

Théorie des organisations

Les théories de la motivation

Ce cours vous est proposé par Audrey Portes, Assistant professor et enseignant-chercheur en Sciences de Gestion, à Montpellier Business School, et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Table des matières

Préambule.....	2
A l'origine de la motivation au sein des organisations	2
Maslow et la pyramide des besoins.....	3
De multiples besoins	4
Le besoin d'objectif à atteindre	4
Le besoin d'échange social.....	4
Le besoin de justice	4
Le besoin de consonance cognitive.....	5
La théorie ERD de Alderfer.....	5
La théorie bi-factorielle de Herzberg	6
La dimension humaine de l'entreprise selon McGregor.....	6
Conclusion	7
Références	8

Préambule

Dans ce cours de théories des organisations nous allons découvrir les **théories de la motivation**.
Comment motiver les individus au sein des organisations ?

A l'origine de la motivation au sein des organisations



Figure 1. A l'origine de la motivation au sein des organisations

La **motivation correspond à un moteur pour l'action**. Elle pousse à la réalisation d'un comportement.

La motivation est bien sûr recherchée chez les salariés pour **son impact sur les performances** et sur les **comportements organisationnels** tels que la réduction de l'absentéisme. Un salarié motivé sera moins absent au travail.

Par ailleurs, les ressources humaines cherchent habituellement à motiver les salariés grâce à : la rémunération (primes de rendement, etc.), aux perspectives de carrière, en développant la culture d'entreprise, une politique de communication interne, en modifiant l'organisation au travail (plus de responsabilités par exemple).

Il existe donc un **lien étroit entre besoins, satisfaction et motivation**. Satisfaire les besoins des individus les rendra plus motivés.

Maslow et la pyramide des besoins

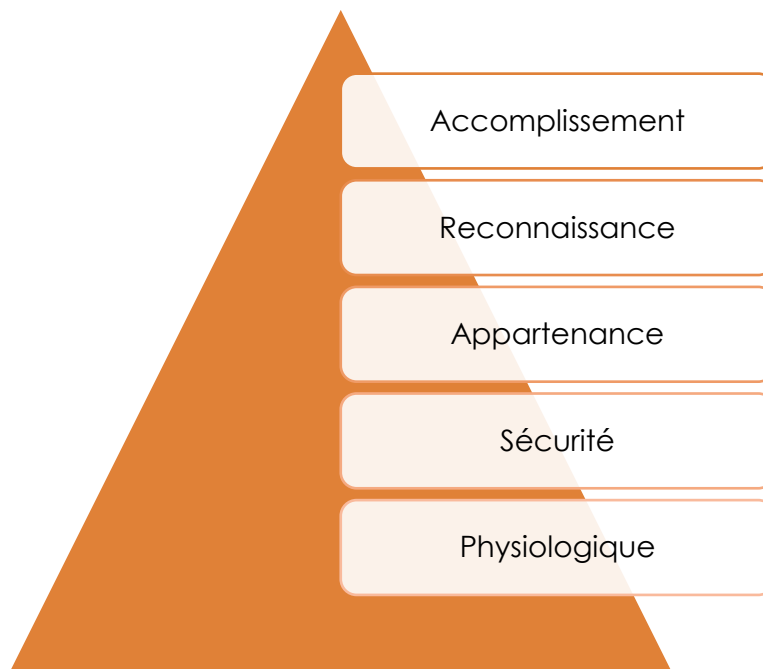


Figure 2. Maslow et la pyramide des besoins

Il est important de comprendre la motivation de l'Homme au travail. Pour cela, il s'agit de **comprendre les besoins de l'Homme**, comprendre ce qu'il recherche avec son activité professionnelle.

La pyramide des besoins de Maslow (1943) repose sur l'idée que c'est la nécessité de satisfaire des besoins fondamentaux qui pousse les individus à agir. Il y a les besoins inférieurs ou biologiques et les besoins supérieurs ou psychosociaux.

- **Les besoins d'ordre inférieur** sont : la survie (nourriture, repos, etc.), le besoin de sécurité (contre le danger, menace, etc.).
- **Les besoins d'ordre supérieur** sont : les besoins sociaux ou d'appartenance (d'être accepté, écouté), les besoins de reconnaissance et d'estime (être reconnu, valorisé) et les besoins d'accomplissement (s'épanouir dans son travail).

D'après Maslow, les besoins sont hiérarchisés et un individu tente de les satisfaire successivement. Quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît.

Cela met en avant la complexité de l'Homme au travail. Les stimuli ne sont finalement pas que financiers. **Il y a des motivations plus profondes.**

Mais il existe toutefois des limites à cette vision de la motivation. En effet, la succession des besoins est discutable. Un individu peut être motivé par la reconnaissance au travail sans pour autant avoir satisfait tous les besoins d'ordre inférieur.

Par ailleurs, cette hiérarchie ne peut être universelle car elle ne prend pas en compte la culture et la personnalité par exemple. Des éléments qui peuvent faire varier les besoins des individus et leur ordre d'apparition.

De multiples besoins



Figure 3. Les catégorisations des besoins

Diverses catégorisations des besoins existent. Nous vous proposons ici de découvrir 4 types de besoins : les besoins d'objectif à atteindre, les besoins d'échange social, les besoins de justice et les besoins de consonance négative.

Le besoin d'objectif à atteindre

La satisfaction liée à l'atteinte d'un objectif est un motif majeur de motivation au sein des organisations. Fixer des objectifs provoque un effort de persévérance et mobilise l'attention en ce sens.

Le besoin d'échange social

Blau en 1964 propose de distinguer deux types d'échanges : l'échange économique ou transactionnel qui est limité dans le temps et l'échange social. L'échange social implique des ressources socioaffectives pour se développer. Il impose une relation plus longue à l'intérieur de laquelle on ne met pas en avant ses intérêts propres. Il existe des attentes de réciprocité.

Le besoin de justice

La motivation dépendrait aussi du fait de percevoir sa situation comme équitable en comparaison de personnes de référence (Adam, 1963). Un membre d'un groupe souhaite que des mêmes règles soient appliquées à tous les membres.

Le besoin de consonance cognitive

Finalement, le besoin de consonance cognitive est un besoin de conformité de l'individu. Cela signifie qu'il ne souhaite ne pas être différent pour ne pas être exclu. La motivation dépendrait alors de la satisfaction d'être en accord avec le groupe.

La théorie ERD de Alderfer



Figure 4. La théorie ERD de Alderfer

La **théorie ERD pour Existence-Rapports sociaux-Développement** personnel de Alderfer (1969) est une théorie de la motivation qui repose sur des catégories de besoins qui sont supposés motiver les individus à travailler. Elle ressemble à la catégorisation réalisée par Maslow mais elle n'intègre pas de hiérarchie entre les besoins. La motivation dépendra simplement de l'intensité perçue d'un besoin.

Les 3 catégories de besoins selon Alderfer sont :

- **Le besoin d'existence** : désirs d'ordre physiologiques et matériel.
- **Le besoin de rapports sociaux** : relations avec d'autres personnes, intégration à une équipe de travail, échanges amicaux, etc.
- **Le besoin de développement personnel** : volonté d'être créatif, de faire face à des défis, progression, etc.

La théorie bi-factorielle de Herzberg

Tableau 1. La théorie bi-factorielle de Herzberg

Facteurs de satisfaction (facteurs de motivation)	Facteurs d'insatisfaction (facteurs d'hygiène)
Réalisation de soi	Relation avec le supérieur / avec les collègues
Reconnaissance	Conditions de travail
Responsabilités, etc.	Salaire, etc.

Herzberg prolonge les travaux de Maslow en 1959. Il se demande **quels sont les facteurs généraux de motivation des individus.**

Il indique que **les facteurs qui suscitent des réactions positives sont différents de ceux qui génèrent des réactions négatives.** Ainsi, il y a des éléments différents qui causent la satisfaction ou l'insatisfaction chez les individus. D'où la **théorie bi-factorielle.**

D'après cette théorie : les facteurs de satisfaction sont des **facteurs de motivation** qui incitent les individus à agir pour satisfaire leurs besoins. Les autres facteurs (**dits d'hygiène**) ne sont pas source de motivation mais peuvent être source d'insatisfaction.

La dimension humaine de l'entreprise selon McGregor

McGregor va plus loin que les autres auteurs concernant la motivation en 1960. Il indique qu'il existe **un lien entre la motivation des Hommes et le style de management.**

Pour lui, les dirigeants peuvent adopter deux conceptions de l'homme au travail. Donc deux styles de management distincts existent selon McGregor : la théorie X et la théorie Y.

Selon la **théorie X**, l'homme n'aime pas le travail, il cherche à l'éviter. Il faut le convaincre et même le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions. L'individu aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités. Il a peu d'ambition, il cherche la sécurité. Il recherche la sécurité dans un travail répétitif.

Selon la **théorie Y**, le travail n'est ni agréable ni désagréable. L'Homme n'aime pas le travail parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer. L'Homme est capable de poser des objectifs et de les réaliser. Il ne craint pas les responsabilités qui sont un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail.

Tableau 2. La théorie X et Y selon McGregor

Théorie X	Théorie Y
L'homme n'aime pas le travail, il cherche à l'éviter	Le travail n'est ni agréable ni désagréable
Il faut le convaincre et plus, le diriger, le contrôler, le menacer de sanctions	L'homme n'aime pas le travail parce qu'il a été conduit à ne pas l'aimer
L'individu aime se sentir dirigé, il fuit les responsabilités	L'homme est capable de poser des objectifs et de les réaliser
Il a peu d'ambition, il cherche la sécurité	Il ne craint pas les responsabilités qui sont un moyen d'enrichissement et d'intérêt au travail
Il recherche la sécurité dans un travail répétitif	

Selon l'auteur, la **théorie Y est la plus proche de la réalité**. Il indique même que si l'on constate que dans une organisation la théorie X est exacte, c'est que le management est mauvais. Les organisations qui fonctionnent selon la théorie Y sont plus efficaces et les gens s'y sentent mieux. Il nécessite un **management souple, participatif** (contrairement à la théorie X).

Conclusion

Pour conclure, l'ensemble des théories de la motivation prouvent que **les motivations de l'Homme au travail ne sont pas seulement financières**. Les individus recherchent également un cadre de travail satisfaisant, ils désirent faire partie d'un groupe. Les échanges, la reconnaissance, la qualité du relationnel avec la hiérarchie, etc. sont des **besoins fondamentaux pour motiver les individus, bien au-delà de l'aspect financier**.

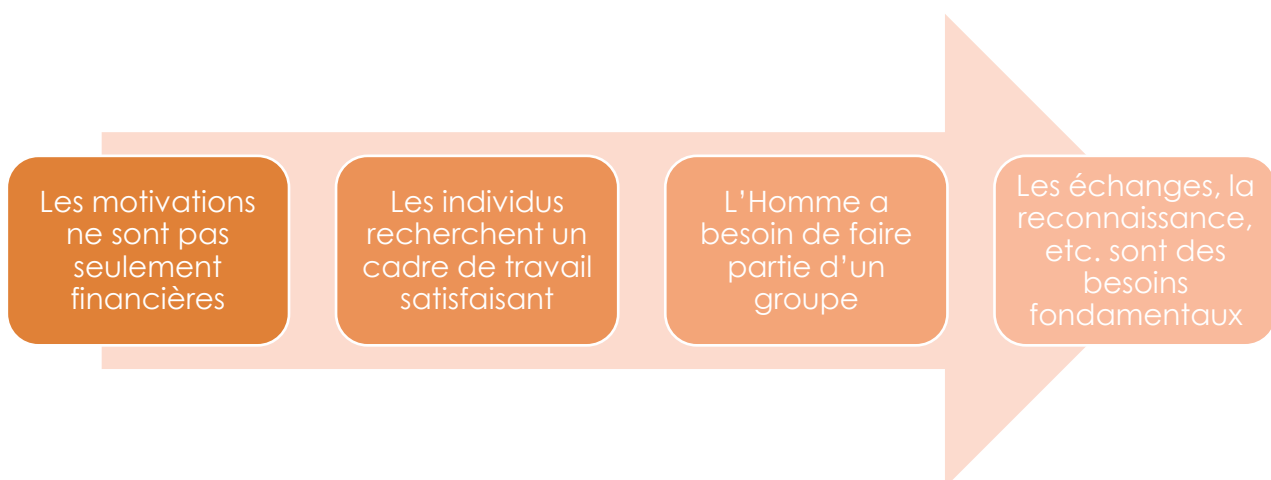


Figure 5. Nécessité de comprendre les besoins fondamentaux de l'Homme pour motiver

Références

Mémento, Théorie des organisations, Sophie Landrieux-Kartochian, Gualino, 5ème édition.

Les essentiels du sup, théorie des organisations, Thierry Colin, Benoît Grasser et Amédée Pedon, Vuibert Management des organisations, Jean Michel Plane, 5eme édition, Dunod.

Les topos, Théorie des organisations, Jean Michel Plane, 5ème édition, Dunod.

Théorie des organisations, Pascale De Rozario et Yvon Pesqueux, Pearson.

Théorie des organisations, Alain Desreumaux, 3ème édition, Les essentiels de la gestion, edition EMS Management et société.

Comment citer ce cours ?

Théorie des organisations, Audrey Portes, AUNEGe (<http://aunega.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

Figures

Figure 1. A l'origine de la motivation au sein des organisations	2
Figure 2. Maslow et la pyramide des besoins	3
Figure 3. Les catégorisations des besoins	4
Figure 4. La théorie ERD de Alderfer	5
Figure 5. Nécessité de comprendre les besoins fondamentaux de l'Homme pour motiver	7

Tableaux

Tableau 1. La théorie bi-factorielle de Harzberg	6
Tableau 2. La théorie X et Y selon McGregor	7