



## La théorie de l'autodétermination, la motivation des employés et le modèle SCARF : une revue de la littérature sur les dernières avancées en neuro-management

*Self-determination theory, employee motivation and SCARF Model: A literature review on recent advances in neuro-management.*

**Zahia BOUZIDA**

LARMHO (Univ. de Tlemcen)  
Université de Tizi Ouzou  
Algérie  
zahia.bouzida@ummo.dz

**Nadir MALEK**

LARMHO (Univ. de Tlemcen)  
Université de Tizi Ouzou  
Algérie  
nadir.malek@ummo.dz

Received: 03/02/2023

Accepted: 18/04/2023

Published: 22/04/2023

### Résumé :

Cet article se concentre sur la problématique de la motivation des ressources humaines au travail, en mettant en avant le rôle du modèle neuro-managérial SCARF pour la renforcer et la consolider. Pour cela, nous avons mené une revue de littérature portant sur trois variables d'étude : la motivation, la théorie de l'autodétermination et le modèle SCARF. Nos résultats montrent que le déclenchement et le maintien de la motivation sont étroitement liés à l'activation du circuit neuronal du plaisir et de la récompense, qui est influencé par cinq activateurs. Cette recherche met en évidence l'importance du modèle SCARF pour comprendre et améliorer la motivation des employés dans le milieu professionnel.

**Mots Clés:** Motivation, modèle SCARF, théorie de l'autodétermination, engagement des employés, neuro-management.

### Abstract :

This paper focuses on the issue of employee motivation in the workplace, highlighting the role of the SCARF neuro-managerial model in strengthening and consolidating it. To achieve this, we conducted a literature review on three study variables: motivation, self-determination theory, and the SCARF model. Our findings show that the initiation and maintenance of motivation are closely related to the activation of the pleasure and reward neural circuit, which is influenced by five activators. This research emphasizes the importance of the SCARF model in understanding and improving employee motivation in the professional setting.

**Key Words:** Motivation, SCARF model, Self-determination theory, Employee engagement, Neuro-management.

**JEL Classification :** J24, M12, M54

\* Auteur correspondant : BOUZIDA Zahia (zahia.bouzida@ummo.dz)



## Introduction :

Dans un environnement turbulent et souvent chaotique, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue sans moindre doute un moyen essentiel pour garantir la survie de l'entreprise. Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait parti intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises performantes. Par ailleurs, étant un facteur déterminant pour le bon développement de leurs activités, chaque entreprise se doit de trouver les meilleures solutions et mettre en place tous les moyens disponibles pour instaurer un système de motivation pour leur personnel, dont l'objectif d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser au service de sa performance et de sa compétitivité. Car il est clair que des collaborateurs bien contents ne peuvent faire que du bien pour leur entreprise .

La motivation est un processus cognitif complexe, largement étudié en sciences cognitives pour comprendre les bases cérébrales et les facteurs qui la soutiennent. Elle se définit comme l'ensemble des facteurs qui activent, orientent, dynamisent et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus. Autrement dit des éléments « moteurs » qui provoquent un comportement précis.

Motiver une équipe est une démarche permanente pour le manager et un élément intrinsèque à l'efficacité de l'équipe. Le neuro-leadership apporte un nouvel éclairage sur cet aspect du comportement humain dans le monde du travail. Parmi les références qui sont maintenant incontournables en neuro-leadership, figure modèle neuro-managérial S.C.A.R.F élaboré par David Rock (2008).

Ce modèle procure aux entreprises de nouveaux outils pour qu'elles puissent repenser leurs processus RH, il permet de saisir concrètement les facteurs déterminants qui créent des milieux mobilisateurs et collaboratifs, tout en évitant la démotivation et le désengagement qui mènent souvent à la perte de talents dans une organisation (Gordon, 2000)

Cet article se propose d'étudier la problématique de la motivation des RH en entreprise en mettant en avant le rôle de neuro-leadership dans son renforcement. A cet égard, notre problématique s'énonce comme suit : **Dans quelle mesure, la motivation des RH génèrent-ils des éléments de performance pour l'entreprise? Et comment le neuro-leadership contribue-t-il à la consolidation et au renforcement de cette dynamique de motivation?**

Pour rendre compte de cette étude, nous nous 'y' proposons de revenir dans un premier temps sur les soubassements conceptuels se rapportant à la notion de la motivation, en se focalisant d'abord sur la théorie d'autodétermination et en mettant en exergue son rôle important dans le développement et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Dans second temps, nous aborderons les neurosciences comme modulateur de la motivation des RH au travail, et cela tout en faisant une projection par le modèle S. C.A.R.F.



## **I. La motivation des collaborateurs comme levier de performance de l'entreprise**

L'entreprise n'existe pas sans les hommes et femmes qui y travaillent. Sa performance est déterminée par l'énergie déployée, le savoir faire appliqué et la direction des efforts faits par rapport au but poursuivi (Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R., & De Billy, C., 2006) . Dans ce contexte, la tâche principale de tout dirigeant consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximale. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais avant tout, une motivation de tous. L'analyse du concours de la motivation des RH à la performance de l'entreprise, est une problématique de recherche explorée de manière récurrente dans le champ du management stratégique des ressources humaines. C'est dans ce sillage que s'inscrit l'objet de cette partie. Mais avant cela, il 'est d'abord nécessaire de définir cette variable de motivation.

### **1. Qu'est-ce que la motivation ?**

Aujourd'hui, le terme «motivation» est largement diffusé et utilisé dans le monde des affaires et de nombreux travaux scientifiques (EDELIN, K., & SOUILLARD, M., 2004 ; Lévy-Leboyer, 2011 ; Roussel, 2009 ; ROBERTS, 2006) ont été menés sur ce sujet ont conduit à une multitude d'apports conceptuels relatifs à la question de motivation.

En effet, L'idée de la motivation a changé de sens à travers le temps. Dans les années 1930, les organisations cherchaient à favoriser le travail collectif. Le groupe motivant le salarié, il fallait s'occuper du groupe pour développer la performance de l'individu. Dans les années 1960 et 1970, les organisations ont tenté de compenser les difficultés du travail collectif en rémunérant la performance individuelle et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux. La motivation s'identifiait à cette époque à la satisfaction au travail. Dans les années 1980, la motivation s'identifiait plutôt à une implication personnelle dans un projet collectif développé par les organisations (Morin, E. M., & Aubé, C., 2007, p. 106). A présent, la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de multiples stratégies et fait intervenir autant les dimensions individuelles que les caractéristiques de l'organisation (Aubert, 2005, p. 22).

La motivation est définie comme un processus complexe qui implique une volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but. (BAHUON, A-P. VILLAEYS, E., 2007) Nous pouvons dire que la motivation est un processus qui implique :

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail.
- La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles.
- La présence de forces motivationnelles internes et/ou externes qui stimulent et maintiennent la motivation de l'individu.



## **2. La théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan : une perspective contemporaine sur la motivation humaine**

La théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan est une théorie contemporaine qui offre une perspective intégrative sur la motivation humaine. Cette théorie postule que les individus ont des besoins psychologiques fondamentaux de compétence, d'autonomie et de relation sociale pour être motivés et engagés dans leurs activités. Cette théorie a été soutenue par des preuves empiriques dans différents contextes, tels que l'éducation, le travail et les loisirs. Cet article présente une analyse approfondie de la théorie de l'auto-détermination, en examinant les preuves empiriques qui soutiennent la théorie, les implications de cette théorie pour la recherche future et les applications pratiques de la théorie dans différents domaines de la vie.

### **2.1. Motivation intrinsèque**

La motivation intrinsèque se réfère à la motivation qui vient de l'intérieur de l'individu. Elle se manifeste lorsque l'individu fait une activité parce qu'il la trouve intrinsèquement intéressante et qu'elle lui apporte satisfaction ou plaisir. L'individu qui agit sous l'impulsion de la motivation intrinsèque le fait parce que l'activité elle-même est pour lui source de gratification. La personne est intéressée à ce qu'elle fait et manifeste de la curiosité, explorant de nouveaux stimuli et travaillant à maîtriser des défis toujours plus grands (Ryan, R. M. Deci, E. L., 2000).

Les activités motivées par la motivation intrinsèque sont souvent considérées comme étant plus agréables et satisfaisantes que celles motivées par la motivation extrinsèque, qui est basée sur des récompenses ou des incitations extérieures. Les personnes qui sont intrinsèquement motivées ont tendance à être plus créatives, à persévérer plus longtemps dans la poursuite de leurs objectifs et à se sentir plus autonomes et compétentes dans leurs actions.

La motivation intrinsèque est un moteur puissant de l'engagement et de la performance, car elle est basée sur le plaisir, l'intérêt et l'accomplissement personnel, plutôt que sur des incitations ou des récompenses externes (Deci, E. L., & Ryan, R. M. , 2008).

### **2.2. Motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque se réfère à la situation où un individu entreprend une activité dans le but d'obtenir une récompense ou d'éviter une punition. Cela signifie que la motivation de l'individu est principalement dictée par des facteurs externes à lui-même. En d'autres termes, la motivation extrinsèque est basée sur les conséquences qui suivent l'action de l'individu plutôt que sur un intérêt personnel dans l'activité elle-même. Par exemple, si un individu travaille dur pour obtenir une prime ou pour éviter une sanction, cela illustre une motivation extrinsèque. Les différents stades de la motivation extrinsèque menant à la motivation intrinsèque

La motivation extrinsèque peut être décrite comme une série d'étapes évoluant progressivement vers la motivation intrinsèque :

- La régulation externe, est la motivation extrinsèque la plus classique, où l'individu est contrôlé par des forces extérieures telles que des règles, des récompenses et des punitions.



- La régulation introjectée est la deuxième étape de la motivation extrinsèque, basée sur l'intériorisation des règles. À ce stade, la motivation n'est plus maintenue par des forces extérieures, mais par des sentiments de culpabilité, de fierté ou d'autodiscipline.
- La régulation identifiée est la troisième étape de la motivation extrinsèque. Bien que la motivation soit toujours liée à une contrainte extérieure, la personne justifie son action par un intérêt pour la tâche elle-même.
- La régulation intégrée. À ce stade, la motivation est toujours liée à une tâche imposée de l'extérieur, mais cette activité est cohérente avec les valeurs et l'identité de la personne.

### **2.3. Besoins psychologiques fondamentaux**

Ryan, RM et Deci, EL, (2017) postule que les individus ont trois besoins psychologiques fondamentaux : le besoin de compétence, le besoin d'autonomie et le besoin de relation sociale. Le besoin de compétence fait référence au désir de maîtriser une tâche ou une activité. Le besoin d'autonomie correspond à la capacité à faire des choix et à agir de manière autonome. Le besoin de relation sociale se réfère à la nécessité de se connecter avec les autres et de se sentir soutenu et compris.

Les besoins psychologiques fondamentaux ont une importance cruciale dans la motivation intrinsèque, car leur satisfaction conduit à des expériences de plaisir et de satisfaction personnelle (Ryan, RM et Deci, EL, 2017). Par exemple, une personne qui se sent compétente dans une tâche éprouvera une satisfaction accrue lorsqu'elle la réalise avec succès. De même, une personne qui agit conformément à ses propres valeurs et désirs ressentira un sentiment de satisfaction accrue par rapport à une personne qui agit sous la contrainte (Sheldon, K. M., & Elliot, A. J., 1999).

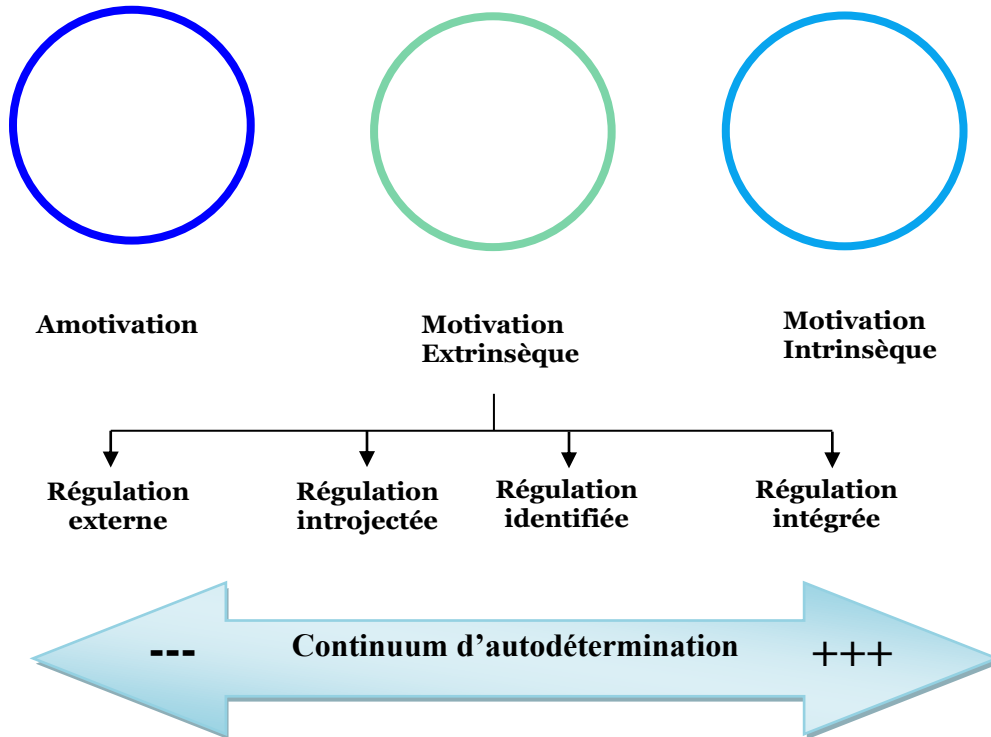
La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est également importante dans la promotion de la motivation extrinsèque de qualité. Pour illustrer, si un employé se sent compétent et autonome dans son travail, il sera plus enclin à s'engager dans des tâches supplémentaires ou à poursuivre des objectifs organisationnels (Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L., 2004).

### **2.4. Les buts et les aspirations**

Les études que nous avons présentées jusqu'à présent ont principalement exploré les processus de régulation du comportement, en examinant si les motifs qui incitent à agir sont autodéterminés ou imposés. Une autre branche de la recherche en TAD s'est penchée sur le contenu des buts personnels, qu'ils soient autodéterminés ou imposés. Par exemple, les travaux de Kasser et Ryan (1996) ont montré que les buts personnels à long terme peuvent être regroupés en deux catégories distinctes. La première catégorie, appelée buts extrinsèques, est centrée sur des facteurs externes tels que l'accumulation de biens matériels, la recherche de notoriété et la recherche d'une bonne réputation. La seconde catégorie, appelée buts intrinsèques, comprend la croissance personnelle, l'établissement de relations et l'engagement dans la communauté, qui sont plus directement liés à la satisfaction

des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance. Les études menées par Kasser et Ryan ont montré que les individus qui accordent plus d'importance aux aspirations extrinsèques ont tendance à présenter une santé mentale moins bonne, tandis que ceux qui privilégient les aspirations intrinsèques manifestent une meilleure santé mentale. En somme, les motifs qui sous-tendent les buts personnels sont étroitement liés aux indicateurs de santé mentale.

**Figure 1: «La théorie d'autodétermination»**



Source : Ryan, R. M. Deci, E. L., 2000

### 3. Les apports de la motivation pour la performance de l'entreprise

Les organisations aujourd'hui doivent s'ajuster à une panoplie de changements externes, tels que la montée de la concurrence mondiale et les nouvelles technologies, ainsi qu'à des changements internes comme la motivation des employés.

Fortement liée à ces réalités, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus un enjeu préoccupant pour les dirigeants d'entreprises qui sont toujours à la recherche d'avantages concurrentiels.

En effet, il apparaît que les décisions en matière de gestion des ressources humaines peuvent avoir des répercussions importantes sur la performance des entreprises (Saint-Onge, S., et al., 2004).



La nécessité de l'implication et de la motivation du personnel dans une perspective de performance peut être justifiée de plusieurs manières. En premier lieu, la performance de l'entreprise implique une démarche d'amélioration continue, elle induit des objectifs qui entraînent des changements organisationnels profonds, en termes de stratégies ou encore de pratiques (Courrent, J. M., & Capron, M., 2012). Le personnel de l'entreprise constitue la première partie prenante de cette démarche. Les salariés peuvent contribuer en mettant à profit leurs connaissances, en développant de nouvelles compétences (Calisti, B., & Karolewicz, F., 2005)

La contribution active des employés est essentielle pour améliorer la performance organisationnelle, car la seule volonté de la direction ne suffit pas. Bien que les initiatives d'amélioration proviennent souvent de la direction, leur efficacité dépend de l'implication de tous les membres de l'organisation. Par conséquent, l'engagement doit se refléter dans les actions et les pratiques de tous les employés, au-delà de la simple élaboration de politiques et de stratégies. Dans ce contexte, la motivation du personnel est essentielle pour libérer son plein potentiel et mobiliser tous les membres autour d'une vision commune.

Ainsi, il est crucial que les gestionnaires agissent sur les facteurs de motivation pour inciter les ressources humaines à travailler de manière volontaire et à atteindre les objectifs organisationnels. L'implication et la motivation des employés sont des facteurs clés de succès pour améliorer considérablement la performance de l'entreprise. Par conséquent, les gestionnaires doivent mettre en place des incitations appropriées, offrir des opportunités de développement professionnel, favoriser une communication claire et ouverte, ainsi que reconnaître les contributions individuelles et collectives. Ces actions sont nécessaires pour assurer un environnement de travail stimulant et encourageant, permettant aux employés d'atteindre leur plein potentiel et de contribuer activement à l'amélioration de la performance de l'entreprise. (Courrent, J. M., & Capron, M., 2012) (Thévenet, 2012).

Aussi, la contribution des RH à l'amélioration de la performance de l'entreprise consiste à concilier à travers un système de motivation les besoins et les compétences humaines avec les objectifs de l'organisation. La synergie existante entre ces deux parties constitue dès lors une véritable opportunité pour les entreprises en vue d'une performance durable.

La ressource humaine constitue alors l'un des piliers incontournables de la performance des entreprises. En effet de nombreuses entreprises doivent leur réussite aux RH qu'elles les composent (Chamak, A., & Fromage, C., 2006).

Dans une dimension socioéconomique, comme le disent Bringer et al. (2011), l'accroissement de la performance de l'entreprise passe par le développement de son potentiel humain.

La performance suggère une forte harmonisation entre les orientations stratégiques de l'entreprise (objectifs fixés) et le potentiel des compétences détenue par son capital humain (Martory, 2004). Par ailleurs, il faut noter entre autre que cette harmonisation repose sur d'autres éléments tels que l'individu lui-





même et l'organisation. Ce dernier point se réfère aux pratiques de ressources humaines susceptibles de satisfaire, développer, orienter, mais surtout motiver les RH dans l'exercice de leur travail. Certaines études se sont intéressées à la création de valeur par et pour les employés. Il a été constaté dans ce cadre que la valeur de l'individu et sa croyance se trouvent à la base de ce qu'ils font au travail.

La motivation est essentielle dans toute entreprise, car elle permet d'encourager et de stimuler les individus à atteindre des objectifs communs : elle permet aux membres de travailler plus fort et ainsi le résultat final est de meilleure qualité. En ce sens, Roussel (1996) définit la motivation au travail comme étant un processus, qui comporte deux aspects :

La volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs, de la charge de travail et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

La motivation se manifeste alors par des comportements volontaires de la part des employés non directement ou explicitement reconnus par le système formel de récompense et qui, à un niveau agrégé, favorisent le fonctionnement efficace de l'organisation. Delà nous pouvons alors repérer deux caractéristiques fondamentales de la motivation: la satisfaction et l'effort. En effet, un salarié motivé est un salarié à la fois satisfait, plus créatif et plus productif. Ce qui sert aussi la performance de l'entreprise.

En lien avec ces facteurs, (Motowidlo s. J., VAN Scotter j. R., 1994), ont décrit la performance, comme un résultat de l'effort fourni dans une situation donnée pour réaliser des tâches. Dans cette optique la performance est conçue comme la conséquence, voire la somme des comportements de l'individu aux événements qui surviennent dans l'organisation (Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., 1997). Autrement dit, la performance est tributaire des comportements et des actions déployées par les travailleurs. et donc par leur degré de motivation.

Considérer la performance à partir la motivation, implique de dépasser le niveau technique de l'entreprise ( la maîtrise de la tâche) voire le respect de la réglementation ou la demande formelle du rôle (la performance de la tâche ) au profil de son l'environnement organisationnel . C'est-à dire le passage d'une vision intra-rôle à une vision extra-rôles de performance.

En tenant compte de ces deux dimensions de la performance, soit la performance intra et extra-rôle, nous pouvons dire que , la connotation de la performance n' est pas seulement le résultat de l'action directe au sens traditionnel, mais aussi une conduite impliquant la mise en œuvre volontaire d' activités relevant des exigences informelles, de la coopération, de l'approbation, du soutien , de l'aide apportée aux autres et de la défense des objectifs de l'organisation. et donc aux traits de la motivation qui dépassent le rôle formel, habituellement non précisés dans le cadre des fonctions officielles du travail, mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'organisation.

Etant un outil incontournable de maîtrise du facteur humain au sein d'une organisation, l'approche par la motivation élargit le statut et la représentation des RH au sin de l'entreprise. Ils ne sont pas uniquement considérés comme des





ressources, mais aussi « comme des dépositaires d'objectifs fondamentaux de l'entreprise » (Courrent, J. M., & Capron, M., 2012).

Au moyen de leurs compétences individuelles et collectives, les salariés motivés contribuent ainsi à la mise œuvre des pratiques responsables soutenant le développement de l'entreprise.

## **II. Le SCRAF : une approche alter pour susciter la motivation des ressources humaines en entreprise**

Comprendre les vraies motivations qui régissent le comportement social humain est devenu indispensable, urgent et nécessaire, encore plus encore dans le contexte d'un monde de plus en plus connecté et changeant (Brouard, 2011). Et pour comprendre les mécanismes qui interviennent dans l'aspect motivationnel des employés, le développement massif et exponentiel des connaissances du champ vaste et étendu des neurosciences a permis de faire la lumière sur un certain nombre de mystères encore récemment contenu à l'intérieur de notre matière grise (Borry, 2014). Parmi les références qui sont maintenant incontournable en neurosciences, il y a le courant du neuro-leadership et, particulièrement, le modèle du SCRAF de David Rock en 2008 (Caugant, 2020).

### **Présentation du modèle S.C.A.R.F**

Publié pour la première fois en 2008 par David Rock, ce modèle pivote autour des bases neuronales du management et du leadership dans le cerveau.

Le modèle SCRAF représente une carte de surveillance de l'environnement et de son impact social en termes d'engagement et de la motivation des RH dans le monde du travail. Il définit la façon dont nous percevons l'environnement et les actions des autres, en les groupant en termes de ceux qui donnent un sentiment de récompense et de ceux qui constituent une menace. Ensuite, il définit comment cette qualification influence l'action et le fonctionnement des RH dans une entreprise.

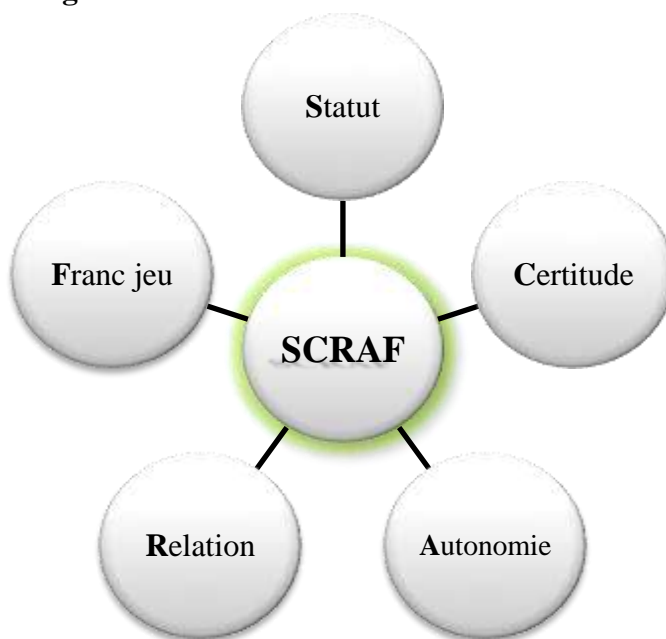
Ce modèle suppose que, sur le long terme, la motivation et l'engagement des salariés sont basés sur cinq aspects de leur fonctionnement dans l'organisation qui sont : Statut (Status), Certitude (Certainty), Autonomie (Autonomy), Relations (Relatedness) et Franc-jeu (Fairness) .

### **1. Le modèle S.C.A.R.F en action**

Le modèle SCRAF repose sur le principe des menaces et récompenses dans la gestion (Rock, 2009)Il met en œuvre les cinq activateurs fondamentaux qui engendrent la motivation et l'engagement quand ils sont comblés, ou la démotivation le désengagement quand ils sont menacés (voir figure n°2).



**Figure 2: «Les dimensions du modèle S.C.R.A.F »**



**Source :** réalisée par nous mêmes

- **Le Statut :** Fait référence, à la place de l'individu au sein d'un groupe et l'importance qu'on lui accorde (en tous cas, l'importance qu'il ressent) . En effet, peu importe le rang hiérarchique, un sentiment d'importance ou d'infériorité relativement aux autres amène le cerveau à se positionner. Une perception de statut supérieur active le bouton récompense, alors qu'un sentiment d'infériorité engendre une intense réaction de protection (FRADIN.J.o, 2009) (Müller, 2011). Par exemple, un partenaire nous donne une rétroaction ou un avis non sollicité : notre cerveau y voit immédiatement une menace à notre statut. Ce qui explique pourquoi demander du feedback est moins menaçant que d'en recevoir spontanément. Au contrario, lorsque un collègue offre de la reconnaissance ou demande un avis, le bouton positif du statut s'active . C'est aussi pour cette raison que la présence et l'écoute sont des atouts pour les leaders, les coachs ou les gestionnaires qui veulent influencer positivement et encourager l'ouverture.
- **La Certitude :** Ce facteur est relatif au besoin de sécurité et au degré d'assurance (Rock, 2009) . En effet, les menaces modernes ne sont rien d'autre que les complexités auxquelles nous sommes confrontés pendant les heures de travail. Une telle incertitude économique peut conduire au présentéisme, à des maladies diverses. à cet effet, le lieu de travail actuel doit être examiné pour déterminer la tâche et s'il est ou non compatible avec le cerveau. Il vaut mieux travailler lorsque l'individu sent plus détendu, collaboratif et en sécurité.



- **L'Autonomie** : C'est le sentiment pouvoir faire des choix et d'exercer un contrôle sur l'environnement. Des questions fermées, du micro management, et une attitude directive sont autant d'activateurs de perceptions de menace pour certaines personnes. À l'opposé, offrir une marge de manœuvre, laisser l'autre prendre des décisions, même minimes, et poser des questions ouvertes comptent parmi les stratégies qui génèrent une plus grande ouverture. C'est d'ailleurs ce qu'on expérimente en mode coaching.
- **Les Relations** : Ce levier se traduit par le besoin d'appartenance, et la nécessité de travailler dans un environnement relationnel sain. Le sentiment de connexion et de sécurité avec une autre personne ou un groupe accroît la perception de gain dans le cerveau. En lecture binaire, le cerveau identifie l'autre comme un ami ou un ennemi potentiel. Pour activer le bon bouton, le fait de partager un but commun est un excellent point de départ (FRADIN.J.o, 2009)
- **Le Franc-jeu** : C'est le besoin d'évoluer dans un système perçu comme juste, équitable et bienveillant. L'échange est-il juste et non biaisé ? Existe-t-il un agenda caché ? Voilà autant de déclencheurs de méfiance ou de confiance dans le cerveau (Müller, 2011). Selon David Rock(2009), le franc-jeu est l'activateur présentant le plus grand défi.

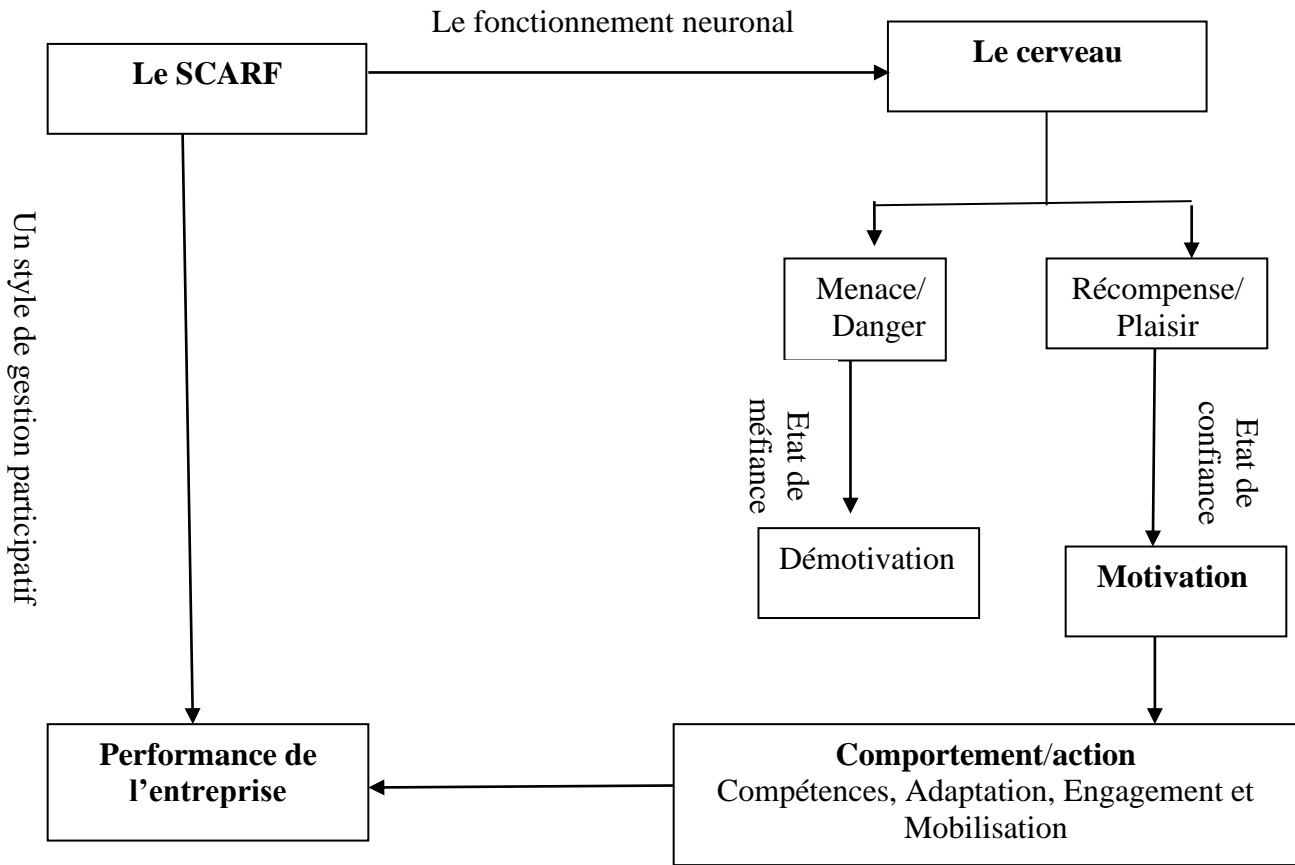
Ces facteurs clés sont les bases de modèle S.C.A.R.F. et apportent un éclairage inspirant pour collaborer et influencer plus efficacement les comportements humains et les actions observés dans un contexte social, notamment au travail (FRADIN.J.o, 2009)

## **2. L'intérêt du modèle S.C.A.R.F pour la motivation des RH**

Les cinq domaines identifiés par le modèle SCRAF, représentent les besoins essentiels que toute personne cherche à combler par le travail. Ces facteurs peuvent activer le circuit cérébral primaire de la récompense ou de la menace.



**Figure 3: «SCRAF comme activateur de la motivation des RH au travail »**



**Source :** réalisée par nous mêmes

En effet, l'étude du cerveau, et notamment des neurosciences sociales et cognitives, ont permis de démontrer que le cerveau met son énergie en priorité dans des comportements qui visent à minimiser le danger, et cela ne lui permet pas de se concentrer sur autre chose (Zahia, B., Nadir, M., 2021). Ainsi, les hormones du bonheur sont secrétées lorsque ces cinq besoins du SCRAF sont nourris (confiance). Pour illustrer si une personne perçoit un événement comme très intègre et juste, son circuit de la récompense peut s'activer de la même façon que si on lui avait donné une récompense réelle comme de l'argent. En d'autres termes, si le cerveau entrevoit une récompense, il anticipe alors un gain ou du plaisir et il fait sécréter de la dopamine, le neurotransmetteur de la motivation, pour activer les circuits de collaboration et de rapprochement. S'ensuit une réaction d'ouverture et d'attraction pour aller chercher la fameuse récompense (FARIDI, M., RAFIQ, S., & KARIM, A, 2017)



Au contrario, les hormones du stress, se libèrent lorsqu'un ou plusieurs besoins ne sont pas satisfaits (doute) Par exemple, si une personne sent que son statut est menacé, cela peut activer le circuit de la menace dans son cerveau. Lorsque le cerveau perçoit une menace, il associe la situation à la douleur et met en branle les circuits nerveux qui provoqueront des comportements d'évitement, de résistance et de fuite. En faisant sécréter du cortisol, l'hormone du stress et de l'action, le cerveau initie une réaction de fermeture pour pouvoir focaliser sur ce qu'il évalue être un danger. Cela limite toutefois d'autres fonctions essentielles comme la mémoire, la créativité, la prise de décision et la résolution de problèmes. D'où une diminution du niveau de performance lorsque notre cerveau se concentre sur une menace perçue. Dans ce cas, si le doute est supérieur à la confiance alors la motivation baisse, la performance dégringole (ELLIOUA, 2021) .

### Conclusion

Les neurosciences constituent la branche des sciences humaines qui étudie les réactions du cerveau dans certaines situations. Très utilisées ces derniers temps, notamment dans le domaine du marketing et de l'éducation, elles s'avèrent également représenter un allié important dans le monde des RH dans la mesure où celles-ci offrent une approche de plus en plus précise des processus et comportements humains.

Dans cette orientation, DAVID ROCK propose un modèle en cinq points « S.C.A.R.F » qui s'intéresse à la motivation dans l'univers professionnel et analysé comment le cerveau réagit aux menaces et aux satisfactions dans le quotidien de l'être humain, et a transposé ces connaissances au monde du travail. Ce modèle apporte un éclairage précieux sur le management et la gestion des ressources humaines en entreprise :

- Il prouve aujourd'hui de manière scientifique le lien entre état émotionnel apaisé, bien-être social, développement cognitif et performance humaine, et donc de l'entreprise.
- Il permet de comprendre certains automatismes biologiques, de les dépasser ou de les utiliser autrement.
- Il livre des apports essentiels sur les moteurs et les freins humains.
- Il permet de mieux comprendre les ressources et les filtres de l'intelligence humaine dans la conduite des entreprises.
- Il amène ainsi à réfléchir et à penser l'organisation et la collaboration d'une manière différente.
- Il torpille des « neuro-mythes » et offre des connaissances de plus en plus précises qui changent le regard sur l'humain et sur l'entreprise .

En effet, grâce aux connaissances issues des neurosciences, il est possible de déterminer les stimuli qui constituent les motivations externes et internes. Tout cela invite les collaborateurs à exprimer leur plein potentiel et à réaliser des objectifs communs. Les RH ont toujours pour objectif que les collaborateurs soient motivés, engagés et conscients, et même de manière proactive. Les neurosciences sont en mesure d'accélérer ce processus

**Références bibliographiques :**

- Aubert, N. (2005). *Diriger et motiver: art et pratique du management*. Paris: Eyrolles.
- Bahuon, A-P. Villaeys, E. (2007). Développer, motiver! (O. d. experts-comptables, Éd.) *Cahier Pratique, N°14 : supplément du Francilien N°58/Été*. (14).
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management* , 32 (6), 898-925.
- Belanger, B., Bergeron, F. (1988). *Gestion Stratégique Des Ressources Humaines*. Québec.: Editions Gaëtan Morin.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance* , 10 (2), 99-109.
- Borry, M. (2014). *Le neuromanagement des connaissances: les sciences cognitives appliquées au knowledge management*. Editions L'Harmattan.
- Brouard, S. &. (2011). *Les outils du développement personnel pour manager: Méthodes, modèles, repères*. Paris: Editions Eyrolles.
- Calisti, B., & Karolewicz, F. (2005). RH et développement durable: une autre vision de la performance.
- Caugant, A. (2020). *Le neuromanagement – Le véritable vecteur de la croissance organisationnelle*. Consulté le 11 14, 2022, sur CEO Superhumain: <https://superhumain.org/le-neuromanagement-le-veritable-vecteur-de-la-croissance-organisationnelle/>
- Chamak, A., & Fromage, C. (2006). *Le capital humain*. France: Wolters Kluwer .
- Courrent, J. M., & Capron, M. (2012). *RSE et développement durable en PME: comprendre pour agir*. De Boeck.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. . (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. . *Canadian Psychology* , 49 (1), 24-38.
- Edelin, K., & Souillard, M. (2004). La motivation au sein de l'entreprise ». *Management* , 1-47.
- Ellioua, H. &. (2021). Neuromanagement appliqué à l'engagement: Essai de revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* , 4 (2), 526-541.
- Faridi, m., rafiq, s., & karim, a. (2017). Le neuromanagement: une nouvelle motivation des ressources humaines. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation* , 2 (2).
- Fradin, J.o. (2009). *Neuromanagement : l'humain au cœur du management*. Paris: Eyrolles ; éditions d'organisation.





- Gordon, E. (2000). *Gordon, E. (2000). IBringing together biological, psychological and clinical models of the human brain.* CRC Press.
- Guérin, G., & Wils, T. (2006). L’alignement stratégique de la gestion des ressources humaines. *Encyclopédie de gestion des ressources humaines 2.*
- Lecerf-Thomas, B. (2009). *Neurosciences et management: le pouvoir de changer.* Paris: Eyrolles.
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *La Motivation au travail: modèles et stratégies.* Paris: Eyrolles.
- Malek, N. .. (2017). Essai d’analyse des pratiques de la GRH dans les institutions sanitaires publiques algériennes. *Doctoral dissertation .* (U. M. Mammeri, Éd.) Algerie.
- Martory, B. (2004). *Tableaux de bord sociaux. .* Éditions Liaisons.
- Morin, E. M., & Aubé, C. (2007). *Psychologie et management.* Montréal, Québec: Chenelière Éducation.
- Motowidlo s. J., VAN Scotter j. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology , 79, 475-480.*
- Müller, J. &. (2011). MLes relations entre la justice organisationnelle, l’employabilité, la satisfaction et l’engagement organisationnel des salariés. *Müller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l’employabilité, la sati**Revue de gestion des ressources humaines , 82 (4), 46-62.*
- Roberts, H. (2006). Motiver le personnel et encourager son développement. *Revue de Santé Oculaire Communautaire , 3 (2), 38.*
- Rock, D. &. (2009). Neuroscience of engagement. *NeuroLeadership Journal , 2, 1-8.*
- Roussel, P. .. (2009). La motivation au travail. Comportement organisationnel: Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel. (3), 165-170.
- Ryan, R. M. Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist , 55 (1), 68.*
- Ryan, RM et Deci, EL. (2017). *Théorie de l'autodétermination : besoins psychologiques de base en matière de motivation, de développement et de bien-être .* London: Éditions Guilford.
- Saint-Onge, S., et al. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines.* Gaétan Morin Éditeur.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., Osborn, R., & De Billy, C. (2006). *Comportement humain et organisation.* Québec: Éditions du renouveau pédagogique inc.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. , 76(3), 482. *Journal of personality and social psychology , 76 (3), 482.*



- Thévenet, M. (2012). Le management hors du sujet. . *Nouvelle revue de psychosociologie*, , 93-104.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of personality and social psycho. Journal of personality and social psychology*, , 87 (2), 246.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management* , 18 (2), 295-320.
- Zahia, B., Nadir, M. (2021). Le neuromarketing : une nouvelle reflexion pour conquerir le consommateur. *Marketing and Business Research Review* , 115-127.