

Dans cette première partie, nous présentons les principes fondamentaux des grandes écoles de pensée en matière de management. L'examen de l'évolution de la pensée dans ce domaine peut nous permettre d'appréhender les pratiques managériales actuelles. C'est à travers l'évolution de ces écoles qu'on a pris conscience de l'importance du facteur humain. L'évolution de la pensée managériale a connu deux grands courants : l'école classique, l'école des relations humaines. Ces deux courants sont liés au contexte socioculturel de leur propre époque ; ainsi à chaque école de pensée correspond une conception différente du management.

I. L'ECOLE CLASSIQUE OU DE PRODUCTIVITE

L'idée principale de l'école classique c'est qu'il faut obtenir le meilleur rendement des facteurs de production et que la seule chose qui motive l'individu c'est le salaire.

Trois courants importants ont marqué l'évolution de l'école classique :

- Le courant Scientifique (Taylor)
- Le courant Administratif (Fayol)
- Le courant Bureaucratique (Max Weber)

1- LE COURANT SCIENTIFIQUE : TAYLOR (O.S.T)

Frederick W. Taylor (1856-1915), ingénieur mécanicien américain, peut être considéré comme le précurseur du courant scientifique.

D'abord, il se rend compte que l'on peut spécialiser les hommes et qu'il faut leur apprendre leur tâche après avoir étudié scientifiquement les mouvements utiles au travail.

La pensée qui guide TAYLOR réside dans l'élimination des gaspillages de temps, d'argent, de matière, etc. et dans le recours à une méthode scientifique et non à des hommes exceptionnels.

Il propose ensuite d'organiser scientifiquement les ateliers pour augmenter le rendement. (La seule motivation de l'homme au travail consiste à optimiser ses gains économiques).

Enfin, il préconise une réforme du système de paiement (salaire au rendement), de telle façon que l'ouvrier bénéficie de primes, s'il dépasse la norme prévue.

Pour lui le processus de production doit être fait en deux divisions :

Division verticale des tâches qui consiste en le fait que la conception et le commandement sont faits exclusivement par la direction alors que l'exécution est du ressort des ouvriers.

Division horizontale des tâches qui est expliquée par la décomposition et la parcellisation du processus de production en geste élémentaires.

Le but de l'organisation scientifique du travail est de découvrir les méthodes les plus efficaces pour faire exécuter un travail et diriger les ouvriers de manière rationnelle. C'est l'essence même de l'organisation scientifique du travail.

Son but est de parvenir à définir un organigramme qui permet la meilleure utilisation de toutes les ressources ou moyens de l'entreprise pour l'accomplissement de son objectif.

Cette théorie a été critiquée vue qu'elle cause une déshumanisation. D'une part l'ouvrier ne fait qu'exécuter les tâches sans penser (comme une machine) et d'autre part car le dirigeant ne prend pas en considération les besoins de ses ouvriers d'où résulte l'absence de motivation de ces derniers.

2- LE COURANT ADMINISTRATIF : FAYOL

Henri Fayol (1841-1925), cadre français du secteur minier, distingue six fonctions essentielles dans l'entreprise, mais il accorde une importance particulière à la fonction administrative.

Les six fonctions de l'entreprise selon Fayol :

Fonction Technique	{Opérations de production, fabrication, Transformation...
---------------------------	--

Fonction Commerciale	{Opérations d'achats, ventes, échanges...
-----------------------------	--

Fonction Financière	{Opérations de recherche et gestion de
----------------------------	---

	capitaux.
--	------------------

Fonction de Sécurité	{Opérations de protection des biens et des personnes.
-----------------------------	--

Fonction de comptabilité	{Opérations d'inventaire, bilan, prix de revient, statistiques...
---------------------------------	--

Fonction Administrative	Prévoyance Organisation Commandement Coordination Contrôle	Management
--------------------------------	---	-------------------

En se basant sur son expérience industrielle et administrative, Fayol met en lumière, les cinq principes essentiels de la gestion administrative :

- **Prévoyance** : scruter l'avenir et dresser le programme d'action ;
- **Organisation** : constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise ;
- **Commandement** : fixer l'ordre de la hiérarchie et des responsabilités ;
- **Coordination** : relier, unir, harmoniser, tous les actes et tous les efforts de l'entreprise ;
- **Contrôler** : veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et ordres donnés.

Les travaux de Fayol cherchaient à montrer grâce aux qualités de commandement des personnes et d'administration, un dirigeant peut permettre à son personnel de réaliser les meilleures performances.

3 - LE COURANT BUREAUCRATIQUE : MAX WEBER

MAX WEBER (1864-1920), Juriste et sociologue allemand, est considéré comme le fondateur de l'école dite sociologique. Mais l'essentiel de ses travaux, dans le domaine du management, le classent davantage dans l'école classique.

Il estime, selon une approche « bureaucratique », que l'établissement de structures et l'existence de procédures et de règles formalisées dans des documents participent à :

- L'instauration d'un système de gestion rationnel ;
- L'utilisation efficace des ressources ;

Pour WEBER, l'organisation bureaucratique est la forme la plus rationnelle parmi les autres formes d'organisation mises en évidence par l'auteur, à savoir : l'organisation charismatique (fondée sur les qualités personnelles du leader et qui pose souvent des problèmes de succession) et l'organisation traditionnelle (basée sur l'autorité découlant du statut).

L'application des principes bureaucratiques permet une réalisation efficace et rapide d'une énorme quantité de travail, laquelle n'est pas possible que si le personnel respecte des instructions et des règles formelles. C'est pourquoi ces principes demeurent encore très répandus dans plusieurs organisations, telles que les banques, les assurances, les établissements publics, les écoles et universités, l'armée, les hôpitaux, etc.

Malgré son efficacité, on reproche souvent au système bureaucratique sa rationalité selon laquelle : « tout peut être calculé et l'incertitude est éliminé ».

Les théoriciens de l'école classique perçoivent l'organisation comme une machine et l'homme comme un pion. Les deux fonctionnent avec des règles rigides et strictes, permettant d'aborder rationnellement le quotidien.

II. L'ÉCOLE DES RELATIONS HUMAINES

Par opposition à l'école classique, les tenants de l'école des relations humaines accordent une grande importance au comportement humain dans l'organisation.

Trois idées phares caractérisent la pensée du mouvement :

1. Les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe. Ils recherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qu'ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche. Ils souhaitent en plus, pouvoir se montrer utiles, d'apporter une contribution manifeste. Dans la mesure où ce besoin d'appartenance est satisfait, les individus arrivent à travailler en coopération et à adhérer aux objectifs de l'entreprise, qu'ils s'approprient.
2. L'entreprise doit encourager ses subordonnées à prendre des initiatives dans tout ce qui concerne la gestion courante, en accord avec les objectifs connus et reconnus de tous.
3. Un bon environnement et des avantages matériels permettent à un individu de s'épanouir et de mieux s'intégrer à l'entreprise.

1- ELTON MAYO

Elton MAYO : (1880-1949) est un australien émigré aux États-unis et professeur chercheur à l'université d'Harvard. Il est considéré comme le fondateur du courant des relations humaines et de la sociologie du travail. Sans rejeter le taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité.¹

a - L'expérience d'Hawthorne et ses résultats

¹ <http://www.performancezoom.com/mayo.php>

Une enquête s'est effectuée dans les ateliers de la "Western Electric", une usine de fabrication de téléphone. Cette enquête se déroula en 2 phases :

□ Pour la première phase de l'enquête, les chercheurs ont constitué deux groupes composés d'ouvrières : un groupe expérimental, sur lequel ont été testées certaines modifications et un groupe témoin, pour lequel aucun changement n'est intervenu.

- La première étape de l'expérience a consisté à mesurer l'impact des améliorations des conditions de travail (éclairage, niveau de la température...) sur la productivité du travail. La production du groupe expérimental a augmenté, mais celle du groupe témoin également.

- Pour la deuxième étape, ils introduisent d'autres stimulants tels que l'introduction des pauses, la distribution de boissons pendant les pauses, attribution de primes. La production des deux groupes a continué à progresser.

- Les chercheurs ont alors décidé d'observer le comportement des ouvrières du groupe expérimental en proposant un retour aux conditions initiales de travail (suppression des pauses, etc.). Ils ont constaté que la production augmentait toujours.

- L'équipe d'Elton Mayo a mis en évidence les effets positifs du travail en groupe. Les groupes observés étaient devenus homogènes et avaient leur propre logique de fonctionnement. La satisfaction au travail, et par conséquent l'évolution de la production, était d'abord associée à la nouvelle forme d'organisation sociale du travail plutôt qu'à l'organisation en elle-même.

La motivation psychologique des salariés dans l'entreprise est aussi importante que la motivation matérielle.

□ La deuxième phase des enquêtes s'est réalisée sous la forme d'interviews auprès de 2000 salariés pour connaître le type de contrôle souhaité dans les ateliers et le niveau des conditions de travail.

Les enquêteurs sont arrivés à la conclusion que la plupart des problèmes des ouvriers entre eux et entre les ouvriers et les contremaîtres dépendaient de leurs attitudes émotionnelles et non des conditions matérielles.

□ La dernière phase des recherches a consisté à observer le comportement des ouvrières d'un atelier d'assemblage. Les chercheurs ont ainsi pu mettre en évidence le système de valeurs du groupe et les symboles partagés par ses membres.

b- Les conclusions

- La quantité de travail accomplie par un ouvrier n'est pas seulement déterminée par sa capacité physique, mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration au groupe.
- Les paramètres non financiers (conditions de travail, relations sociales) jouent un rôle capital dans la motivation et la cohésion du groupe.
- Les salariés ne réagissent pas à la direction en tant qu'individus, mais en tant que membres d'un groupe ayant sa propre logique de fonctionnement et son propre système de valeurs.

2- LEWIN ET DYNAMIQUE DE GROUPE

Kurt LEWIN (1890-1947), docteur et professeur allemand en philosophie, émigre aux États-unis. Il est à l'origine de la dynamique de groupe.

Les travaux de l'auteur portent essentiellement sur le phénomène des groupes humains restreints et celui du leadership. Parmi ces travaux on trouve l'expérimentation étudiant les influences du leadership sur un groupe en fonction.

Cette recherche avait pour but d'analyser le style du leader et son comportement lorsqu'il s'agit de :

- ⊕ Prendre des décisions ;
- ⊕ Répartir les tâches ;

- ⊕ Décider de la structure des sous-groupes ;
- ⊕ Évaluer le travail réalisé ;
- ⊕ Participer aux activités du groupe.

Cette expérience a permis à LEWIN de distinguer trois styles de leader :

Le leader autoritaire qui n'utilise que des ordres pour diriger son groupe tout en restant loin de celui-ci.

Le leader « laisser-faire » qui s'implique très peu en participant au minimum d'activités. Cependant, il reste à la disposition du groupe pour lui apporter son savoir-faire et son expertise.

Le leader démocratique qui participe dynamiquement aux activités du groupe en s'appuyant sur des méthodes semi-directives, afin de motiver et d'encourager ses membres à formuler des suggestions ou à faire preuve de plus de créativité.

En conclusion, Lewin annonce que le mode de management démocratique fondé sur les méthodes semi-directives génère plus de satisfaction et de rendement dans le groupe que les autres modes de commandement. Ces derniers engendrent souvent chez les membres du groupe des réactions de frustration, d'agressivité, d'anarchie et de révolte.

3 - RENIS LIKERT:

Psychologue et auteur américain, il a prolongé les travaux de Mayo et Lewin.

Il a préconisé une organisation du travail par groupe car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun.

Chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile.

Le mouvement se situe dans quatre catégories :

-Le style autoritaire : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions de pénalisation.

-**Le style paternaliste** : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions et de récompenses.

-**Le style consultatif** : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas de décisions.

-**Le style participatif** : qui repose sur 3 éléments :

-Rapport de coopération entre les membres de l'organisation ;

-Prise de décision et contrôle par les groupes ;

-La fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnel ambitieux.

Likert a conclu la supériorité du style participatif en le décrivant comme le style le plus efficace.²

Dans cette deuxième partie, on va traiter les différentes théories qui expliquent le phénomène de la motivation. Dans un premier temps, on va étudier les théories qui s'intéressent à détecter les éléments créateurs de la motivation (les compositions de la

² <http://www.performancezoom.com/likert.php>

motivation). Alors que dans un deuxième temps, on va expliquer comment la motivation s'opère?

I. Les théories de contenu de la motivation :

Ces théories sont appelées de contenu car elles cherchent à connaître le contenu de la motivation. En d'autre terme, par quoi les individus sont motivés?

Dans cette partie, on va traiter les théories suivantes :

MASLOW

HERZBERG

MC LELLAND

HACKMAN & OLDHAM

ALDERFER

1- LA THÉORIE DES BESOINS (DÉBUT DES ANNÉE 40) :

À l'origine du courant de pensée centré sur les besoins, le nom d'Abraham MASLOW est indissociable des théories de la motivation. Pour ce chercheur, la motivation résulte avant tout de la nécessité de répondre à un besoin non satisfait. Il est le premier en 1945, à avoir tenté de formuler une théorie générale de la motivation. ⁽³⁾

La théorie des besoins d'Abraham MASLOW est une des plus célèbres. MASLOW définit l'être humain comme un tout présentant des aspects physiologiques, psychologiques, sociologiques et spirituels. Chacun de ces aspects est relié à certains besoins humains. Selon lui, ce sont les besoins qui créent la motivation. ⁽⁴⁾

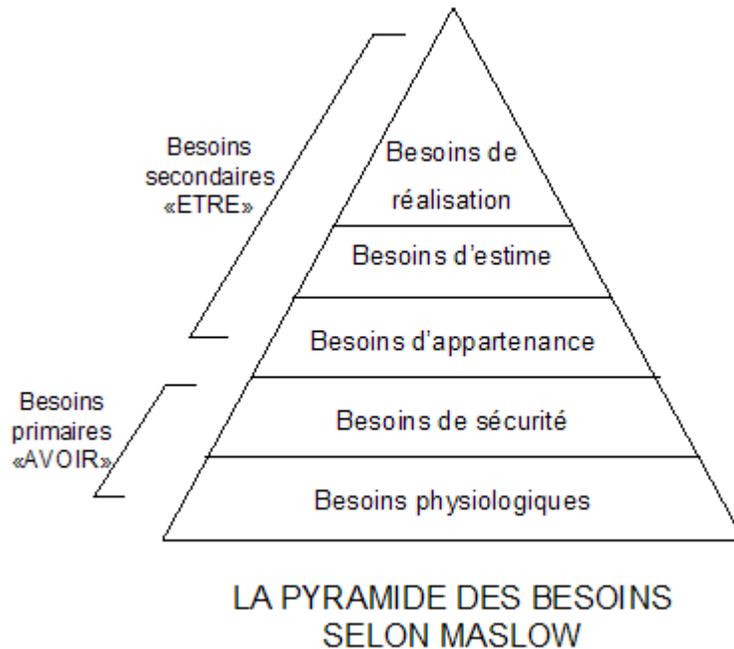
Cette hiérarchie repose sur quelques postulats de base :

³ Xavier MONTSERRAT « COMMENT MOTIVER » Éditions d'organisation, 2004 P.33

⁴ http://www.recitus.qc.ca/html/tache_primaire/tache_1820/documents/besoin_maslow.pdf

- Un besoin satisfait n'engendre pas de motivation. Toutefois, quand un besoin est satisfait un autre surgit et se substitue au précédent, de sorte que les individus s'efforcent toujours de satisfaire quelque besoin.
- Chez beaucoup de personnes, le réseau des besoins est très complexe et implique qu'à tout moment de nombreux désirs affectent le comportement de chaque personne.
- Les besoins du niveau le plus bas doivent généralement être satisfaits avant que les besoins du niveau supérieur soient suffisamment stimulés pour impulser un comportement.
- Les moyens de satisfaire les besoins les plus élevés sont plus nombreux que les moyens de satisfaire les besoins les plus bas.

MASLOW a schématisé la hiérarchie des besoins à l'intérieur d'une pyramide à cinq paliers. Selon lui, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits: au bas de la pyramide sont placés **les besoins physiologiques** (faim, soif, sommeil, etc.); lorsque ces besoins sont raisonnablement satisfaits, d'autres générations de besoins peuvent émerger : **besoins de sécurité** (stabilité dans son cadre d'existence ou son travail par exemple), **besoins sociaux d'appartenance** (affection, identification, solidarité, etc.), **besoins d'estime** (prestige social, amour-propre individuel...) et **besoins de réalisation de soi** (développer son potentiel de façon efficace et la plus complète possible).



LIMITES ET CRITIQUES DE LA THÉORIE :

- ▶ Différences culturelles (dans les sociétés collectivistes, les besoins sociaux tendent à dépasser les autres).
- ▶ Hiérarchie des besoins contestable (exceptions à la hiérarchie : vivre trop longtemps dans la pauvreté amènerait une fixation sur les besoins inférieurs, les artistes peuvent accepter de vivre dans la misère et chercher à satisfaire des besoins supérieurs...).
- ▶ Remise en cause du principe d'universalité : la motivation est aussi un phénomène spécifique : chaque individu peut " classer " ses besoins dans un ordre différent.
- ▶ Le contexte organisationnel modifie les besoins (taille de l'entreprise).

2- LA THÉORIE DE DEUX FACTEURS :

Frederik Herzberg a élaboré une nouvelle théorie de la motivation qui s'intitule la théorie bifactorielle. Selon cette théorie les personnes sont influencées par deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation.

Herzberg a développé cette théorie de la motivation pendant ses recherches sur 200 et techniciens et ingénieurs aux Etats Unies.

Il leur demanda de raconter des incidents ou des événements qu'ils avaient vécus à l'usine ou au bureau et qui avaient augmenté ou diminué considérablement leur degré de satisfaction au travail.

Pendant ses recherches, il constate que les facteurs sources de satisfaction ne sont pas les mêmes que les facteurs d'insatisfaction.

Il a identifié deux catégories de facteurs:

□ **Facteur d'hygiène ou de maintenance:** sont reliés surtout au contexte dans lequel s'accomplit la tâche.

- **Les conditions de travail ;**
- Le salaire, le prestige, la sécurité ;**
- **Les relations avec les collègues les subordonnés et les supérieurs ;**
- Les politiques et procédures de l'organisation ;**
- **Les avantages sociaux.**

□ **Facteur de motivation ou moteurs:** Facteur de motivation ou facteurs moteur sont reliés surtout au contenu de la tâche.

- L'accomplissement ou la réalisation ;**

- **La responsabilité ;**

-**La promotion ou l'avancement ;**

- **Intérêt du travail en lui-même.**⁽⁵⁾

D'après lui certains facteurs doivent être satisfaits pour éviter le mécontentement mais ils n'engendrent pas la satisfaction (facteur d'hygiène) et au contraire d'autres facteurs ne provoquent pas la démotivation lorsqu'ils ne sont pas satisfaits mais une fois satisfaits ils engendrent de la motivation (facteurs moteurs).

Les facteurs d'hygiène correspondent aux besoins les plus bas de la pyramide de Maslow à savoir les besoins physiologiques et les besoins de sécurité, ces facteurs ne sont pas source de satisfaction et n'influencent pas la vie psychologique.

Les facteurs de motivation qui procurent une satisfaction sont nécessaires afin de motiver un employé à un rendement plus élevé. Ils incitent les individus à faire des efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Ces facteurs se situent dans le haut de la pyramide.
(⁶)

Cette analyse a conduit Herzberg à poser les principes de base de concept de l'enrichissement des tâches, qui conduit à donner plus de responsabilités et d'autonomie aux travailleurs. Cette théorie de motivation a montré que l'aspect financier n'est pas la seule source de motivation. (⁷)

Les critiques :

La plus importante est que l'on ne peut pas appliquer le concept à toutes les situations d'une manière uniforme.

⁵ Nicole Coté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacques « la dimension humaine des organisation » P : 159

⁶ SANDRA MICHEL « peut-on gérer les motivation »collection GESTION.P :22

⁷ Xavier Montserrat « comment motiver » édition d'organisation. P : 39,40.

- La méthode de recherche : plusieurs chercheurs n'obtiennent pas les mêmes résultats avec d'autres méthodes de recherches. Lorsqu'ils utilisent la même méthode que Herzberg ils arrivent aux mêmes résultats que lui, mais lorsqu'ils appliquent une nouvelle méthode, ils obtiennent des résultats différents.
- Le rapport satisfaction-motivation-rendement : Herzberg suppose qu'un sentiment de la satisfaction est nécessairement accompagné d'un niveau élevé de motivation, alors que la relation satisfaction motivation n'est pas évidente.
- Le principe des différences individuelles : cette théorie ne prend pas en compte les différences individuelles et suppose que chaque personne accorde la même valeur aux divers éléments de son travail, ce qui n'est pas la vérité. ⁽⁸⁾

3- LA THÉORIE DE MC CLELLAND :

McClelland est parmi les auteurs qui associent la motivation à des facteurs intrinsèques. Pour lui, il existe trois types de besoins qui peuvent motiver l'individu : besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir et besoin d'affiliation.

Besoin d'accomplissement : peut être défini comme étant une disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à vouloir la réussite. On trouve ce type de besoin surtout dans les entrepreneurs.

Besoin de pouvoir : peut être défini comme le désir d'influencer les autres, d'exercer un impact sur les gens et les événements à condition que ce soit orienté vers le bien de l'organisation. Il est surtout ressenti par ceux qui visent une carrière en gestion.

Besoin d'affiliation : peut être défini comme le désir d'établir, de maintenir ou de rétablir une relation affective positive avec une autre personne.

⁸ Nicole Coté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacques « la dimension humaine des organisations » p : 160

4- LE MODÈLE DE HACKMAN & OLDHAM (les caractéristiques de l'emploi) :

Développé par Hackman et Oldham. Ce modèle s'inspire des recherches d'Herzberg sur l'enrichissement des tâches et qui se fonde sur les caractéristiques de l'emploi.

Hackman et Oldham proposent une liste de caractéristiques du travail sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation, ils ont identifié cinq caractéristiques qui influençaient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi :

-La variété de la tâche: le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent.

-L'identité de la tâche: la possibilité pour celui qui effectue un travail d'identifier le résultat.

-La signification de la tâche : la tâche doit être claire.

-L'autonomie : l'indépendance et la liberté dont jouit une personne qui travaille.

-Le feed-back: la possibilité d'avoir accès à des informations précises, faciles à comprendre sur la qualité et la quantité du travail effectué. ⁽⁹⁾

Ces cinq aspects vont être au cœur des tentatives d'enrichissement des tâches, on les retrouve aussi dans la manière dont on analyse un emploi puisque c'est à partir d'eux qu'on rendra ou non tel emploi plus attractif que tel autre. ⁽¹⁰⁾

• Ce modèle repose sur l'hypothèse que les employés offrent un rendement supérieur en présence de 3 éléments psychologiques:

Perception de l'importance.

Perception d'une responsabilité.

La connaissance des résultats.

-L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail, la caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment et l'autonomie.

⁹ Claude lévy-laboyer « la motivation dans l'entreprise modèles et stratégie » Éditions d'organisations page : (167-168)

¹⁰ SANDRA MICHEL « peut-on gérer les motivation »collection GESTION.P :23

-L'individu doit ressentir que son travail a un sens, pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi :

-la variété de la tâche;

-l'identité de la tâche ;

-la signification de la tâche.

L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise, la perception qu'il a des résultats dépend de la qualité du feed-back.⁽¹¹⁾

- Ces éléments augmentent la motivation, la performance et le sentiment de satisfaction, en réduisant dans le même temps le taux d'absentéisme et la probabilité de démission.

5- LA THÉORIE ERD:

Il s'agit d'une nouvelle théorie des besoins humains qui influence le comportement des individus au travail. Alderfer réduisait le nombre des niveaux de Maslow à trois à savoir :

-Les besoins d'existence : Il s'agit des besoins physiologiques et de sécurité (tel que la faim, la soif), ils correspondent aux besoins d'ordre inférieur de Maslow.

-Les besoins de relation : Il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes, ils correspondent aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi proposé par Maslow.

-Les besoins de développements ou de progressions : ce sont des besoins satisfaits par la dynamique de l'évolution du travail et de la personne dans l'organisation et qui correspondent aux besoins d'estime et d'accomplissement de Maslow. ⁽¹²⁾

¹¹ Patrice ROUSSEL « La motivation au travail - concept et théories » Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001. P/ :8

¹² http://www.12manage.com/methods_alderfer_erg_theory_fr.html

Contrairement à l'idée de Maslow selon laquelle l'accès à un niveau plus élevé de sa pyramide requiert la satisfaction des besoins inférieurs. Alderfer quant à lui suppose que le mécanisme de motivation fonctionne d'une façon tout à fait différente puisqu'il n'existe pas de hiérarchie entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée.

Le principe de frustration- régression

Si une personne n'a pas pu atteindre ou satisfaire un plus haut niveau de besoins par exemple besoin de progression. La personne peut régresser vers les besoins de plus bas niveau, qui semblent plus facile à satisfaire. Par exemple elle va chercher de satisfaire les besoins de relation, c'est ce qu'on appelle le **principe de frustration régression**. La frustration amène à la régression. Ainsi dans une entreprise le manager doit être capable d'orienter le comportement de ses subordonnées -lorsqu'il trouve que ces derniers trouvent de la difficulté à satisfaire des besoins de progression- vers la satisfaction des besoins de relation ou de subsistance.

II. Les théories de processus de la motivation :

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne s'intéressent pas à la composition de la motivation. Mais elles s'interrogent davantage sur le processus. Elles cherchent à comprendre le fonctionnement, ce n'est plus le pourquoi qui est la question central mais le comment.

1. LA THÉORIE DES ATTENTES :

La théorie des attentes ou d'instrumentalité de Victor Vroom (1964) traite de la motivation. La théorie de Vroom parte du principe que tout comportement est un résultat de choix et ce choix est bâti selon certaines probabilités d'atteindre une récompense souhaitée. ⁽¹³⁾

¹³ SANDRA MICHEL « peut-on gérer les motivation »collection GESTION.P : (25-26)

L'individu va donc entreprendre une action qui serait susceptible d'atteindre ses objectifs et notamment d'obtenir une récompense.

Selon Vroom il existe trois séries d'attentes :

- **Expectation** : la perception de sa propre capacité à atteindre la performance. Les attentes par rapport aux efforts effectués.

(Suis-je capable de faire ce qu'il faut pour obtenir de telle récompense ?)

- **Instrumentalité** : perception de la probabilité que telle performance permettra d'accéder à la récompense. Par ex (suivre une formation est ce le bon moyen pour pouvoir être promu ? C'est ce rapport attente sur performance.

- **Valence** : valeur attribuée par l'individu à la récompense, il ne suffit pas qu'il y ait une récompense. C'est en fonction du système de valeur des individus. Il s'agit de poser la question suivante : quel est le prix de mon travail?

Ces trois paramètres forment le système VIE. D'après ce système pour qu'il y ait motivation il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble. Car si l'une de ces attentes est absente ou nulle la motivation n'existe pas.

En donnera l'exemple d'un étudiant qui veut s'inscrire à un cours difficile, il peut poser les questions suivantes :

- Suis-je capable de réussir ce cours si j'essaie vraiment ?
- Si je le réussis, qu'est ce que cela va m'apporter ?
- Est-ce que ces conséquences sont assez suffisantes pour moi ? pour déployer tous mes efforts ?

Des réponses positives à ces questions impliqueraient que l'étudiant est motivé à s'inscrire à ce cours.

Ce système peut être employée pour indiquer et prédire certaines situations au niveau du travail : satisfaction professionnelle, choix professionnel, la probabilité de rester dans un travail et l'effort que quelqu'un devrait déployer au travail.

- **Vroom propose une formule calculant la force de la motivation (M) :**

$$M = \sum a * i * v$$

Quelques critiques :

- La théorie suppose que l'être humain n'est motivé que par la recherche du plaisir et de l'intérêt personnel.
- Il est difficile de croire que l'être humain ordinaire se livre à toute la gymnastique intellectuelle décrite par la théorie pour choisir entre les nombreuses alternatives qui se présentent à lui.
- Ce modèle doit tenir compte aussi bien des conséquences négatives que des conséquences positives d'un bon rendement par exemple : si je fait les efforts nécessaires, je vais obtenir un très bon rendement et par conséquent une promotion que je désire beaucoup, mais je vais aussi devoir vivre dans un climat de stress et même travailler chez moi le soir, ce que je déteste, énormément, par conséquent, je ne ferai pas les efforts nécessaires pour obtenir cette promotion. ⁽¹⁴⁾

2. LA THÉORIE D'ÉQUITÉ (1963)

Développée par Adams (1963), elle soutient que les gens sont motivés par les principes de justice et d'équité sociale. Cette théorie est fondée sur deux concepts de base : la dissonance cognitive et le processus de comparaison sociale.

La dissonance cognitive consiste en un trait de malaise psychologique ressenti par une personne lorsque cette dernière prend conscience d'un conflit ou d'une incohérence qui peut exister entre ses propres idées.

¹⁴ Jean-louis Bergeron, Nicole coté léger, Jocelyn jacques, Laurent Bélanger. « Les aspects humains de l'organisation » édition gaetan morin. 1979 p : (127/129)

Pour mieux comprendre ce concept, on va l'illustrer par l'exemple suivant : le cas d'une personne qui est contre le vol alors qu'elle achète du matériel volé. Le fait de se rendre compte de l'existence de deux idées incohérentes va pousser la personne à changer d'attitude, c'est-à-dire que la personne soit elle va changer d'avis concernant le vol soit qu'elle ne va plus acheter du matériel volé. Toutes ces actions seront mises en place pour diminuer le sentiment de malaise dont se trouvait la personne.

Le processus de comparaison sociale, un employé comparera ses efforts et leurs résultats avec ceux des autres (pour évaluer sa propre situation). Si la récompense est équivalente donc satisfaction. Sinon, il y aura une tension psychologique. Autrement dit, l'individu perçoit sa situation comme inéquitable ce qui le motive à poser une action afin de rendre sa situation plus équitable.

Les actions que l'individu pourra mettre en place pour éviter une situation d'iniquité sont :

- **Changer ses contributions ou ses points de comparaison ;**
- **Altérer ou déformer sa perception sur le plan psychologique;**
- **Oublier totalement l'iniquité qu'il a perçue.**

La théorie peut être expliquée par la formule suivante:



L'employé détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent.

Quand il ressent une iniquité entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment de frustration. La façon de réagir à des iniquités est très différente d'un individu à l'autre.

La conclusion qu'on peut tirer c'est que la motivation dépend de la force du sentiment d'iniquité c'est-à-dire que plus ce sentiment est fort plus la motivation sera plus grande.

Comme toute autre théorie, la théorie de l'équité a été critiquée pour les raisons suivantes : tout d'abord, il faut voir avec qui l'employé se compare est ce qu'avec un collègue du même niveau ou avec son supérieur? Les termes contributions et gains est ce qu'ils ont la même valeur? A titre d'exemple, les responsabilités peuvent être considérées comme des gains pour certains employés alors que pour d'autres c'est des contributions. Enfin, le sentiment d'iniquité peut au lieu de motiver l'employé, le mettre en colère et le décourager.

III. LA THÉORIE DU RENFORCEMENT :

La théorie de renforcement sert à expliquer les phénomènes aussi bien de l'apprentissage que de la motivation. Skinner appartient au courant Béhavioriste. Selon lui, le comportement est le résultat de sa conséquence c'est-à-dire que lorsqu'on agit sur les conséquences, on agit sur le comportement lui-même ce qui signifie qu'on peut le modifier. La motivation est un apprentissage associatif résultant de l'apparition d'une conséquence positive à la suite d'un comportement donné. En d'autre terme, un comportement suivi d'une récompense (*compliments en public, reconnaissance, éloge...*) a tendance à être répété. L'absence de renforcement ou un renforcement négatif (punition : *réprimande publique, rejet*) devrait conduire à la cessation ou à l'évitement du comportement. Ces théories s'intéressent essentiellement à la distribution des renforcements (programmes de renforcement). Ce qui suppose que l'être humain puise sa motivation à une source extrinsèque.

Cette théorie a été critiquée non pas sur sa méthodologie ou ses observations mais sur les conséquences de leurs applications sur l'être humain car elle réduit son comportement à une simple mécanique.

IV. LA THÉORIE DE LA FIXATION DES OBJECTIFS :

Cette théorie Cherche à répondre à la question suivante : « **comment motiver les gens ?** » Et propose la solution suivante : **en fixant des objectifs.** Elle pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre.

Locke met l'accent sur le caractère rationnel de l'être humain sur sa capacité de choisir un but parmi d'autres et sur l'influence prépondérante que ce but exerce ensuite sur le comportement. Motiver un employé c'est essentiellement l'amener à se fixer ou du moins à accepter ou être en accord avec l'objectif qu'on a fixé pour lui.⁽¹⁵⁾

Comment les objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail?

Cinq propositions découlent du rapport entre l'objectif et le comportement :

- 1- Plus les objectifs sont élevés plus la motivation sera élevée.
- 2- Toutes les récompenses que l'on promet pour un rendement élevé n'ont d'effets que parce qu'elles amènent l'employé à se fixer des objectifs plus élevés.
- 3- Les objectifs claires et précis auront plus d'impact sur la motivation que les objectifs généraux et nébuleux.
- 4- Les directives et les instructions n'ont d'effets que si elles sont d'abord acceptées par les subalternes et traduites en objectifs claires et précis.
- 5- Le feed-back (l'information précise donnée à un individu sur le résultat de ses efforts intérieurs) n'augmente la motivation que s'il amène l'individu à se donner des objectifs de plus en plus élevés.⁽¹⁶⁾

Locke conclue que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés. Après de nombreuses expériences Locke conclut l'importance d'avoir des objectifs précis et très spécifiques et il démontre l'importance de travailler avec des objectifs élevés car ces derniers motivent davantage que les objectifs faciles, à condition que le degré de difficulté soit raisonnable.

V. LA THÉORIE DE L'ÉVOLUTION COGNITIVE DE DECI ET RYAN :

Pour DECI et RYAN, la théorie de l'évaluation cognitive postule que le comportement humain est motivé par les besoins d'autodétermination et de compétence.

¹⁵ Jean-louis Bergeron, Nicole coté léger, Jocelyn jacques, Laurent Bélanger. « Les aspects humains de l'organisation » édition gaëtan morin. 1979. p123

¹⁶ Jean-louis Bergeron, Nicole coté léger, Jocelyn jacques, Laurent Bélanger. « Les aspects humains de l'organisation » édition gaëtan morin. 1979. p123

L'autodétermination favorise l'autonomie si l'environnement le permet et génère un accroissement de la motivation. La baisse de l'autonomie entraîne l'effet inverse, une diminution de la motivation. En ce qui concerne l'influence des perceptions de la compétence sur la motivation, DECI et RYAN soulignent que le sentiment d'incompétence favorise une baisse de motivation. A contrario, la reconnaissance de la performance renforce le sentiment de compétence. ⁽¹⁷⁾

Pour DECI et RYAN il existe trois catégories de motivation :

- ↻ **Motivation intrinsèque** : c'est le fait d'effectuer une activité pour elle-même et pour le plaisir qu'on retire. C'est-à-dire que la personne pratique une activité pour elle-même sans attendre de récompense.
- ↻ **Motivation extrinsèque** : contrairement à la motivation intrinsèque, c'est une activité non engagée pour elle-même, c'est-à-dire que la personne agit dans l'intention d'obtenir une conséquence (récompense ou éviter une punition).
- ↻ **Amotivation** : c'est l'absence de toute forme de motivation intrinsèque et extrinsèque.

¹⁷ Xavier MONTSERRAT « COMMENT MOTIVER » Éditions d'organisation, 2004 P.64

Après avoir expliqué l'ensemble des théories de motivation et démontré la complexité du processus de motivation, il est plus intéressant d'analyser ces théories et de passer à la pratique. Le choix de la mise en œuvre d'une stratégie motivationnelle est-il simple ?

Il existe plusieurs stratégies de motivation utilisées par les entreprises pour motiver leurs salariés. Dans cette partie, on va essayer d'étudier quelques une à savoir : le recrutement, la rémunération, reconnaissance et félicitation, la participation, le management par objectif et la formation. Cela nous permettra de comprendre pourquoi l'entreprise a choisi une stratégie et pas une autre.

I- LE RECRUTEMENT:

La question qui s'impose, peut-on prendre en considération les motivations du candidat comme un critère indispensable de sélection?

L'entreprise réclame des hommes nouveaux, des profils nouveaux, elle suppose chercher des candidats dynamiques, capables de communiquer et non pas des porteurs de diplômes. Mais dans la réalité, on continue à recruter les mêmes candidats, on les choisit dans les mêmes grandes écoles d'ingénieurs et de gestion sans jamais se soucier si la formation reçue correspond bien aux critères souhaités. (Animateur et motivateur que l'entreprise cherche partout).

On peut même citer une autre situation où la sélection continue à se baser sur des critères sans rapport avec la définition de poste, on ne recrute pas le candidat parce qu'il ne parle pas anglais même si le poste ne nécessite pas la connaissance de l'anglais.

Lors de la sélection : comment peut-on deviner si le candidat dit ou non la vérité ? Il est fort possible qu'il ne dit pas la vérité et donc on peut se tromper et se laisser convaincre par des motivations préparées à l'avance.

Pour remédier à cette situation et pour ne pas se tromper, il est primordial de considérer les candidats comme étant à priori de bonne foi; cela les pousse à jouer franc jeu et les contraint à s'engager à partir de leurs motivations. Il faut aussi se baser sur des entretiens ouverts et confiants, sur l'accueil du candidat, sur la présentation de l'entreprise, sur l'analyse des motivations, sur le développement des stages.

Une autre question se laisse poser: **est-on en possibilité de connaître la motivation qui convient à un candidat qui n'a pas d'expérience dans un emploi? sera-t-il en possession de motivations et pourra t'il s'en exprimer à partir de ce qu'il s'imagine lui personnellement du poste pour lequel il compte postuler? Et peut-il être jugé à partir de cela ?**

On peut par exemple se servir des entretiens avec des tests et des questions où le candidat peut analyser sa propre complexité ainsi que des exercices qui permettent au candidat d'aller plus loin. La manière dont le candidat imagine l'emploi pour lequel il postule est un point extrêmement important, on peut lui demander de justifier en quoi il pourra réussir dans ce poste, une chose qui laissera augmenter sa motivation.

Les candidats qui ne sont pas aptes à répondre à ces questions sont souvent ceux qui seront à éliminer. Cela signifie qu'ils sont incapables de percevoir le poste qui les convient et ils attendront de l'entreprise qu'elle les motive, qu'elle les prenne en charge au niveau de leurs aspirations et de leur désir. La capacité d'avoir analysé ses propres motivations et un plus si l'entreprise veut instaurer une relation de confiance et de responsabilisation parmi son personnel.

Concernant les relations de l'équipe et du groupe dans lequel le candidat va s'intégrer il faut à tout prix que les motivations coïncident avec ce qui aboutit à des phénomènes de reproduction très forts.

Du côté de l'entreprise des outils doivent exister. Les postes pour lesquels on recrute doivent être analysés non seulement en fonction des caractéristiques techniques et relationnelles, non seulement ils doivent donner lieu à un profit psychologique, mais il

doivent aussi comporter une fiche motivationnelle qui exprime de manière précise le type de motivations nécessaires pour réussir dans ce travail, notamment rémunération, prime, promotion, formation, reponsabilités, horaires, relation, opératoires. Cette fiche doit être remplie par des personnes ayant réussi et ayant aimé ce travail, ayant eu des profils psychologiques différents et ayant donc réussi pour des raisons différentes. Ces fiches serviraient de base à l'entretien en permettant une comparaison entre ce que le candidat imagine de motivant dans le poste et ce qui est dit par ceux qui l'ont tenu.

Il est donc possible d'intégrer les motivations au moment même du recrutement. Il semble que c'est une manière plus fiable que les autres techniques qui instaurent un climat de méfiance entre l'entreprise et le candidat.

C'est aussi une manière de commencer à gérer les motivations en laissant à l'individu une marge plus large de s'exprimer, une chose qui poussera ce candidat à se comporter en salarié autonome et adulte.

II. LA RÉMUNÉRATION :

Discerner quand l'argent motive ou ne motive plus?

C'est-à-dire que la rémunération constitue un facteur de motivation selon la personne et selon la situation. L'argent est un facteur de motivation pour l'individu jusqu'à un certain point de satisfaction.

La rémunération est à la fois un coût pour les entreprises, un revenu des apporteurs de travail et facteur de stimulation. La fixation de la rémunération est donc au centre des conflits qui peuvent opposer les employés et les employeurs.

Les systèmes salariaux ont été pendant longtemps imprégnés par la prédominance de la partie fixe dans la rémunération globale.

Mais, ces dernières années les dirigeants accordent une grande importance à la partie variable de la rétribution globale de leurs employés, car ce type de rémunération peut être considéré comme :

- ↻ Un outil pour motiver les individus et d'améliorer leurs performances, et aussi la rémunération est considéré comme un signe d'accomplissement pour les individus qui contribuent activement aux réalisations de leurs entreprises.
- ↻ Un moyen de rendre les coûts salariaux plus flexibles.
- ↻ Un moyen de sélectionner et de conserver les meilleures compétences.

Dans ce qui suit nous allons mettre l'accent sur les modalités de rémunération, suivi par l'individualisation de rémunération.

✂ **Les modalités de Rémunération :**

A nos jours, la rémunération demeure la principale préoccupation du monde professionnel, car elle représente un élément essentiel de la relation entreprise - salarié. Évidemment, l'effet de la rémunération sur la motivation et la performance est indéniable. Il apparaît que la rémunération variable qui constitue une forme d'individualisation du salaire, peut influencer positivement aussi bien le degré d'effort déployé par les salariés, principal indicateur de leur motivation que leur performance au travail.

Ainsi que dans une entreprise ou dans une économie, les différentiels de rémunération en fonction de l'efficacité, de qualification et de la réussite constituent un puissant levier de motivation au travail.

↻ **Le salaire : Facteur de motivation**

Le salaire constitue le facteur principal pour dynamiser le personnel et lui donner l'envie de travailler afin d'avoir une tâche plus favorable.

En outre, le salarié travaille, avant tout, pour garantir sa vie et satisfaire les besoins de consommation. Donc le salaire est un moyen qui permet au salarié de s'intégrer socialement.

C'est pour cela, que la politique salariale d'une entreprise doit tenir compte de la relation prestation - salaire, car si un salaire non équivalent aux prestations fournies par le salarié risque de le démotiver.

Quand la rémunération est équitable, le climat de l'entreprise est très sensible à la question de l'équité du salaire. Donc tout salarié a tendance à se comparer à ses collègues sur ce critère de la rémunération et peut constater que le salaire est motivant ou non.

✦ Les avantages sociaux :

Les avantages salariaux peuvent être définis comme suit « à la fois une rémunération dépassant le salaire direct, reçu par l'employé sous forme monétaire ou sous une autre forme, et un coût pour l'organisation encouru directement en faveur des employés »⁽¹⁸⁾.

Ces avantages, que se soient les avantages en nature, les systèmes de retraite et d'assurance peuvent constituer une source de motivation qui va inciter les employés à déployer de grands efforts afin d'obtenir les objectifs déjà fixés.

Mais, ces avantages sont attribués aux individus selon leur participation à une organisation.

Pour qu'un avantage social crée une motivation chez l'individu, il faut réunir deux conditions :

- que l'individu reconnaisse l'importance de cet avantage social.
- que cet avantage soit relié à son rendement.

Pour les employeurs, les avantages prennent une importance reliée aux coûts qu'ils entraînent par rapport à la masse salariale. En effet, les entreprises avisées dans le dessin d'un meilleur rendement, une meilleure performance et une meilleure qualité de travail de leurs employés, prennent soin de chaque employé, non seulement dans le cadre du travail, mais aussi en dehors de l'organisation.

✦ L'individualisation des rémunérations :

La mise en place d'une politique sociale paraît nécessaire dans la mesure où elle constitue un facteur déterminant de la motivation du personnel. Les entreprises doivent mettre et intégrer l'individualisation des rémunérations dans une stratégie plus globale. Dans ce sens l'action de l'Etat n'est que partielle, elle est en revanche capitale en matière de charges sociales et fiscales.

¹⁸ L. Sekiou « Gestion du Personnel » Ed. Organisation 1986, P 169

Les principaux domaines sont les Suivants : ⁽¹⁹⁾

- Ω Évolution du SMIG ;
- Ω Extension des conventions collectives (incidence indirecte) ;
- Ω Niveau des charges sociales et notamment des taux relatifs à ses différentes composantes ;
- Ω Recommandations en matière de croissance ou de blocage des rémunérations (même si le principe est celui du libéralisme).

L'individualisation des rémunérations vise, tant que politique salariale, la réalisation des objectifs suivants :

- ∞ Une meilleure anticipation de l'évolution de la masse salariale et la maîtrise de la connaissance des coûts salariaux.
- ∞ Une meilleure motivation des salariés par un accroissement de la performance collective en rétribuant la contribution individuelle.
- ∞ Une décentralisation des responsabilités en revalorisant le rôle de la hiérarchie et en rénovant les structures.

L'individualisation des salaires permet de récompenser la performance individuelle et de valoriser les résultats personnels, notamment par la personnalisation des augmentations et l'octroi d'un salaire aléatoire qui tient compte de la contribution individuelle. En plus d'un salaire garanti, ce mode de rémunération pose le problème de la mesure, de la contribution effective de chaque employé.

L'individualisation des rémunérations et les augmentations liées à l'efficacité personnelle conduit, par conséquent, la firme à augmenter la performance et à motiver le personnel qui réagit positivement à toute rétribution de la performance et la contribution individuelle.

¹⁹ Henrie. Marché de boislandelle : « Gérer les hommes de la jeune entreprise » Ed. Chotard 1993, P 113

III. RECONNAISSANCE ET FÉLICITATIONS :

L'employé a besoin de plus qu'un bon salaire, qu'un titre prestigieux il a besoin aussi d'être reconnu et félicité. La question n'est pas de savoir s'il est comblé dans son travail mais **quel est son degré de motivation ? Celui-ci dépend de son rapport avec le manager. Est-ce qu'il es captivant ou démotivant?**

Un manager lorsqu'il tente de corriger certains comportements il ne faut pas qu'il se concentre sur les aspects négatifs, mais plutôt donner des conseils et savoir apprécier le côté positif. Le responsable d'équipe doit être conscient de la nécessité de mettre en valeur le bon travail de ses collaborateurs au lieu de faire remarquer leurs erreurs et leurs insuffisances.

Les experts en formation et Ressources Humaines disent que le problème vient du fait que les managers ne font pas correctement le "feedback" et ne sont pas assez attentifs aux réactions individuelles.

Il est à savoir que lorsque les employés n'obtiennent pas de reconnaissance professionnelle, ils se renferment et s'autocritiquent. Alors au lieu de critiquer un collaborateur qui agi mal, on peut par exemple lui dire : « **vous progressez dans votre travail, mais vous avez encore du progrès à faire. Je vais vous montrer comment être plus rapide** ». C'est important de dire " **merci**" ou "**bravo**".

Il est important aussi de faire l'éloge et reconnaître les réalisations des employés. Mais il ne faut pas en faire un abus. Le mauvais manager c'est celui qui félicite de manière stérile quand il ne sait pas se comporter avec quelqu'un.

Les félicitations doivent se réserver aux réalisations qui méritent une véritable distinction. Les managers doivent faire attention à ne pas féliciter les gens pour le travail qu'ils doivent entreprendre tous les jours, et qui est normal.

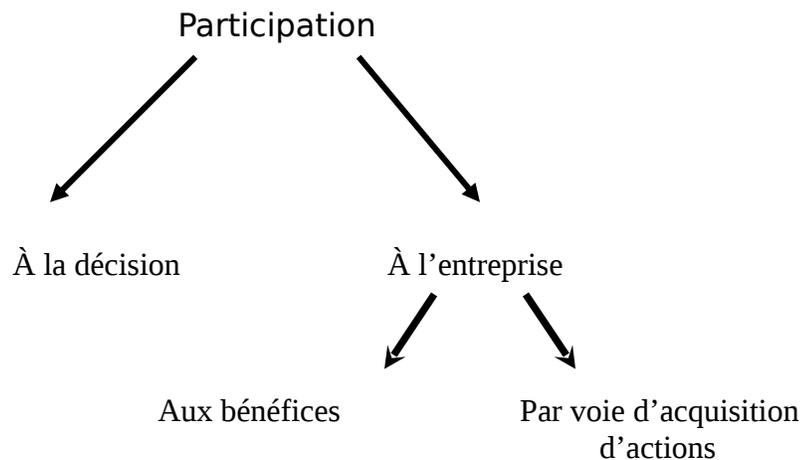
Quand ils font la même quantité de travail que d'autres et qu'on les félicite pour cela, il n'y a plus aucune raison pour qu'ils souhaitent davantage de responsabilités.

IV. MANAGEMENT PARTICIPATIF :

Toutes applications est liées à une théorie de motivation à savoir l'enrichissement des tâches est lié à la théorie des deux facteurs de HERZBERG, la théorie de LOCKE est à la source de la gestion par objectifs.

Alors que lorsqu'on parle de la participation, il est impossible de faire référence à une théorie particulière car la participation s'inspire de nombreux éléments tirés de différentes théories.

Pour comprendre on va illustrer par un exemple : lorsqu'on fait participer un employé à une décision, un fort élément d'enrichissement du travail est évidemment présent, mais ce n'est pas le seul. D'autres éléments sont touchés, la détermination d'objectifs. Une participation aux bénéfices peut certes être reliée à la théorie du renforcement. Mais encore là, ce n'est qu'un élément. Il est également possible, dans ce cas, de faire des liens avec la responsabilité. ⁽²⁰⁾



Participation à la décision : suppose un véritable engagement de l'employé, engagement qui peut varier selon l'intensité de la participation désirée ou voulu par l'organisation.

²⁰ Nicole Côté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacque « La dimension humaine des organisations,», gaëtan morin éditeur P.180

Cette participation s'opère selon une échelle croissante. Dans un premier temps, le participant est appelé à proposer des modifications minimales. Dans un degré plus élevé, il peut traiter des étapes du problème. Plus on monte dans l'échelle, plus la participation de l'employé s'approfondit c'est-à-dire qu'il a la possibilité d'influencer les décisions de l'entreprise.

Participation à l'entreprise : pour que l'employé soit intéressé à la réalisation d'un résultat élevé, l'entreprise partage ses profits et bénéfices. Ce partage peut être soit en espèces sous forme de pourcentage distribué aux employés, soit des gains de productivité qui sont accordés aux employés grâce au dépassement des normes établies.

L'employé peut aussi participer à l'entreprise par la voie d'acquisition d'actions.

Pour participer à la prise de décision plusieurs moyens peuvent être entrepris ; parmi lesquels on peut citer les cercles de qualité qui sont utilisés pour résoudre les problèmes à titre d'exemple ceux liés à la qualité d'un produit.

« Les cercles de qualité sont des groupes de volontaires animés par le supérieur direct, qui se réunissent en vue d'apporter des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au travail ».

(²¹)

Dans les cercles de qualité, on trouve de nombreux éléments qui appartiennent aux théories de la motivation comme par exemple le phénomène d'enrichissement des tâches, les objectifs, le renforcement ... etc.

V. LA GESTION PAR OBJECTIFS

Est une Méthode de gestion qui repose sur la détermination des objectifs, elle provient de la théorie des objectifs de Locke. Selon cette théorie l'individu possède un objectif. Cet objectif est la cause principale et immédiate de la plupart de ses comportements. Il ajoute aussi que l'individu adhère consciemment à ces objectifs.

La motivation est donc le produit et la conséquence d'objectifs vers lesquels aspire un individu.

²¹ Nicole Côté, Laurent Bélanger, Jocelyn Jacque, « La dimension humaine des organisations », Gaëtan Morin éditeur P.181

Il se trouve indispensable que les objectifs soient clairs et précis. La difficulté du but joue aussi un rôle important car les objectifs élevés qui présentent un défi seront de meilleurs motivateurs que des cibles faciles à atteindre. Mais il faut prendre en considération leur degré de difficulté, dans tous les cas, il doit être raisonnable.

Le feed-back est de même important, l'individu doit savoir s'il progresse vers l'atteinte de ses objectifs ou pas.

La gestion par objectifs, permet aux cadres de se concentrer sur ce qu'ils doivent réaliser. Elle aide tout supérieur et ses subordonnés à déterminer de manière claire et précise leurs rôles, leurs responsabilités ainsi que les résultats à réaliser.

La gestion par objectifs est accompagnée d'un système de rémunération au rendement. Plus les objectifs atteints sont élevés, plus les récompenses sont importantes.

Il importe que les objectifs ne soient pas présentés uniquement par la direction. La participation de l'employé aux objectifs est un facteur de motivation, c'est ce qu'on appelle la « **gestion participative par objectifs** ».

Seulement cette technique peut être affrontées à quelques difficultés à savoir :

Le coût d'implantation d'un tel système au sein de l'organisation est souvent sous-estimé. Ensuite L'incapacité de l'entreprise de mettre en place un système de numération basé sur la réalisation des objectifs. Ainsi que l'irréalisme des objectifs. Enfin Le sentiment d'inquiétude que ce système peut provoquer chez certains employés vu le degré de difficulté et la crainte de ne pouvoir atteindre les objectifs.

VI .LA FORMATION :

La formation est : «l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétence leurs fonctions actuelles ou celles qui leur seront confiées pour la bonne marche de l'organisation » (22)

Dans le domaine des changements, plusieurs spécialistes insistent sur la nécessité de la formation des travailleurs à fin d'améliorer la qualité et la quantité du travail, de réduire les coûts de production, d'augmenter le moral, et la motivation des employés, elle leur permet d'accéder à des postes plus importants, les rend plus aptes à utiliser pleinement compétences. La formation est donc considérée comme un coût que l'entreprise devrait supporter.

Actuellement, le statut de la formation a évolué vers celui d'un investissement que la firme devrait réaliser pour lui permettre de se développer sur de nouveau marché, d'utiliser les nouvelles technologies.

Enfin, la formation permet aux dirigeants de stimuler et de favoriser l'efficacité de tous les nouveaux employés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements, et permet à l'entreprise de répondre à ses objectifs stratégiques de développement.

Pour mieux appréhender ce concept, nous allons mettre l'accent sur les points suivants :

- Besoin, méthode et la mise en œuvre de la formation ;
- La nécessité de la formation pour l'entreprise ;
- La formation, un moyen de motivation.

✂ **Besoins, Méthodes et La mise en œuvre de la Formation :**

Ω La Détermination des besoins de formation :

On ne peut pas mener une politique de formation sans savoir les besoins de l'entreprise, qui sont déterminés par la gestion prévisionnelle des effectifs. Évidemment la formation est un moyen de régulation à deux niveaux : (23)

- o elle permet d'ajuster les ressources internes aux besoins ;
- o elle permet d'ajuster les ressources externes aux besoins ;

²² Lakhdar Sekiou : « Gestion du personnel » Ed. Organisation 1986, P 292

²³ Bernard Martory, Daniel Croset: « GRH » Ed. Nathan, 1988, P 83

Ω La Détermination des méthodes de formation :

L'entreprise procède au choix des méthodes que la voie de formation doit suivre, cela sera porté sur un plan de formation qui peut être défini : « **comme l'ensemble des formations que l'entreprise se propose de mettre en place au bénéfice de son personnel en fonction des objectifs qu'elle poursuit** » ⁽²⁴⁾

En effet, l'organisation des informations soit : internes, externe et interentreprises.

Toutefois, l'entreprise doit fixer la durée et le rythme de la formation. ⁽²⁵⁾

❖ **La durée de la formation** : elle dépend de l'importance du message à transmettre mais aussi des crédits alloués à chaque action et de la disponibilité des formes.

❖ **Le rythme de formation** : ce rythme réside dans le fait de décider si les formés abandonneront ou non leurs propres tâches pour se consacrer à la formation.

Ω La mise en œuvre de la Formation :

L'exécution du plan de formation comporte un ensemble d'opération de caractère administratif, relativement complexes (organisation matérielle des stages, déclaration fiscale, gestion administrative de la formation,...).

Par ailleurs, il faut souligner l'exercice d'une diversité de formes d'acquisition d'expérience et de savoir dans l'entreprise, ces formes sont complémentaires. On citera :

∫ **L'apprentissage** : qui constitue souvent une formation préalable au profit des jeunes employés.

∫ **les procédures formalisées d'éducation**: stages, séminaires, cours,...

∫ **la formation par la pratique** : ce mode constitue une voie essentielle de l'apprentissage du savoir-faire. Ainsi, tout salarié quel que soit son niveau apprend en travaillant.

²⁴ Henri. Marché de Boislandelle : « Gérer les hommes de la jeune entreprise » Ed. Chotard 1993, P 139

²⁵Bernard Martory, Daniel Crozet: « GRH » Ed. Nathan 1988, P 84-85

Toutefois, l'entreprise doit contrôler l'efficacité de la formation par l'étude du comportement des formés. Cette étude peut être directe ⁽²⁶⁾. Dans le premier cas, l'entreprise charge un observateur d'étudier directement le comportement d'un groupe de travailleurs formés. Mais dans le second cas, ce sont les supérieurs hiérarchiques qui fournissent une appréciation sur le comportement des formés.

Pour conclure, les entreprises doivent mobiliser toutes leurs ressources pour le lancement d'un plan de formation correcte et efficace. Actuellement, la formation doit être considérée comme un véritable acte de management et un seuil de perfectionnement et du développement de l'entreprise. ⁽²⁷⁾

✂ **La Formation : Une nécessité pour l'entreprise**

La formation représente le facteur de valorisation des ressources humaines, considérée avec beaucoup d'intérêt par le nombre croissant de dirigeants, qui y voient un investissement nécessaire aussi indispensable que les machines et les équipements. Elle est considérée comme un coût supplémentaire que l'entreprise devrait bien supporter, ainsi donc elle apparaît comme des actions prioritaires propres à développer la compétitivité des entreprises.

La politique de promotion de la PME peut être organisée et accompagnée de formation si elle s'inscrit dans le cadre d'un plan de développement et de survie pour l'entreprise. ⁽²⁸⁾

- o Elle est une des conditions de l'amélioration de la qualité.
- o Elle est une exigence à l'accompagnement des investissements matériels reposant sur des équipements sophistiqués.
- o Elle permet une ouverture de l'entreprise à l'environnement par un meilleur niveau de connaissances et une aptitude plus grande à déceler les risques et les opportunités externes.

Cependant, pour que la formation soit efficace et qu'elle remplisse le rôle escompté, il y a lieu de concevoir toute une politique de formation globale intégrée et compatible avec les

²⁶ Bernard Martory, Daniel Crozet: « GRH » Ed. Nathan, 1988, P 84-85.

²⁷ M.deguy: « Politique des RH dans l'entreprise » Ed. Organisation 1989, P 140.

²⁸ Henri. Marché de Boislandelle : « Gérer les hommes de la jeune entreprise » Ed. Chotard 1993, P 138.

besoins de l'entreprise d'une part, et les attentes des employés d'autre part. Les responsables de la GRH, doivent dans ce cadre faire appel à un diagnostic préalable fiable, en vue d'évaluer et d'analyser les besoins de formation et mobiliser les moyens nécessaires avant de choisir le plan et la politique de formation appropriés.

Il est indispensable aussi, à l'issue de chaque programme de formation, de procéder à l'évaluation et à la mesure des effets de la formation dans l'entreprise. L'évaluation de la formation reçue doit fournir des données permettant d'apprécier le degré de modification des comportements des employés et la qualité de leur travail et de mesurer l'effet de ce facteur sur la performance de la firme.

✂ **La Formation : Moyen de motivation**

La formation constitue un outil essentiel, dont disposent les responsables de la GRH, pour motiver, valoriser, développer le personnel. Ainsi que, la motivation est l'une des conditions préalables à l'application normale des activités de formation. Il est nécessaire de stimuler les participants et de conserver cette motivation.

Dés que, la formation engendre une motivation suffisante chez les participants, on doit trouver leurs attentes et accueillir leurs opinions par un sondage sur les activités de la formation correspondant à leurs besoins. Évidemment, la formation doit être axée sur l'amélioration de l'insertion des travailleurs, l'accroissement de leur qualification, leur promotion professionnelle.

Pour les employés, la formation est la mise en œuvre de moyens susceptibles de les aider à acquérir des capacités, des connaissances et des attitudes. Évidemment, elle leur apporte une contribution à l'efficacité de leur activité professionnelle.

Dans ce cadre, l'effort de formation vise deux types d'objectifs :

❖ **Un objectif d'ordre économique** : la formation permet de réaliser des gains de productivité en augmentant les qualifications des salariés. Dans le cadre d'une organisation du travail recherchant une flexibilité, la formation permet aussi d'adapter la main d'œuvre

aux évolutions techniques des modes de production ce qui rend cette main d'œuvre plus mobile en lui permettant par exemple d'évoluer sur de nouveaux profils de postes.

❖ ***Un objectif d'ordre personnel*** : la formation peut être utilisée comme un instrument de motivation des hommes au sein de l'entreprise qui, au travers d'un enrichissement personnel (accroissement des compétences) permet de valoriser l'individu dans une logique de progression de la carrière professionnelle.

L'objectif poursuivi est alors de faire correspondre les attentes des individus avec les besoins en compétences de l'entreprise. Cet objectif peut être atteint via la mise en place d'un plan de formation au sein de l'entreprise.