



# **Les principes de la psychologie et la motivation des ressources humaines**

**Séminaire élaboré et animé par**

**Dr. Slaheddine BERRAZAGA**

**Organisé par CIFA**

**Au profit des cadres du Ministère  
de la Culture**

**Du 24 au 26 Aout 2016**

# **OBJECTIFS DU SEMINAIRE**

**A l'issue de cette formation, les apprenants seront capables de mettre en œuvre d'une manière efficace les principes de la psychologie et de la motivation des ressources humaines.**

# **PROGRAMME DU SEMINAIRE**

## **AXE I- LES THEORIES DE LA MOTIVATION**

1.1- Définitions de la motivation

1.2- Le travail à la chaîne : Taylor (1911)

1.3- Les relations humaines : Elton Mayo (1940)

1.4- Le modèle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow (1954)

1.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

1.6- Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)

1.7- La théorie de Vroom (1964)

# **PROGRAMME DU SEMINAIRE**

## **AXE II- LES FACTEURS RECENTS DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL**

2.1- Les effets de la motivation sur la performance

2.2- Le processus de motivation

2.3- Les facteurs récents de motivation du personnel

**Synthèse et recommandations**

# INTRODUCTION

Les experts actuels de la motivation s'accordent à la présenter, actuellement, comme un processus complexe qui intègre autant sa conduite que son achèvement, avec un but à atteindre.

Il faudrait alors clarifier ce concept multiforme pour bien savoir de quoi on parle vraiment et éviter de "simplifier" le concept et de le réduire à quelques schémas.

# INTRODUCTION

Il convient donc de présenter les différentes approches.

Pour bien montrer qu'aucune ne permet d'expliquer, à elle seule, la complexité du processus de motivation.

Les approches classiques les plus connues sont souvent partielles et insuffisantes (AXE 1).

Elles ont pu être complétées par des approches comportementales plus élaborées (AXE 2).

Mais l'ensemble peut constituer un véritable système de la motivation qui a donné lieu à l'émergence de modèles intégrateurs.

# 1.1- Définitions de la motivation

La motivation selon **CLAUDE LEVY-LEBOYER** se base sur trois éléments:

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

# **I.1- Définitions de la motivation**

La motivation au travail est définie comme le goût que le salarié a à faire son travail, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance et la continuité de l'effort qu'il consent.

C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe. C'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

# I.1- Définitions de la motivation

- La motivation représente l'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif.  
Elle représente la plus précieuse des énergies de l'administration car l'efficacité des salariés en dépend.
- L'intensité de la **motivation des salariés** varie en fonction :
  - des individus,
  - du contexte,
  - du temps.

# I.1- Définitions de la motivation

- La motivation se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation prend de nos jours une place de premier plan dans une organisation. Elle est déterminante pour la productivité chez les employés. Se manifestant habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est assimilée à une réserve d'énergie.
- La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction.

## 1.2- Le travail à la chaîne : Taylor (1911)

Taylor est l'un des premiers à analyser les rapports entre l'homme et son travail.

Son analyse se base sur le postulat que "l'homme est un être rationnel" dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins.

Pour lui, c'est essentiellement **la motivation économique** qui pousse l'employé à travailler.

Taylor préconise une organisation du travail autour de "la carotte et du bâton".

La carotte pour récompenser, par exemple par des primes, les efforts des salariés.

Le bâton pour punir, à l'aide de retraits sur salaire, le manque d'investissement au travail.

# 1.2- Le travail à la chaîne :

## Taylor (1911)

L'approche est simple, voire simpliste mais sert encore de fondement à certains managers pour « motiver » leurs collaborateurs (le fameux « travailler plus pour gagner plus »).

Elle est basée sur une analyse plus ancienne de l'Homo Œconomicus et a servi de fondement au système fordien (le fameux « 5 dollars par jour » des employés de l'automobile).

Sans revenir sur l'intérêt évident de cette approche pour les dirigeants (simple et basique) et son succès lors de la révolution industrielle ; il convient de pointer ses limites.

# 1.2- Le travail à la chaîne : Taylor (1911)

Ce système réduit la relation de travail à une simple relation d'échange et postule que l'homme ne peut être motivé que par l'argent. Les années 30 et l'émergence du modèle des relations humaines et de ses courants humanistes vont mettre en cause cette théorie.

# **1.3- Les relations humaines :**

## **Elton Mayo (1940)**

Elton Mayo réagit contre la conception rationnelle de Taylor qui néglige la dimension humaine du travailleur. Il conclut que le personnel a des besoins et des motivations qui ne sont pas uniquement économiques. Mayo assure que le rendement augmente quand ces dernières sont satisfaites. Il préconise une organisation du travail soucieuse de ces besoins et permettant aux travailleurs de nouer des relations personnelles, émotionnelles et sociales, de façon à les motiver et à les rendre plus productifs.

# I.4- Le modèle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow (1954)

Abraham Maslow complète l'analyse de Elton Mayo par une pyramide des besoins à cinq niveaux :

Le modèle de Maslow part du principe que l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains.

Maslow distingue cinq groupes de besoins :

- Besoins physiologiques qui visent à assurer la survie;
- Besoins de sécurité, d'être protégé ;
- Besoins sociaux, appartenir à un groupe, avoir des amis ;
- Besoins d'estime, d'être apprécié et respecté par les autres ;
- Besoins de se réaliser, de "devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être" selon l'expression de Maslow.

# 1.4- Le modèle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow (1954)

- **Besoins physiologiques** : ce sont les besoins primaires les plus fondamentaux de tous. Dans le monde du travail, il s'agit du besoin d'un bon salaire.
- **Besoins de sécurité** : besoins primaires qui traduisent le désir d'être protégé ; on les associe notamment à la santé et à la sécurité d'emploi.
- **Besoins d'appartenance** : le besoin primaire d'être accepté à l'intérieur du groupe de travail est profondément ressenti par la plupart des employés.
- **Besoins d'estime** : besoins de niveau supérieur qui englobent le besoin de se respecter soi-même, celui d'accomplir un travail spécifique et celui d'être reconnu par ses collègues.
- **Besoins de réalisation de soi** : besoins de niveau supérieur associés à la créativité, à l'innovation et au besoin de progresser.

# **I.4- Le modèle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow (1954)**

Cette structure permet de concrétiser l'idée selon laquelle chaque besoin est motivant jusqu'à sa satisfaction et cède alors son tour au besoin suivant, en allant vers le sommet de la pyramide.

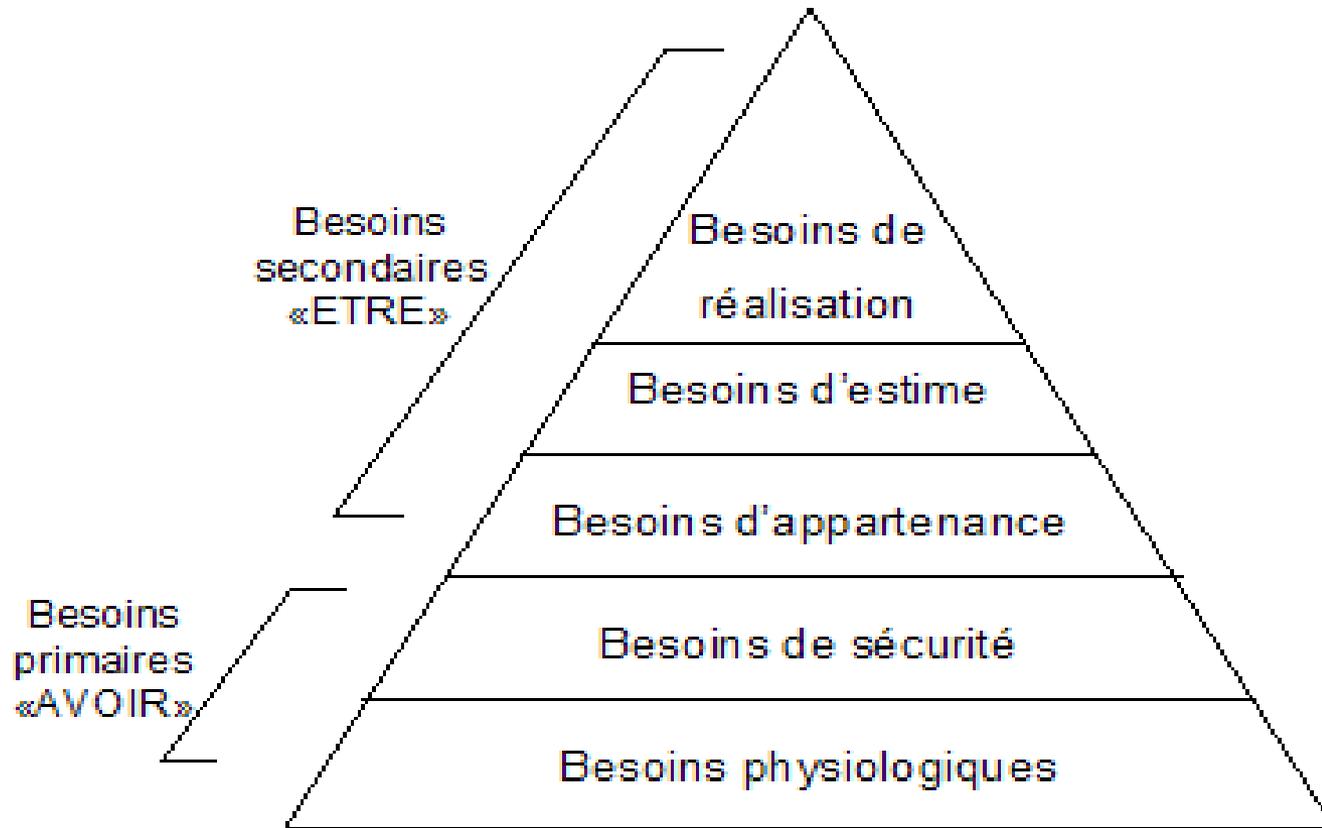
Les différences entre les individus apparaîtraient du fait que leurs besoins sont situés à des niveaux différents de la pyramide avec cependant l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.

# **I.4- Le modèle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow (1954)**

Ce modèle repose sur trois hypothèses:

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant les besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires, et passent au besoin suivant une fois satisfait le besoin situé plus bas.
- Les besoins fondamentaux ont une priorité absolue sur tous les autres.

# I.4- Le modèle de la hiérarchie des besoins humains de Maslow (1954)



LA PYRAMIDE DES BESOINS  
SELON MASLOW

# Synthèse des modèles classiques de la motivation

Selon Taylor, la motivation se limite à **la rémunération** qui est censée satisfaire tous les besoins des ouvriers.

Mayo réfute la thèse de Taylor et insiste sur la dimension humaine (l'Homme n'est pas purement matérialiste) d'où procurer un environnement de travail favorisant des relations personnelles est capable de motiver les travailleurs.

Maslow propose de hiérarchiser les besoins de l'homme qui constituent une source évidente de motivation.

# 1.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

Les nouvelles formes d'organisation du travail:

## 1.5.1- ELARGISSEMENT DES TACHES

- **Principe:** regrouper des opérations jusque-là réparties entre plusieurs postes de travail.
- **Exemple:** production de matériaux de céramique, regroupement des postes de l'atelier collage = gain de productivité de 10% et baisse de l'absentéisme (de 14% à 11%).

# **I.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)**

## **I.5.1- ELARGISSEMENT DES TACHES**

- **Avantages:**

- Rend le travail moins parcellaire
- Diminue la fatigue nerveuse ( le stress) des travailleurs

- **Problèmes soulevés**

- Les tâches regroupées ne sont guère plus intéressantes
- Il n'y a pas de modification dans le type de travail

# 1.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

Les nouvelles formes d'organisation du travail:

## 1.5.2- ENRICHISSEMENT DES TACHES

- **Principes:** additionner à des tâches d'exécution des tâches plus intéressantes en amont (réglage) et en aval (contrôle)
- **Exemple:** fabrication de matériel électronique, chaque ouvrier sur presse devient un employé professionnel, régleur, opérateur, contrôleur, et non plus un simple O.S.

# 1.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

## 1.5.2- ENRICHISSEMENT DES TACHES

- **Avantages:**

- Rend le travail plus intéressant
- Implique le travailleur et engage sa responsabilité

- **Problèmes soulevés:**

- Nécessite l'approbation des salariés
- Nécessite une formation complémentaire

# 1.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

Les nouvelles formes d'organisation du travail

## 1.5.3- EQUIPES SEMI-AUTONOMES

- **Principes:** groupes d'ouvriers assurant collectivement la responsabilité d'une production.
- **Exemple:** CITROEN, un produit complet (conjoncteur-disjoncteur) est pris en charge par deux groupes de 7 ouvriers polyvalents: approvisionnement, entretien, contrôle, retouches.

# 1.5- L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)

## 1.5.3- EQUIPES SEMI-AUTONOMES

- **Avantages:**

- Développe les initiatives des salariés
- Augmente l'intérêt du travail

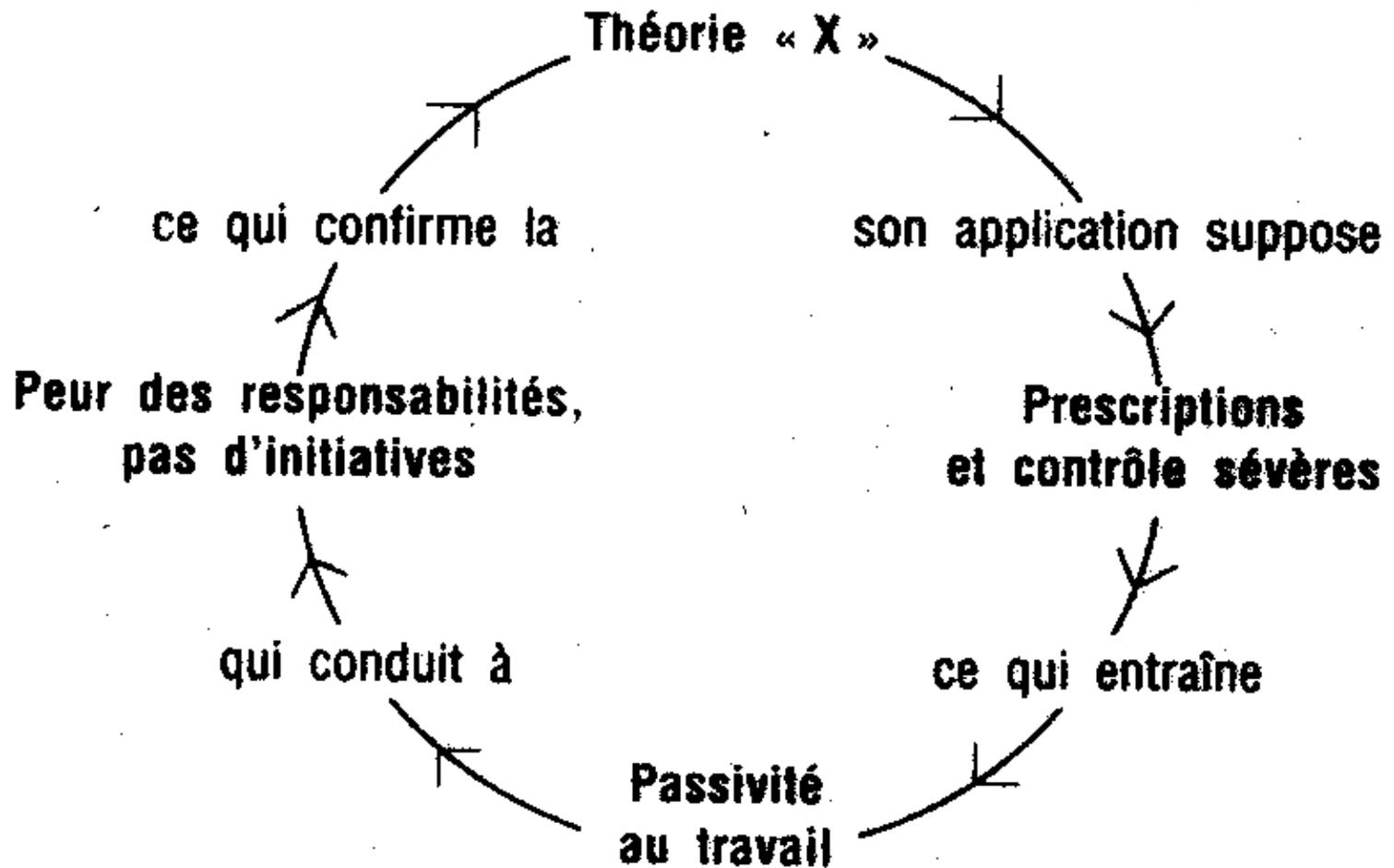
- **Problèmes soulevés:**

- Nécessite une réorganisation complète du travail ( abandon de la chaîne )
- Nécessite une formation des salariés

# 1.6- Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)

- **La théorie X suppose**
  - que l'homme a une aversion naturelle pour le travail
  - qu'il ne ferait rien s'il le pouvait
  - que le rôle de l'encadrement est de l'obliger à travailler

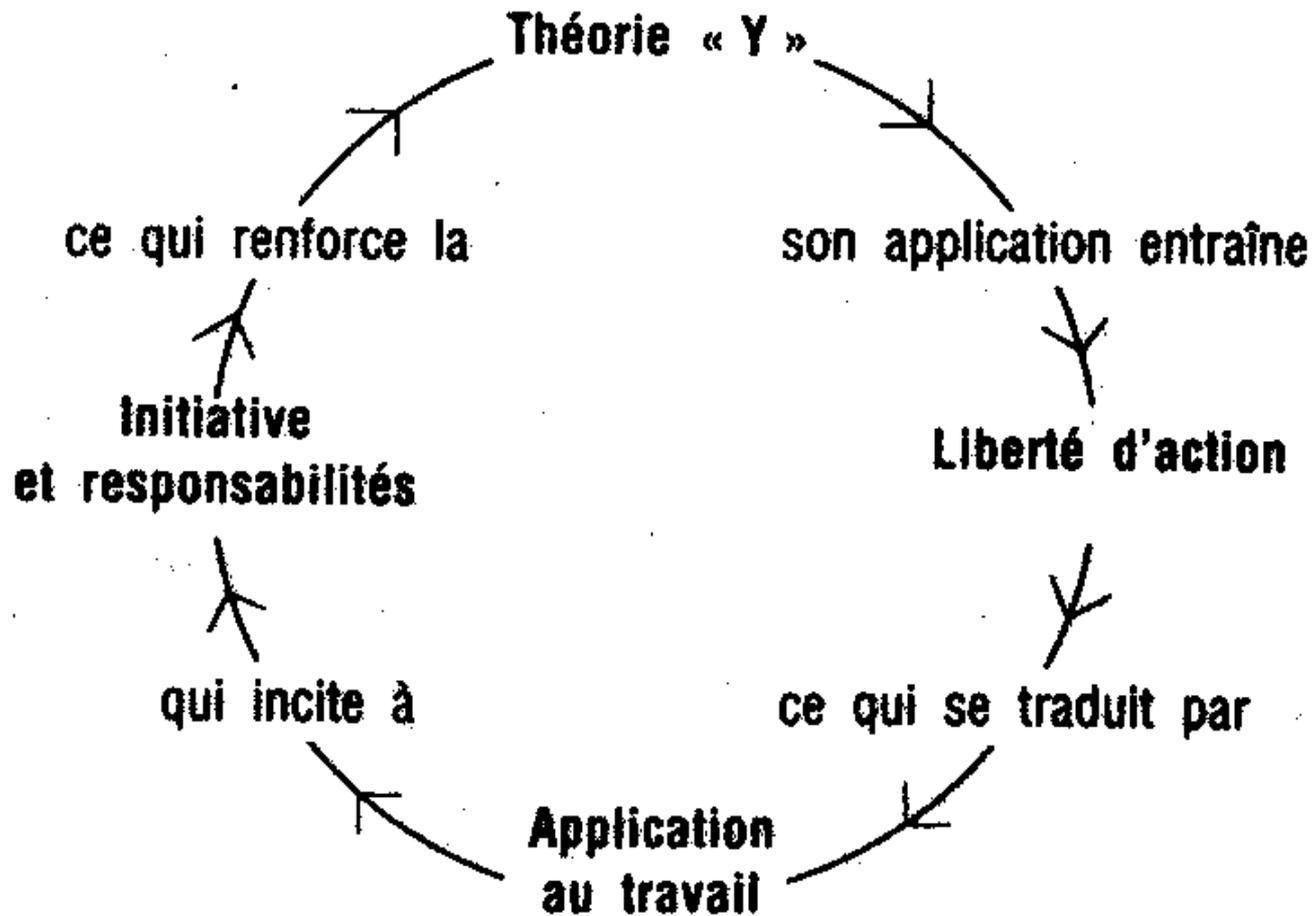
# 1.6- Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)



# 1.6- Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)

- **La théorie Y suppose**
  - que le travail en soi n'est ni agréable ni déplaisant
  - que l'homme ne s'investit que s'il peut prendre des initiatives
  - que le rôle de l'encadrement est de mobiliser au mieux l'énergie du personnel

# 1.6- Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)



# 1.7- La théorie de Vroom (1964)

Dans les années 60, Victor Vroom est le premier auteur à exposer de manière claire et précise le modèle cognitif de la motivation au travail.

Dans son livre "Work and motivation", publié en 1964, il développe quatre hypothèses pour expliquer le processus de la motivation au travail:

1- D'abord, c'est la combinaison de forces chez l'individu et dans l'environnement qui détermine son comportement.

2- Ensuite, les individus prennent des décisions quant à leur propre comportement dans une organisation.

3- De plus, des individus différents peuvent avoir des besoins et buts différents.

4- Enfin, les individus font des choix entre plusieurs options, en fonction de leur perception des résultats attendus.

# 1.6- La théorie de Vroom (1964)

Cela a été théorisé sous la forme "VIE"

(Valence/Instrumentalité/Expectation) avec la formule suivante proposée par Vroom :  $F$  (force de la motivation) =  $(V * I) * E$

**1- L'expectation, ou attente**, est la conviction qu'un effort d'une certaine intensité entraînera un rendement d'une certaine qualité (par exemple : "j'attends beaucoup de ce concours, j'ai tellement investi dans la préparation").

On peut la résumer par la question: "suis-je capable de ?".

**2- La valence** représente la valeur attribuée par un individu à une récompense. On peut la résumer par la question: "cela en vaut-il la peine ?".

**3- L'instrumentalité** constitue le lien de cause à effet possible entre le comportement et la récompense, c'est une probabilité plus ou moins grande. Cela se résume : "est-ce possible ?".



# **AXE II- LES CONCEPTS ACTUELS DE LA MOTIVATION**

**2.1- Les effets de la motivation sur la performance**

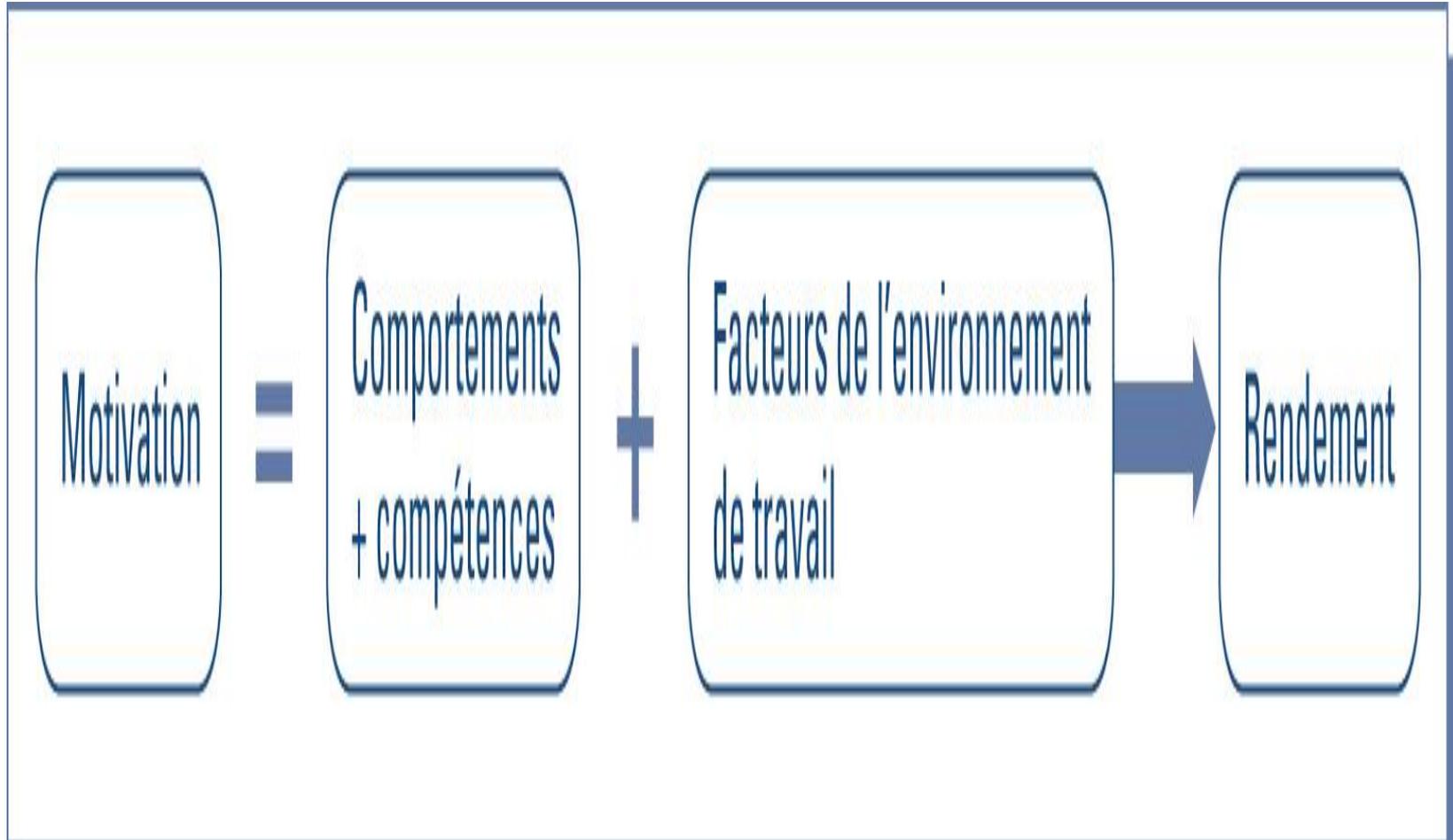
**2.2- Le processus de motivation**

**2.3- Les facteurs récents de motivation du personnel**

# INTRODUCTION

- D'après la littérature contemporaine, les facteurs primordiaux de motivation sont : la rémunération, le contenu du poste, conditions de travail, relations dans le travail et le statut.
- Les facteurs qui motivent forcément les travailleurs sont:
  - la rémunération (satisfait économiquement le travailleur),
  - le contenu du poste (augmente l'autonomie du travailleur et rend son travail plus intéressant),
  - les conditions de travail (un environnement qui favorise les relations sociales(les groupes)).

# 2.1- Les effets de la motivation sur la performance



# 2.1- Les effets de la motivation sur la performance

## 2.1.1- Psychologique

- Plus de bien-être
- Moins de détresse
- Moins d'épuisement professionnel
- Plus de concentration et de plaisir de travail
- Plus d'engagement affectif



## 2.1.2- Physique

- Plus d'énergie et de vitalité
- Moins de somatisation



# 2.1- Les effets de la motivation sur la performance

## 2.1.3- Comportementales

- Plus de partage d'information
- Plus d'entraide
- Plus de performances

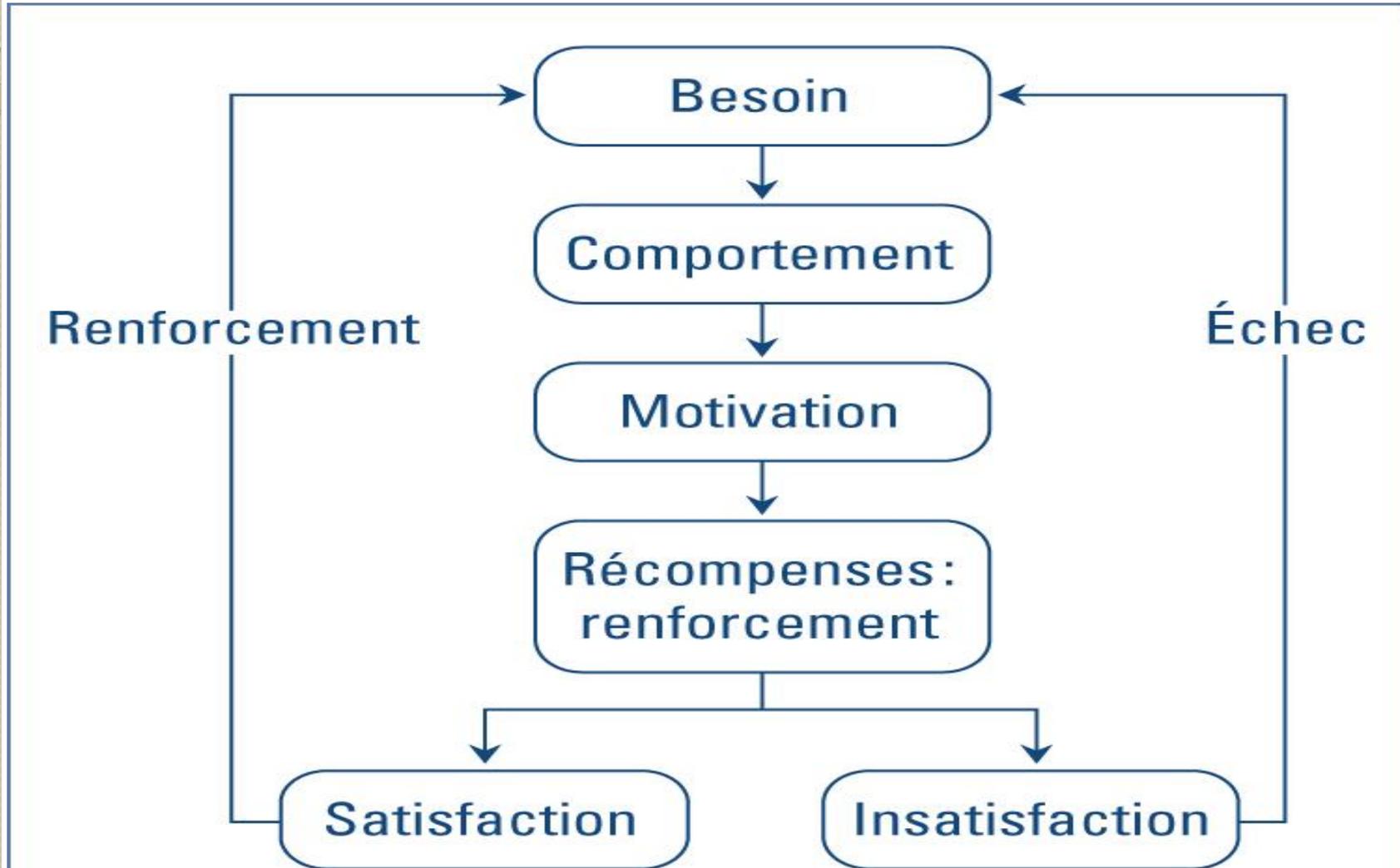


## 2.1.4- Economique

- Moins d'absence
- Plus de productivité



# 2.2- Le processus de motivation



## **2.3- Les facteurs récents de motivation du personnel**

- Les conditions de mise en place des facteurs de la motivation du personnel
- Les facteurs de la mobilisation et de la motivation du personnel

## **2.3.1- Les conditions de mise en place des facteurs récents de la motivation du personnel**

Les facteurs de motivation du personnel dépendent de cinq conditions:

- 1- Du contexte économique, social et culturel de l'administration.
- 2- De ses moyens financiers ainsi que de ses contraintes budgétaires.
- 3- De la position et de l'expérience des dirigeants.
- 4- Des revendications syndicales et des attentes de son personnel.
- 5- Des stratégies des administrations similaires en la matière.

## 2.3.2- Analyse des facteurs récents de la motivation du personnel

Ces facteurs sont au nombre de trois:

- Les motivations par les salaires et les gratifications matérielles,
- La motivation par un projet de l'administration,
- Les motivations par la communication et l'amélioration des relations humaines.

## 2.3.2.1- Les motivations par les salaires et les gratifications matérielles

Les *motivations par les salaires* se traduisent par:

**\*L'augmentation du salaire de base à la suite:**

- D'un avancement d'échelon à l'ancienneté,
- D'une promotion de grade et / ou de catégorie ou d'échelle,

**\*L'augmentation du salaire net à la suite:**

- D'une promotion de fonction,
- D'une augmentation générale et pluriannuelles des salaires (généralement triennale).

## 2.3.2.1- Les motivations par les salaires et les gratifications matérielles

*Les motivations par les gratifications matérielles* se traduisent par l'octroi:

- Des primes et des indemnités,
- Des avantages en natures,
- Des avantages en espèces,
- Des œuvres sociales financées par le fonds social et gérées par le service social de l'entreprise ou la mutuelle,
- Des transferts sociaux: l'assurance groupe, la retraite complémentaire.

## 2.3.2.2- La motivation par un projet de l'administration

Ce facteur de motivation se concrétise en trois étapes:

- *En amont*, au niveau de la négociation et la fixation des objectifs prioritaires, à la détermination des stratégies d'action et des moyens nécessaires.
- *En cours de réalisation des objectifs et des projets retenus*, le personnel participe au suivi de l'activité et à l'évaluation de l'état d'avancement des projets à travers les indicateurs de mesure individuelles et collectives et les tableaux de bord de gestion.

## 2.3.2.2- La motivation par un projet de l'administration

- *En aval*, à travers la détermination des indicateurs de contrôle préventif actif qui permettent de corriger les dysfonctionnements dès leur apparition et à la fixation des indicateurs de mesure des résultats et d'évaluation des performances à travers les outils de contrôle curatif réactif.

## **2.3.2.3- Les motivations par la communication et l'amélioration des relations humaines**

La motivation par la communication vise à:

- Échanger des informations entre les différents acteurs,
- Permettre à chacun de se situer dans l'organisation,
- Faire vivre à chacun une expérience de vie de groupe,
- Lutter contre les cloisonnements fonctionnels et professionnels,
- Répondre aux besoins des salariés en matière d'information et de négociation afin d'éviter les tensions, et de maintenir un bon climat social,
- Consolider l'implication du personnel et l'amélioration de sa productivité et de ses résultats.

## **2.3.2.3- Les motivations par la communication et l'amélioration des relations humaines**

Le développement de la communication interne se traduit par:

- La consolidation du système d'information et de communication existant,
- La dynamisation des structures chargées de la communication interne (le service information et communication) et externe ( le service des relations publiques),
- Le développement du système de contrôle interne,
- Le développement des Nouvelles Technologies d'Information et de communication (NTCI),

## **2.3.2.3- Les motivations par la communication et l'amélioration des relations humaines**

- Le développement des supports d'informations internes tels que le journal d'entreprise, la boîte à idées, les réunions d'information, les organes de liaison et de coordination, les dépliants d'information.
- L'amélioration de la qualité de l'information et de la communication par la consolidation de la transparence, de la crédibilité et de l'authenticité de l'information et l'allègement de ses circuits.

## **2.3.2.3- Les motivations par la communication et l'amélioration des relations humaines**

L'amélioration des relations humaines et professionnelles se réalise à travers:

- La consolidation du respect mutuel entre les différentes catégories socioprofessionnelles et l'élimination des sources de conflits de pouvoirs, d'attributions et d'intérêts,
- La résolution amiable et négociée des conflits,
- La prise en charge et le traitement des cas sociaux sur le plan psychologique, familial et professionnel,

## **2.3.3- Synthèse des facteurs récents de motivation du personnel**

### **2.3.3.1- La communication:**

- Communiquer c'est la base de toute stratégie motivationnelle : le manager doit savoir communiquer avec ses collaborateurs.
- Dans cette logique, tous les canaux de communication peuvent être explorés : réunion, lettre d'information, intranet , entretien individuel, conversation informelle.

## **2.3.3- Synthèse des facteurs récents de motivation du personnel**

### **2.3.3.2- faire confiance aux collaborateurs:**

Pas de motivation sans confiance : tous les spécialistes de la psychologie du travail s'accordent sur ce constat.

Pour que vos collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance.

## **2.3.3- Synthèse des facteurs récents de motivation du personnel**

### **2.3.3.3- Responsabiliser ses collaborateurs:**

Le management par la responsabilisation permet d'offrir aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis.

Cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints.

## **2.3.3- Synthèse des facteurs récents de motivation du personnel**

### **2.3.3.4- Soigner l'ambiance du travail:**

La motivation est étroitement liée à l'environnement dans lequel les travailleurs évoluent.

Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe ou de son service, en apprenant à connaître chaque salarié et en agissant sur les problèmes capables d'altérer leur niveau de motivation.

# **SYNTHESE ET RECOMMANDATIONS**

La motivation du personnel se base sur le postulat que « la qualité de la prise des décisions s'améliore en mobilisant toutes les capacités d'expérience, de perspicacité et de créativité du personnel associées à la volonté de partage réel du pouvoir entre l'employeur ou ses représentants et l'ensemble des cadres (supérieurs et moyens) de l'administration.



**MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION**

**Dr. Slaheddine BERRAZAGA**