

Informations générales

Motivation et implication

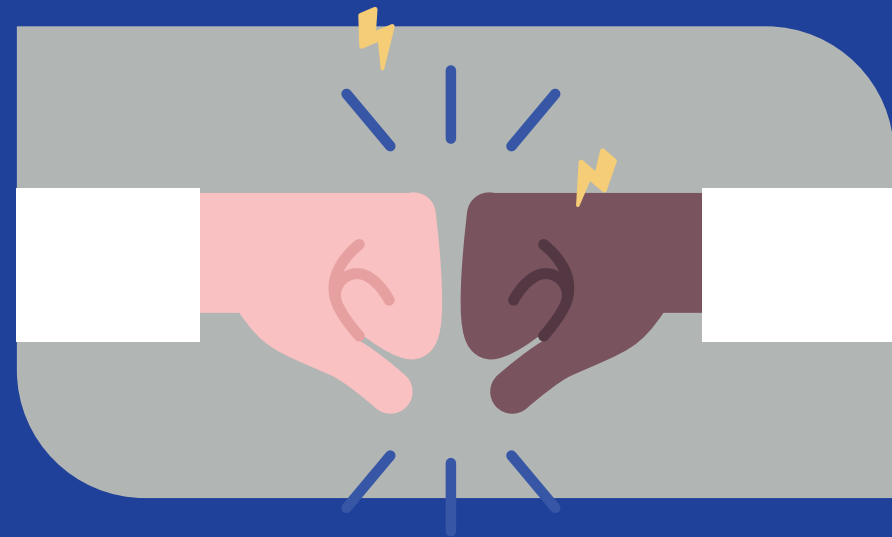


Table des matières

1.	Informations générales	3
1.1.	Qu'est-ce que la motivation ?	3
1.2.	Modèle Job Demand Resources	3
1.3.	La théorie de l'autodétermination	5
1.4.	La marque de l'employeur	7
2.	Sources	8

1. Informations générales

1.1 Qu'est-ce que la motivation ?

La motivation est votre force motrice ou vos forces motrices, la raison pour laquelle vous faites ce que vous faites. La motivation ou vos forces motrices ne sont pas nécessairement innées ni toujours apprises. Elles consistent en une combinaison d'expériences personnelles et du sens que vous donnez à vos actions ou à vos activités. En d'autres termes, il s'agit de l'histoire que vous vous racontez à propos de qui vous êtes à travers ce que vous faites.

La motivation se présente sous toutes les formes et dans toutes les tailles. En gros, on peut distinguer deux types de motivation :

Motivation intrinsèque

- Concerne les choses que vous trouvez amusantes, utiles, intéressantes ou importantes, souvent en combinaison les unes avec les autres. La motivation intrinsèque est motivée par vos valeurs personnelles.

Exemple : vous pouvez aimer ou apprécier quelque chose parce que vous êtes très bon dans ce domaine ou parce que vous pouvez continuer à vous améliorer. Vous pouvez trouver quelque chose d'utile parce que cela aide les gens. Parce que vous trouvez cela utile, vous en tirez souvent du plaisir ou de la joie. Vous pouvez prendre plaisir à rendre les autres heureux.

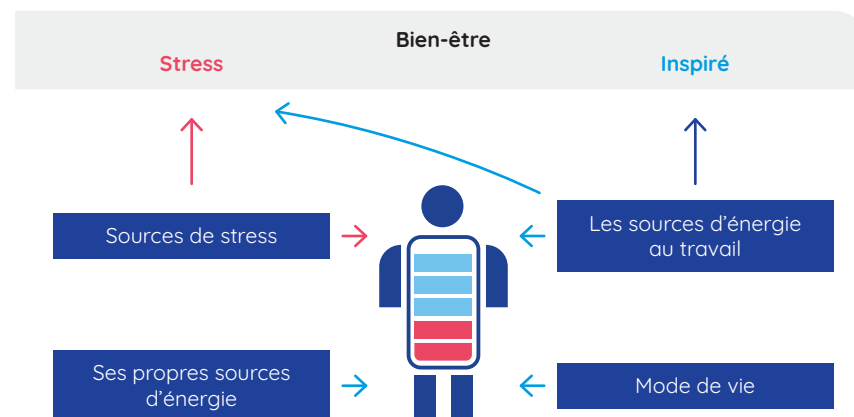
Motivation extrinsèque

- Porte généralement sur les résultats d'une activité ou d'une action. La motivation réside donc dans le résultat final et non dans l'activité en tant que telle. La motivation extrinsèque signifie que vous faites quelque chose parce que vous en attendez une récompense (ou vous vous attendez à une sanction et vous voulez l'éviter). Ou parce que vous vous attendez à ce que l'on se souvienne d'une chose qui vous tient à cœur.

Le meilleur exemple de motivation extrinsèque est le revenu.

1.2 Modèle Job Demand Resources

La combinaison des sources de stress et d'énergie détermine la quantité d'énergie qu'une personne retire de son travail. Si l'équilibre est négatif et que le travail demande beaucoup plus d'énergie qu'il n'en fournit, cela conduit à l'épuisement professionnel. Lorsque l'équilibre est positif et que le travail fournit plus d'énergie qu'il n'en coûte, il conduit à l'enthousiasme.



Source : actor-g.nl/job-demands-resources-model

Exemples de sources de stress

- charge émotionnelle ;
- conflit travail-vie privée ;
- charge de travail ;
- changements.

Exemples de sources d'énergie au travail

- le soutien des collègues ;
- le soutien de la hiérarchie ;
- la clarté de la répartition des rôles ;
- la valorisation ;
- l'autonomie.

Exemples de sources d'énergie

- résilience ;
- confiance en soi ;
- optimisme ;
- flexibilité.

Exemples d'éléments du mode de vie

- la nourriture ;
- bouger.

Un environnement de travail très exigeant entraîne des réactions de stress et des problèmes de santé chez les travailleurs :

- Les sources de stress, telles que les conflits et l'administration, réduisent les chances d'un collaborateur d'atteindre ses objectifs. Cela réduira sa motivation.
- Les sources de stress provoquent des sentiments négatifs forts tels que la colère.
- Les sources de stress frustrant les besoins psychologiques fondamentaux et réduisent par conséquent l'enthousiasme.

Un environnement de travail où les sources d'énergie sont abondantes favorise la volonté des travailleurs de fournir les efforts nécessaires pour bien faire leur travail :

- Les sources d'énergie jouent un rôle de motivation extrinsèque, car elles augmentent la volonté de fournir des efforts, ce qui accroît la probabilité d'atteindre les objectifs professionnels.

Exemple : les motivations extrinsèques telles que le soutien, l'appréciation et l'attention positive sont des sources d'énergie qui garantissent un engagement accru de la part des collaborateurs.

- Les sources d'énergie jouent également un rôle de motivation intrinsèque parce qu'elles satisfont aux besoins humains fondamentaux d'autonomie, de connexion et de compétence.

Exemple : ainsi le retour d'information favorise le comportement d'apprentissage qui répond au besoin de compétence. L'espace

réglementaire et le soutien social répondent aux besoins d'autonomie et de connexion.

- Les sources d'énergie peuvent réduire les effets négatifs des exigences professionnelles sur les réactions de stress (épuisement).

Exemple : une source d'énergie telle que l'autonomie permet aux travailleurs de mieux faire face à une exigence professionnelle stressante telle que la pression au travail, par exemple parce qu'ils peuvent choisir d'effectuer certaines tâches à leur façon ou à un moment choisi.

Encourager les ressources personnelles peut également contribuer à promouvoir le bien-être des travailleurs. Les ressources personnelles permettent à une personne d'atteindre ses objectifs professionnels et favorisent son développement personnel. L'augmentation de l'utilisation des ressources personnelles peut passer par la formation. Il s'agit par exemple de formations axées sur l'efficacité personnelle et l'assertivité.

Exemples : stabilité émotionnelle, extraversion, optimisme, espoir, perception de sa propre compétence (auto-efficacité), résilience et confiance en soi.

1.3 La théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination va au-delà de la dichotomie classique entre motivation intrinsèque et extrinsèque. Elle décrit différents types de motivation qui peuvent être placés sur un continuum.

La **motivation** s'accompagne de sentiments d'insécurité, d'indifférence et de peur de l'échec. Par exemple, une personne peut indiquer qu'elle ne veut pas accomplir une tâche particulière parce qu'elle est trop difficile ou qu'elle n'a pas assez de temps à y consacrer.

Exemple : un installateur peut ainsi préparer un devis pour un client et ne pas être sûr d'obtenir le marché. Même après avoir reçu l'accord sur le devis, il n'est jamais sûr à 100 % d'avoir pris une marge suffisante sur le prix et peut commencer à douter de son devis.

Exemple : un installateur va installer un système domotique sans avoir reçu de formation à ce sujet. L'installateur est incertain à l'idée de commencer ce travail et a peur de l'échec. Le client se plaindra ensuite à l'employeur, ce qui donnera une mauvaise image du travailleur.

Une personne dont la motivation est contrôlée, éprouve de la tension, de la culpabilité, une faible estime de soi et une faible implication émotionnelle. La motivation liée à un sentiment de pression consiste à faire quelque chose parce qu'on y est obligé (motivation « OBLIGATOIRE »), que ce soit en raison d'une pression interne ou d'une pression externe. La pression interne résulte des attentes ou des obligations que vous vous imposez. C'est le cas lorsque vous ne pouvez être fier de vous que si vous allez courir une heure par jour. Mais vous pouvez aussi subir la pression de votre environnement, par exemple lorsque votre partenaire souhaite ardemment que vous arrêtez de fumer ou en raison des attentes de votre patron ou des sanctions auxquelles vous vous attendez de la part d'autrui. Il est alors question d'une pression extérieure. Sous la pression, vous pouvez alors modifier votre comportement, par exemple, en conduisant moins vite à proximité d'un radar. Cependant, les chances d'un changement de comportement réussi et durable sont minces.

Exemple : avec l'augmentation du nombre de voitures électriques, l'entreprise souhaite installer davantage de bornes de recharge. L'entreprise impose au travailleur une pression en imposant l'installation d'au moins 5 bornes de recharge par semaine alors que seulement 4 peuvent être installées.

La **motivation autonome** garantit qu'une personne persévère dans ce qu'elle fait, qu'elle en retire de la satisfaction et qu'elle produit un travail de qualité. Il existe différents types de motivation autonome. Par exemple, vous pouvez adopter un comportement parce que cela vous intéresse vraiment ou parce que cela vous plaît. Ainsi, vous mangez un fruit parce que vous l'aimez ou vous faites du sport parce que vous aimez le faire. Par exemple, vous pouvez également adopter un comportement parce que vous en voyez ou en avez vu l'utilité ou le sens. Vous faites du jogging pendant une demi-heure deux fois par semaine parce que c'est bon pour votre santé. Ou bien, vous adoptez un comportement parce qu'il correspond à ce que vous considérez comme important dans la vie. Par exemple, vous arrêtez de fumer non seulement parce que vous considérez que c'est important pour votre propre santé, mais aussi parce que vous voulez être un modèle pour vos (petits-) enfants.

Exemple : on se lance dans l'installation électrique parce qu'on veut contribuer à la transition énergétique et aider les gens à y participer. Après chaque installation, vous pouvez également expliquer au client pourquoi il est préférable d'investir dans les énergies renouvelables. Cet état d'esprit positif vous vaudra de nombreux retours positifs de la part de vos clients.

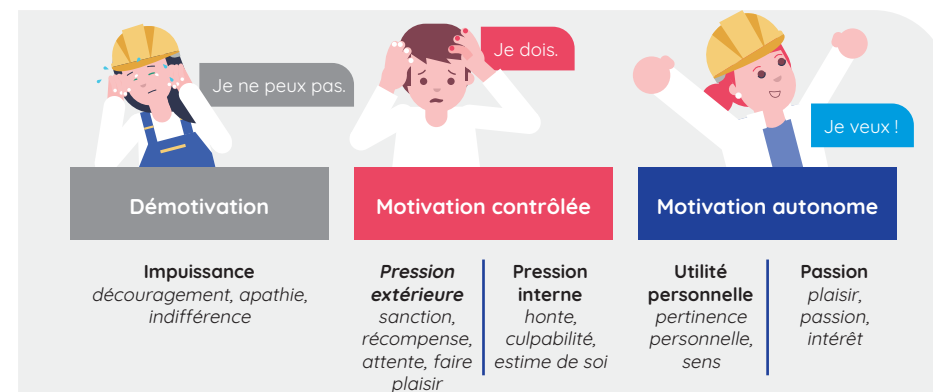


Schéma : aperçu schématique de Hornikx et Dierckx (2021) de la mesure dans laquelle vous déterminez votre comportement. Basé sur les différents types de motivation selon la théorie de l'auto-détermination (Deci et Ryan, 2000) et compléments de Sierens et Vansteenkiste (2009, p.20), Vandenkerckhove, Soenens, Vansteenkiste, Craeynest, Deeren, Depotter, David (2016).

La distinction entre la contrainte (le devoir), le sens et le plaisir est importante. Si nous voulons motiver les collaborateurs, nous devons nous intéresser à la signification et donc éviter la contrainte interne ou externe. Cela signifie qu'il faudra commencer à se concentrer sur la satisfaction des trois besoins clés des collaborateurs, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de connexion et le besoin de compétence ou ACC en abrégé.

Aucune motivation	Motivation extrinsèque		Motivation intrinsèque	
Démotivation	Contrainte externe	Contrainte interne	Utilité	Plaisir/Intérêt
<ul style="list-style-type: none"> • Je ne fais rien en réalité • Je suis passif • J'adopte un comportement d'évitement • Ce que je fais n'a de toute façon aucun impact 	Je le fais parce que : <ul style="list-style-type: none"> • d'autres me forcent à le faire • c'est comme ça que j'obtiens une récompense • j'évite ainsi une sanction • je réponds ainsi aux attentes des autres 	Je le fais parce que : <ul style="list-style-type: none"> • je m'y engage • sinon, je me sentirais coupable • sinon, j'aurais honte • j'ai peur • je peux être fier 	Je le fais parce que : <ul style="list-style-type: none"> • c'est logique • ça a du sens • c'est important, même si ce n'est pas amusant • ça a de la valeur 	je le fais parce que : <ul style="list-style-type: none"> • j'aime ça • je trouve ça intéressant
	Plus de stress, d'épuisement professionnel, de comportements de travail contraires à l'éthique, de rotation du personnel, d'absentéisme, d'émotions négatives.		Plus de bien-être ou de mieux-être, émotions positives, santé physique et mentale, comportement proactif et prosocial, performance, satisfaction client, concentration, fluidité.	
Je ne travaille pas	Je dois travailler		Je veux travailler	

Plus d'ACC. Plus d'intériorisation.

Source : Motiveren in moeilijke tijden – Stress & Welzijn Hermina Van Coillie

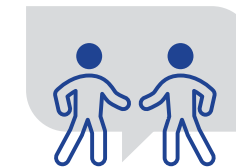
Plus les trois besoins fondamentaux sont satisfaits, plus la motivation intrinsèque du collaborateur sera élevée.

On peut répondre au besoin d'autonomie en veillant à ce que les collaborateurs soient également autorisés à prendre des initiatives, à opérer des choix et à prendre des décisions eux-mêmes.

La participation, le dialogue, l'explication de la signification des règles ou des accords sont également importants pour répondre au besoin d'autonomie.

Les collaborateurs ont également besoin de relations positives et chaleureuses. Le lien relationnel fait référence à l'expérience de ces relations chaleureuses et au sentiment d'être inclus dans l'équipe, à la fois par le manager et par les collègues.

Enfin, il est également important d'encourager le sentiment de compétence. Les collaborateurs doivent se sentir compétents pour mener à bien ce qui leur est demandé. Pour que les collaborateurs soient motivés, il faut qu'ils se sentent mis au défi tout en étant capables de réussir.



Autonomie

Réflexion personnelle, sentiment du choix et de la liberté psychologique. Je peux être moi-même.

Relation

Vivre une relation chaleureuse et authentique avec les autres.

moi + toi = nous

Compétence

Atteindre les objectifs souhaités, connaître le succès. Je peux développer mes compétences.

Source : geefgoesting.pxl.be/kader

Ces besoins ACC sont universels et propres à la nature humaine. Ils ne sont pas enseignés et fonctionnent à travers les cultures. Également (et surtout) parmi les travailleurs et les personnes peu qualifiées. Le besoin de 'compétence' est souvent le plus satisfait chez les ouvriers (formation machines), mais si les organisations se concentrent en plus sur la satisfaction des besoins 'd'autonomie' et de 'connexion', ils s'épanouiront pleinement et adopteront les bons comportements.

Les personnes ne diffèrent pas par la force de ces trois besoins, mais plutôt par le degré de satisfaction de ces besoins. La satisfaction de ces besoins est considérée comme cruciale pour le développement personnel et le fonctionnement optimal du collaborateur. Le degré de satisfaction des besoins détermine la qualité de la motivation. D'où le rôle important de l'environnement dans la motivation du collaborateur.

Les entreprises ont donc tout intérêt à miser sur une culture d'entreprise qui place les besoins ACC de leurs travailleurs au centre de leurs préoccupations. Cela peut se refléter dans les valeurs auxquelles ils accordent la priorité, les structures de consultation qu'ils utilisent, la manière dont ils communiquent (en interne) et leur approche de la mise en œuvre du changement. Mais le style de leadership adopté par les dirigeants joue également un rôle dans la satisfaction des besoins des collaborateurs en matière d'ACC.

1.4 La marque de l'employeur

L'Employer branding ou l'image de marque de l'employeur est l'image que l'on se fait d'une entreprise en tant qu'employeur. Il s'agit de créer et de maintenir une image ou une réputation positive de l'entreprise en tant qu'employeur pour les collaborateurs actuels et futurs.

Trois caractéristiques fondamentales sont importantes à cet égard :

- Des caractéristiques fonctionnelles telles que le développement et/ou la capacité à effectuer des activités pertinentes, qui ont du sens.
- Des caractéristiques économiques telles que le salaire ou d'autres avantages pécuniaires.
- Des caractéristiques psychologiques telles que le désir d'appartenance et un sentiment de bien-être.

Si les caractéristiques fonctionnelles et économiques ne permettent pas de se différencier du concurrent, l'importance des caractéristiques psychologiques augmente, c'est-à-dire, les avantages immatériels et le sentiment d'appartenance.

L'image de marque de l'employeur s'adresse à la fois aux futurs collaborateurs et aux collaborateurs actuels. Dans ce cas, l'image de l'entreprise est importante. De l'extérieur, les gens pensent savoir ce que représente l'entreprise et cette image détermine son « statut » ou sa « marque de l'employeur ».

Plus l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les motivations du collaborateur est grande, plus ce dernier sera attiré par l'entreprise. La motivation d'un collaborateur est donc influencée par l'image de marque de l'employeur. Il est donc important de renforcer la marque de l'employeur et de la rendre suffisamment visible.

Ce ne sont pas uniquement les grandes entreprises qui bénéficient d'une image positive de l'employeur. Les plus petites également. Les PME peuvent offrir de nombreux avantages aux travailleurs par rapport aux grandes entreprises.

- La tendance à la restructuration dans les grandes entreprises permet aux petites entreprises d'offrir une plus grande fiabilité et une meilleure sécurité de l'emploi.
- Les PME peuvent également utiliser leur situation géographique comme un atout, car les grandes entreprises sont souvent situées à une certaine distance et dans de grandes villes.

L'image de marque de l'employeur est donc une stratégie de ressources humaines à utiliser par les entreprises de toutes formes et de toutes tailles. C'est important pour les PME, mais compte tenu de la tendance, c'est également indispensable pour les employeurs plus importants.

2. Sources

www.youtube.com/watch?v=xQcggU2Kcc

Knippers, Wendy (2022) En daarom werk ik hier!

geefgoesting.pxl.be/kader/

www.gezondleven.be

www.managementimpact.nl/artikel/de-intrinsieke-motivatie-versterken/

www.factor-g.nl/job-demands-resources-model

impetus.academy/impetus360

www.langer-werken.be/abc/index.php

De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer

Van den Broeck Anja (2013). Het Job Demands-Resources model Een motivationele analyse vanuit de Zelf-Determinatie Theorie

OVER-WERK (2020). Autonome motivatie als focus voor te subsidiëren HRM-interventies

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). De Job Demands-Resources benadering van job craftingwww.waardevolwerk.be



VOLTA

KRUISPUNT VAN ELEKTROTECHNIEK
CARREFOUR DE L'ELECTROTECHNIQUE



02 476 16 76



Avenue du Marly 15/8
1120 Bruxelles



info@volta-org.be



volta-org.be



ACADEMY



BENEFITS



RESEARCH



EDUCATION



HR-CONNECT