

## La motivation au travail

### Sommaire:

---

2.1 – Introduction.

2.2 - Définition de la motivation.

2.3 - La motivation, une nécessité.

2.4 - Avantage d'une bonne motivation.

2.5 - Système et processus de la motivation.

## **Section 2 :**    Motivation au travail.

### **2.1- Introduction :**

La motivation au travail, en tant que concept, est de récente utilisation dans les organisations, et elle n'a pris de l'ampleur et de l'importance que suite à l'intérêt qu'elle a suscité chez les chercheurs et managers qui tentaient de comprendre les organisations et en particulier les entreprises.

Certains essais essayaient de démontrer l'évolution des motivations au fil des époques, à titre d'exemple Vallerant et Till (1) dans leur essai tentent de montrer jusqu'à l'apparition du concept motivation au travail, les effets de l'évolution de la pensée, depuis les Grecs jusqu'au scientifiques contemporains, sur le comportement humain dans les organisations sociales, dans le même contexte, on peut citer aussi J.Ellul,(2) qui a montré que le contenu des motivations a connu une forte évolution et une variation importante au cours de l'histoire.

Malgré toutes ces évolutions considérables dans le contenu des motivations, les chercheurs et managers se mettent en commun accord sur le fait que la motivation comme concept et objet de recherche n'a fait son apparition dans le langage des organisations, qu'après le premier tiers du XX ème siècle.

Certes, ce n'est que dans les années 1920-1930 que les chercheurs et gestionnaires se sont posé la question sur la signification du terme « motivation ». L'apparition du concept fut abordé pour la première fois dans les travaux des psychologues : Tolman (1932) et Kurt Lewin (1936), ce dernier fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique, il préconisait qu'il faut conjuguer les motivations et les habilités pour arriver à déterminer le rendement, cette vision s'est avérée incomplète.

Effectivement, c'est avec l'apparition des premières failles dans l'organisation scientifique du travail ( Taylorisme), que les réactions aux modèles rationnels apparurent. Ces vifs critiques sont le produit des travaux de certains psychologues et sociologues, qui reproche la vision simpliste du Taylorisme vis à vis la nature humaine. Ces derniers considèrent que la motivation des individus et à travers elle la réalisation de l'efficacité de l'organisation, dépend de la capacité d'une prise en charge effective et totale des besoins de l'homme par ces organisations.

Depuis ce temps de nombreuses théories ont vu le jour et qui se sont intéressées de plus près au concept motivations au travail, qui a eu un intérêt capital dans la mobilisation des ressources humaines de l'entreprise autour de son objectif.

### 2.2- Définition de la motivation :

Dans ces notes sur la motivation au travail, le professeur P. Roussel, constate que définir la motivation relève du défi, suite aux divergences qui existent au plan théorique, qu'au niveau pratique, du fait de la divergence des courants de pensée.

Il va jusqu'à affirmer que le concept motivation au travail va devenir « protéiforme et se complexifier », et cela du fait du grand nombre des définitions proposées : Environ 140 définitions selon le recensement de Kleinginna A.M et Kleinginna P.R (1). Néanmoins, il finit par constater que depuis une vingtaine d'année, il y'a un certain consensus qui se forme autour des dimensions qui caractérisent le concept motivation.

Etymologiquement d'après Christine Cloarec (2) ; le terme « motivation » est à l'origine un vocable anglo-saxon qui a conservé son sens original. Dans ce cadre; elle nous présente la définition suivante, celle du grand dictionnaire de la psychologie qui définit la motivation comme :

**« Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement, ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exercent le comportement ».**

Par conséquent, on peut relever selon Christine Cloarec de cette définition certains aspects qui caractérisent la motivation :

- La motivation, selon cette définition, est un processus psychophysiologique, c'est à dire qu'elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.

---

1: La motivation au travail – concept et théories – Patrice Roussel, LIHRE Université de Toulouse 1 –notes n°326/octobre 2000 –

2: Christine Cloarec- Site web – <http://actupsy.free.fr>.

- La motivation, du côté neurophysiologique, est considérée comme une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation : niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.
- La motivation, du côté physiologique, correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif et qui les maintiennent jusqu'à ce que cet objectif soit atteint.

En ce sens, on peut dire que la motivation procure et fournit l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

A ce stade, pour comprendre, et cerner les aspects et dimensions de la motivation voici différentes définitions du concept, qui peuvent nous aider dans cette tâche :

**« La motivation est une prédisposition à agir d'une façon orientée vers un objectif spécifique » Don Hellriegel et Slocum. (1)**

**« On peut définir la motivation comme un état dans la perspective de l'individu, qui représente la force de sa propension à faire des efforts dans le sens d'un comportement particulier » Cyrus.F. Gibson. (2)**

**« Le mot motivation se rapporte à un comportement orienté vers un objectif. Un comportement orienté vers un objectif se caractérise par un processus qui consiste à choisir et à orienter certaines actions parmi des activités auxquelles on se livre de pleins grés pour atteindre des objectifs » Kea Chung. (3)**

**« Les motivations sont des expressions des besoins d'une personne : elles sont donc personnelles et intériorisées » Keith Davis. (4)**

**« La motivation se rapporte à la somme des efforts déployés pour atteindre un objectif » Andrew Dubrin. (5)**

Par conséquent, ces différentes définitions, comme le remarque G.R. Terry et S.G. Franklin, présentent plusieurs dénominateurs communs qui caractérisent le concept de motivation :

- L'existence d'un besoin intérieur, ce besoin qui donne, procure de l'énergie au comportement humain et qui l'active.
- L'existence d'un certain dynamisme, qui correspond à la force intérieure qui entraîne et pousse le comportement humain dans un sens particulier.
- L'existence d'objectifs, qui sont le ferment, les incitations ou les gratifications, qui renforcent la satisfaction personnelle, qui renforce à son tour la perpétuation des besoins.

Par contre la définition, que présentent Terry et Franklin selon laquelle la motivation : « **est le besoin ou le dynamisme intérieur qui pousse un individu à agir dans le sens orienté vers un objectif** » (3), cette définition présente certains aspects de la motivation qu'il faut souligner :

Parmi ces aspects, est que la motivation est considérée comme un besoin intérieur, qu'on ne peut guère observer directement, comme le souligne Keith Davis, ainsi que Bergeron, qui dans son étude de la motivation, fait la distinction entre deux approches :

- L'approche économique, selon laquelle « **la théorie de motivation était à la base la théorie de l'influence du milieu extérieur ; l'homme aurait des vues rationnelles et économiques et serait motivé par l'argent** » selon Harry Levinson. (1)
- L'approche psychologique, qui fondée sur une vaste théorie de la personnalité, toujours selon Bergeron, il y a nécessité de savoir et de connaître ces deux approches pour bien comprendre le concept de motivation.

Pour P. Roussel, la définition suivante :

---

1 : Les motivations de l'homme au travail –Harry Levinson – les éditions des organisations/1974- P41.

- L'approche psychologique, qui fondée sur une vaste théorie de la personnalité, toujours selon Bergeron, il y'a nécessité de savoir ces deux approches pour bien comprendre le concept de motivation.

Pour P.Roussel, la définition suivante :

« 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 » (1), est la plus convaincante parce qu'elle relate les quatre éléments que les psychologues considèrent comme les éléments constitutifs de la motivation :

- 1- **Le déclenchement du comportement** : c'est l'action qui consiste de passer à l'acte, de passer d'une situation d'absence totale d'activité à une situation d'exécution des tâches qui nécessite le déploiement de forces que ce soit neurophysiologique ou bien psychologiques, en un mot en une dépense d'énergies physiques, intellectuelles ou mentales, comme nous l'avons vu auparavant, la motivation est considérée comme une source qui fournit l'énergie nécessaire pour l'accomplissement du comportement.
- 2- **La direction du comportement** : la motivation à travers sa force incitatrice, guide et oriente le comportement humain vers le sens, la direction des objectifs à atteindre.
- 3- **L'intensité du comportement** : par intensité, on vise le niveau des efforts nécessaires à déployer et l'énergie adéquate à fournir, c'est à dire à la mesure des objectifs, ces dernières peuvent être inciter par la motivation.
- 4- **La persistance du comportement** : c'est la continuité dans le temps de la direction par un maintien du comportement sans qu'il y une déviation dans le sens orienté, et aussi de l'intensité, par un maintien du niveau des efforts déployés sans qu'il y fléchissement et affaiblissement dans l'énergie fournie.

Additionnellement, nous attirons l'attention sur le terme « construit hypothétique » que fournisse cette définition, qui est supposé être développer chez chaque personne, ce construit est un processus déclenché à l'origine, selon P.Roussel par l'action motivationnelle.

Cette force motivationnelle peut être d'origine interne ou « dispositionnelle » (1), c'est à dire qu'elle provient de l'intérieur, des profondeurs de l'être humain et qui dépend de ces caractéristiques personnelles.

Elle peut être aussi d'origine externe, dite aussi « situationnelle » (2) parce qu'elle dépend de caractéristiques liées à la situation, à l'environnement du travail, et à pas mal d'autres facteurs externes.

Enfin, en ce qui concerne la force du dynamisme, dont George.R.Terry et Stephen.G.Franklin confirment qu'elle dépend du niveau de satisfaction perçu par l'individu, à ce sujet, il faut faire la distinction entre motivation et satisfaction, car selon R.Francis(3), qui propose une définition plus mathématique au concept motivation, il la définit par l'ensemble des aspirations ou attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et selon le type d'emploi.

M : la force de la motivation au travail.

A : attentes (somme des résultats attendus dans un emploi).

V : valence (désirabilité, importance de l'attente).

$$M = A \times V$$

Par contre, la satisfaction, suppose une confrontation des attentes avec les résultats effectivement obtenus (O). l'idée est simple, elle réside dans le fait que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenu (O) moins la satisfaction est grande.

---

1,2 : Rémunération, motivation et satisfaction au travail – P.Roussel – édition economica/1996- p73

3: Eric Bittar – le site web – [www.Univ\\_Reims.fr](http://www.Univ_Reims.fr)



### 2.3- La motivation, une nécessité :

Il est, toujours utile de se demander, si la motivation est-elle nécessaire ?. Les managers, au niveau pratique, sont en mesure d'apporter une réponse convaincante, car on les considère toujours et depuis longtemps, comme les créateurs d'environnement. Ces derniers, ce sont vite rendus compte de l'importance que revêt la motivation, à rallier le personnel autour du projet de développement de l'entreprise, et cela par une action de mobilisation des ressources humaines, considérée comme le levier de performance, et qui est vite devenue une des priorités pour beaucoup d'organisations.

En cherchant la mobilisation des ces ressources humaines, devenue le centre des préoccupations des managers, par un ralliement du personnel synonyme d'adhésion complète, d'implication réelle et d'engagement total au projet de l'entreprise, ne peut se réaliser que par l'intermédiaire d'une action motivationnelle, prenant en compte les aspirations individuelles de l'homme au travail. Ces aspirations doivent être prises en charge par l'entreprise, car prêter attention et intérêt aux besoins du travailleur permettra de déterminer les facteurs essentiels de la motivation au travail. Ces besoins individuels doivent aller de pair avec ceux de l'entreprise.

Par ailleurs, motiver quelqu'un équivaut à le rendre se sentir concerné par l'avenir et le sort de l'entreprise pour laquelle, il travaille. Préoccupée aussi par l'amélioration de sa performance économique, l'entreprise est en quête d'une bonne formule, qui lui assurera une productivité du facteur humain. La motivation au travail peut se présenter comme une solution par la satisfaction des besoins de l'homme au travail et cela vu les résultats obtenus. La gratification peut être d'ordre matériel ou bien d'ordre psychosocial.

Selon Didier MOTTAY (1), « **les gestionnaires et les psychologues sont d'accord sur l'obligation d'assurer une bonne adéquation entre les caractéristiques du travail et la personne qui l'effectue, soit d'agir en direction de la personne, soit d'agir en direction du travail** » .

---

1 : La structuration du travail – Didier Mottay – Cahier de recherche n° 2001-05 – P03.

A travers cela, nous concluons que les préoccupations des gestionnaires doivent se diriger et être axer sur deux volets essentiels :

- Le premier volet se préoccupera du travail par l'agissement sur son contenu et son environnement à travers une nouvelle organisation et une amélioration de ces conditions.
- Le deuxième volet se dirigera vers la personne qui effectue ce travail, par une bonne politique de recrutement, de formation, de rémunération, ainsi que par une prise en considération de ces besoins à travers une prise de conscience motivationnelle.

Actuellement et selon Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, « les organisations contemporaines semblent se recentrer sur l'importance à accorder aux qualités individuelles de leurs salariés en sollicitant toujours plus la motivation au travail et des comportements liées aux compétences, à l'autonomie et aux traits de personnalité. Les compétences et les qualités individuelles sont également au centre des problématique de recherche sur la motivation et sur le soi ».(1)

Clairement préciser auparavant, ces compétences et qualités individuelles sont à l'origine interne de la force motivationnelle, l'homme au travail veuille toujours à être reconnu compétent, c'est un enjeu social et personnel pour lui, mais aussi et surtout, la compétence est une des conditions de la motivation. Aujourd'hui, travailler est un facteur de réalisation de soi.

L'importance de la motivation provient aussi de sa liaison inséparable avec la question d'efficience au travail, cette efficience, qui est une composante à part entière de la motivation, par conséquent, trouver les réponses plausibles à une baisse de la quantité ou de la qualité du travail d'un agent ou bien de trouver aussi des réponses à une hausse de démotivation à l'intérieur d'une entreprise, équivaut chez certains dirigeants d'interpréter cette baisse

d'efficience au travail, comme une baisse de motivation, après l'élimination des autres causes techniques ou conjoncturelles qui peuvent causer cette baisse.

La corrélation qui lie la motivation et la performance, ne peut être qualifié de relation cause à effet. Car on peut être motiver sans être performant ou être satisfait par son emploi. La performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleur. Ces capacités avec les motivations interagissent pour augmenter les performances.

La nécessité d'une motivation dans les organisations, et en particulier dans les entreprises pousse les gestionnaires à chercher les véritables stimulants qui peuvent inciter l'homme à travailler. Dans ce cadre cette motivation insiste sur les points suivants : la satisfaction due au travail, la participation, le leadership, la communication, la dynamique des groupes et l'amélioration du milieu de travail ...etc.

Toutes les entreprises, d'après Harold Koontz et Cyril O'Donnell,(1) qui ont essayé certaines ou toutes ces techniques, on vu une nette amélioration de l'environnement du travail. Par contre, les conditions de motivation selon Jean René Edighoffer, elles dépendent surtout de l'aménagement des conditions de travail. Il préconise trois outils pour motiver son personnel, ces outils sont : (2)

- 1- **Les outils structurels** : ces outils peuvent être résumer dans la politique de rémunération, les salaires et les compensations hors salaire, ainsi que dans la mobilité géographique et hiérarchique, tel que le rapprochement familial, les promotion dans la hiérarchie verticale ou horizontale.
- 2- **Les outils organisationnels** : ces outils concernent l'organisation du travail par l'élargissement et l'enrichissement des tâches, ainsi que par une participation effective dans l'élaboration du projet de l'entreprise, l'autonomie est aussi un outil essentiel des outils organisationnels.

---

1 : Principe du management – Harold Koontz et Cyril O'Donnelle – édition marabout P/532.2

2 : Précis de gestion des entreprises –Jean René Edighoffer – édition Nathan – P/104.

- 3- **Les outils relationnels** : ces outils, par contre s'intéressent plus au développement des techniques de communications par une compréhension des relations interindividuelles, elles s'intéressent aussi à ce qu'on appelle par « dynamique des strokes » qui décrit ce qui est positif chez le travailleur pour être motiver et orienter.

## 2.4 - Les avantages d'une bonne motivation :

Préalablement et avant d'aborder les avantages d'une bonne motivation, il importe d'insister sur la nécessité de comprendre les besoins de l'homme au travail qui sont en relation directe avec la motivation. Car cette compréhension permettra de réaliser une bonne motivation. Par conséquent ces besoins ne sont guère stables mais ils varient continuellement et progressivement.

Une bonne motivation peut avoir des avantages énormes et importants que ce soit pour l'entreprise ou que ce soit pour le personnel. H.Koontz et C. O'Donnell rassemblent ces avantages dans les points suivants : (1)

- 1- **La motivation est une réponse aux besoins** : certainement, puisque ces besoins sont liés à la motivation, il est impérativement important de veiller à leurs satisfaction. Ces besoins sont innombrables, variant d'une personne à une autre, ils peuvent être de premières nécessités c'est à dire besoins fondamentaux, comme ils peuvent être d'ordre sociologique ou bien des besoins d'auto- estime, d'auto- d'accomplissements c'est à dire des besoins d'estime de soi.
- 2- **La motivation pourvoit à la saturation des besoins fondamentaux** : il est inutile et inefficace de continuer à satisfaire des besoins fondamentaux, ce qui provoque un gaspillage dans les récompenses, lorsque la satisfaction passe à des besoin d'un ordre plus supérieure.
- 3- **La motivation canalise la capacité de travail** : certains travailleurs jouissent d'aptitudes et de capacité physique, que mentale, qui sont soit ignorée soit exploitée de façon médiocre. La motivation, par un système fiable devrait libérer et canaliser ces ressources cachées.
- 4- **La motivation renforce l'image de l'entreprise** : une bonne motivation concrétise et suscite l'enthousiasme du personnel et le stimule, du fait du prestige et de l'estime dont jouisse l'entreprise, à déployer ces forces pour une augmentation de la performance au travail et pour une haute productivité.

### 5- **La motivation dépend d'une sélection et d'une orientation adéquate du personnel :**

Une bonne sélection de personnel qualifié et bien formé contribuera certainement à réduire la nécessité et le coût de la motivation, ainsi qu'une orientation efficace par la présence d'un leadership compétent peut surmonter les déficiences que présente la médiocrité d'un certain système de motivation et le cas contraire est vrai.

Dans le fil du sujet, il est important d'attirer l'attention sur les concepts que George.R. Terry et Stephen.G.Franklin (1) insistent sur leurs prises en charge par les gestionnaires « créateurs d'environnement », comme des « variables d'environnement » pouvant aider dans la création et la gestion d'environnement motivant.

Ces concepts se résument dans la nécessité de réaliser **un enrichissement et une rotation des tâches**, afin d'atténuer les méfaits (fatigue, ennui, ...etc.), engendrés par une parcellisation du travail. Faire participer son personnel et les faire contribuer dans la prise des décisions, aux objectifs, et à la mise en place des plans, augmentera véritablement leur motivation. Cette **participation** présente plusieurs avantages parmi les quelles, on peut citer à titre d'exemple, qu'elle facilite une acceptation des changements dont ils ont participé à les faire aboutir, aussi elle permet de nourrir des sentiments tels que l'appartenance, la nécessité et l'épanouissement du soi (Ego).

Parmi ces concepts, il y'a aussi l'importance de réaliser une **gestion des résultats** convenablement, car elle peut être très motivante. Certes l'élément qui participe dans la détermination de ces objectifs, va s'engager pleinement dans la réalisation de ces derniers. Donc le système d'évaluation sera effectivement basé sur les résultats de l'employé, comme norme. **Le choix d'un mode direction multiplicatif** est l'un des concepts capitaux aidant dans la gestion d'environnement motivant, ce choix qui repose sur l'idée selon laquelle le dirigeant est facteur multiplicatif des efforts des autres, par conséquent la recherche de cette multiplicité et ces avantages aident les éléments du personnel à développer leurs talents à travers la création de liens étroits entre les intérêts et les compétences de l'individu et les intérêts de l'entreprise.

---

1: Principe du management –George.R. Terry et Stephen.G. Franklin –édition economica – 1985 – p368.

D'autres concepts sont relatés par les auteurs, il s'agit du **pouvoir de l'esprit** et des **relations humaines réalistes**, pour le premier, c'est au pouvoir que doit posséder le dirigeant, qu'on fait allusion, celui de savoir ce que pense réellement le subordonné, savoir ce qui est nécessaire pour l'amélioration de la valeur que doit apporter le subordonné au travail chaque jour, pour pouvoir espérer le motiver. Pour les relations humaines, elles sont essentielles et doivent être prises de façon réaliste par les objectifs de l'entreprise, et comme la majorité des employés souhaitent de fournir une contribution et un travail efficace, ils souhaitent aussi en contre partie de tirer satisfaction de leurs efforts et de leurs relations de travail.

La création d'un **environnement tourné vers l'accomplissement du travail**, cela signifie de veiller à créer un climat de travail sain permettant l'épanouissement des capacités physique, intellectuelles ou mentales des travailleurs, ce qui favorise la création d'environnement de motivation, car la motivation tend aussi à l'accomplissement du travail. L'aménagement du temps du travail par la création d'un **horaire flexible**, qui convient aux employés, est effectivement indispensable pour la motivation au travail, autant de concepts intéressants sont préconisés, nous finissons par les deux derniers, qui sont la création d'une démarche constructive, qui rend les **critiques plus efficaces** et moins difficiles, donc le manager, avant d'avancer ces critiques, doit veiller à l'examen de ces motifs et ces critiques doivent cibler les erreurs effectives et présenter des solutions dans l'immédiat.

Le concept les **« défauts zéro »** stipule la suppression de tous les défauts en évitant les erreurs, les négligences et autres. Les programmes « défauts zéro » ont été conçus pour motiver le personnel par son adhésion en permanence aux critères de qualité du travail les plus élevés, ils insistent sur l'automotivation qui pousse le travailleur à exercer de façon exceptionnelle.

### 2.5 - Système et processus de motivation :

Préalablement, la constatation faite selon laquelle toutes les théories développées sur le processus motivationnel depuis longtemps, n'ont pu expliquer qu'une partie de la réalité motivationnelle, qui est en perpétuelle évolution sans cesse. Le problème aurait dû être résolu cela depuis longtemps, néanmoins l'état est telle du fait de la complexité du problème qui relève d'un aspect psychosociologique des besoins de l'homme variant d'un individu à un autre.

Dans le même contexte, la présente définition peut nous éclairer sur la notion du processus de motivation : « **le processus motivationnel peut être considéré comme un système, c'est à dire une structure comportant un grand nombre de variables de natures diverses inter connectées entre elles et s'influençant mutuellement** » (1).

Reprenant les approches behavioristes qui considèrent la perception des résultats de l'action est aussi déterminante que la définition des besoins sur la motivation, la motivation cognitive confirme que l'homme adoptera un comportement qui le guide à son but désiré. De ce fait le comportement résulterait du processus suivant : (2)

**Besoin** → **Stimulant** → **Motivation** → **Action** → **Résultat**

D'autre part, nous avons abordé auparavant la notion de la force dynamique, cette force constitue une des composantes de la motivation, elle dépend de deux variables qui représentent l'état de satisfaction de l'individu ou du groupe concerné et qui sont :

- Les aspirations, les attentes ou désirs.
- La réalité perçus

---

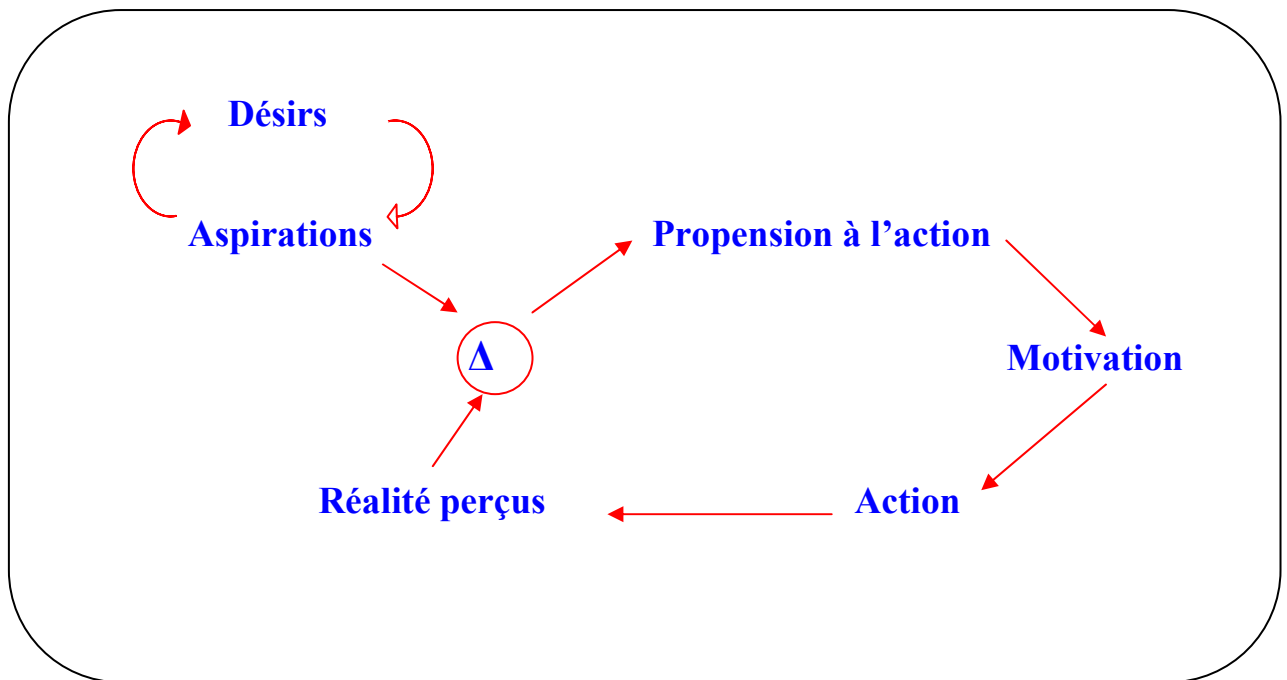
1 : Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade

2 : Gestion des ressources humaines – Jean Pierre Citeau – 2<sup>ème</sup> édition Armand Colin/1997- P05.



Par ailleurs, l'écart qui existe entre le désir et la réalité déterminera la propension à l'action, nous pouvons illustrer tout cela par le schéma suivant :

### Schéma appliqué à la propension d'action



**Source :** Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade.

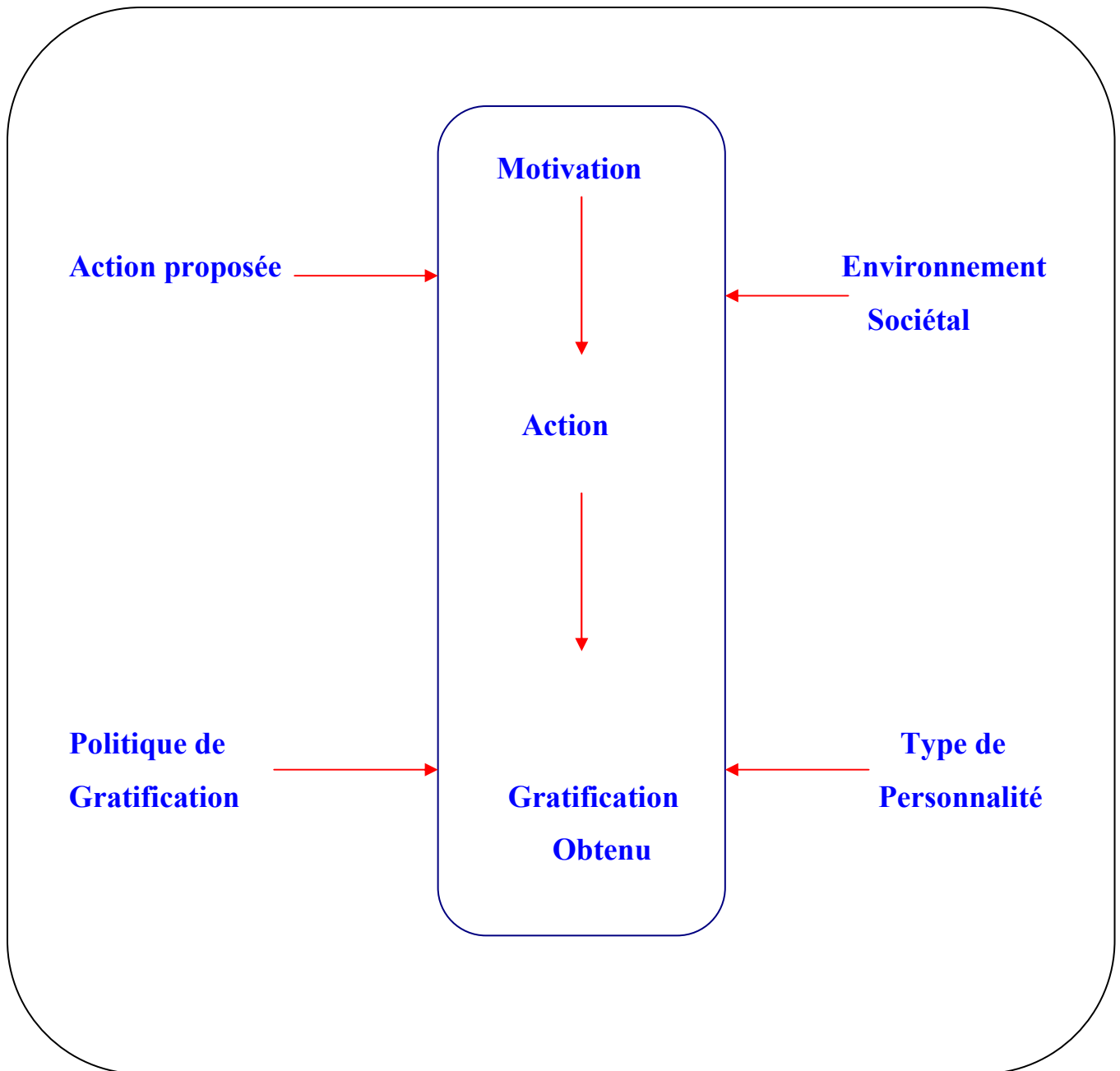
Le but essentiel par l'établissement du processus de motivation est de concevoir un outil qui : (1)

- Aide à la compréhension des processus. Cette compréhension est d'une importance à la formation des acteurs.
- Aide à la décision (commandement).
- Aide à la prévision.

---

1 : Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade.

Le but visé est de trouver les explications aux actions proposées par l'environnement sous forme d'opportunités, qui vont créer une certaine motivation, qui va générer à son tour une décision d'agir. Cette action aura certes des répercussions sur son environnement, c'est à dire l'entreprise, qui provoqueront des gratifications dans le cas où le résultat de l'action est efficace. C'est ce qu'illustre le schéma suivant :



**Source :** Un modèle de simulation des comportements dynamiques des processus de motivation – M.Karsky, G.Donnadieu, St.Pitarch, J.Fourcade.

Revenant à H.Koontz et C.O'Donnell, ces deux auteurs nous présentent les caractéristiques essentielles, qui déterminent ce que doit être un bon système de motivation. Pour eux ce bon système doit être productif, souple, large, et compétitif. (1)

Par productif, le système de motivation en plus de l'obligation d'être incitateur au travail de façon permanente avec efficience et efficacité, il doit présenter deux aspects important :

- 1- **La productivité** est le premier aspect, « elle se rapporte à un profit par rapport à un coût »(2), mesurer le coût d'un manager est moins facile par exemple, mais on peut toujours se demander combien sa coûte ce manager à l'entreprise, ainsi que la valeur du groupe sous sa responsabilité. La question de la relation qui lie motivation et efficience au travail, nous l'avons abordé auparavant, par conséquent la situation ou une entreprise constate la baisse de productivité d'un employé, l'analyse de cette situation passe par définir clairement et d'une façon précise le processus motivationnel, c'est à dire donner un modèle qui répond à la question suivante : « Comment on est motivé »; l'étape suivante devant cette situation de démotivation, consiste à chercher les composantes de la motivation qui sont faible ou qui se sont affaibli, par l'analyse des contenus possibles de la motivation, et cela par la réponse à la question : « Par quoi on est motivé ? ». (1) Néanmoins l'entreprise espère que son personnel sera aussi productif que celui des concurrents. Ce but ne sera atteint que par l'établissement d'un système de motivation productif.
- 2- Le deuxième aspect concerne **la motivation externe** que comporte le système de motivation et que l'entreprise doit prendre en considération du fait de la concurrence que subit celle ci à ce niveau.

La compétitivité du système de motivation suppose que dans une situation de concurrence, le coût de la motivation, en aucun cas ne dépassera sa productivité, et selon nos

---

1,2 : Principe de management – Harold Koontz et Cyrill O' Donnelle –édition marabout – p/547.

auteur : « **le système de motivation comporte l'ensemble des stimulants choisis pour produire une réponse souhaitée** » (1), par conséquent le rôle des managers est d'essayer d'assurer des coûts de motivation les plus réduits et qui doivent être compétitifs que ceux des concurrents, en prenant en considération le côté matériel de ces stimulants (salaires, participation aux bénéfices, ...etc.) et aussi le côté non matériel (formation, promotion, participation, ...etc.).

Les systèmes de motivation devront être plus variés et complets, c'est à dire plus large dans leurs prises en charge des besoins de l'homme au travail, besoins fondamentaux qui devront être satisfaits de façon continue, ainsi que les besoins d'ordre supérieur. Pour assurer un système plus large, deux obstacles peuvent entraver cette tâche, le premier réside dans les charges importantes (Appointements, salaires) qu'engendre la satisfaction continue des besoins de base, le deuxième est celui d'un problème de choix entre les besoins qui seront pris en considération par le système de motivation, certes les besoins fondamentaux doivent être satisfaits, par contre les autres besoins tels que le désir d'appartenance, de participation, d'autodéveloppement, la question du choix sera envisagée en termes de prix et productivité.

La souplesse du système de motivation suppose qu'il soit flexible dans le temps et selon les individus, et cela à travers des motivations basées sur le changement de l'environnement et liée au développement des connaissances. Pour arriver à un système souple, la nécessité réside dans l'adaptation à chaque situation des divers éléments du stimulant. La tâche de créer un système souple n'est guère facile, car cette souplesse devra être maintenue en harmonie avec l'environnement et elle devra être utilisée avec habileté.

---

1 : Principe de management – Harold Koontz et Cyril O' Donnelle –édition marabout – p/548.