

**Expose en psychologie des organisations**

1

# **De la motivation à l'implication au travail**

# De la motivation à l'implication au travail

6/2/14

# De la motivation à l'implication au travail

## PLAN:

### Introduction

I- Motivation au travail et implication : Approche des concepts

II- Motivation au travail et implication : Approches théoriques

III- Mesurer et favoriser la motivation et l'implication au travail

### Conclusion

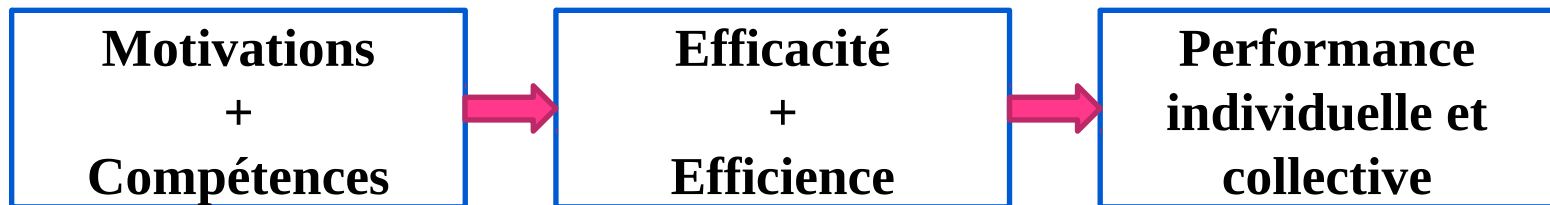
### Webographie

# Introduction

# **I- Motivation au travail et implication : Approche des concepts**

### ❖ LA MOTIVATION

- Peut être définie comme l'ensemble des conditions qui incitent un ou plusieurs individus à agir et à atteindre des buts précis, de ce fait :



- La motivation apparaît comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé (orienté vers un objectif).

### ❖ L'IMPLICATION

- Traduction du terme anglo-saxon « commitment », l'implication correspond à une double relation d'**identification** et d'**engagement** d'une personne au travail.
- Dans le prolongement des facteurs explicatifs du comportement au travail, l'implication sert un **besoin d'accomplissement, d'auto-expression et d'estime** du salarié.
- On peut distinguer deux formes d'implication en situation de travail (qui se placent en inter-relation) : **L'implication organisationnelle** et **l'implication au travail**.

## De la motivation à l'implication au travail

### L'implication organisationnelle

- Une adhésion du salarié à son organisation qui repose sur :
  - Une dimension affective
  - Une dimension calculée
  - Une dimension normative



- ✓ L'existence d'une culture d'entreprise ;
- ✓ La formalisation d'objectifs individuels et collectifs lisibles pour calibrer et normer l'action.

### L'implication au travail



Les conditions de travail ;  
Mécanismes et supports d'auto  
contrôle des objectifs.



## **II- Motivation au travail et implication : Approches théoriques**

## 1- Approches théoriques de la motivation :

<b>Classification</b>	<b>Théories des organisations</b>	<b>Particularités</b>
<b>Théories de contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Théorie des besoins de Maslow;</li><li>✓ Théorie ESC d'Alderfer ;</li><li>✓ Théorie des deux facteurs de Herzberg;</li><li>✓ Théorie des besoins acquis de McClland.</li></ul>	➤ Ces théories ont pour objet d'énumérer, de définir et de classier les forces qui incitent un individu à adopter un comportement.
<b>Théories de processus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Théorie de Vroom;</li><li>✓ Modèle Behavioriste;</li><li>✓ Théorie de l'équité d'Adams;</li><li>✓ Théorie des objectifs de Locke.</li></ul>	➤ Ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'enviro. pour mener l'individu à adopter un comportement particulier.

## De la motivation à l'implication au travail

- Théories de contenu :
- Théorie des besoins de Maslow :

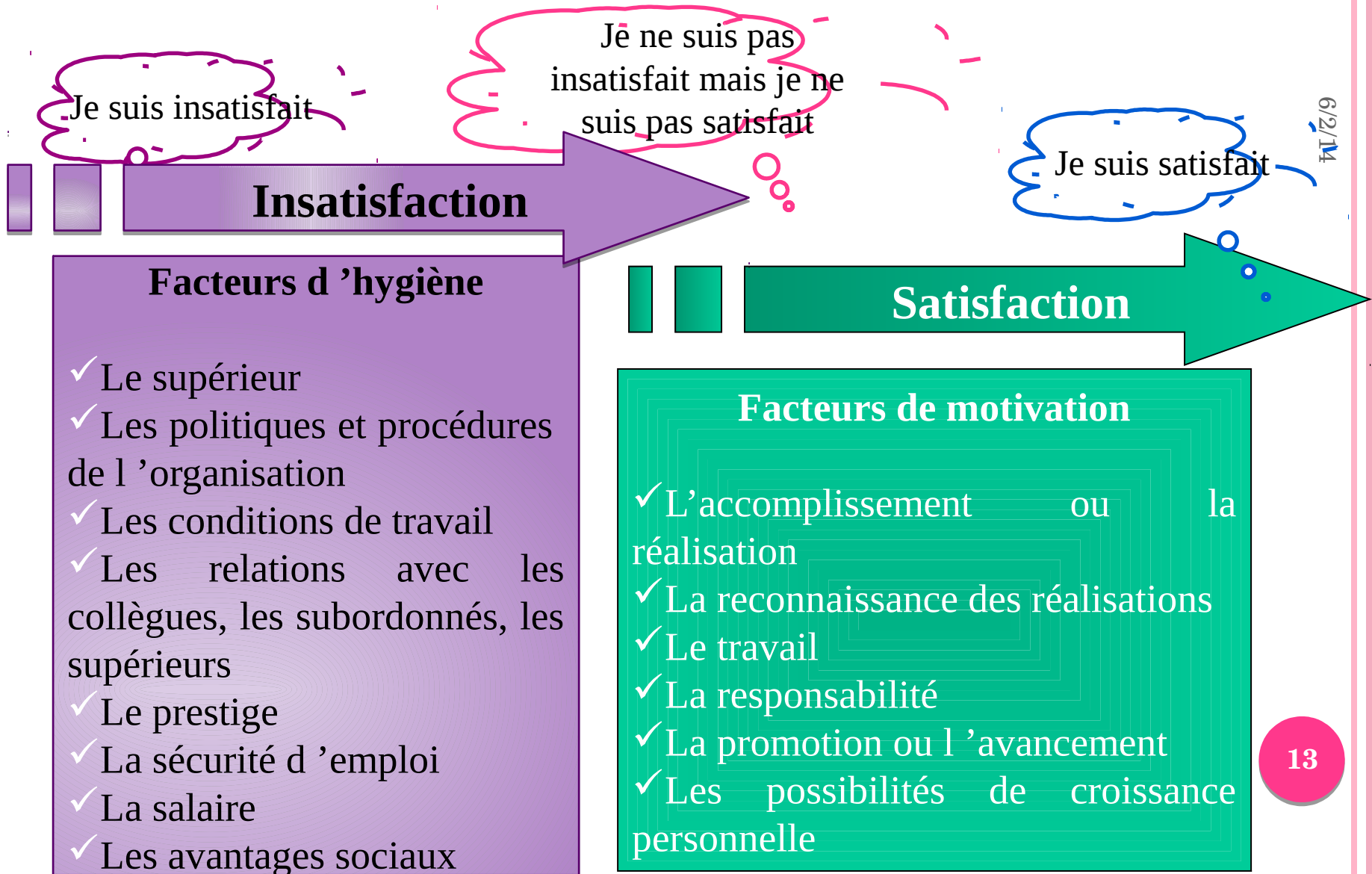


### ➤ Théorie ESC d'Alderfer :

Alderfer classe les besoins en trois ensembles :

- Les besoins d'**E**xistence ;
- Les besoins de **S**ociabilité ;
- Les besoins de **C**roissance .

### ➤ Théorie des deux facteurs de Herzberg :



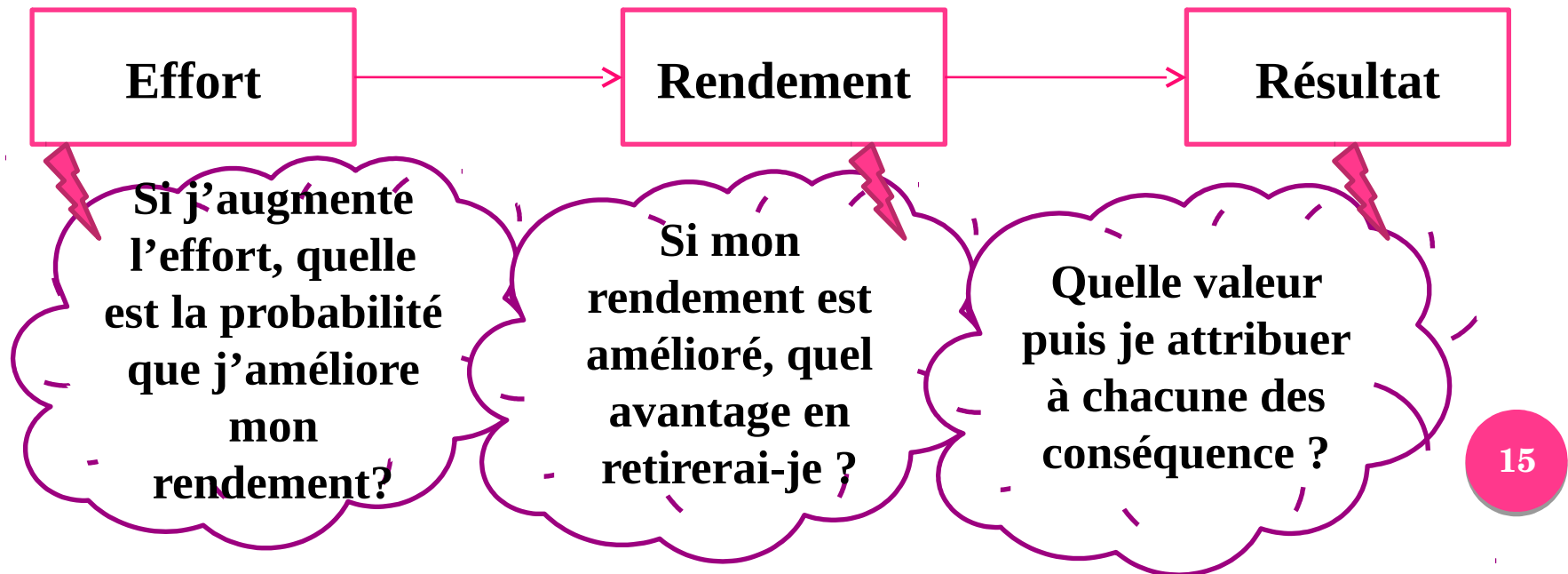
### ➤ **Théorie des besoins acquis de McClelland :**

Cette théorie se fonde sur trois besoins particuliers :

- Le besoin de réalisation ;
- Le besoin d'affiliation ;
- Le besoin de pouvoir.

Selon la théorie de McClelland, chaque individu éprouve une dépendance persistante à l'égard de l'un ou l'autre de ces besoins. Toutefois, au gré des circonstances, il peut également ressentir les deux autres besoins, mais dans une moindre mesure.

- **Théories de processus :**
- **Théorie de Vroom : le modèle v.i.e**



### ➤ **Modèle Behavioriste :**

Le béhaviorisme porte peu d'attention aux raisons ou aux besoins internes dans l'explication des comportements. L'accent est mis sur **les motifs extrinsèques** qui expliquent comment, et non pourquoi, un comportement est adopté et répété. Les béhavioristes accordent peu d'importance aux motifs intrinsèques, parce qu'ils estiment que ceux-ci sont subjectifs et difficilement observables, alors que les comportements et leurs conséquences, eux, sont **objectifs et quantifiables**.



### ➤ Théorie de l'équité d'Adams :

La motivation (comportement) est amorcée, dirigée et maintenue lorsqu'un individu ressent des tensions psychologiques et qu'il accomplit une action pour les réduire.

Les forces qui incitent une personne à agir proviennent du processus de comparaison sociale (dissonance cognitive).

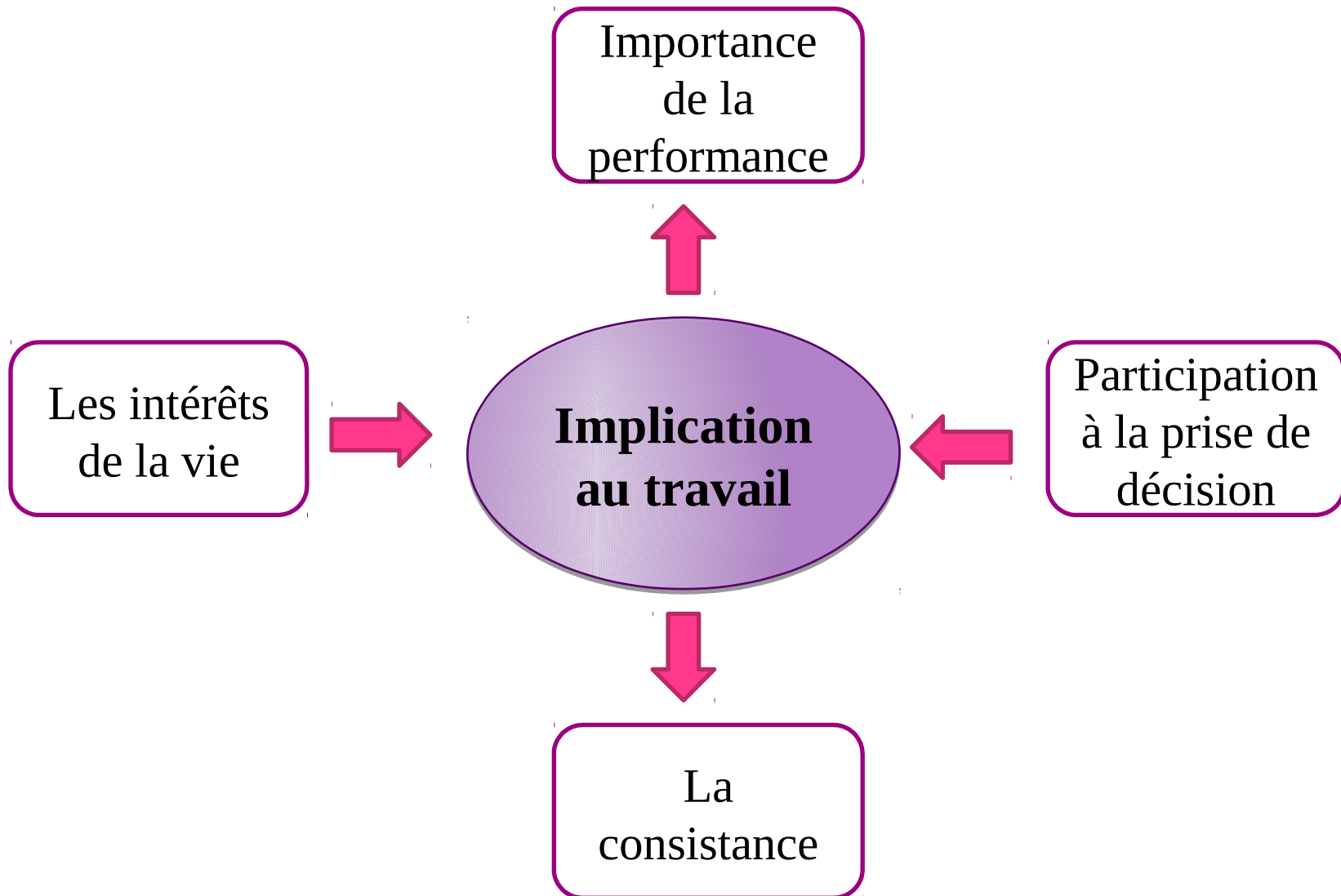
### ➤ Théorie des objectifs de Locke :

Cette théorie met en évidence la capacité de l'être humain à choisir les buts ou les objectifs qu'il désire atteindre et soutient que les objectifs fixés influencent fortement ses cognitions et ses comportements. Ainsi, pour motiver un employé, il suffit de l'encourager à se **fixer des objectifs de rendement élevés ou du moins** de l'amener à **accepter les objectifs** qui lui sont proposés. Une fois que l'individu a l'intention d'atteindre ces objectifs, il consentira à fournir les efforts requis pour y parvenir.

### 2- Approche théoriques de l'implication :

- Concept multidimensionnel (implication au travail/implication organisationnelle) étudié selon deux grandes approches :
- **Une approche psychologique et sociale** : Claude Louche, professeur de psychologie sociale explique l'implication au travail à partir de la prise en compte par le salarié et l'interaction de différents éléments :

## De la motivation à l'implication au travail



## De la motivation à l'implication au travail

- **Une approche affective et calculée :**
- **L'approche affective de Porter et Steers (1979) :**

L'implication affective résulte du processus d'identification d'un individu à une organisation qui en intériorise les normes et valeurs de manière manifeste à trois niveaux :

- Une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ;
- Une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci ;
- Un fort désir d'en rester membre.

- L'approche calculée de Becker (1960) :

Elle est liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions, et les avantages ou investissements liés au système qui les emploie.

- D'autres formes d'implication organisationnelles ont ensuite été étudiées, **l'implication normative** (Wiener, 1982), et **l'identification organisationnelle** (Hall, Schneider et Nygren, 1970).

## De la motivation à l'implication au travail

- Par la suite, *Allen et Meyer* ont définis les attributs de l'implication organisationnelle, et proposent de distinguer 3 dimensions de l'implication :
- **L'implication affective** se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (*Porter, Steers et Mowday, 1994*)

- **L'implication calculée** fait référence à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugent plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.



- **L'implication normative** se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté). Pour *Wiener (1982)*, c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle

- **L'approche en terme de ressources humaines de Maurice Thévenet :**

A coté d'un référentiel de performances qu'il lui permettra de s'auto évaluer, le salarié repose son implication au travail sur son attachement et sur son degré **d'adhésion à 5 environnements** qui lui sont directs :

- ✓ Adhésion à son environnement professionnel ;
- ✓ Adhésion au profit et à l'activité de l'entreprise ;
- ✓ Adhésion à son métier ;
- ✓ Adhésion à la valeur du travail ;
- ✓ Adhésion à l'organisation.

## **III- Mesurer et favoriser la motivation et l'implication au travail**

### 1- Mesurer la motivation et l'implication au travail :

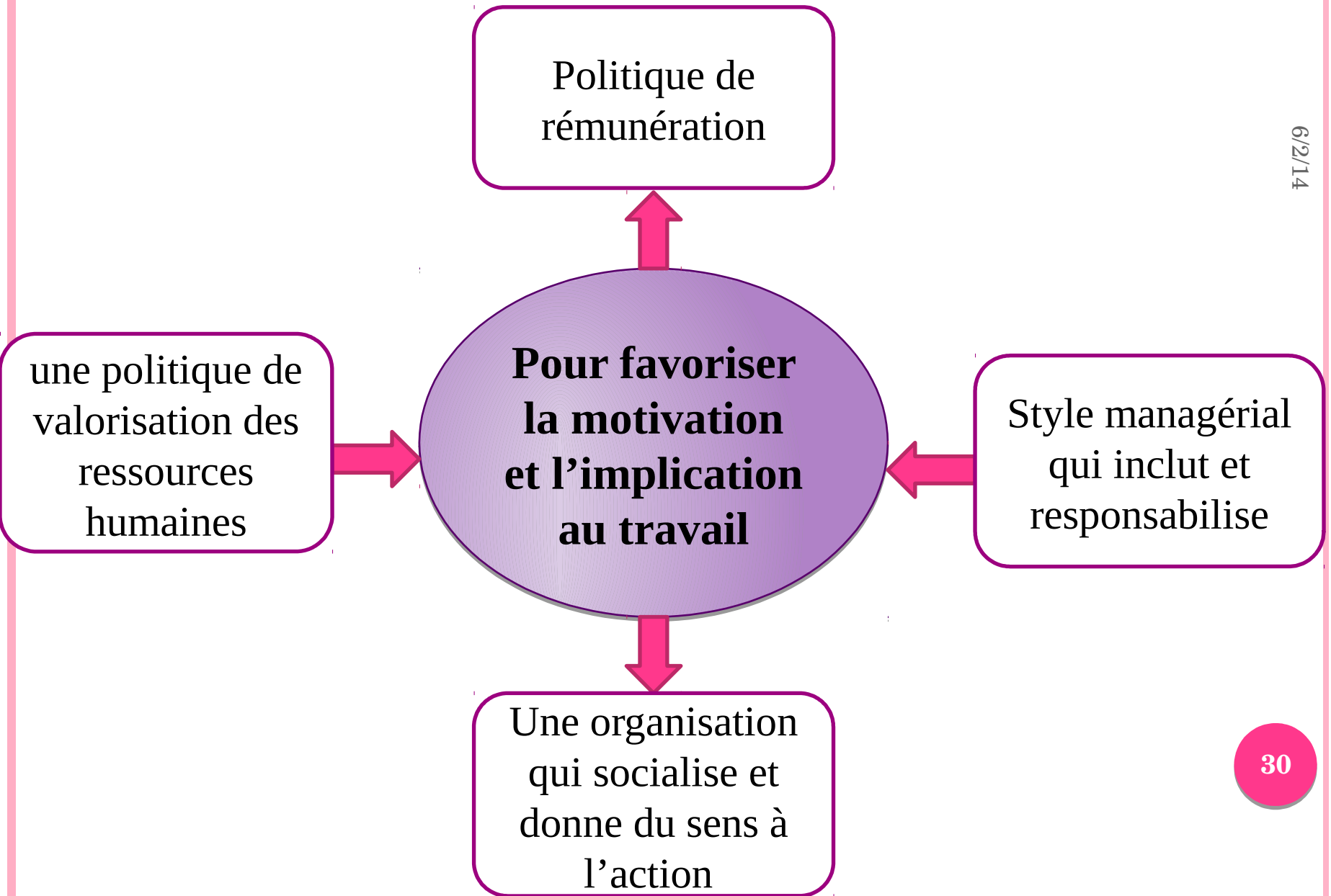
- En évaluant les effets d'un manque ou d'une diminution de la motivation et de l'implication sur l'organisation :
  - ✓ Sur un plan quantitatif
  - ✓ Sur un plan qualitatif
- En menant des études psycho-techniques : entretiens d'évaluation, questionnaire, l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) ...

## 2- Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social » :

### Mix Social

Politique de valorisation des RH + Politique de rémunération +  
Style managérial participatif et responsabilisant + Valeurs de  
l'organisation

## De la motivation à l'implication au travail



### ➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération :

- ❑ Le salaire de base ;
- ❑ Les compléments de salaire ;
- ❑ « les rémunérations différées »:
  - Participation
  - Intéressement
  - Les stock-options
  - Les Plan d'Épargne Public (PPE)
  - Les interentreprises (PEEI).

- **Motiver et impliquer par une politique de valorisation des ressources humaines :**
  - ❑ Une gestion des savoirs et des compétences ;
  - ❑ Une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières ;
  - ❑ Une organisation (temps de travail, en particulier) et des conditions de travail qui facilitent l'exécution des tâches du salarié et son efficacité.



➤ **Motiver et impliquer par un style de management qui inclut et responsabilise :**

□ **Style participatif :**

- Qui s'exprime dans une organisation qui décentralise le pouvoir de décision et qui partage ce pouvoir ;
- Qui s'exprime dans une organisation flexible (changement organisationnel) aux niveaux hiérarchiques limités (limiter le nombre de niveaux hiérarchique entre le « sommet stratégique » et « le centre opérationnel »).

- **Motiver et impliquer par un style de management qui inclut et responsabilise :**
  - Qui s'exprime dans une organisation qui favorise conjointement l'autonomie et la participation. Le mode de direction par objectifs (DPO) peuvent responsabiliser le salarié et le collectif.

- **Motiver et impliquer par une organisation qui socialise et donne du sens à l'action :**
  - Rôle de la culture et du projet de l'entreprise

## Webographie

- ❖ Les Éditions de la Chenelière inc.,  
*Psychologie du travail et comportement organisationnel, 3e édition*
- ❖ *Managmarket.com*

