commande,
- Objectif à atteindre

# Les fiches formation Management

## 2 Les théories du contenu.

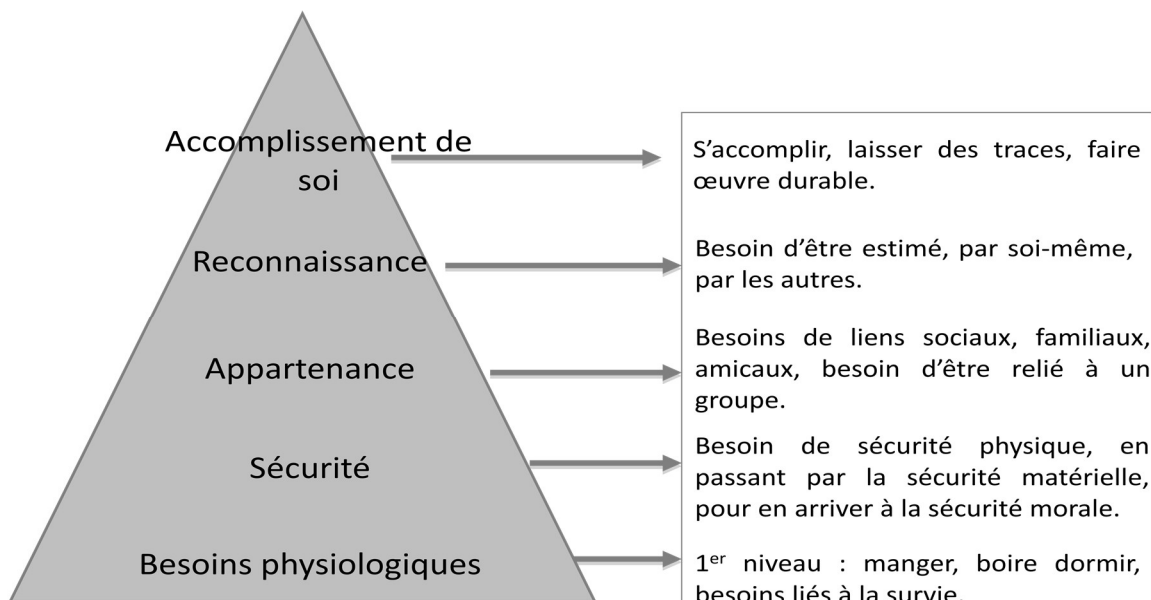
Les théories du contenu cherchent à identifier les facteurs de la motivation des individus. Ces théories reposent sur une hypothèse fondamentale : les besoins sont des manques d'ordre physiologiques, psychologiques ou sociologique. L'existence de besoins non satisfaits crée une tension qui déclenche un mécanisme visant à réduire celle-ci par des comportements adaptés. Les comportements sont donc déterminés par la recherche de satisfaction de besoins. La recherche d'un retour à un équilibre constitue le principe explicatif de la motivation pour les théories du contenu.

Les théories du contenu se réfèrent donc à des listes, des typologies de besoins fondamentaux. Trois principales approches : Maslow, Herzberg, Mac Clelland.

### 2.1 La théorie des besoins de Maslow

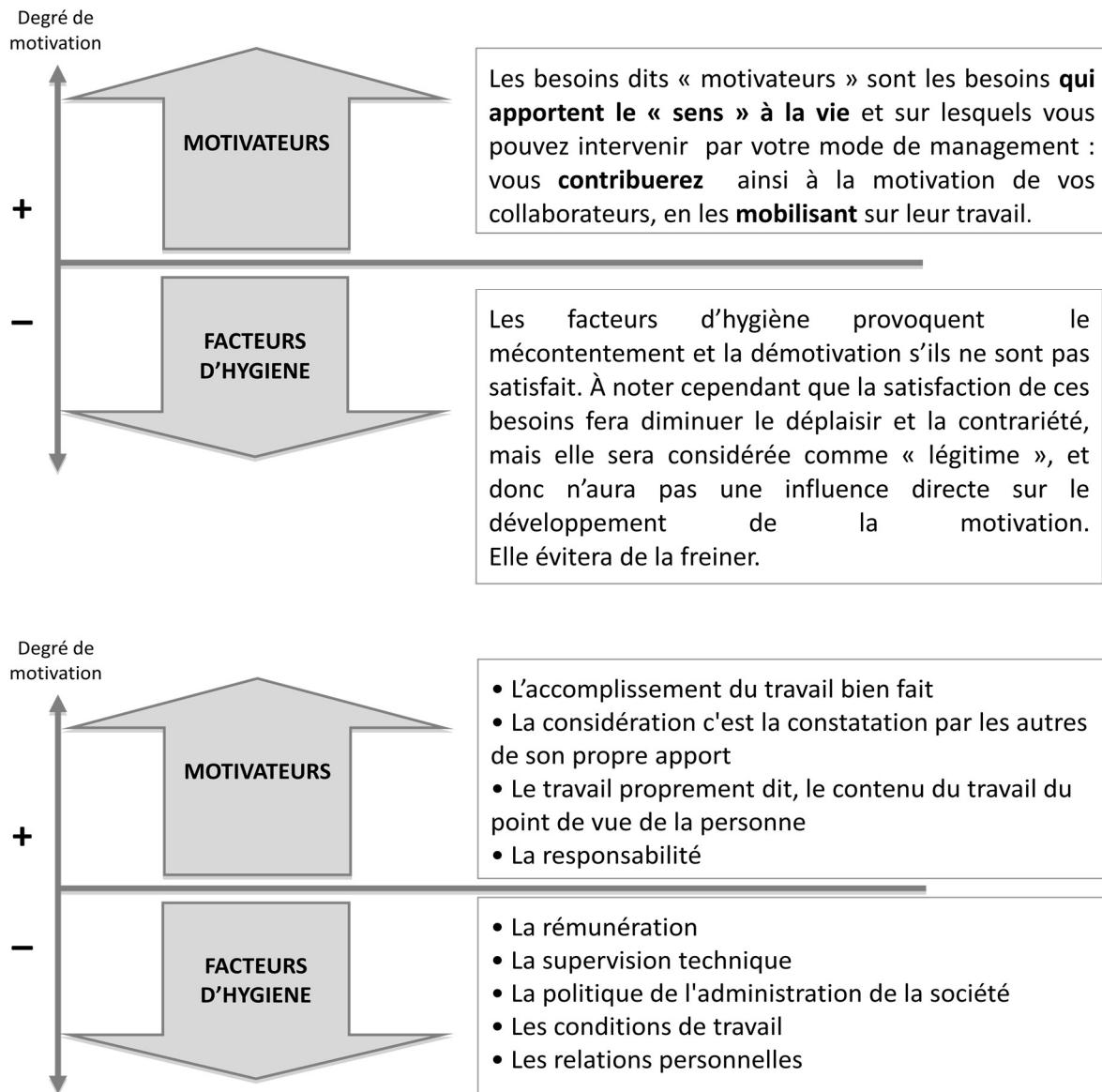
La **pyramide des besoins** schématise une théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow sur la motivation. L'article où Maslow expose sa théorie de la motivation « *A Theory of Human Motivation* », est paru en 1943. Il ne représente pas cette hiérarchie sous la forme d'une pyramide, mais cette représentation s'est imposée pour sa commodité. Maslow parle, quant à lui, de hiérarchie, et il en a une vision dynamique.

Ces besoins constituent la base des motivations des individus, c'est une réalité qui se retrouve dans la vie professionnelle. Ils sont présents, de façon latente, chez chacun de nous. Les besoins sont hiérarchisés. Chaque besoin supérieur ne devient conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits.



# Les fiches formation Management

## 2.2 La théorie bi factorielle d'Herzberg<sup>1</sup>



## 2.3 La théorie des besoins de McClelland.

Pour cette théorie, quatre besoins sont importants. Ce sont :

**Le besoin de réussite ou besoin d'accomplissement.** Il correspond à la recherche du dépassement par des réalisations de plus en plus parfaite. La satisfaction de ce besoin d'accomplissement nécessite des rétroactions sous forme d'évaluation qui donne la reconnaissance.

**Le besoin d'affiliation.** Il traduit le désir d'être intégré, accepté dans un groupe.

<sup>1</sup> Frederick Herzberg (1923-2000), psychologue et professeur de management à l'Université de l'Utah

# *Les fiches formation Management*

**Le besoin de pouvoir.** Il correspond la capacité d'influencer les autres en les persuadant voire en les contraignant ; c'est le désir de diriger et contrôler.

**Le besoin d'autonomie.** Il traduit la recherche de la maîtrise de son rythme de travail voire de sa façon de répondre aux objectifs du poste.

## **3 Les théories du processus.**

A la différence des théories du contenu, qui cherche à comprendre ce qui motive les individus, les théories du processus s'intéressent au fonctionnement de la motivation. Les premières posent la question : de quoi est faite la motivation ? Les seconds : par quoi est-on motivé ? Pour ces théories, c'est l'environnement externe à l'individu qui détermine ses comportements et non des besoins internes. Cette théorie cherche à définir les facteurs qui interviennent au niveau de la détermination des comportements d'un individu. La théorie du renforcement positif de Skinner est une première référence ; la théorie la plus représentative celle de Vroom.

### **3.1 La théorie du renforcement positif de Skinner.**

L'environnement de l'individu comprend des stimuli. Ceci déclenche des comportements qui comportent des conséquences positives ou négatives pour l'individu. Par l'intermédiaire d'un processus d'apprentissage, l'individu associera certains stimuli à certaines conséquences. Le choix d'un comportement devient alors lié aux conséquences qu'il entraîne.

La production d'un comportement peut donc être, selon cette approche, favorisée, entretenue ou affaiblie par des changements au niveau des conséquences qui suivent le comportement. C'est la théorie du renforcement de Skinner, qui identifie quatre techniques de modification des comportements :

Le renforcement positif qui fait intervenir des conséquences désirables immédiatement après l'émission du comportement (avantage économique, marques de reconnaissances par exemple).

Renforcement négatif qui élimine les conséquences indésirables, redoutée (par exemple, l'évitement de la sanction).

L'extinction qui se traduit par l'absence de conséquences à la suite du comportement.

La punition qui correspond à la présentation de conséquences indésirables ou déplaisantes lors de l'émission du comportement.

### **3.2 La théorie des attentes Vroom.**

Selon la théorie des attentes, la motivation pour un comportement se trouve lié à la probabilité que perçoit l'individu d'atteindre une conséquence positive de son point de vue. Les attentes traduisent la croyance que tel comportement aura-t-elle conséquences ou telle récompense. La force motivation naît d'un comportement est d'autant plus important que :

"l'expectation" est grande : l'individu croit pouvoir atteindre ce qui vise (attente sur la relation entre efforts et succès).

"L'instrumentalité" est forte : l'individu pense obtenir certaines conséquences dues à sa réussite (attente sur la relation entre succès et résultats).

# *Les fiches formation Management*

La "valance" est grande : l'individu valorise plus ou moins les résultats de ces actes. La formule que présente Vroom est la suivante : « motivation égale valence X instrumentalité X expectation »

## **3.3 La théorie X-Y de Mc Gregor**

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Nous pouvons à ce propos citer une phrase de son livre : 'Derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes'.

### **La théorie X**

- l'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail et fera tout pour l'éviter
- les individus doivent être contrôlés, dirigés, menacés de sanction afin qu'ils fournissent des efforts pour la réalisation des objectifs de l'organisation
- l'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a peu d'ambition et recherche

### **La théorie Y**

- l'homme est capable de s'auto diriger et de s'autocontrôler
- l'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités
- la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes
- dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes sont largement inutilisées

McGregor croit que les individus peuvent révéler des potentiels beaucoup plus importants que l'encadrement des entreprises ne pouvait alors l'imaginer. Si la Théorie X nie même l'existence de ce potentiel, la Théorie Y défie l'encadrement "d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain, même si nous reconnaissons que l'organisation parfaite, comme le vide total, est pratiquement hors d'atteinte".

## **3.4 La théorie de l'auto-détermination de DECI et RYAN**

Deci et Ryan ont déterminé que les 3 besoins les plus importants de l'homme sont :

- **Le besoin de compétence** fait référence à la sensation que peut éprouver l'individu lorsqu'il interagit efficacement avec son environnement et lorsqu'il a l'occasion d'utiliser ses capacités.
- **Le besoin de relation sociale** est lié au fait de se sentir connecté aux autres, d'être attentif à autrui et d'avoir un sentiment d'appartenance à la fois aux autres individus mais aussi à des communautés de personnes. Le besoin de se sentir en relation avec les autres est déconnecté de l'obtention de certains bénéfices (sexuel par exemple) ou de l'atteinte de différents statuts (devenir membre d'un groupe, devenir épouse, par exemple) l'idée est de partager avec d'autres membres un sentiment d'unité.

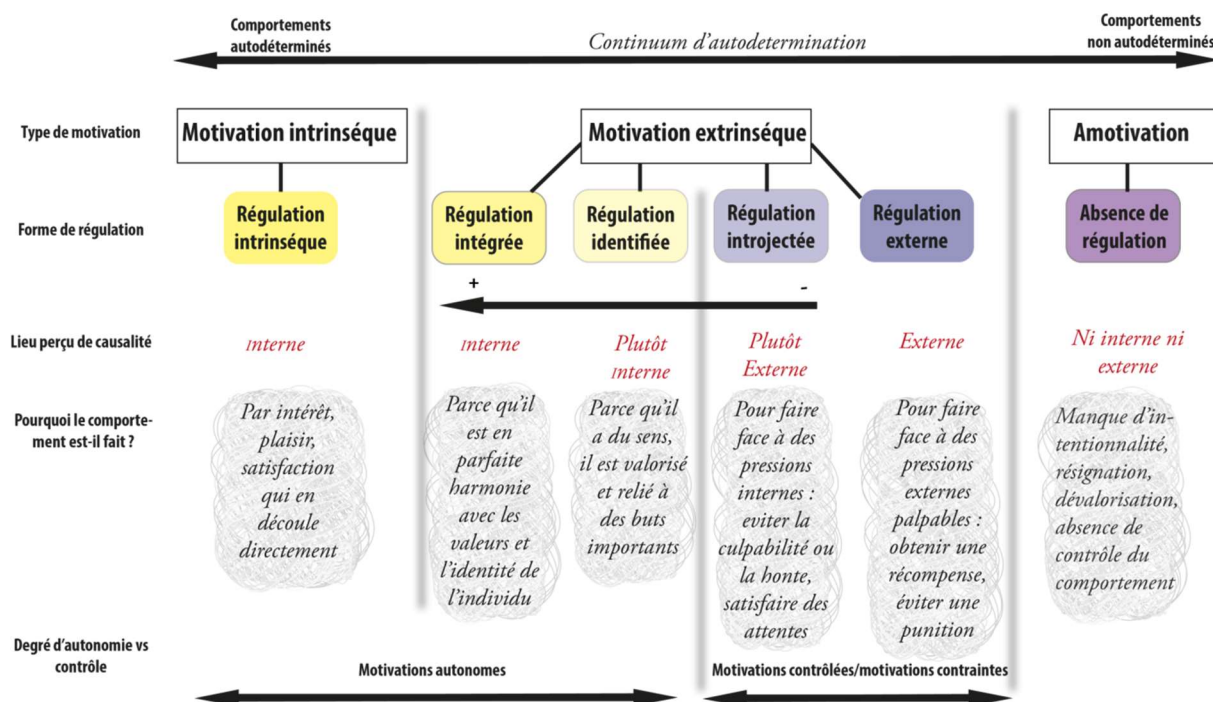
# Les fiches formation Management

- **Le besoin d'autodétermination** fait référence au fait d'être à l'origine de son propre comportement.

## Les différents types de motivation

- La motivation intrinsèque est le fait d'effectuer une activité pour elle-même et pour le plaisir qu'on en retire, c'est une activité engagée volontairement et par intérêt. La motivation intrinsèque incite des individus à s'engager à fond et à trouver du plaisir dans le travail réalisé.
- La motivation extrinsèque constitue un comportement instrumental. C'est une activité non engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou éviter des difficultés, c'est la participation à une activité afin de recevoir une récompense ou éviter une punition. Beaucoup de personnes ne sont pas motivées par le travail qu'elles font, elles agissent dans le cadre d'une motivation extrinsèque.
- L'amotivation : l'individu a le sentiment d'être soumis à des facteurs hors de tout contrôle. L'amotivation se distingue de la motivation extrinsèque par l'absence de motivation liée au sentiment de ne plus être capable de prévoir les conséquences de ses actions

La motivation s'inscrit dans un continuum d'autodétermination



TAXONOMIE ET CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES DE LA MOTIVATION SELON LA TIO  
(Théorie de l'intégration Organismique, mini-théorie incluse dans la TAD)

Les individus trouvent en eux-mêmes la motivation d'agir pour accéder à la maîtrise et au bien-être quand on leur fournit un environnement « **nutritif** »

# Les fiches formation Management

## 4 Les conditions de la motivation

L'attitude du manager par rapport à ses subordonnés a une très grande influence sur les facteurs de motivation.

- **On ne motive pas. On crée les conditions favorables à la motivation.**

De plus on ne peut pas créer artificiellement chez les êtres humains des facteurs de motivation qu'ils ne possèdent pas. La tâche du manager est donc de repérer en chacun de ses collaborateurs les désirs et besoins susceptibles de mobiliser leur énergie.

- **Pour être motivé une équipe a besoin d'un manager « motivateur »**

Pour créer les bonnes conditions de la motivation, le manager doit adopter et pratiquer au quotidien des comportements mobilisateurs et stimulants :

- Être passionné
- Communiquer sa passion
- Stimuler l'adhésion à certaines valeurs
- Créer un climat de travail favorable
- Développer la communication
- Former
- Être positif

Une des qualités du motivant est l'écoute active.

- **Communiquer sur le SENS de l'action collective**
- **Reconnaître les mérites de ses collaborateurs**

Dans le sens positif, il s'agit de félicitations

Dans le sens négatif, il s'agit de critiques constructives (cf. : feed-back)

- **Consulter pour permettre l'adhésion**
- **Responsabiliser sur l'objectif commun**
- **Déléguer les décisions opérationnelles aux personnes qui ont l'expertise**
- **Favoriser et donner un cadre aux initiatives, à la transmission d'expériences**
- **Exploiter toutes les idées**

C'est tirer parti des idées de ses collaborateurs et non pas d'en tirer profit. Il s'agit de mettre en pratique les bonnes suggestions et de préciser qui en est l'instigateur

- **Faire des réunions d'équipe.**

Leur but est d'assurer la cohésion de l'équipe. Elles permettent à chacun de faire le point sur les travaux et d'être au courant de l'avancement des autres membres de l'équipe.

Elles permettent au manager de resituer les actions, le projet dans son contexte global, de rappeler l'objectif final et d'impulser une dynamique permanente au groupe.

- **Organiser des entretiens individuels**

Ils permettent au collaborateur de s'exprimer librement et de parler plus facilement de ses difficultés. C'est l'occasion pour le manager d'analyser le degré d'implication de son subordonné et d'agir en conséquence

**Le rôle du manager est de mobiliser**