



Session 3 : Satisfaction au travail, motivation et implication/engagement

- EST-IL NÉCESSAIRE D'ÊTRE HEUREUX AU TRAVAIL POUR ÊTRE PERFORMANT ?
- L'ARGENT EST-IL UN LEVIER DE MOTIVATION EFFICACE ?
- LE MANAGER PEUT-IL RENDRE HEUREUX SES COLLABORATEURS ?

Plan

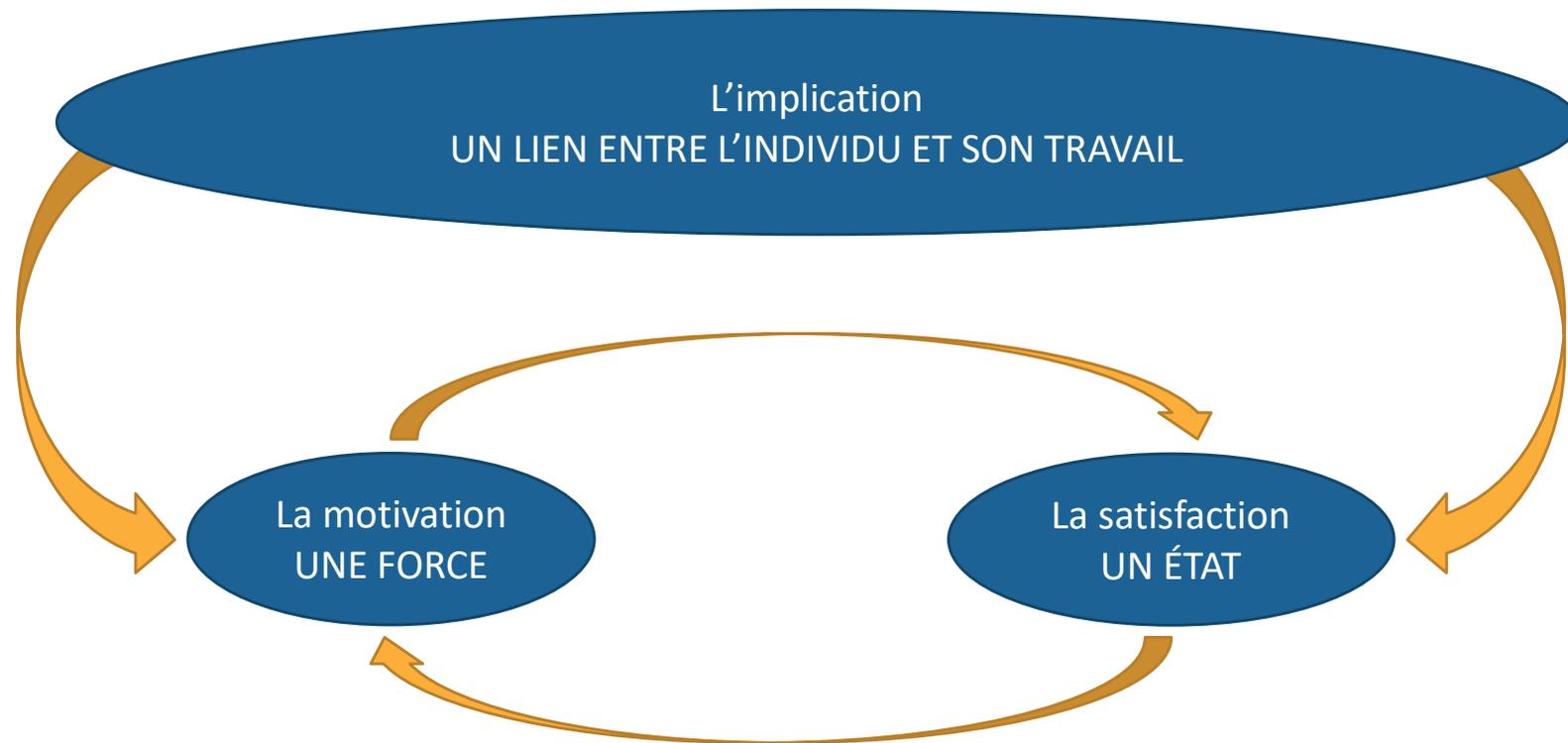
De quoi parle-t-on ?

La satisfaction : un levier actionnable pour le manager, mais fragile

La motivation : le Graal des managers (et des recruteurs)

L'implication et/ou l'engagement : un vrai défi managérial

De quoi parle-t-on ?



La satisfaction au travail : l'attitude la plus scrutée dans les organisations

- Une attitude ?
- L'attitude est un concept central en psychologie des organisations : c'est la tendance à évaluer un « objet » positivement ou négativement. Une attitude possèderait **trois composantes**

INSATISFACTION AU TRAVAIL (cas fictif d'un étudiant de master)

• « Je n'aime pas ce cours »

Émotion / Affect



• « Ce cours ne me sert à rien »

Cognition



• « Je ne reviens pas la semaine prochaine »

Intention comportementale



La mesure de la satisfaction

- Il existe de multiples questionnaires de mesure de la satisfaction au travail. Parmi les plus connus, on peut citer :
 - Le « Minnesota Satisfaction Questionnaire » (MSQ, version courte en 20 items)
 - Disponible en traduction française sur l'EPI
 - Le « Job Descriptive Index » (JDI, version courte en 38 items)
 - Disponible sur l'EPI en version courte et version longue
- A quoi cela peut-il vous servir ?
 - Les échelles validées sont recommandées dans les mémoires de M2

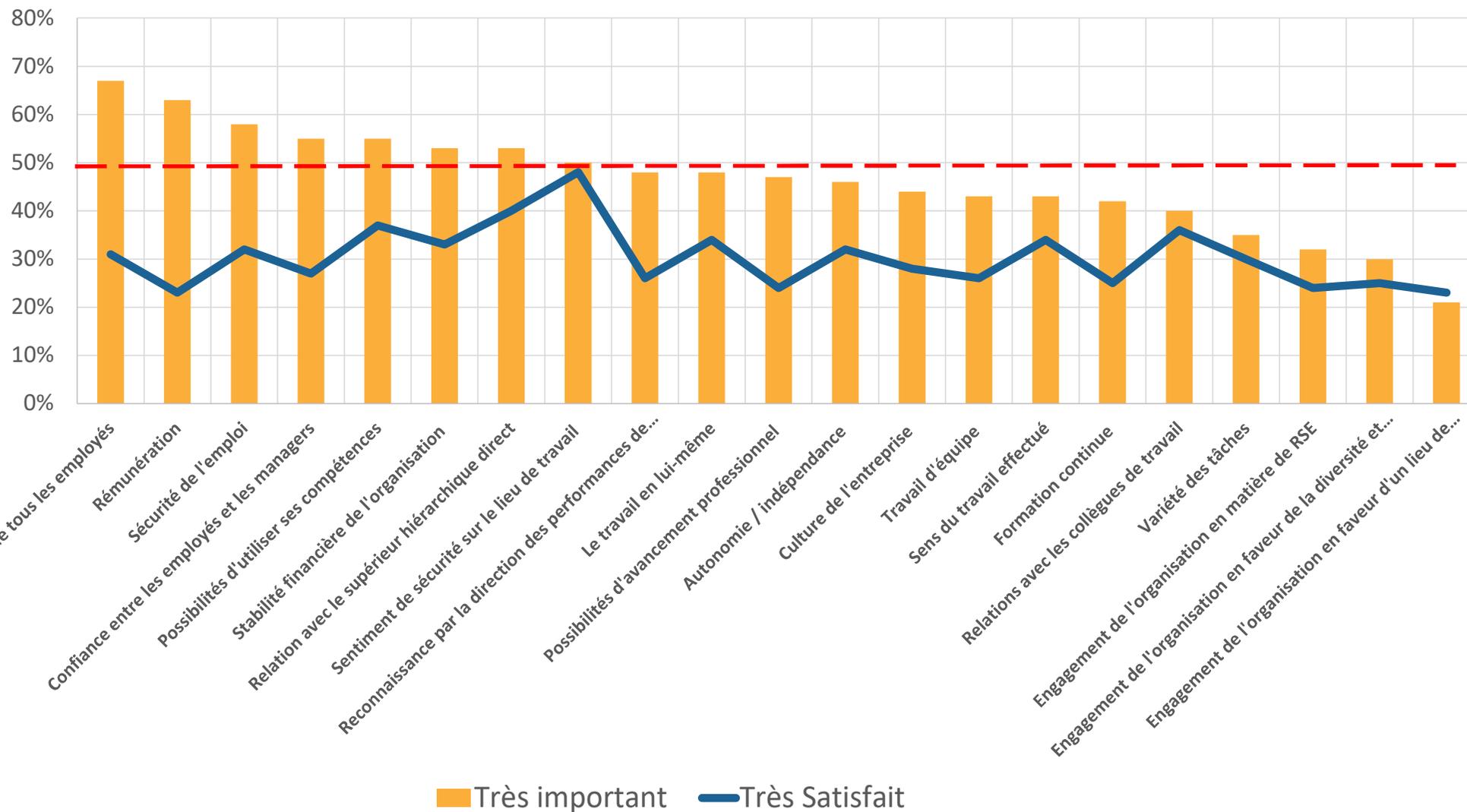
Qu'est-ce qui rend les salariés satisfaits ?

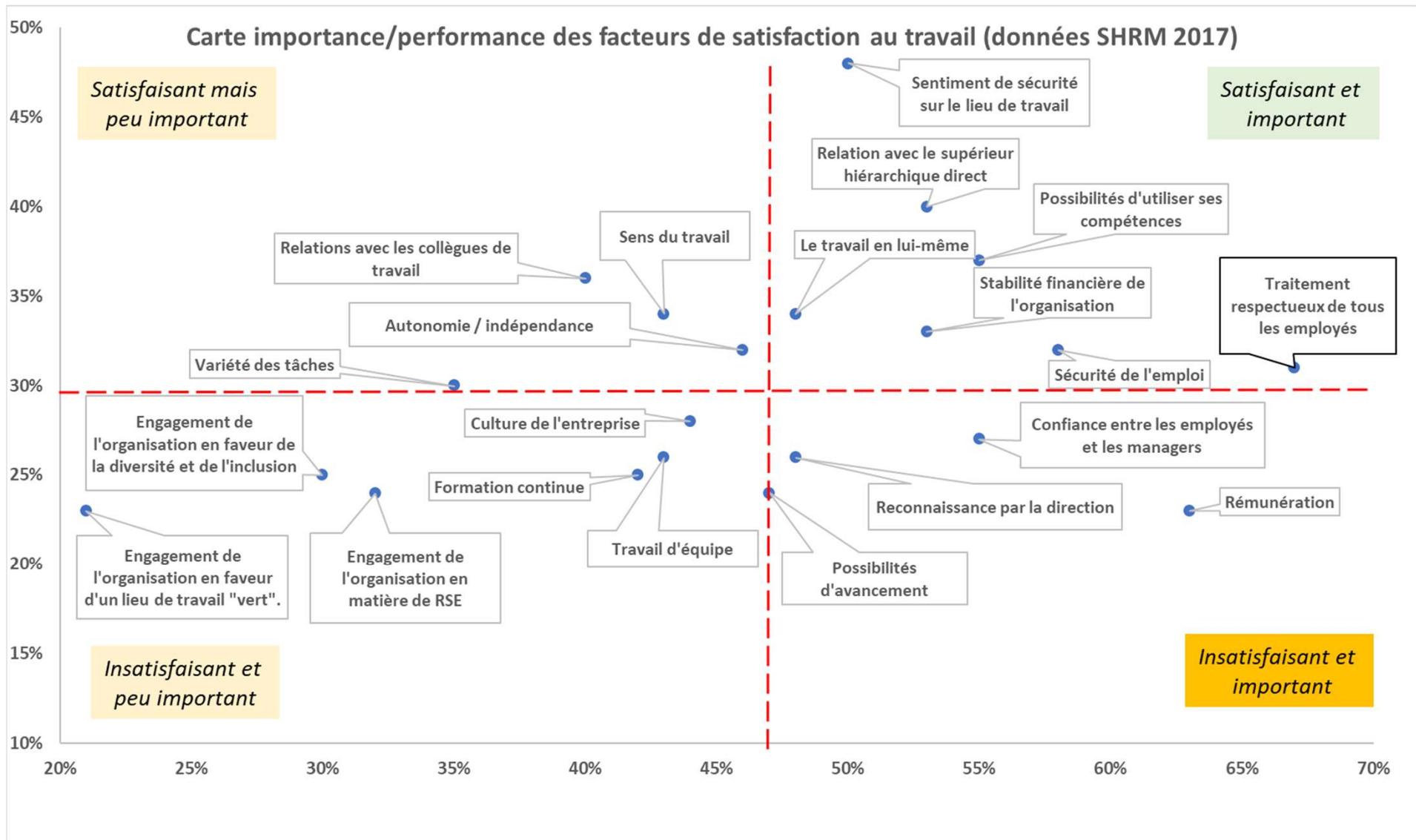
GREATEST CONTRIBUTORS TO EMPLOYEE JOB SATISFACTION



Note: n = 572-586. "Not applicable" responses were excluded from this analysis. Data are sorted in descending order by the percentage of respondents who indicated "very important."
Source: Employee Job Satisfaction and Engagement (SHRM, 2017)

Importance et niveau de satisfaction sur 21 critères (SHRM 2017)

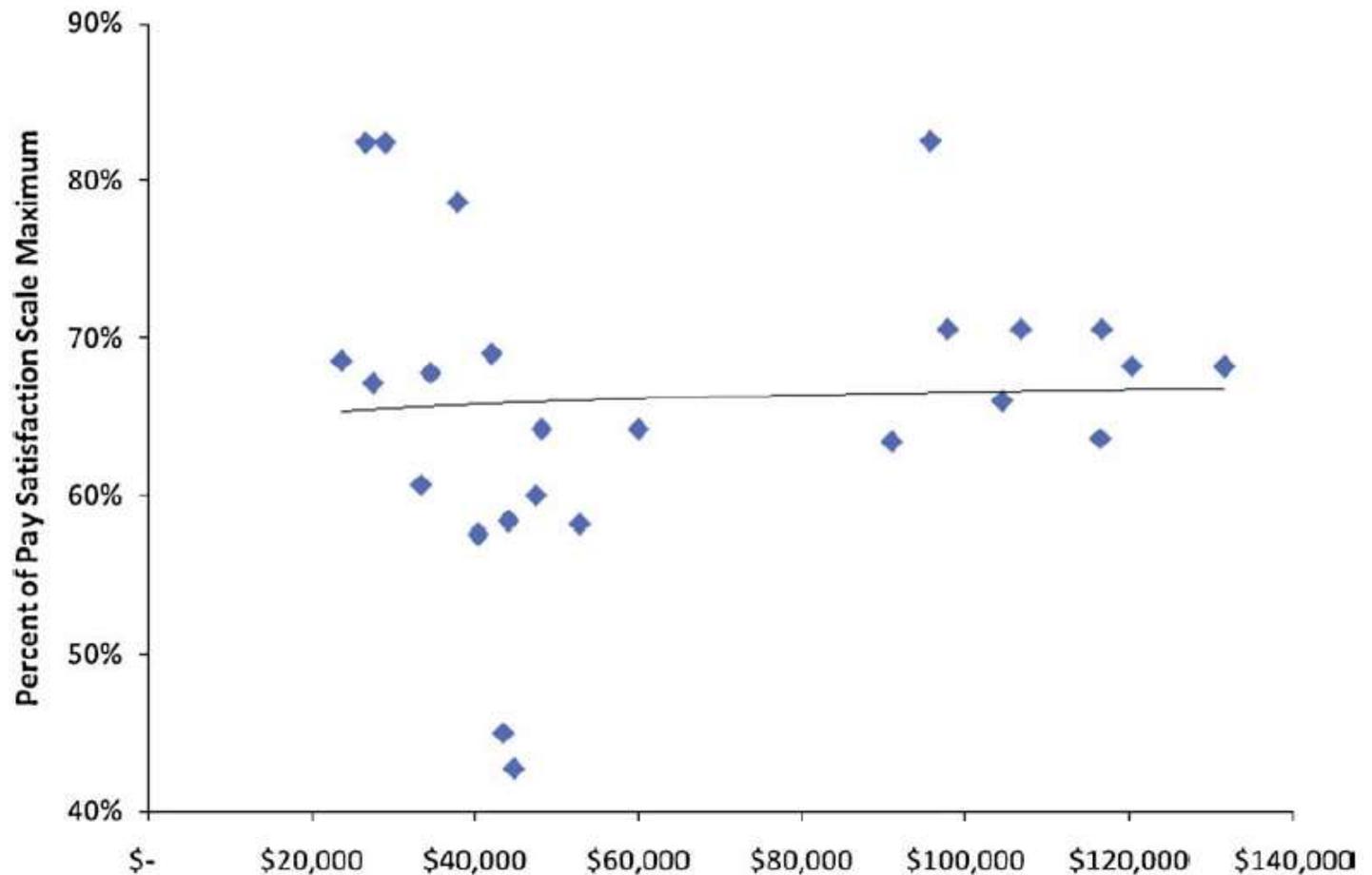




Satisfaction et salaire....ce n'est pas très clair

Relation entre le **niveau de salaire et la satisfaction au travail** dans 25 études académiques

Judge & al (2010) Journal of Vocational Behavior



Quel est l'intérêt managérial d'avoir des collaborateurs satisfaits ?...

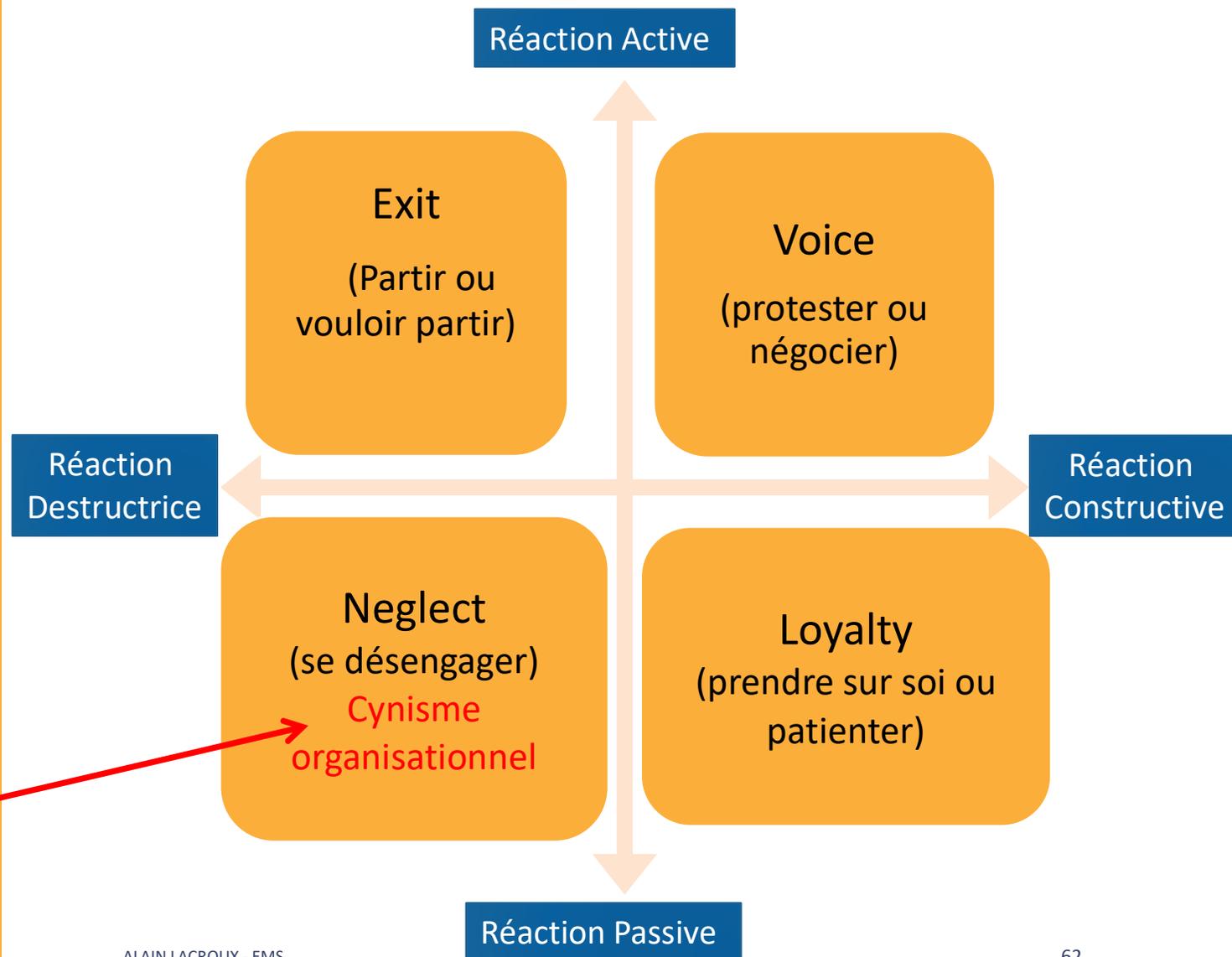
- Le discours habituel consiste à affirmer que des salariés satisfaits sont en meilleure santé et plus productifs
- Sur le lien entre **satisfaction et performance**, les résultats des recherches sont variables
 - Corrélation : $r = 0,17$ (la satisfaction explique 2,8% de la performance...) dans la méta analyse de Iaffaldano & Muchinsky (1985)
 - Corrélation : $r = 0,33$ dans la méta-analyse de Abbas & al (2019)
- **Satisfaction et santé psychologique au travail au travail** (méta-analyse de Faragher & al, 2003)
 - Corrélation moyenne : $r = 0,37$ (c'est plutôt beaucoup en psychologie des organisations...)
 - *“Job dissatisfaction was most strongly associated with mental/psychological problems; strongest relationships were found for burnout ($r = 0.478$), self-esteem ($r = 0.429$), depression ($r = 0.428$), and anxiety ($r = 0.420$)”.*

Quelles sont les réactions provoquées par l'insatisfaction au travail ?

Le modèle EVLN (Exit Voice Loyalty Neglect) proposé par O. Hirshmann décrit **4 types de réactions face à une situation d'insatisfaction**

Il peut être aisément appliqué aux situations d'insatisfaction au travail

On peut y ajouter une cinquième réaction : le cynisme (Naus et al., 2007) qui conduit à dénigrer l'organisation à qui on reproche un manque d'intégrité



La motivation : ce qui fait avancer

Définition basique : la motivation est une force qui pousse l'individu à adopter un comportement lui permettant d'atteindre un but

Il existe de (très) nombreuses théories sur la motivation au travail.

Théories des besoins

- La motivation nait du besoin de satisfaire des besoins variés
- Seuls certains besoins sont facteurs de motivation

Théories des processus

- On s'intéresse au « comment » plutôt qu'au « pourquoi » de la motivation
- La motivation nait de la combinaison de plusieurs caractéristiques

Théories des besoins

LE grand classique : A. Maslow

- Un modèle pyramidal célèbre mais contesté

Deux déclinaison plus souples (non hiérarchisées) et bien adaptées au monde du travail :

- Le modèle ERG d'Alfelder : Existence / Développement (*Growth*) / Sociabilité (*Relations*)
- Le modèle de Mc Clelland : Réalisation / Pouvoir / Affiliation

La pyramide de Maslow (version 1987) : construction et déconstruction

L'existence de besoins d'ordre différent n'est pas contestable. Maslow y ajoute deux caractéristiques : la hiérarchie (souple !) et progressivité (relative !)

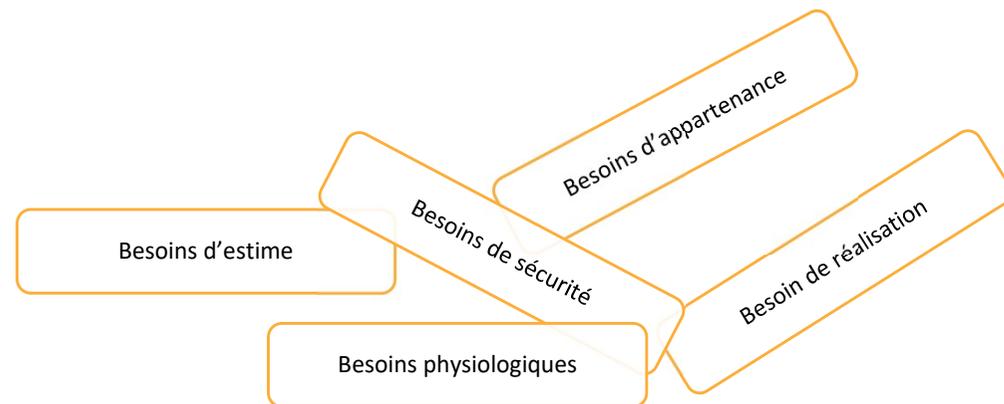
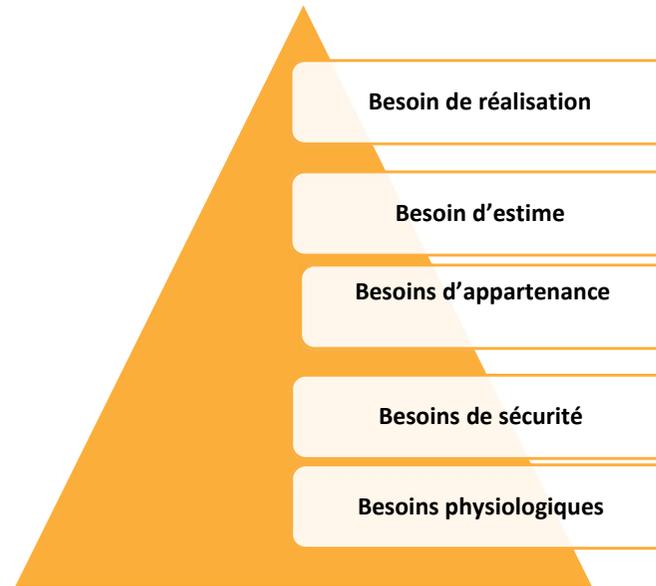
Les critiques :

-La méthodologie est discutable (ce n'était pas le point fort ni l'objectif de Maslow...) : pas d'étude empirique initiale à proprement parler.

-La hiérarchisation et la progressivité ne sont pas établies en psychologie clinique

-La « pyramide » serait élitiste, égoïste, culturellement occidentale

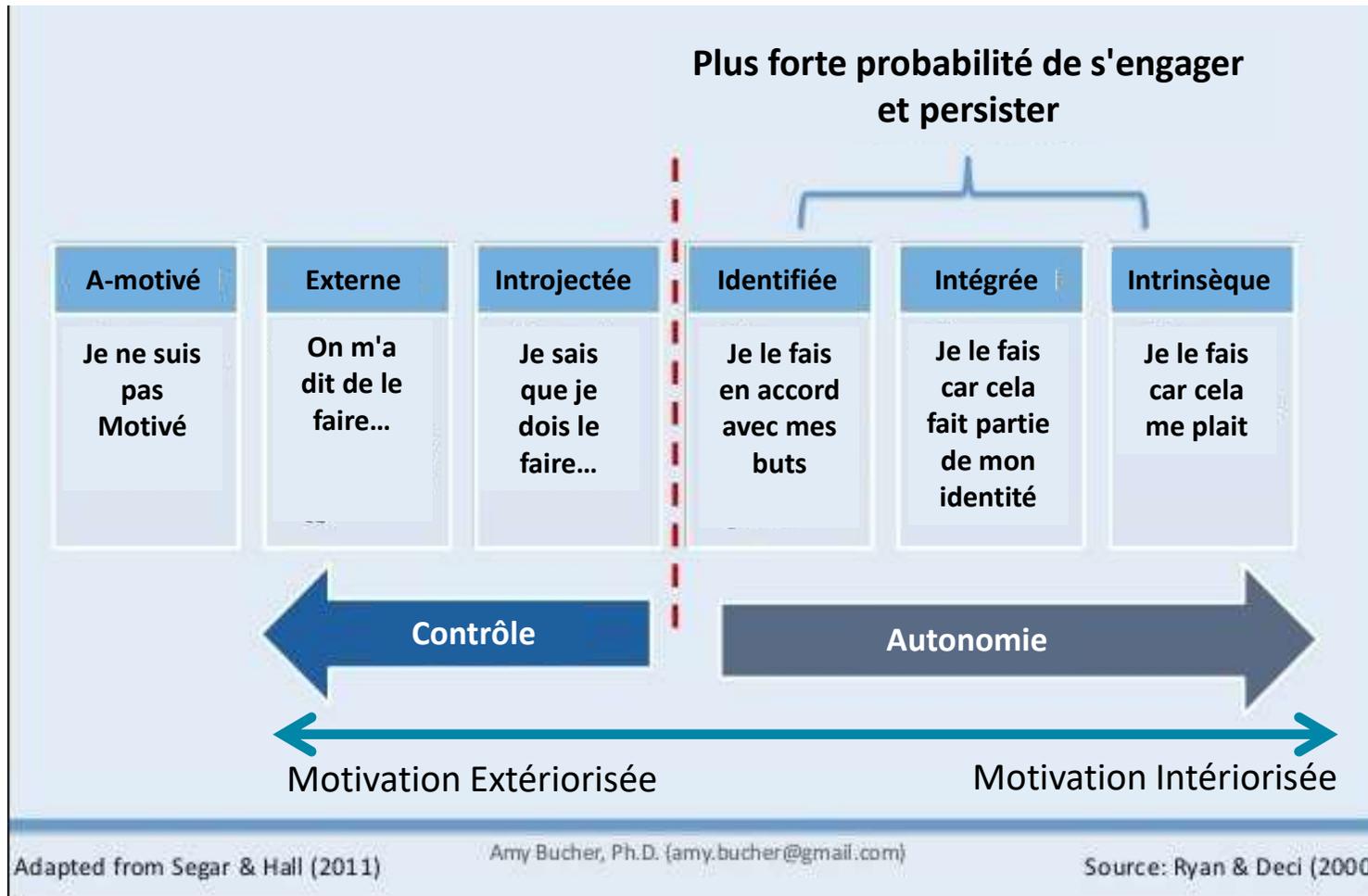
-Maslow conserve toutefois des défenseurs (voir papier de Compton 2018)



Théories des besoins

- Une vision moderne de la motivation comme réponse à des besoins : La Théorie de la Motivation Autodéterminée (TAD, ou SDT : Deci & Ryan, 2002). Les 3 besoins fondamentaux au travail sont :
 - Besoin **d'autonomie** (d'auto-détermination)
 - Besoin de **compétence**
 - Besoin **d'appartenance**/ besoin de proximité
- La motivation **autodéterminée** naît de l'objectif de satisfaction de ces besoins, surtout les deux premiers
- On distingue deux types de motivation hiérarchisées : extrinsèque (contrôlée) et intrinsèque (autonome)
 - La motivation autonome aurait des conséquences plus positives : persistance, performance, santé...

Le modèle de Deci & Ryan (1991)



Un résultat important, controversé et intéressant de la TAD :

-Les récompenses extrinsèques (par exemple : prime salariale) réduiraient la motivation intrinsèque

-A l'inverse, le feedback et le soutien interpersonnel (encouragements) liées à la compétence de la personne au travail augmenteraient la motivation intrinsèque

- Les punitions, les menaces, la mise en compétition et le contrôle en général réduiraient la motivation intrinsèque

Théories des besoins (suite)

Tous les besoins ne sont pas source de motivation

LE modèle de référence : modèle bi-factoriel d'Hertzberg (lui aussi assez contesté)

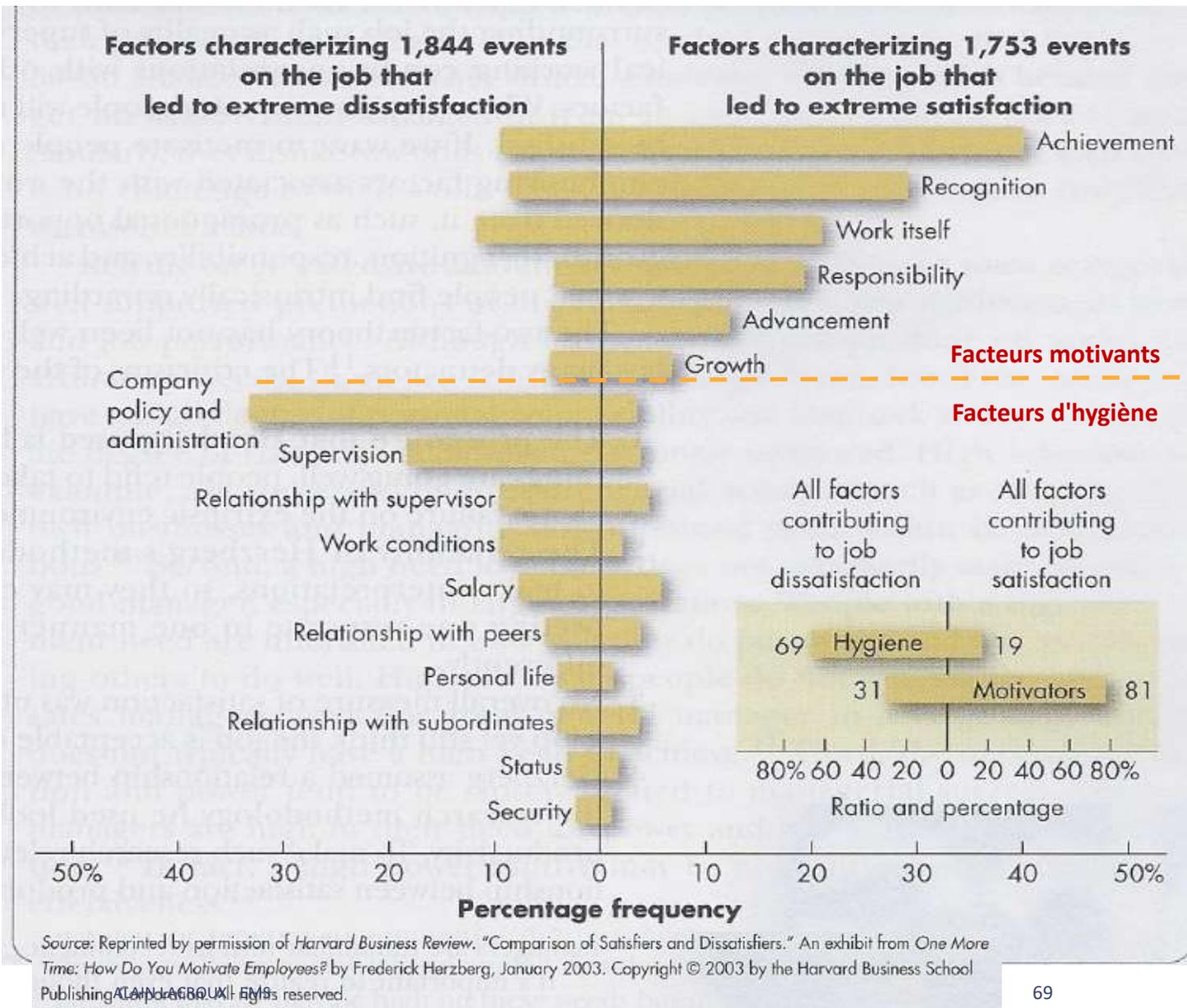
- Facteurs d'hygiène (leur absence est insatisfaisante et leur présence augmente peu la satisfaction)
- Facteurs de motivation (leur présence augmente la satisfaction)
- A noter : Il y a un écho avec la hiérarchie de Maslow : facteurs d'hygiène en bas de la pyramide et facteurs de motivation en haut

Modèle bi factoriel d'Hertzberg (version 2003)

Analyse menée à l'aide de la méthode des **incidents critiques**

Les salariés sont interrogés sur des événements au travail qui ont engendré soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction

Les événements sont reclassés par familles et deux grands types de facteurs sont isolés (analyse factorielle)



Et l'argent dans tout ça ?

- La plupart des théories de la motivation (notamment la TAD et le modèle bi-factoriel) concluent que l'argent n'est pas le levier le plus efficace de motivation
 - Voir lien vidéo sur l'EPI :
https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- Tout ceci vient (peut-être) du travail fondateur d'Hertzberg qui a classé le salaire dans les facteurs d'hygiène ?
 - Et si on regarde le graphique de plus près ?
 - Et si le salaire, ce n'était pas que de l'argent ?

Théories des processus

Ce qui intéresse les auteurs n'est pas le "pourquoi ?" mais le "comment ?"

Exemple le plus connu : le modèle VIE (Vroom)

- Le degré de motivation dépend de la combinaison quasi-mathématique de plusieurs caractéristiques



L'implication : pourquoi on avance

Question

- Pourquoi certaines personnes qui ne sont ni motivées ni satisfaites ni épanouies ni même bien rémunérées s'engagent-elle toujours dans leur travail ?
- Qu'est ce qui nous fait lever le matin pour aller au travail ? *Voir les témoignages sur l'espace pédagogique*

L'implication semble se situer *en amont* de la motivation

Ce serait une attitude plus fondamentale car plus stable

Implication, de quoi parle-t-on ?

Une enquête sur l'engagement des salariés est souvent citée (enquête Gallup)

- En France (2019) : 11% de salariés « engagés », 28% « activement désengagés »

En France les notions « d'engagement » ou « d'implication » sont considérées comme voisines

- Au Canada, les 2 concepts sont quasi-synonymes

En réalité c'est un peu plus complexe...et on a souvent tendance à confondre implication, engagement et motivation.

Implication, de quoi parle-t-on ?

Proposition de définition : l'implication est un sentiment de lien psychologique fort avec un ou plusieurs éléments de la vie professionnelle : être impliqué, c'est se sentir responsable ; c'est se sentir lié à son travail, et ressentir le besoin de s'y investir et de s'y consacrer.

Implication (*commitment*) et engagement (*engagement*) : quelles différences ?

- Implication : sentiment (attitude)
- Engagement : comportement (l'engagement peut être vu comme un résultat de l'implication)

Les cibles ou objets de l'implication

On distingue plusieurs cibles de l'implication

La **valeur-travail**

La profession ou le **métier**

L'**organisation**

Les éléments « internes » de l'organisation

- **Collègues, superviseur, clients** (environnement immédiat)
- **Produit, activité**

[Voir document sur les 5 cibles de l'implication](#)

Les « facettes » de l'implication

- Plusieurs auteurs (ex : J.P. Meyer et N. Allen) considèrent que l'implication est une attitude, et donc aurait plusieurs composantes psychologiques (ou facettes)
- Une dimension affective (« *ça me plait* »)
- Une dimension calculée ou de continuité (« *je ne peux pas faire autrement* »)
 - Pertes provoquées par un départ (*sunk costs*)
 - Manque d'alternatives
- Une dimension « normative » (« *je me dois de...* »)
 - Obligation de Réciprocité
 - Devoir Moral

Au final, une vision plutôt complexe....

Si on croise les cibles et les facettes....on obtient en théorie une matrice d'apparence complexe (jamais réellement testée).

<i>Cibles</i>	<i>Facettes</i>	Dimension affective	Dimension calculée	Dimension normative
Organisation				
Profession				
Valeur-travail				
Collègues				
Equipe				
Supérieurs				
Clients				
Syndicat				
Produits				

Résultat....

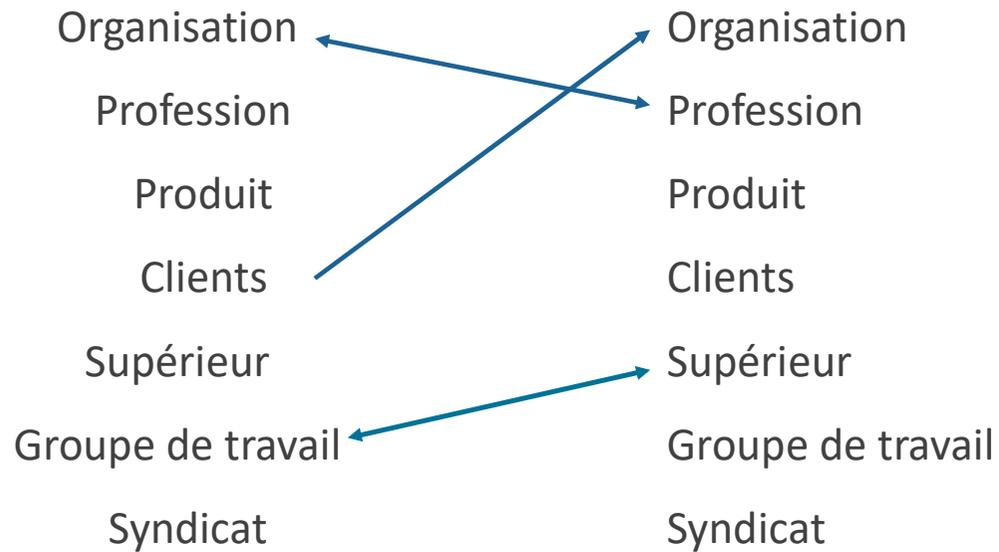
Point positif : Tout le monde est impliqué....au moins dans un aspect de sa vie professionnelle

- Tout le problème est de découvrir ce domaine

Point d'interrogation : Est-ce que les différentes cibles d'implication sont toujours compatibles ?

- Question de l'implication multiple

Des conflits entre cibles d'implication ?



Question : recherchez des exemples illustrant les incompatibilités possibles entre les différentes cibles de l'implication

La mesure de l'implication

- Beaucoup d'études mesurent l'engagement des salariés (ce qui ne correspond pas exactement à leur implication)
 - <https://imatechnologies.wordpress.com/2014/10/27/etude-gallup-sur-lengagement-des-salaries-episode-1/>
- Les outils utilisables :
 - Approche Gallup (implication, engagement et enthousiasme)
 - Outil d'Allen & Meyer (implication en trois facettes)
 - [Voir questionnaires sur l'EPI](#)

Implication et management

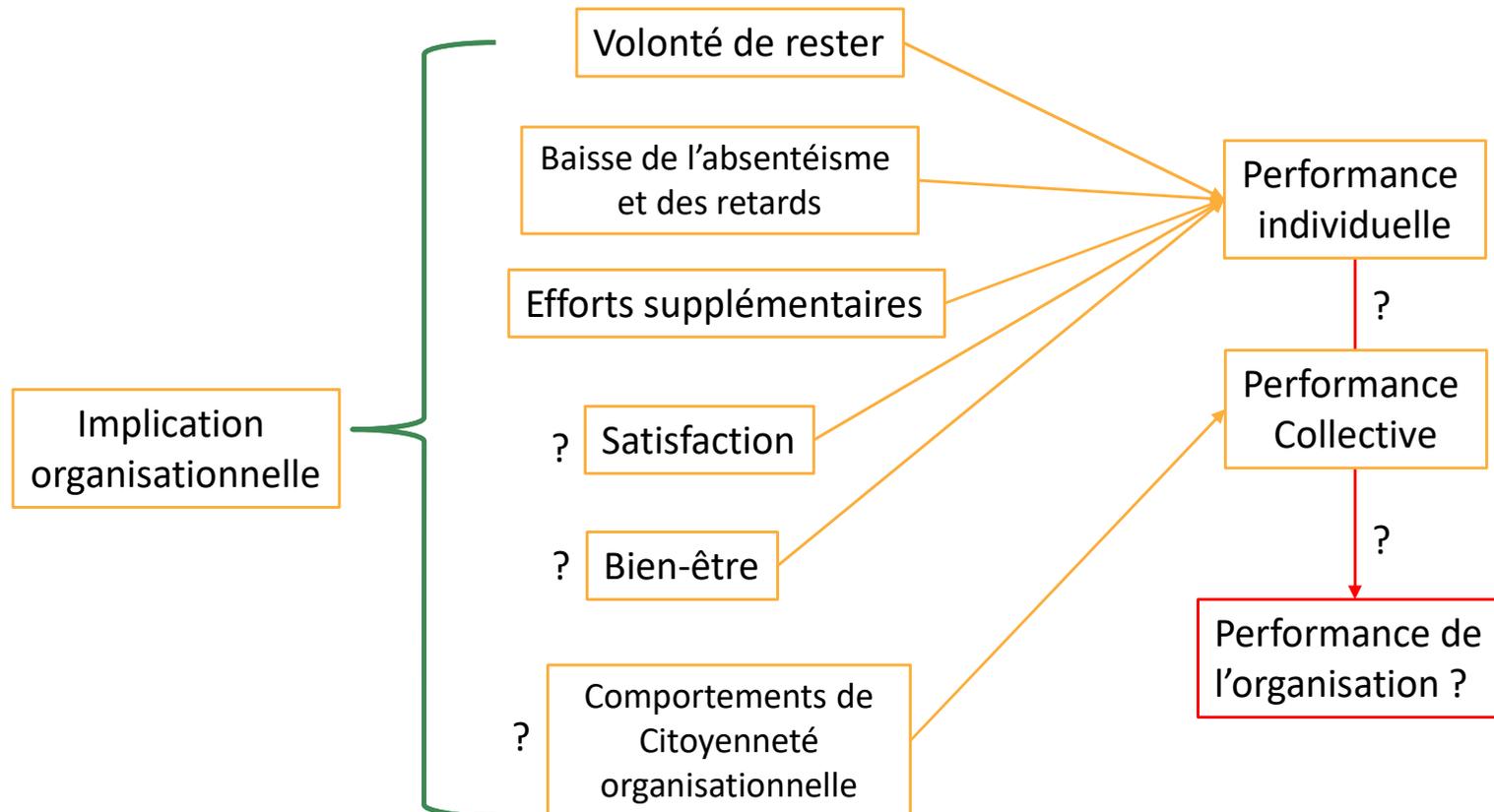
Pourquoi les managers s'intéressent-ils tant à l'implication ?

En réalité, ils s'intéressent principalement à l'implication organisationnelle....et surtout à ses conséquences pour les organisations

Les recherches ont montré que les salariés impliqués pouvaient adopter des attitudes et des comportements très importants pour l'entreprise

Voir schéma

Les conséquences de l'implication organisationnelle



Les « recettes » de l'implication ?

L'implication des salariés est devenu une sorte d'impératif pour les RH

Les ouvrages de management regorgent de « recettes de cuisine » pour impliquer les salariés

- https://www.parlonsrh.com/wp-content/uploads/2016/01/infographie_dix_piliers_engagement.png

Le problème est que ces recettes reposent sur l'idée que l'on peut impliquer les salariés,... mais la réalité est plus nuancée

Certains auteurs considèrent que l'implication ne se manipule pas : ce sont les salariés choisissent de s'impliquer

Tout le débat porte alors sur les conditions ou les leviers de l'engagement/implication

Les véritables leviers de l'implication

Les conditions de l'implication selon M. Thévenet (2000, *Le plaisir de travailler ed. d'organisation*)

- La **cohérence** (faire ce que l'on dit, donner du sens)
- La **réciprocité** (contribution/rétribution, justice organisationnelle)
- **L'appropriation** (autonomie)

Le défi est de mettre en place des politiques RH qui permettent au salarié de considérer que ces conditions sont remplies...

Il existe une liste impressionnante de mesures supposées agir sur l'implication des salariés....mais il faut avant tout identifier de quel type d'implication on parle

- Exemples de mesures : la participation des salariés aux résultats de l'entreprise, ou le congé de formation.

Les risques de l'implication

L'implication n'est pas toujours associée à des sentiments positifs

- Plaisir et fierté, ...mais aussi tension et stress

La **sur-implication** peut avoir des conséquences physiques, intellectuelles et psychologiques

- C'est un facteur réel mais négligé de RPS

Conséquences physiques liées au présentéisme

- Fatigue, problèmes de santé

Conséquences intellectuelles

- Aveuglement, perte d'objectivité : « **l'escalade d'engagement** »

Conséquences psychologiques

- Implication, stress et burn-out : des liens forts
- Conflits travail/famille