

# MOTIVATION



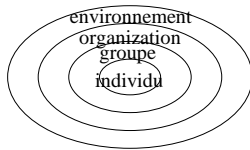
Professor Susan C. Schneider  
HEC University of Geneva

## Take aways..... (messages à retenir...)



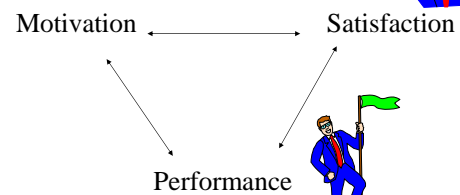
- Le rôle de la personnalité (ex. MBTI)
- Les méthodes de recrutement (ex. IATA)
  - centres d'évaluation, entretiens, testes de personnalité
- L'importance du « fit O x I » (tâche, groupe, mission....)
  - Compétences, personnalité, valeurs
  - motivation

## L'approche systémique/ contingence: Le modèle EOGI



- Plan
- Système ouvert (constante interaction avec l'environnement)
- Interdépendance des facteurs et des niveaux
- Maintenir un équilibre, « fit »

## Quelle relation ?



## Satisfaction:

Un manager heureux = Un manager performant ?

### Causes (Facteurs d'Hygiène)

- Rémunération
- Avantages et prestations sociales
- Relations avec les autres
- Conditions de travail

### Conséquences

- Absentéisme
- Taux de roulement



## Satisfait?



### Sondage Institut D&S à Zurich

- 604 cadres moyens mécontents
  - 24% ('88), 32% ('98), 45% (01)
- Salaires moins importants que la promotion, reconnaissance, soutien, épanouissement personnel
- Jeunes suisses romands (20-24) les moins satisfaits (33%) (âges >55 60%)
- Suisses allemands (80%) suisses romands (69%)
- Niveau d'études (60% vs 32% universitaires)
- Culture d'entreprise et communication plus importantes, image et réputation
- Travailler pour une société socialement considérée
  - 1:5 ('88), 1:4 ('98), 1:2 (01)

- Étude de Manpower (2,627 DRH en 8 pays)
  - Critères de fidélisation (employée → cliente)
  - 9:10 DRH Fr. 2 facteurs principales: reconnaissance, communication honnête et transparente
  - 88% favorisent développe culture de travail en équipe
- 600 Cadres dirigeants (35-42 ans) « l'employeur idéal » valeurs sûres, orientation de long terme, international

## Motivation: *vouloir-faire*

- Vouloir-faire
  - « Ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité, et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail » (SHO)
- Savoir-faire
  - la compétence, les connaissances, les aptitudes intellectuelles et physiques, l'expérience...
- Efficacité = savoir-faire x vouloir-faire



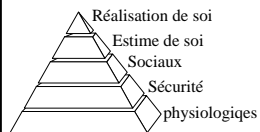
## MOTIVATION: “vouloir faire”



- Théories du contenu (les besoins)
- Théories des processus (cognitif)
  - Théorie des attentes ( $E \rightarrow P \times P \rightarrow O(V)$ )
  - Théorie de l'équité (justice)  $I/O = I/O$
- Théorie du renforcement (la carotte & le bâton)
- “Goal setting” (direction par objectifs)

## La motivation: théories du contenu

### Maslow: hiérarchie



### McClelland

Accomplissement  
Affiliation  
Pouvoir



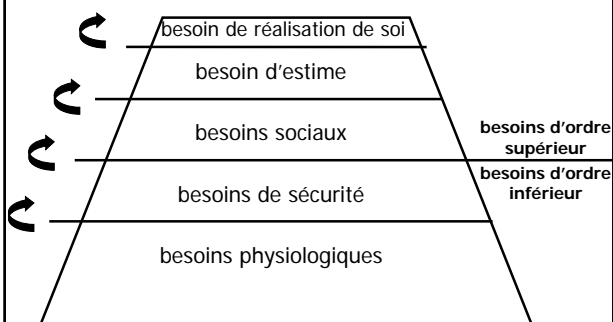
### Alderfer (ERD)

Existentiels  
Relationnels  
Développement

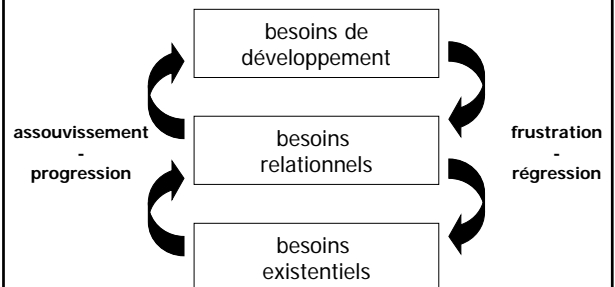
### Herzberg: (bifactorielle)

Facteurs d'hygiène (insatisfaction)  
Facteurs moteurs (satisfaction)

## La hiérarchie des besoins (A.Maslow)



## La théorie ERD (C. Alderfer)



### Les individus avec un fort besoin d'appartenance/affiliation

- Cherchent à entretenir des relations proches avec les autres
- Veulent être aimés par les autres
- Aiment beaucoup les activités sociales
- Cherchent à appartenir aux groupes
- Travaillent en tant qu'enseignants, HRM, tuteurs
- Préfèrent être un membre de groupe que le leader
- Sont motivés par le travail en équipe et avec les autres, ont un fort besoin de reconnaissance



### Les individus avec un fort besoin d'accomplissement

- Veulent prendre des responsabilités personnelles
- Recherchent des buts modérés, réalistes et atteignables
- Recherchent les défis, l'excellence et l'individualité
- Prennent des risques calculés et modérés
- Désirent obtenir le feedback concret sur leur performance
- Travaillent bien dans les situations compétitives et non-routinières
- Ventes et positions d'entrepreneurs
- Motivés par les challenges, un feedback prompt et fréquent, une augmentation de leur responsabilité.



### Les individus avec un besoin élevé de pouvoir

- Veulent contrôler les situations
- Veulent influencer et contrôler les autres
- Aiment les compétitions pour pouvoir gagner
- Cherchent les confrontations
- Recherchent un certain statut et le pouvoir
- Ont tendance à avoir un faible besoin d'appartenance
- Motivés par la contrôle et la planification de leur propre travail
- Sont plus performants quand ils travaillent seuls et quand assigné une tâche complète.



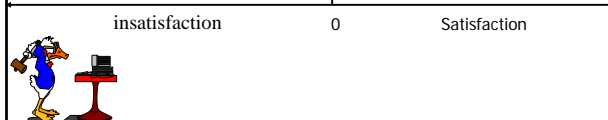
### La théorie de la motivation (F. Herzberg)

#### Facteurs d'hygiène

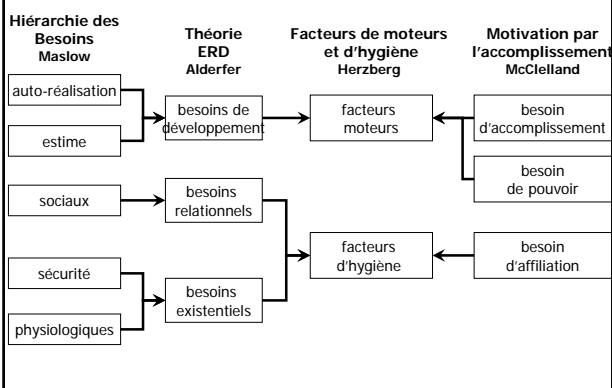
- politique générale
- administration de la firme
- compétences de l'encadrement
- conditions de travail
- rémunération
- relations humaines avec le groupe
- relations avec l'encadrement

#### Facteurs moteurs

- accomplissement
- considération
- travail lui-même
- responsabilité
- promotion



### Rapports entre les théories de contenu



### Motivation: théories des processus

#### Théorie de l'équité:



#### Théorie des attentes:

$E \rightarrow P \rightarrow O(V)$

#### Théorie du renforcement:

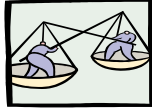
« la carotte et le bâton »

#### Théorie du « goal setting »:

Buts spécifiques, difficiles et acceptés, participation et feedback



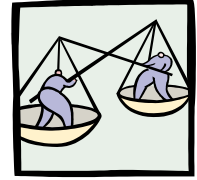
## La théorie de l'équité (Adams)



- hypothèses de base
  - les individus évaluent leur relations interpersonnelles comme un échange économique
  - les individus comparent leur situation à celle des autres pour vérifier s'ils sont traités de manière équitable
- variables de comparaison: apports et résultats
  - le « calcul motivationnel » se fait selon la formule suivante

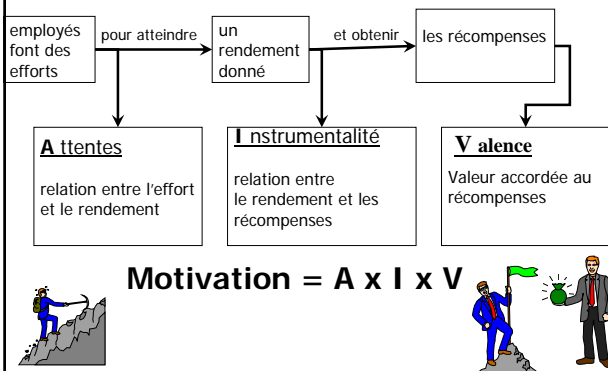
apports personnels	<i>comparaison</i>	apports des autres
résultats personnels	<i>d'équité</i>	résultats des autres

## Stratégies face à l'inéquité....



- Modifier sa contribution
- Tenter de modifier sa rétribution
- Démissionner
- changer les éléments de la comparaison
- Trouver une interprétation rationnelle
- Prendre des mesures de modifier la contribution ou la rétribution de l'autre

## La théorie des attentes (Vroom)



## Théories du renforcement

- Conditionnement répondant (Pavlov)
  - apprentissage par association de stimuli
- Conditionnement opérant (Skinner)
  - apprentissage par conséquence
  - Modification du comportement
    - renforcement positif (ex. Primes, reconnaissance)
    - renforcement négatif (évitement)
    - punition
    - extinction
- Renforcement continu, intermittent
  - intervalles fixes/variables
  - ratio fixe/variable



## Ce qu'on veut, et ce qu'on récompense.....

ce que nous espérons obtenir\*:



- croissance à long terme
- travail en équipe
- downsizing, rightsizing
- qualité totale
- candeur, honnêteté

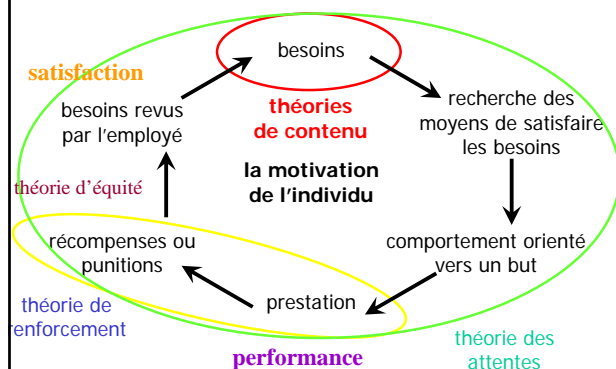
Et ce que nous récompensons:



- résultats à court terme
- efforts individuels
- budgets et équipes agrandis
- livraison dans les délais prévus, même avec défauts
- être d'accord avec le chef

\* d'après Steven Kerr (1975) « On the folly of rewarding A while hoping for B »

## Le processus de base de la motivation



- **L'élargissement des tâches** (horizontal)

- **L'enrichissement des tâches** (vertical)

- **IPM (indice potentiel de motivation)** (Hackman & Oldham)  
Polyvalence + intégralité de la tâche + valeur de la tâche  
3

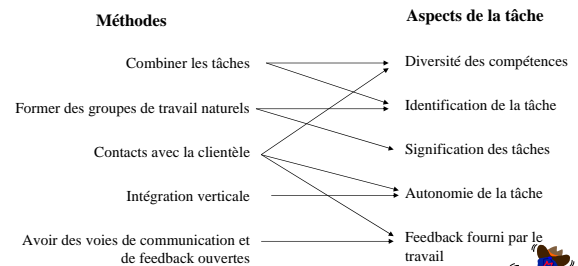
X autonomie X rétroaction fourni par le travail

- **Différences individuelles**

- Besoin de croissance
- Compétences
- satisfaction



## L'enrichissement des tâches



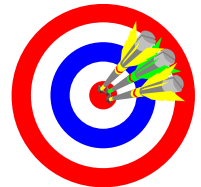
## Comment améliorer la performance?

- Aptitudes (Formation)
- Opportunités (Ressources)
- Objectifs clairs
- Contexte (légal, culturel, économique)



## DPO: Direction par Objectifs

- Buts précis
- Participation
- Instrumentalité
- Feed-back
- Intérêt du supérieur
- Reconnaissance



## Implications pour le GRH

- Comprendre la relation entre la motivation, la satisfaction et le rendement (performance)
- **Différentes théories de motivation/différentes stratégies de la GRH**
  - Contenu: besoins (quoi?)
  - Processus: cognitif (comment?)
  - Renforcement: comportement
  - Le poste: l'enrichissement des tâches



## Pour améliorer la motivation...

- Comprendre les différents besoins des individus
- Veiller à ce que le processus d'évaluation et de rémunération soit transparent et équitable
- Clarifier le lien entre le rendement et la récompense
- Assurer que l'effort conduit au rendement (contexte, formation, clarifier les objectifs...)
- Assurer que les récompenses sont liées aux objectifs (*merit pay, pay for performance*)
- Rendre le poste plus intéressant

