

Management des organisations et stratégies

Dossier n°7- De la motivation à l'implication au travail

.I. Motivation au travail et implication :
approche des concepts

.II. Motivation et implication au travail :
approches théoriques

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

*. Pour rappel, les termes suivis d'une * sont
définis dans le glossaire.*

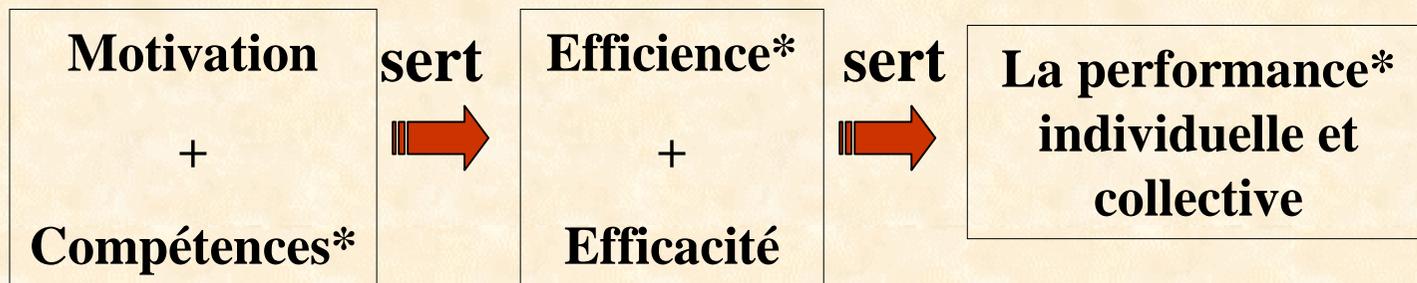
Management des organisations et stratégies

Dossier n°7- De la motivation à l'implication au travail

.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 fait :



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

- « Mécaniquement », et en reprenant la déclinaison de Maslow, on peut dessiner le processus suivant :

Les environnements internes et externes à l'entreprise dans lesquels évoluent le salarié et qui influencent son comportement au travail



Les attentes et exigences de l'entreprise vis à vis desquelles le salarié doit s'adapter en termes de comportements

Facteurs explicatifs de ses comportements au travail :

Facteurs cognitifs cad relevant du rationnel (ex : grille d'objectifs)

+

Facteurs relevant de l'affectif (ex : adhésion à un esprit maison)



Le conatif cad un comportement, une attitude

OU

Une motivation au travail

Démotivation

Management des organisations et stratégies

Dossier n°7- De la motivation à l'implication au travail

.I. Motivation au travail et implication : *approche des concepts*

L' implication

- Traduction du concept anglo-saxon « commitment », l'implication* correspond à la 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.

J. Motivation au travail et implication : *approche des concepts*

L'implication organisationnelle

-une adhésion du salarié à son organisation qui repose sur :

- une dimension affective * (Porter et Steers) cad attachement aux croyances, buts et valeurs de l'organisation

- une dimension calculée* (Becker) : implication du fait de l'intérêt personnel à suivre les buts de l'organisation

- une dimension normative : « obligation » de suivre les règles et buts de l'organisation

- L'existence d'une culture d'entreprise* pour donner du sens à l'organisation (relayée et formalisée par projet d'entreprise, charte, code éthique,...cad des supports qui feront résonner des valeurs
- La formalisation d'objectifs individuels et collectifs lisibles pour calibrer et normer l'action

L'implication au travail

- une adhésion du salarié à son travail et à son métier pour répondre à des besoins liés à la socialisation et à l'auto-expression

- besoin de s'identifier à un métier, à un savoir (besoin d'appartenance et d'estime selon la typologie de Maslow)

- besoin de s'accomplir en exerçant ce métier, cette activité (besoin d'auto-expression selon la typologie de Maslow)

- Des conditions de travail servant cette recherche d'accomplissement et permettant de la faire perdurer (gestion carrière, gestion des savoirs)
- Mécanismes et supports d'auto-contrôle des objectifs (Système d'Information)



Management des organisations et stratégies

Dossier n°7- De la motivation à l'implication au travail

.II. Motivation au travail et implication : *approches théoriques*

Approches théoriques liées à la motivation

• De nombreuses recherches et courants théoriques ont analysé la motivation au travail. Parmi ces travaux, nous distinguerons principalement :

- *Les approches psychosociologiques de la motivation au travail*
- *L'approche socio-technique*
- *Les théories et recherches analysant le processus explicatif de la motivation au travail*



.II. Motivation au travail et implication :

2.1 *approches théoriques de la motivation au travail*

➤ Les approches psychosociologiques de la motivation
(voir dossier 2 – p1 à p9 et p18 à p20 du dossier)

➤ L'école socio-technique
(voir dossier 2 – p11 du dossier)

➤ Les théories analysant le processus explicatif de la motivation au travail

- Le courant behaviouriste* : étudie les comportements et les stimuli (salaire, condition de travail, mode d'expression du pouvoir,...) au sein de l'entreprise qui apparaît comme une coalition d'acteurs gérée notamment par des mécanismes de régulations sociales- dans ce courant, Skinner (1904-1990) a développé le principe du renforcement opérant *(1957).



➤ Les théories analysant le processus explicatif de la motivation au travail

Pour Skinner, « *le comportement peut être structuré par l'utilisation appropriée de conditionnements appropriés (les stimuli)* ». Skinner affirme aussi que l'on doit accorder de l'importance à deux éléments : le stimulus et la réponse.

Ainsi, la notion de renforcement est centrale pour qu'un comportement désiré se répète. La notion de renforcement est plus large que celle de la récompense. Le renforcement doit suivre immédiatement l'action, la réponse donnée.

Skinner examina également les méthodes de travail à la lumière du béhaviorisme. Plusieurs dysfonctionnements attirèrent son attention, parmi lesquels :

- Un trop grand *délai* entre action et correction , qui ne permet pas l'apprentissage et la bonne adaptation des comportements.
- Une trop grande *asymétrie* dans les moyens utilisés : la société *punit* facilement, mais *récompense* peu, et quand elle fait l'un ou l'autre, c'est toujours avec trop de retard



➤ **Les théories analysant le processus explicatif de la motivation au travail**

- **Les modèles cognitifs** : qui vont étudier la relation « attentes/comportements ». Analysée en particulier par la théorie de l'expectation de Vroom (1964).

- **La théorie de l'expectation de Vroom** : le processus motivationnel repose sur trois facteurs explicatifs (modèle VIE) :

- La Valence, c'est-à-dire la valeur que l'individu attribue à la récompense en échange de son comportement (valeur d'une promotion faisant suite à la préparation d'un examen interne, par exemple).

- L'Instrumentalité. : concerne les attentes de résultats directement liés au comportement du salarié cad la probabilité que c'est réellement son comportement qui permette bien d'accéder à telle récompense.

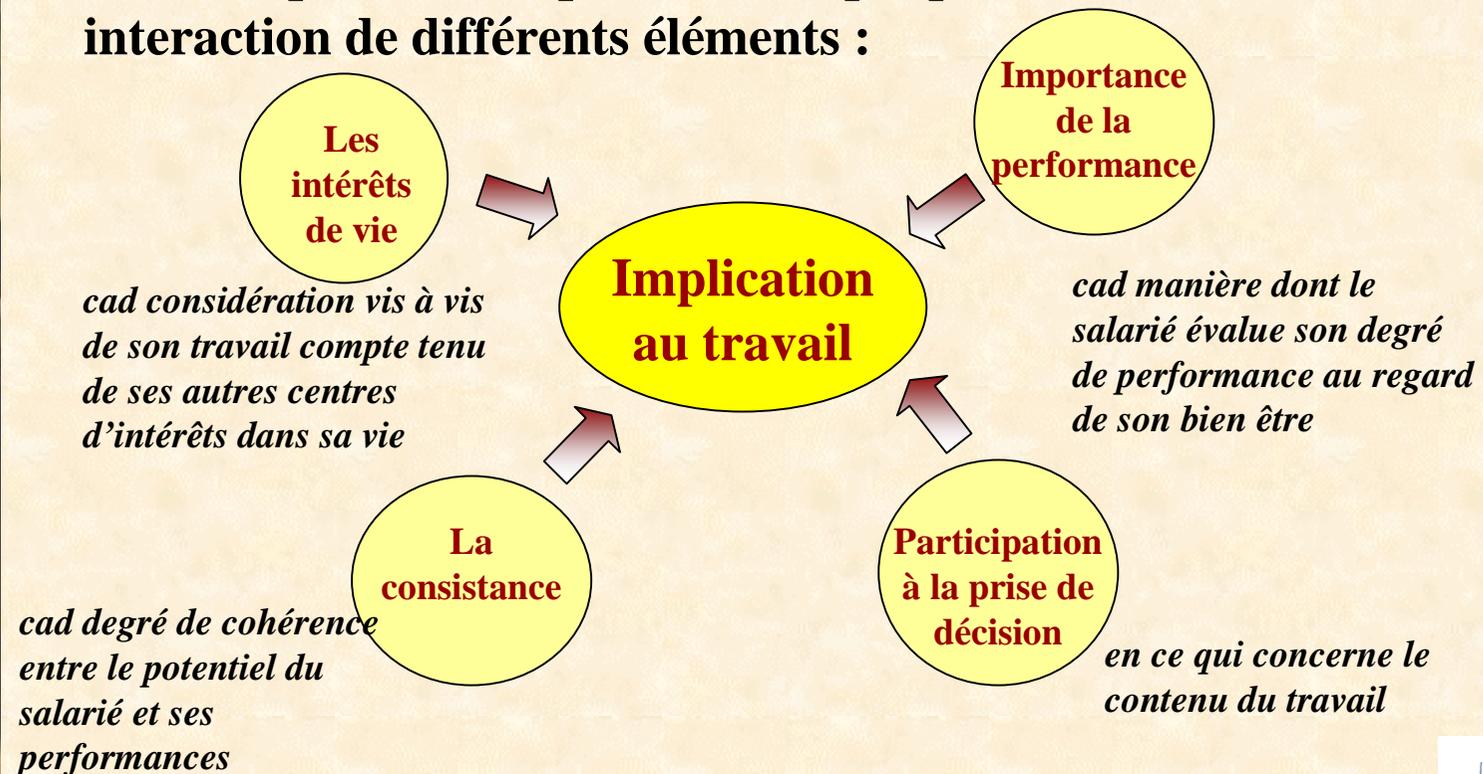
- Niveau d'Expectation : efforts que l'individu se sent capable de fournir (jugement personnel sur ses propres capacités, de ses chances de réussite).

Donc l'individu au travail sera motivé si il a la conviction que son comportement, ses efforts amèneront un résultat lui permettant d'obtenir une récompense attractive.

.II. Motivation au travail et implication : 2.2 approches 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 de l'interaction de différents éléments :





.II. Motivation au travail et implication :

2.2 approches théoriques de l'implication

-L'implication affective et calculée :

L'implication 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 :

- . en adhérant à ses buts**
- . en exprimant la volonté de fournir des efforts**
- . en lui étant fidèle**

Donc sert l'implication organisationnelle et l'implication au travail.

L'implication calculée (Becker –1960) connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation; l'individu s'implique en fonction de ce qu'il perdrait si il n'appartenait pas à l'organisation

.II. Motivation au travail et implication : 2.2 approches théoriques de l'implication

- L'approche en termes de ressources humaines de Maurice Thévenet (1990) : au niveau managérial, Thévenet présente l'interface nécessaire et l'adéquation entre les objectifs et valeurs du salarié et de l'organisation.

A côté 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 cinq environnements qui lui sont directs :

- *adhésion à son environnement professionnel (rôle des facteurs d'ambiance comme les relations au travail, par exemple).*
- *adhésion au produit et à l'activité de l'entreprise*
- *adhésion à son métier (expression d'une fierté, d'un sentiment d'appartenance)*
- *adhésion à la valeur travail (sa place et valeur dans sa vie)*
- *adhésion à l'organisation, elle-même (ses valeurs, sa culture,...)*



.III. Mesurer, favoriser la motivation et l'implication au travail

3.1 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 (tableaux de bord sociaux):**

- **sur un plan quantitatif : turn-over, absentéisme,, accidents de travail, qualité moindre des produits ou du process (pannes, rebuts, défauts,...)**

- **sur un plan qualitatif : conflits inter-relationnels, conflits sociaux, participation moindre à la vie sociale de l'organisation (élection représentants du personnel, par exemple)**

3.1 Mesurer la motivation et l'implication au travail

- En menant des études psycho-techniques : entretiens d'évaluation, questionnaires; exemple, l' OCQ ou Organizational Commitment Questionnaire de Modway, Porter et Steers), questionnaire composé le plus souvent de questions en échelle :

		1	2	3	4	
Vos idées sont...	vite oubliées					écoutées
Les réunions de service sont...	à sens unique					participatives
L'information est...	protégée					transparente
La collaboration est ...	difficile					facile
La direction suivie par l'entreprise est...	floue					claire

3.2 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





3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération

- Contrepartie du travail d'un salarié, l'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois motive et implique mais qui, dans le même temps soit adapté aux exigences de compétitivité.
- Le principe de la liberté contractuelle (loi du 11 février 1950) s'applique à la détermination d'un salaire avec toutefois l'obligation de respecter un salaire minimum et le principe de la négociation collective avec les partenaires sociaux.
- Pour concilier un objectif de motivation et d'implication avec les exigences de compétitivité, les pratiques salariales tendent vers une flexibilisation (qui accompagne notamment les flexibilités organisationnelles) et une individualisation des salaires.

3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération

- Des composantes du salaire qui flexibilisent et individualisent la rémunération :

Le salaire de base, qui, en contrepartie du travail qu'il fournit, permet au salarié de percevoir une rémunération qui est, en principe, fixée librement dans le cadre de la convention collective, de l'accord collectif d'entreprise ou du contrat individuel. La rémunération ne peut être inférieure ni au minimum légal (SMIC) ni au minimum conventionnel. Il correspond donc à la rémunération stable versée en contrepartie du travail fourni. Il peut être calculé :

- *au temps (à l'heure, au mois) : il est fixé par référence à un temps de base pendant lequel le salarié se tient à la disposition de l'employeur;*
- *au rendement: il varie selon les quantités produites (salaire aux pièces ou à la tâche) ou selon l'économie de temps réalisée ;*
- *en fonction du chiffre d'affaires : il prend généralement la forme de commissions*

3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération

• Des composantes du salaire qui flexibilisent et individualisent la rémunération :

- Le salaire de base (suite) peut être éventuellement complété par des majorations pour heures supplémentaires et divers accessoires ou compléments du salaire.

- Les compléments de salaire : qui s'ajoutent au salaire de base et peuvent prendre différentes formes : primes, pourboires, avantages en nature (nourriture, logement...).

Le versement des compléments de salaire est obligatoire lorsqu'ils sont prévus par le contrat de travail ou la convention collective.

-« Les rémunérations différées » : participation, intéressement, les stocks-options, les Plans d'Épargne Entreprise (PEE) ou Interentreprises (PEEI),...



➤ **Motiver et impliquer par une politique de rémunération**

• **« Les rémunérations différées »** :

- *La participation* : Les entreprises qui emploient habituellement au moins 50 salariés sont tenues d'assurer à leurs salariés une participation aux résultats dans la mesure où l'exercice financier fait apparaître, à sa clôture, des résultats permettant de dégager une «réserve de participation» au profit des salariés (c'est-à-dire si le bénéfice après impôt dépasse 5 % du montant des capitaux propres). Les sommes (exonérées de cotisations sociales) sont bloquées 5 ans (peuvent être débloquées avant si situations exceptionnelles) sur un compte spécial et rémunéré.

- *L'intéressement* : contrairement à la participation, l'intéressement n'est que facultatif. L'intéressement doit présenter un caractère collectif et aléatoire et doit résulter d'une formule de calcul liée aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Il est mis en place par accord d'entreprise pour au moins 3 ans et les versements sont effectués au moins une fois par an sous la forme de primes (non assujettis à cotisations sociales) ou peuvent être placés sur un PEE

➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération

- « Les rémunérations différées » : (suite)

- *Les PEE ou Plans d'Épargne d'Entreprise* : un système d'épargne collectif permettant aux salariés de l'entreprise de participer, avec l'aide de celle-ci, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Le PEE peut être alimenté par des versements volontaires des salariés, par l'affectation des primes d'intéressement et de participation ou encore par l'abondement de l'entreprise aux versements personnels des salariés . Les sommes versées sont, en principe, indisponibles pendant 5 ans (un déblocage anticipé peut intervenir dans les mêmes conditions qu'en matière de participation) .

Le plan d'épargne interentreprises (PEI) en permettant à plusieurs entreprises de se regrouper pour instituer un plan d'épargne d'entreprise (PEE) favorise l'accès des salariés des petites et moyennes entreprises à l'épargne salariale (loi du 19 février 2001).

➤ Motiver et impliquer par une politique de rémunération

• « Les rémunérations différées » : (suite)

Les stocks-options : ou options de souscription d'actions modernisent les formes d'actionnariat privés pour offrir à tous les salariés ou à certains d'entre eux la possibilité de souscrire ou d'acheter des actions de l'entreprise à un prix déterminé et avantageux (« Rabais »). Les bénéficiaires ne doivent en principe pas céder leurs actions avant un délai de 5 ans à compter de l'attribution de l'option sauf dans 3 cas : licenciement ou mise à la retraite, invalidité ou décès du salarié .

Le titulaire de l'action peut bénéficier de 3 types d'avantages :

- le « rabais » c'est-à-dire la différence entre la valeur d'attribution de l'option et la valeur réelle du titre à ce moment-là ;*
- la « plus-value d'acquisition » c'est-à-dire la hausse du cours de l'action entre l'octroi de l'option et sa levée ;*
- la « plus-value de cession » c'est-à-dire la hausse du cours entre la levée de l'option et la revente de l'action par le salarié.*



3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par une politique de valorisation des ressources humaines

Au delà de la rémunération, des facteurs « plus qualitatifs » peuvent motiver et impliquer le salarié. Ces facteurs, intégrés à la GRH cherchent à valoriser en dynamique ces ressources par :

- une gestion des savoirs et des compétences : capitaliser les savoirs en les partageant (apprentissage organisationnelle avec une culture et des modes de partage des savoirs) et en les faisant évoluer (rôle de la formation)
- une gestion prévisionnelle des emplois et des carrières : permettre aux salariés de se projeter dans le temps en terme de métier et d'exercice de leur métier cad donner un horizon et des perspectives d'évolution.
- une organisation (temps de travail, en particulier) et des conditions de travail (dimension ergonomique, par exemple) qui facilitent l'exécution des tâches du salarié et son efficacité.



3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

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

Un style participatif : *forte coopération et implication; coordination par ajustements mutuels**

- Qui s'exprime dans une organisation qui décentralise le pouvoir de décision et qui partage ce pouvoir (empowerment*)
- Qui s'exprime dans une organisations flexible (changement organisationnel*) aux niveaux hiérarchiques limités (delaying * *cad limiter le nombre de niveaux hiérarchiques entre le « sommet stratégique » et « le centre opérationnel »*) (Mintzberg).
- Qui s'exprime dans une organisation qui favorise conjointement l'autonomie et la participation (structure matricielle*, structure en projets*, équipes autonomes ou task forces*...). Les modes de Direction Par Objectifs (DPO) peuvent responsabiliser le salarié et le collectif



3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ **Motiver et impliquer par un style de management qui inclut et responsabilise : de la Direction Par Objectifs à l'organisation en projets**

- La Direction Par Objectifs* (DPO) :

. Un objectif et le résultat à atteindre, dans un temps donné, par une personne ou un groupe de personnes ; l'objectif doit s'intégrer dans une orientation stratégique, une vision à long terme qui donne du sens à l'action .

. Les finalités sont en particulier de motiver et impliquer le salarié en :

- créant une dynamique de groupe
- mettant en place une démarche de projets
- réduisant l'incertitude, la complexité en fixant un cap et un sens commun à l'action
- facilitant et en permettant une évaluation du travail



3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par un style de management qui inclut et responsabilise : de la Direction Par Objectifs à l'organisation en projets

les structures par projets* :

- souvent agencées en **structure matricielle**, l'organisation ainsi définie permet de développer des projets ou activités limitées dans le temps;

donc à l'origine d'une culture du changement et de l'innovation

- placent en réseau des fonctions et des salariés aux expertises et savoirs différents qui vont se combiner (notion **d'acteurs multi-appartenants** qui travaillent en transversale sur le projet); donc croisement et fertilisation des savoirs par un travail en réseau autour d'un projet

Un projet se définit donc comme un ensemble d'activités limitées dans le temps en vue d'une réalisation et combinant des expertises différentes et interdépendantes.



3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par un style de management qui inclut et responsabilise : de la Direction Par Objectifs à l'organisation en projets

- Structure par projet (suite) - On parle ainsi « **d'ingénierie concourante*** » caractérisée par des plate formes de projets, des structures **adhocratiques*** ouvertes à des acteurs multi-appartenants et au système d'offre* de l'organisation.

Cette structure par projet peut donc s'appuyer sur la transversalité cad sur des réseaux d'expertise qui maillent les compétences de l'organisation autour de processus.

Ces processus apparaissent comme des combinaisons d'actions plus ou moins éphémères et plus ou moins complexes (les projets) organisées en réseaux pour combiner de multiples ressources et capacités.



3.2 Favoriser la motivation et l'implication au travail par une gestion dynamique du « mix social »

➤ Motiver et impliquer par une organisation qui socialise et donne du sens à l'action :

**Rôle de la culture et du projet d'entreprise
(voir dossier suivant, prochainement mis en ligne).**