

# La motivation au travail

## Problématique

En tant que manager de proximité, comment entretenir et dynamiser la motivation au travail des équipes en faveur de la qualité du service public d'éducation ?

## Objectifs

Appréhender les concepts fondamentaux des théories de la motivation et identifier quelques leviers de dynamisation de la motivation au travail des équipes en termes de performance individuelle, collective et d'implication des individus.



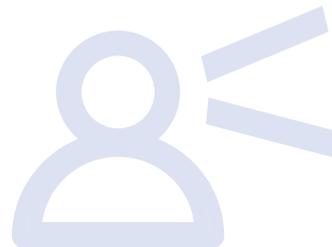
## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX (champ des sciences de gestion)

**Définition contemporaine et consensuelle de la motivation (d'après Vallerand et Thill, 1993 cités par Roussel P., 2000) :** « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

**Définition de la motivation au travail (d'après Roussel P., 2000), concept pluridimensionnel :** « la motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus ».

**La taxinomie des théories de la motivation (d'après Plane J.M., 2016 et Roussel P., 2000) :**

- **Les travaux de Campbell (1970) :** distinction entre les théories de contenu et les théories de processus.
- **Les travaux de Kanfer (1990) :** 3 paradigmes, 3 champs de théories, celles des besoins-mobiles-valeurs, celles du choix cognitif et celles de l'autorégulation-métacognition.



## Trois paradigmes, trois champs de théories

**Théories des besoins-mobiles-valeurs : essai de compréhension de ce qui motive les individus à travailler, cherchent à expliquer que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail à l'origine du déclenchement du comportement.**

### Les théories des besoins

**Maslow** (1943), motivation des individus suscitée par la volonté de satisfaire des besoins hiérarchisés selon un ordre de priorité croissante (Pyramide de Maslow).

**Herzberg** (1957-1959), la théorie bi-factorielle, deux catégories de facteurs, ceux apportant de la motivation au travail et ceux n'apportant pas de motivation au travail (facteurs d'hygiène et d'ambiance).

**Alderfer** (1969), la motivation est provoquée par la nécessité de satisfaire trois types de besoins, existence, rapports sociaux et développement personnel.

### Les théories de la motivation intrinsèque (mobiles), force incitant les individus à effectuer des activités volontairement par intérêt, pour le plaisir et la satisfaction retirés

**Deci et Ryan** (1971-1985), la motivation intrinsèque est suscitée par deux besoins fondamentaux, se sentir compétent et autodéterminé.

**Hackman et Oldham** (1975-1980), cinq caractéristiques du travail influencent le niveau potentiel de motivation, la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

### Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité (valeurs)

**Adams** (1963-1965), la théorie de l'équité, la motivation au travail est dépendante de la disposition qu'à un individu à comparer sa situation personnelle à celles d'autres personnes (sentiment d'équité ou d'iniquité).

**Greenberg** (1987-1990), le concept de justice organisationnelle, trois dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive (salaire, promotion...), la justice procédurale (individu associé ou pas aux différents processus de l'organisation) et la justice interactionnelle (communication et explication des décisions prises, une composante informationnelle et une composante interpersonnelle).

**Théories du choix cognitif, théorie de processus cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui déclenchent le comportement ?**

### L'approche cognitive interactionnelle classique

**Atkinson** (1957), la théorie du mobile à l'accomplissement, être motivé pour réaliser la tâche avec succès, percevoir une probabilité de réussir et valoriser le succès.

### L'approche cognitive intermittente

**Vroom** (1964), la théorie des attentes, la motivation est constituée de trois concepts clés interdépendants, la valeur attachée aux récompenses reçues, les répercutions concrètes espérées par l'individu et ses chances d'atteindre l'objectif fixé.

### L'approche des dynamiques de l'action

**Atkinson, Birch et Kuhl** (1970-1984), l'individu connaît des tendances motivationnelles multiples, deux forces motivationnelles, les forces incitatrices (augmentation de la motivation pour une tâche à un temps t) et les forces consommatrices (diminution ultérieure de la motivation pour cette tâche).

Théories de l'autorégulation - métacognition, études des processus intervenant entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs.

La théorie de la fixation des objectifs

Locke (1968-1975), la motivation des individus passe par la fixation d'objectifs (difficiles, précis et bien définis) qui peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.

Les théories de l'autodétermination et de l'autorégulation, hypothèse centrale, le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements

Bandura (1980), le sentiment d'efficacité personnelle ou croyances des individus quant à leurs capacités à réaliser des performances particulières.

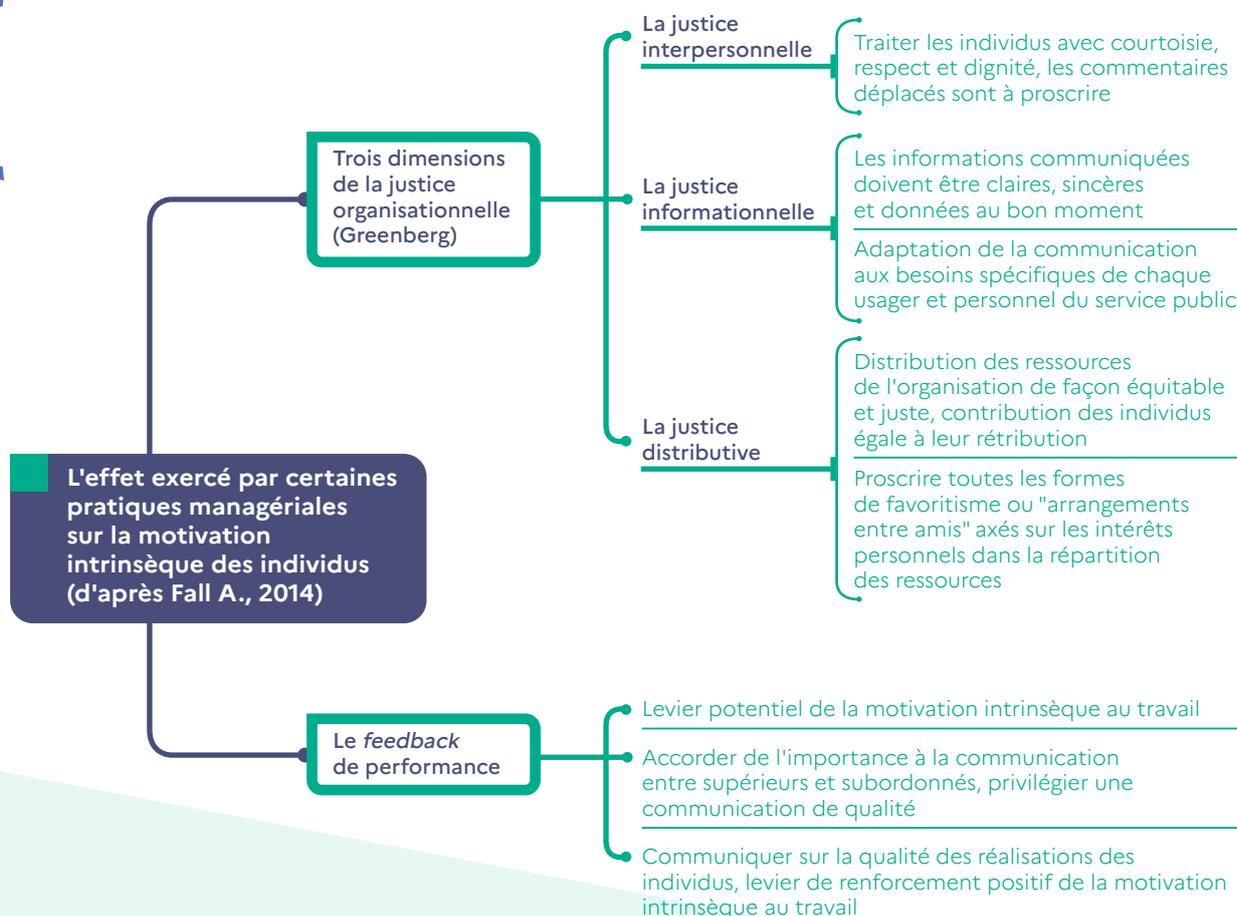
Deci et Ryan (1985), la théorie de l'évaluation cognitive, la motivation au travail répond à l'expression d'un besoin de compétences, la motivation est multidimensionnelle selon un continuum d'autodétermination, motivation intrinsèque, motivation extrinsèque et amotivation.



## OUTILS ET LEVIERS

Rôle déterminant des politiques de ressources humaines dans la motivation des individus en termes d'importance du contexte dans le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus (Roussel P., 2000).

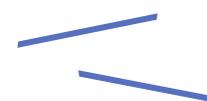
→ Applications des théories de la motivation intrinsèque, de la justice organisationnelle et du *feedback* de performance, quelles implications managériales, quels leviers de développement de la motivation intrinsèque des individus (d'après Fall A., 2014) ?





## APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Prévenir, veiller à proscrire toute forme de harcèlement professionnel et signaler les situations le cas échéant en appui avec les services institutionnels de DRH (rectorat, DASEN et collectivité territoriale de tutelle).
- Construire une politique de communication interne de qualité.
- Valoriser les projets des équipes pédagogiques.
- Proposer des défis aux équipes afin de promouvoir leurs capacités à innover.
- Être attentif aux évolutions possibles de carrière à l'interno des personnels éligibles (liste d'aptitude, avancement de grade, PPCR...) et réaliser avec un grand soin les rapports d'évaluation du chef d'établissement et/ou de l'inspecteur.
- La confection des emplois du temps, un acte pédagogique fort du chef d'établissement guidé par l'intérêt général en faveur des apprenants et non par la satisfaction des intérêts personnels.



### Des outils pour agir

- // Aguilar, M. (2016). *L'Art de motiver - 2<sup>e</sup> édition : Les secrets pour booster son équipe*. Dunod.
- // Micheau-Thomazeau, S., et Thomas, L. (2018). *La boîte à outils de la Motivation*. Dunod.
- // Truong, O., De Geuser, F. et Metais-Wiersch, E. (2020). *Le management par la confiance. Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*. Eyrolles.

### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

- // Barabel, M., Meier, O., & Teboul, T. (2013). *Les fondamentaux du management - 2<sup>e</sup> édition*. Dunod.
- // Barabel, M., Meier, O., & Meier, O. (2015). *Manageor : tout le management à l'ère digitale*. Dunod.
- // Diez, R., & Carton, P. (2013). *De la reconnaissance à la motivation au travail*. L'Expansion Management Review, (3), 104-112.
- // Fall, A. (2014). *Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique*. Relations industrielles/Industrial relations, 69(4), 709-731.
- // Gillet, N., Berjot, S., & Paty, E. (2010). *Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation*. Le travail humain, 73(2), 141-162.
- // Lecomte, J. (2004). *Les applications du sentiment d'efficacité personnelle*. Savoirs, (5), 59-90.
- // Lemoine, C. (2001). *La motivation, chaînon psychologique manquant à l'économie du travail*. Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique, (4), 57-74.
- // Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail - 2<sup>e</sup> édition*. Dunod.
- // Ndao, A. (2012). *Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : validation de l'approche universaliste*. AGRH. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-ndao2.pdf>
- // Roussel, P., & Laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (Toulouse), (2000). *La motivation au travail : concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.