

Ecole d'enseignement de Promotion sociale  
de la Communauté Française  
Rue Saint-Brice, 53  
7500 Tournai  
Enseignement Supérieur de santé

**DEPASSEMENT DE LA  
CONCEPTUALISATION DE LA MOTIVATION  
PROFESSIONNELLE :  
CREATION, A L'USAGE DES CADRES, D'UN  
MODELE INTEGRE DES THEORIES EXISTANTES**

Présenté par : ENGELBIENNE Marie

en vue de l'obtention du diplôme de cadre en soins de santé

Année scolaire 2008-2009

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui m'ont apporté leur aide pour l'élaboration de ce mémoire et plus particulièrement :

Les membres de l'encadrement du Centre Hospitalier de Tournai, pour leur aide et leurs conseils,

A Monsieur Vantomme pour avoir encadré ce travail, et pour sa disponibilité.

A mon entourage pour sa patience, et ses encouragements.

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>DEMARCHE CONCEPTUELLE.....</b>	<b>4</b>
<b>Première partie : Histoire et développement de la motivation professionnelle.....</b>	<b>5</b>
<b>1. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.....</b>	<b>6</b>
1.1. Le taylorisme ou la naissance de l'organisation scientifique du travail.....	6
1.1.1. <u>La démarche de F.W. Taylor</u> .....	6
1.1.2. <u>Les principes fondamentaux de l'O.S.T selon F.W.</u> .....	7
1.2. Le fordisme : la première application de l'O.S.T.....	7
1.3. Le management administratif d'H. Fayol.....	8
1.4. Critique de l'O.S.T : contributions et limites à la motivation au travail.....	12
1.4.1. <u>Contributions des principes de l'O.S.T.</u> .....	12
1.4.2. <u>Limites de l'O.S.T.</u> .....	13
<b>2. OUVERTURE DU CHAMP AU DEVELOPPEMENT DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....</b>	<b>17</b>
2.1. La théorie X et Y de D. Mac Gregor.....	17
2.2. Les relations humaines au travail de E. Mayo.....	19
<b>Deuxième partie : Conceptualisation de la motivation au travail : de la théorie à la création d'un modèle intégré des théories de la motivation au travail.....</b>	<b>23</b>
<b>1. DEFINITIONS DE LA MOTIVATION ET NUANCES AVEC LA SATISFACTION ET L'IMPLICATION AU TRAVAIL.....</b>	<b>23</b>
1.1. La motivation au travail.....	24
1.2. La satisfaction au travail.....	26
1.3. L'implication au travail.....	27
<b>2. LES THEORIES DE LA MOTIVATION PROFESIONNELLE.....</b>	<b>29</b>
2.1. Le « Quoi ? » de la motivation au travail ou les théories du contenu de la motivation au travail.....	30
2.1.1. <u>Le modèle hiérarchique des besoins selon A.Maslow</u> .....	30
2.1.2. <u>La théorie E.S.C de C.P.Alderfer</u> .....	32
2.1.3. <u>Les théories des besoins acquis par H.A.Murray puis D.Mc Clelland</u> .....	33

2.1.4. <u>La théorie bi factorielle de F.Herzberg : les moteurs de la motivation</u> .....	33
2.2. « le Comment ? » de la motivation au travail ou les théories du processus de la motivation au travail.....	40
2.2.1. <u>La théorie de l'expectation selon Vroom ou théorie des attentes</u> .....	40
2.2.2. <u>La théorie de l'équité selon Adams</u> .....	44
2.2.3. <u>La théorie de Nuttin : rencontre Individu/Environnement</u> .....	46
2.3. « le Pourquoi ? » de la motivation au travail ou les théories des buts de la motivation au travail.....	49
2.3.1. <u>Le modèle de Ronen; les valeurs de travail</u> .....	49
2.3.2. <u>La théorie de l'autodétermination de la motivation par Deci et Ryan</u> .....	52
2.3.3. <u>La théorie de l'autorégulation par Bandura</u> .....	55
2.3.4. <u>La fixation des objectifs au travail selon Locke</u> .....	58
2.3.5. <u>modèle de Feeney portant sur la modification du comportement au travail</u> .....	60
<b>CONCLUSION DE LA DEMARCHE CONCEPTUELLE</b> .....	<b>64</b>
<b>DEMARCHE CREATIVE</b> .....	<b>65</b>
<b>Présentation d'un modèle intégré des théories de la motivation à travers la création d'une boucle de la motivation au travail: concrétisation de notre projet</b> .....	<b>66</b>
<b>1. LES CARACTERISTIQUES DE LA METHODE DE NOTRE PROJET</b> .....	<b>66</b>
<b>2. LES PHASES DE NOTRE PROJET</b> .....	<b>67</b>
2.1. La phase préparatoire à notre projet.....	67
2.1.1. <u>Définition de nos objectifs de projet</u> .....	67
2.1.2. <u>Détermination du client, mais à qui s'adresse notre projet, et dans quel contexte?</u> .....	68
2.1.3. <u>Faisabilité du projet</u> .....	68
2.2. La phase d'organisation de notre projet.....	69
2.2.1. <u>Méthode choisie pour relever les éléments à intégrer à notre modèle</u> .....	69
2.2.2. <u>Description des étapes de notre processus de la motivation au travail</u> .....	70
2.2.3. <u>Détermination des thèmes principaux de notre processus</u> .....	70
2.2.4. <u>Les sous- thèmes des thèmes principaux de l'analyse de contenu</u> .....	71
2.2.5. <u>Interprétation du contenu: intégration des éléments théoriques à notre modèle de motivation professionnelle</u> .....	72
2.2.6. <u>Mise en forme du projet, et choix du média utilisé</u> .....	72
2.2.7. <u>Boucle de la motivation: concrétisation du projet</u> .....	73
2.3. La phase projective de notre projet : conclusions et perspectives.....	74
2.3.1 Conclusions.....	74
2.3.2 Perspectives.....	75

ANNEXES.....	I
LEXIQUE.....	XX
TABLEAUX.....	XXI
BIBLIOGRAPHIE.....	XXII

# INTRODUCTION

Au centre d'une société capitaliste, les entreprises sont des organisations productrices de biens et de services. Pour Karl Marx, le travailleur vend sa force de travail aux propriétaires des moyens de production. Pour être productif, le travailleur doit savoir développer des rapports sociaux de production définis comme étant l'ensemble des liens entretenus par les individus entre eux dans le travail. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, le management était défini comme l'art du possible. Dans les années 60, celui-ci est devenu un concept et correspond alors à l'art ou l'action de conduire, de diriger les travailleurs en développant ces rapports sociaux de production dans les divers domaines d'activité d'une entreprise. Finalement les processus managériaux visent à obtenir des résultats par l'intermédiaire des autres. Or, à ce stade de la réflexion, nous avons le sentiment que ces résultats ne seront obtenus qu'à condition que le salarié se sente motivé et participe autour d'un but motivant.

Ce terme a toute son importance et sera au centre de notre réflexion de futur cadre. Dans la même logique, en tant que cadre faisant fonction, nous nous sommes posés une première question d'un premier abord apparemment simple :

Qu'est-ce qui motive un employé ? In extenso, quelles sont les conditions de la motivation au travail ? Le cadre a-t-il un rôle à tenir pour motiver les employés ? Si oui, lequel ? Existe-il un management ou un encadrement de la motivation professionnelle ? Quand n'est-il de leurs connaissances à ce sujet ? Connaissent-ils les leviers de motivation ? Existe-t-il un lien entre le degré d'implication des cadres pour manager la motivation de leurs équipes et le niveau de maintien de motivation de celle-ci ?

Pour pouvoir réfléchir et répondre à ces interrogations, nous devons avant tout appréhender le fonctionnement de la motivation au travail. De manière intuitive, guidé par notre vécu de cadre faisant fonction, nous pensons que l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de rendement, de performance d'une équipe soignante, est fortement proportionnelle à la motivation de l'équipe à travailler, et donc en rapport avec la capacité du cadre à la motiver. C'est pour vérifier cela, que nous avons choisi d'étudier le thème de la motivation professionnelle de façon générale, puis nous considérerons la capacité des responsables à savoir la manager, c'est-à-dire l'instaurer, la maintenir et la développer.

Toutefois de manière moins intuitive, nous pouvons aussi justifier le bien-fondé de notre sujet de recherche en s'appuyant sur la loi traitant de la fonction d'infirmier en chef. En effet,

le thème de la motivation y est clairement repris dans l'article du 13 juillet 2006<sup>1</sup>. De fait, il doit veiller à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité."

Motiver son équipe est donc une obligation légale de l'infirmier en chef justifiée par son rôle de garant de la qualité de soins. La loi avance d'ailleurs quelques pistes d'encadrement comme "inventorier les besoins en matière de formation", "inciter (...) à suivre des formations", "superviser et coordonner la formation", "soutenir l'évolution de carrière" de son équipe et enfin "participer personnellement à la formation permanente". D'emblée, nous constatons que ces premières pistes offertes ici par la loi sont surtout centrées sur le thème de la formation.

Notre travail de recherche a pour perspective essentielle de relativiser, il se voudra qualitatif, et donc scientifique<sup>2</sup>. A ce stade introductif de notre mémoire, nous justifions juste ce terme par notre démarche qui se voudra être une démarche de doute systématique se caractérisant par une remise en question invariable des multiples réalités sociales de la motivation au travail.

De plus, nous tenons aussi à préciser qu'au premier abord, le contexte qui nous intéresse est celui de l'hôpital, et de ses employés. Parmi eux, les "chefs d'unité"; ils sont cadres en soins de santé, et sont les garants de la qualité de soins prodigués dans les services de l'entreprise pour laquelle ils travaillent et qui est généralement l'hôpital. Mais, notre volonté de développement de la notion de plus-value professionnelle au sein de notre mémoire, nous pousse à vouloir généraliser les contextes professionnels. En effet, au delà du fait qu'il soit destiné à l'usage des cadres de proximité, nous éviterons d'être trop spécifique lors du développement de notre problématique et viserons à un usage plus général. Notre mémoire s'adressera donc aux cadres de proximité et pas uniquement aux cadres en soins de santé. En effet, nous pensons que la motivation professionnelle concerne tous les individus, et tous les contextes de travail. Nous souhaitons étudier l'individu dans son entièreté psychosociologique.

Afin de mener à bien notre recherche, nous allons donc dans un premier temps parcourir les situations sociales historiques qui justifient à elles seules la raison d'exister du phénomène de motivation au travail. Puis dans une logique critique, et pour répondre à la difficulté de quantité d'idée à ce sujet, nous essaierons par la critique et la triangulation des points de vue

---

<sup>1</sup> Cf. annexe 1: Arrêté Royal du 13 juillet 2006 portant exécution de l'article 17 bis de la loi sur les hôpitaux, chapitre VI art.9.1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup>.

<sup>2</sup> VANTOMME P., "méthodologie de recherche", année académique 2005-2006, p. 51.

théoriques de créer un classement des théories de la motivation au travail. Notre volonté pour cette partie est de développer notre sens critique, et mettre en doute les principes déjà existant afin d'en établir d'autres, en l'occurrence, les nôtres. Pour ce faire, nous désirons utiliser les résultats choisis issus de nos critiques, les intégrer et réussir à créer notre modèle original de la motivation au travail à l'usage des cadres.

Démarche  
conceptuelle

## Première partie : Histoire et développement de la motivation professionnelle.

"L'histoire, c'est un peu comme le dictionnaire, il faut commencer par là."

*Patrick Vantomme*<sup>3</sup>

En abordant l'histoire de l'objet de notre attention nous ouvrons la réflexion à la compréhension du contexte qui a permis son évolution. Il est impossible de dater précisément la naissance de la motivation au travail. A l'origine dans l'industrie, les dirigeants ne tenaient pas compte du vécu psychosociologique du travailleur. Ce dernier n'était alors qu'un outil de production justifiant parfaitement l'expression "main d'œuvre". L'objectif essentiel de l'entreprise était donc de produire le plus possible à moindre coût. C'est sans doute pour comprendre ce phénomène que de nombreux auteurs se sont penchés sur l'organisation des entreprises. Ils cherchaient assurément à appréhender les clefs de l'efficience entrepreneuriale.

C'est donc au cœur du 19<sup>ème</sup> siècle qu'une démarche scientifique de type analytique vit le jour. Voyons à présent comment F.W. Taylor est parvenu à envisager l'organisation scientifique du travail (O.S.T.) et comment le concept de la motivation au travail est né et s'est imposé comme une notion incontournable du management moderne.

Cette première partie a donc pour ambition de légitimer notre projet de création d'un modèle intégré des théories de la motivation au travail à l'usage des cadres. Cela justifie l'ouverture à la discussion visant à répondre à une question centrale à savoir, **quelle(s) théorie(s) de la motivation est/sont la/les plus transposable(s) à la réalité de terrain des cadres ?**

La, ou, les réponses à cette question justifieront le bien-fondé ou non d'une approche conceptuelle.

---

<sup>3</sup> VANTOMME P., cours « comptabilité générale », Année académique 2003-2004, p.1.

# 1. L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL.

L' O.S.T. justifie ses origines par le contexte industriel du moment : l'industrie se développe très rapidement et doit répondre à la flambée du capitalisme. Les ouvriers ont de plus en plus de difficultés à maîtriser les opérations auparavant artisanales et assez rudimentaires qui évoluent et deviennent systématiquement industrielles (automatiques, mécaniques). Trouver des solutions pour faire face à ces changements dus à la révolution industrielle et maintenir la production, devient une nécessité. Voyons par conséquent comment F.W.Taylor fut le premier à chercher dans cette direction.

## 1.1. Le taylorisme ou la naissance de l'organisation scientifique du travail.

### 1.1.1. La démarche de F.W. Taylor.

F.W. Taylor, ingénieur américain, a une vision très déterministe de l'homme : il pense en effet, qu'il existe « des rapports de causes à effets entre les actes physiques »<sup>4</sup> des hommes que sont les travailleurs. Il théorise alors sur le comment du passage qualifié de l'artisan au passage déqualifié c'est-à-dire plus automatique, ou dit d'une façon plus anachronique robotisée, de l'ouvrier de la grande industrie alors en plein essor. Il engage donc une démarche scientifique fondée sur l'observation des ouvriers à l'usine.

Elle repose alors sur :

- l'observation des ouvriers réalisant un produit,
- la décomposition de la production en un ensemble de tâches basiques identifiées et dissociées,
- la définition de chaque tâche, à savoir la manière de vite et bien la réaliser,
- la définition du processus de production le plus productif possible sur base des tâches à exécuter et de leur organisation au sein de cette production.

Ces observations ont permis de délimiter le cadre de l'O.S.T et ont contribué à en déterminer les principes.

---

<sup>4</sup> Le petit Larousse illustré, Larousse, 2009, p. 315.

### 1.1.2. Les principes fondamentaux de l'O.S.T. selon F.W. Taylor.

Ces principes sont les suivants :

- La division verticale du travail,
- La division horizontale du travail,
- Le salaire au rendement,

Dans le détail, *la division verticale du travail* justifie la séparation entre les fonctions de conception et d'organisation du travail et celles dites opérationnelles. Plus clairement, la production est organisée en amont par des spécialistes que nous pouvons dès lors assimiler aux cadres et, en aval, par les services opérationnels (les ouvriers) qui appliquent les recommandations faites par les cadres. L'ouvrier devient alors un simple exécutant répondant aux attentes du cadre dirigeant.

*La division horizontale du travail* explique la parcellisation du travail qui limite l'ouvrier à la réalisation d'un nombre restreint de tâches spécialisées, répétitives et élémentaires. Nous pensons déjà qu'un tel fonctionnement aura justement l'ennui comme réponse comportementale logique et nous verrons plus loin pourquoi il est essentiel pour un cadre de lutter contre l'ennui au travail qui s'avérera être un symptôme présageant souvent d'une baisse, d'un manque ou encore de l'absence de motivation.

Enfin, le *salaire au rendement* est la rétribution de l'entreprise contre la contribution des ouvriers. Il est payé en fonction de la qualité évaluée et attendue par le cadre de proximité. Ces salaires sont sensés motiver les ouvriers, et ont pour objectif de lutter contre les effets lassants de la division horizontale du travail. Nous détaillerons plus loin la relation en vigueur entre la rétribution et la motivation, et définirons le(s) rôles du cadre à travers elle.

C'est Henri Ford, industriel américain fondateur de "Ford Motor Company" en 1903, qui appliqua le premier les principes de l'O.S.T. Il désirait produire à moindre coût la fameuse "Ford T" afin de la rendre accessible au grand public : c'est le fordisme.

### 1.2. Le fordisme : la première application de l'O.S.T.

Le problème de fonctionnement le plus conséquent au sein des usines Ford se révélera être le manque d'ouvriers en raison d'un fort taux d'absentéisme. En effet, les dirigeants des usines avaient beaucoup de difficultés à maintenir un rythme de production de masse tout en limitant cet absentéisme ouvrier. C'est la raison principale qui poussa Ford à organiser un

nouveau mode de production en utilisant et en adaptant les principes de Taylor à la réalité du terrain "usine".

Ainsi, le principe de division verticale évolua en *standardisation du produit*, c'est-à-dire créer d'une façon unique afin d'éviter la multiplication des étapes de production. En limitant le nombre des étapes, Ford améliora la sécurité au travail en luttant contre l'usure physique des ouvriers car il y avait moins de mouvements à effectuer et donc moins de risques aussi de se blesser. A contrario, le symptôme « ennui » n'a pas été réduit. Le principe de division horizontale fut repris dans le *travail à la chaîne* qui se traduisait par une succession de tâches élémentaires sur une chaîne de production. Là encore les ouvriers s'ennuyaient du fait du manque de variété des tâches. Le principe du salaire au rendement ne fut pas adapté par Ford car il se montrait efficace dans un contexte si répétitif. Ainsi, nous constatons qu'au final les adaptations du modèle de F.W. Taylor apportées par H. Ford se montrèrent utiles à la production, au rendement et donc pour le patronat mais beaucoup moins utiles pour les employés qui à force de mouvements et d'étapes répétées étaient toujours sujet à la lassitude. Ces derniers devaient subir les décisions managériales visant à rester productifs et cela sans jamais avoir la possibilité d'être écoutés. Sans le vouloir, F.W.Taylor et H.Ford ont en désirant lutter contre l'absentéisme, pointé la gestion des salaires et sa politique comme levier efficace de la motivation au travail.

Dés lors, nous constatons que c'est première fois depuis le début de notre travail que les termes de gestion et de politique de fonctionnement sont liés aux ressources humaines. Cela doit prouver que nous avançons vers la problématique qui nous occupe à savoir la notion de motivation au travail et la nécessité sous-jacente pour les cadres de proximité de savoir la gérer. Avec la même perspective, abordons à présent le management administratif développé par H.Fayol, qui a enrichi les principes de l'O.S.T de la notion de management.

### 1.3. Le management administratif de H. Fayol.

Henri Fayol était un ingénieur français, il reprit la même conception de l'homme que Taylor en divisant les travailleurs en 2 catégories : les dirigeants assimilés aux cadres et les exécutants assimilés aux ouvriers. C'est cette certitude d'existence de division humaine au travail de la part de Fayol qui semble avoir guidé son besoin d'enrichir le principe tayloriste de division verticale du travail de sa propre notion de *centralisation* du travail. Pour Fayol l'administration dirige l'entreprise à travers cinq activités prépondérantes qui sont celles de "prévoir, organiser, coordonner, commander, contrôler". Les capacités *administratives*

appartiennent aux chefs. Les agents dits inférieurs détiennent les capacités *professionnelles*<sup>5</sup>. En utilisant un tel vocable, Fayol se rapproche des idées très controversées de Mr Marx. Pourtant, sa volonté contrairement à celle de Marx est d'avantager le fonctionnement patronal, il semble d'ailleurs y être parvenu. En effet, Fayol a clarifié l'O.S.T, et l'a même idéalisé en développant 14 principes de gestion de ressources humaines. Nous ne les citerons pas ici car l'O.S.T et son histoire ne sont finalement qu'un moyen d'expliquer les origines de la motivation au travail. Toutefois, c'est aussi pour cela que nous ne pouvons ignorer la partie traitant de la motivation selon Fayol. Fayol ne conceptualise pas vraiment la motivation mais il innove en émettant l'idée selon laquelle il existe des valeurs professionnelles et humaines motivantes : nous avançons donc tout de même vers la conceptualisation. Car auparavant, le fait que la motivation des travailleurs puisse jouer sur la productivité n'avait jamais été avancé. Mais nous sommes qu'aux prémices de la réalité managériale actuelle où les cadres tiennent compte de la motivation comme d'un élément important du management, préoccupation essentielle des directions de ressources humaines.

Fayol a donc énuméré les valeurs motivantes comme suit :

- le respect de l'autorité,
- l'ordre, chacun doit travailler à sa place,
- la fierté du travail bien fait et le sens des responsabilités,
- la discipline,
- le sens de l'intérêt collectif et l'union de l'équipe,
- le goût de l'effort,
- l'équité des rémunérations selon l'importance du poste,
- la fidélité,
- l'esprit d'initiative sous la responsabilité du chef.

Ces valeurs motivantes sont réductrices car trop représentatives de leur époque. Elles dénotent un management directif, quasiment militaire où les contre-pouvoirs sont contenus. Malgré cela, nous choisissons de les détailler car elles sont précurseurs des leviers de motivation actuels, ce qui justifie donc leur présence dans ce mémoire. Fayol s'est aussi

---

<sup>5</sup> FAYOL H., « Administration industrielle et générale », bulletin de la société minérale, Gauthier-Villard, 1981, 164 p.

montré novateur (sans le savoir) en posant bien avant A.Maslow et autres Alderfer<sup>6</sup> la notion de *besoins* liés à la motivation. Pour détailler, comparer et critiquer les valeurs motivantes et ces besoins développés par Fayol, nous nous sommes essayés à l'élaboration d'un tableau synoptique. Nous avons tenu à diviser la colonne des besoins des travailleurs en deux, détaillant ainsi les deux grandes classes existantes au sein de l'entreprise selon Fayol à savoir les ouvriers, les cadres et leurs besoins professionnels respectifs.

**Tableau synoptique n°1 : valeurs motivantes et besoins des travailleurs selon Fayol.**

Les valeurs motivantes	Les besoins des ouvriers	Les besoins des cadres
Respect de l'autorité	Besoins d'obéissance / Supérieur	Besoin de respect
L'ordre : chacun doit être à sa place	Besoin d'ordre	Besoin de se sentir garant de l'ordre
Fierté du travail bien fait & Sens des responsabilités	Besoin d'être fier de son travail	Besoin de reconnaissance
La discipline	Besoin d'obéissance au supérieur	Besoin de se sentir garant de la discipline
L'esprit d'équipe		Besoin de penser que son charisme maintient l'union de l'équipe
Goût de l'effort		Besoin de s'impliquer et faire tout pour garder son personnel
Equité des salaire / Importance du poste	Besoin d'équité du salaire / Rendement	
La fidélité	Besoin de fidélité	
L'esprit d'initiative sous la responsabilité du chef	Besoin de formation et de compétence	Besoin d'avoir le sentiment d'aider ses subordonnés à prendre des initiatives

Après analyse, nous constatons que les valeurs sont presque toutes reprises dans les besoins; seules les valeurs d'union d'équipe, du goût de l'effort auprès des ouvriers et les valeurs de fidélité et équité des salaires auprès des cadres ne le sont pas. Cela dénote déjà une réalité professionnelle, à savoir que le statut d'un travailleur dirige ses valeurs motivantes.

Les responsables seraient donc moins motivés par le salaire, ce qui nous paraît assez logique au regard du fait qu'un cadre est en général mieux payé et donc sans doute moins

<sup>6</sup> Cf., Les théories du « quoi? » de la motivation au travail, p. 31.

sensible aux variations de revenus. Une études récente prouve que cela est toujours vrai<sup>7</sup> : demandée par l'ANACT en 2008, elle montre que les cadres se plaignent moins de leur niveau de salaire (44%) que la moyenne des travailleurs (55%).

De plus, que l'aspect fidélité au travail ne soit pas motivant pour le cadre, n'est pas non plus surprenant puisqu'un cadre doit décider, guider et ne peut pas toujours être en accord et fidèle aux opinions de tous. Il doit répondre à des demandes hiérarchiques souvent antagonistes à la popularité.

De même pour les ouvriers, le goût de l'effort ne semblerait pas motivant, ce qui rejoindrait en quelque sorte la théorie X de Mac Gregor<sup>8</sup>, développée plus loin, selon laquelle si l'homme n'est pas courageux c'est justement parce que le management « autocratique » et directif de l'O.S.T est responsable du manque de motivation des exécutants.

En ce qui concerne les autres besoins, c'est-à-dire ceux liés aux valeurs motivantes, nous remarquons que, les besoins des ouvriers sont fortement ancrés à leurs attentes envers leur supérieur : la sécurité, la stabilité, les formations, la définition du poste de travail, l'ordre, la fidélité et l'obéissance au supérieur. Les besoins des cadres sont au contraire, pratiquement tous liés à l'ego de celui-ci, à ce qu'il peut être ou paraître aux yeux des autres et/ou de lui-même; ces besoins sont, et nous nous permettons ici une analyse plus psychanalytique, de l'ordre du narcissisme. Les mots "détenir", "se sentir le garant", "reconnaissance", "charisme", "aider ses subordonnés", et "s'impliquer" en sont la preuve irréfutable.

Après interprétation de notre part, nous pouvons dire que Fayol a, sans le savoir et malgré un abord très rigide, posé l'existence des premiers facteurs psychosociologiques à prendre en compte et à manager lorsque l'on appréhende la motivation d'un individu. De plus, il nous a permis de constater que les attentes professionnelles étaient très différentes selon le poste tenu par le travailleur au sein d'une entreprise, et que certaines valeurs que nous pensions être évidentes car pour nous logiques telles que le besoin d'esprit d'équipe pour l'ouvrier et de fidélité chez le cadre ne l'étaient sans doute pas.

L'analyse du management de Fayol nous confirme en partie l'intérêt pressenti d'analyser les approches théoriques de la motivation afin d'en retirer l'essentiel et ainsi assouvir notre désir de compréhension du rôle motivant du cadre.

---

<sup>7</sup> ANACT., "Les parcours professionnels", in note de synthèse TNS Sofres, février 2008, p.9.

<sup>8</sup> Cf. p.17.

## 1.4. Critique de l'O.S.T. : contributions et limites à la motivation au travail à travers notre champs d'application.

Que reste-t-il de l'O.S.T. aujourd'hui ? Tentons ici de définir l'empreinte et l'évolution de celle-ci à travers le contexte qui nous intéresse : l'entreprise (pour nous l'hôpital). Que nous a-t-elle apporté comme éléments liés à la motivation au travail et à sa gestion ?

### 1.4.1. Contributions des principes de l'O.S.T.

La division verticale élaborée par Taylor est, il nous semble, toujours d'actualité sous certains aspects. En effet, au sein des entreprises modernes qualifiées de «3<sup>ème</sup> type»<sup>9</sup> et où «l'entreprise taylorienne,..., doit être rapidement jetée aux orties», la gestion des ressources humaines reste pourtant taylorienne et en conserve le principe de hiérarchie. Pour défendre cet argument, nous devons dès à présent définir le domaine d'organisation dans lequel nous évoluons. Parmi les nombreuses classifications des organisations du travail existantes, nous avons décidé de travailler avec le modèle de Miner. De fait, il décrit avec précision la forme organisationnelle des centres hospitaliers. Sans entrer dans le détail, inutile pour notre recherche, apprécions juste que ce modèle est fondé sur un système de délégation des responsabilités du sommet à la base : l'employé dépend du chef et lui seul est habilité à lui donner des ordres et, de contrôler son travail « les cadres ont la charge de créer la motivation aux niveaux subalternes »<sup>10</sup>. Ce fonctionnement organisationnel moderne se calque toujours selon la division verticale de Taylor. Pourtant contrairement à l'époque Taylorienne, les cadres tiennent à présent compte de la motivation des travailleurs. Pour se faire ils essaient de rendre l'employé satisfait de travailler, et lui propose des objectifs à atteindre. Nous déterminerons au fil de nos interrogations conceptuelles les actions mises en œuvre par les cadres pour satisfaire les employés et donc être motivant.

La division horizontale a permis de développer l'économie dans les années 60 grâce à ses résultats en gain de productivité. C'est la période des "trente glorieuses" qui s'est caractérisée par une consommation de masse accrue. Elle est encore présente dans les usines à fort rendement matériel.

Le concept de salaire au rendement souligne l'importance de la rémunération en fonction du rendement et reste un élément motivant. Aujourd'hui, il est peu appliqué sauf dans le milieu ouvrier où le système "usine" applique le salaire au rendement. Nous émettons tout

---

<sup>9</sup> ARCHIER G. et SERIEYX H., « l'entreprise du 3<sup>e</sup> type », Seuil, 1988, p.25-29.

<sup>10</sup> LEVY-LEBOYER C., « La motivation au travail, modèles et stratégies », Organisation, 2006, p.53.

de même une retenue en précisant que même si le salaire reste une condition essentielle de la motivation, il ne reste en réalité qu'un détail de la politique des DRH modernes pour satisfaire le salarié. Argumentons ce point de vue : selon une étude de 2007 portant sur la satisfaction des salariés au travail<sup>11</sup>, le salaire et autres avantages, c'est-à-dire "toute forme de rémunération obtenue en échange de tâches exécutées ainsi que la manière dont cette rémunération est octroyée", est l'indicateur des clés de performance (ICP) le plus faible. En effet, en reprenant l'analyse de cet indicateur, nous remarquons que les travailleurs sont surtout mécontents de la *politique de rémunération*, et pas uniquement de la rémunération en tant que telle. Plus précisément, les employés sont insatisfaits de la manière dont les augmentations salariales sont attribuées dans l'entreprise, ils trouvent les entreprises inéquitables. "La satisfaction de la *politique* de rémunération est fortement liée à la motivation et à l'engagement"<sup>12</sup>. Notons à titre de réflexion, que cette étude prouve à travers l'élaboration de son indice de mesure que la performance au travail est implicitement liée à la satisfaction au travail. En plus de cette notion est apparue, celle de *l'équité*. Nous exploiterons ces nouvelles notions et mesurerons leurs influences au sein du processus de motivation au travail.

### 1.1.2. Les limites de l'O.S.T.

Le management de L'O.S.T. est trop rigide pour pouvoir exister tel quel. Les entreprises actuelles que nous pourrions qualifier de « Taylor dégrippé »<sup>13</sup> se sont ingénies à modifier les rouages du système taylorien au fur et à mesure que ceux-ci coïnciaient. Aujourd'hui, les entreprises veulent mobiliser les employés et doivent pour cela les intégrer à leur fonctionnement car ils en sont les véritables acteurs. En effet, les employés veulent dorénavant participer aux décisions les concernant, sont avides de reconnaissance dans le travail, veulent avoir du temps libre et un horaire lié à la réussite de leur vie privée. Face à autant d'attentes, l'O.S.T. montre inévitablement ses limites sociales, managériales, technologiques, économiques, etc.

Nous choisissons de traiter les limites de l'O.S.T. liées à notre travail. Nous retenons donc les limites sociales et managériales car elles nous paraissent concordantes au processus motivationnel et touchent directement le salarié dans son quotidien de travail. Cela semble encore plus vrai pour l'hôpital psychiatrique, lieu où nous travaillons, et qui a par définition un fort contexte psychosocial. L'hôpital n'est pas une entreprise classique productrice de

---

<sup>11</sup> SECUREX, "Satisfaction du personnel en Belgique", Zebrazone, 2007, p.28.

<sup>12</sup> SECUREX, "Satisfaction et motivation du salarié belge", Zebrazone, 2008, p.11.

<sup>13</sup> ARCHIER G. et SERIEYX H., op. Cit., p. 24.

biens matériels; l'hôpital produit des soins de santé (biens immatériels). Les principes de l'O.S.T ne peuvent donc logiquement pas s'appliquer aux soins, comme ils s'appliqueraient à la production d'une voiture par exemple. Le travail à la chaîne, la standardisation des tâches ou même la centralisation ne sont pas, en tout cas pas comme les a décrit Taylor, applicables au travail à fort contexte humain et social qu'est le contexte du soin à la personne. La rentabilité des soignant se mesure par la qualité des soins donnés dans un temps imparti, il en existe d'ailleurs des échelles de mesure (PRN, l'échelle de Coom, DI-RHM...).

- Les limites sociales de l'O.S.T :

Dans une situation classique d'entreprise, les limites sociales de l'O.S.T s'imposent, le seul salaire ne suffit plus à dépasser le travail répétitif et fatiguant demandé. Le taux d'absentéisme augmente et se renforce par les mouvements syndicaux et autres grèves. On parle alors de mauvaises *conditions de travail* justifiées par :

- l'absence de temps de pause,
- l'augmentation des risques d'accidents du travail causés par une cadence élevée,

La situation de mauvaises conditions de travail peut exister à l'hôpital, nous pouvons y retrouver les exemples évoqués ci-dessus. Le fameux « burn out » des infirmières en serait bien souvent la malheureuse manifestation. Les mécontentements des soignants véhiculés par les grèves régulières attestent du vécu négatif des soignants lié à leurs conditions de travail difficiles. Les raisons de l'usure professionnelle de l'infirmier différent selon le milieu d'exercice de leur fonction. Nous pensons de façon instinctive que l'infirmier(e) de milieu général doit plus répondre à la notion de rendement qu'en psychiatrie car les soins y sont plus concrets( pansements versus entretien d'aide ), à contrario, nous pensons que l'infirmier(e) en psychiatrie doit plus souvent faire face à des situations aiguës où le sentiment d'insécurité est plus grand que pour l'infirmier (e) de milieu général: la sécurité du soignant nous semble plus instable en psychiatrie que dans un service de pneumologie par exemple.

- Les limites managériales de l'O.S.T :

Les cadres de l'O.S.T. sont très directifs et laissent peu de place à la créativité du travailleur. La motivation baisse lorsque le travailleur subit un manque de reconnaissance. Finalement, nous pensons que l'erreur initiale des pères fondateurs de l'O.S.T. fut de limiter la place de l'homme à deux catégories précédemment abordées, celle des dirigeants et celle des

exécutants. En étant aussi limitatifs, ils ont déshumanisé le travail qui dépend pourtant de l'homme. Les initiatives post-taylorienne ont donc essayé de rendre cette *humanité* au travail. Elles ont commencé avec le Toyotisme, puis le Kaizen qui avaient comme stratégie d'organisation de vouloir donner la possibilité de rendre, ou de construire une identité professionnelle aux exécutants.

Le Toyotisme est né et justifié par le vécu des travailleurs, l'ouvrier ne veut plus être une machine, aliéné à son outil de production. Le Toyotisme est une sorte d'inversion du Fordisme : l'information va d'aval en amont, du client au producteur. Les ouvriers doivent à présent satisfaire une exigence de qualité qui provient maintenant du client et non du patron : "c'est le client qui constitue la norme objective, chargée de vider les relations sociales de leur conflictualité"<sup>14</sup>. Nous trouvons que cet exemple du toyotisme, bien que totalement opposé à l'univers des soignants, peut parfaitement illustrer la situation d'une infirmier(e). Son rôle principal est de soigner et donc de répondre aux attentes du client en terme de qualité de soins, le patient est devenu un client. En définitif, une infirmier(e) doit satisfaire les exigences du client comme l'ouvrier de chez Toyota.

Dans la même lignée, notons aussi l'avènement du Kaizen, partie du Taylorisme plus participative: selon Linhart la nouveauté du Kaizen est que l'entreprise utilise la richesse humaine en restant à l'écoute des observations et des initiatives des salariés ce qui a permis de faire évoluer les procédures de fonctionnement. La notion de participation est lourde de sens et nous verrons qu'elle permet de construire et d'offrir une identité professionnelle au travailleur, **un sentiment de réalisation de soit, d'accomplissement qui s'avérera être un levier de la motivation** au travail.

Notre critique des principes de l'O.S.T., nous a permis de poser les premiers jalons du concept de la motivation au travail. Plusieurs pistes issues des contributions ou des limites de celles ci ont été avancées et serviront à notre développement futur. Nous les avons réunies dans le tableau synoptique suivant :

---

<sup>14</sup> LINHART D., « La modernisation des entreprises », La découverte, 2004, 124 p.

**Tableau synoptique n° 2 : Contributions motivantes et limites non motivantes de l'O.S.T.**

Les inchangés depuis la création de l'O.S.T :	Les évolutions de l'O.S.T. imposées par le contexte moderne et/ou hospitalier : pistes de motivation au travail.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hiérarchie : Miner confirme l'organisation de Taylor, la délégation des responsabilités se fait du sommet à la base.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rôle du cadre sur la satisfaction de l'employé au travail.</li> <li>➤ Notion nouvelle d'objectifs de travail proposés par le cadre.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La division horizontale encore présente en usine (rendement matériel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La division horizontale n'est pas applicable tel quel en milieu hospitalier car le rendement y est immatériel (mesure de la qualité de soins).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le salaire au rendement est encore pratiqué dans quelques usines. Insuffisant pour la majorité des travailleurs actuels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les employés sont aujourd'hui plus sensibles à la politique de rémunération (notion d'équité des rémunérations) qu'à la rémunération elle même.</li> <li>➤ La performance est implicitement liée à la satisfaction au travail qui passe par de bonnes conditions de travail, et par la construction d'une identité professionnelle (accomplissement et réalisation de soi professionnellement parlant). Humanisation du travail par la participation.</li> </ul>

A présent, nous décidons d'aborder les théories de D. Mac Gregor et d'E. Mayo. Ils ont selon nous ouvert définitivement le champ au développement de la motivation au travail en essayant d'humaniser le travail via la participation des travailleurs. Ils ont en quelque sorte redéfini la place de l'homme au travail.

## 2. OUVERTURE DU CHAMP AU DEVELOPPEMENT DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL.

### 2.1. La théorie X et Y de D.Mac Gregor.

Mac Gregor (1906-1964), docteur en psychologie à l'université de Harvard, s'oppose farouchement aux théories des fondateurs de l'O.S.T et le prouve par des résultats de recherches clairs : l'efficiace et le leadership ne sont pas des données innées, mais sont tributaires du climat et des relations qui règnent au sein de l'organisation, et donc déterminés par les conceptions prédominantes de l'homme au travail.

Il a développé deux conceptions distinctes du travailleur qui avancent que la motivation de celui-ci dépend du type de management auquel il est confronté.

- La théorie X est une conception classique, nous pourrions même dire ancienne, basée sur le management prédominant de l'O.S.T. où l'autorité est le seul moyen de diriger, de contrôler et forcer les hommes à travailler : c'est un type de management que nous pouvons qualifier d'*autocratique*<sup>15</sup>. L'individu ne serait donc motivé que par le salaire, peu ambitieux, peu enclin aux responsabilités et ne serait pas satisfait au travail. Ce type de management serait peu motivant pour les employés. Mac Gregor pense que cette conception X emprisonne l'homme dans le contexte de la sécurité matérielle. Il pense donc la théorie Y, beaucoup plus moderne.
- La conception Y avance tout le contraire de la théorie X. L'homme y est courageux et trouve dans le travail une grande motivation à travers, son ambition, sa recherche d'apprentissage et de prises de responsabilités. L'individu est satisfait car il est créatif et fait preuve d'imagination, il est motivé. Ce management Y tient compte de l'employé qui se sent reconnu à travers ses capacités pratiques et intellectuelles. Le management Y est participatif, il prône l'autonomie et le développement professionnel. Mac Gregor<sup>16</sup> pense que les capacités intellectuelles ne sont pas assez exploitées et qu'un salarié devient paresseux car les chefs sont autocratiques et les organisations infantilisantes, il n'a donc pas de raison de s'impliquer. Mac Gregor a donc l'idée de proposer aux chefs une autoévaluation de leur travail et de la façon dont ils dirigent

---

<sup>15</sup> FLORIN C., Cours de management, année académique 2003-2004.

<sup>16</sup> MAC GREGOR D., "The human side of the enterprise", cité par WILEY J in "managing the human side of the enterprise", mc graw-hill, 2000, p.130-144.

afin de déterminer si ils sont ou non responsables du manque d'efficience des employés.

*L'autoévaluation* est une idée nouvelle. De plus, nous remarquons que pour la première fois les évaluations professionnelles ne ciblent plus uniquement les exécutants, mais aussi les dirigeants. Elle retient notre intérêt et ouvre une perspective de piste répondant à notre désir d'appréhender le ou les rôles motivants des cadres. Peut être pourrions nous utiliser cette forme d'évaluation auprès des infirmiers en chef afin d'apprécier leur rôle dans la motivation ? Elle sera peut être aussi utilisable afin d'explorer les motivations des employés ? Nous décidons donc de retenir cette approche comme méthode possible d'évaluation de la motivation auprès des cadres mais aussi des employés. Nous pensons que le fait de démocratiser les évaluations et les étendre à tous les postes de l'entreprise pourrait aussi avoir un impact positif sur le sentiment d'*équité* des employés. Nous remarquons que le sentiment d'équité avait déjà été cité lors du traitement de la politique en matière de salaire, cela nous permet de continuer à croire que l'équité pourrait être un puissant levier de motivation au travail. Nous le confirmerons ou l'infirmerons lorsque nous traiterons des théories de la motivation.

Retenons aussi que l'approche Y de Mac Gregor avance la *participation* des employés comme un outil puissant de motivation. Gardons aussi en mémoire ce rôle positif du management participatif sur les employés et sur leurs motivations. Nous préciserons si par la suite sa place est confirmée dans notre concept de motivation au travail. En participant, le travailleur s'approprie une nouvelle identité professionnelle, l'homme est réhumanisé. Mais restons vigilant sur nos affirmations car nous pensons que la participation peut aussi être vécu comme un outil de manipulation. En effet, les cadres peuvent en abuser pour éviter de décider eux-mêmes, ils réussissent à faire croire à la participation de l'équipe sachant pertinemment que la décision sera prise ailleurs. Afin d'éviter cela, la participation doit être délimitée (et non limitée) par la hiérarchie en décrivant avec précision les domaines où la participation est possible.

**Tableau synoptique n°3 : leviers de motivation selon Mac Gregor : le management participatif et l'autoévaluation des cadres.**

	<b>Théorie X</b>	<b>Théorie Y</b>
<b>M A C G R E G O R</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'homme est paresseux, peu ambitieux.</li> <li>• Insatisfaction au travail.</li> <li>• Le management est autocratique : le cadre contrôle, pouvoir menaçant, pas de place à la liberté de réflexion ou de fonctionnement.</li> <li>• L'homme est piégé par sa recherche rassurante de sécurité matérielle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'homme est courageux, ambitieux. Besoin d'autonomie, Reconnaissance au travail.</li> <li>• Le management est participatif : le cadre délègue ; il demande à son équipe d'exprimer ses idées, remarques ou observations : La participation est source de motivation et d'implication : créative, inventive, imaginative.</li> <li>• <i>La participation</i> doit être déterminée pour être bien vécue par les hommes; développement du sentiment d'entraide entre les membres de l'équipe.</li> <li>• L'autoévaluation des cadres permettrait de déterminer la responsabilité des cadres en terme de motivation de son équipe, elle développe le sentiment d'équité.</li> </ul>

Toujours avec la même optique de critique de l'O.S.T., abordons la théorie avancée par E.Mayo.

## 2.2 Les relations humaines de E. Mayo.

Contemporain de D. Mac Gregor, Elton Mayo, professeur de psychologie à l'université d'Harvard tente de valider en 1924 les théories de Taylor en tentant de faire le lien sur un plan plus psychologique entre les conditions de travail et la productivité. Mayo va donc mettre en évidence les *facteurs psychologiques* ayant une influence sur la production et, en même temps, va réussir à pointer de nouvelles sources de motivation auprès des employés.

Afin de bien comprendre l'origine de cette découverte resituons nous en 1924, Mayo mène alors une expérience désormais connue à la Western Electric dans une fabrique de téléphones.

Il vise à prouver qu'il existe une corrélation entre les conditions extrinsèques de travail et le rendement des ouvrières. Il décide donc de modifier l'éclairage, la chaleur, le bruit,...

Il a d'abord constaté un résultat surprenant à savoir que quelque soit le sens de variation des facteurs, la production augmente et cela même dans des circonstances habituelles. Ce qui, par contre, a changé, c'est le niveau d'entraide des employées et leur sentiment plus grand d'autonomie et de prise en considération, cet effet se nomme l'effet Hawthorne<sup>17</sup>. Mayo a aussi observé, en mettant à mal le principe de salaire au rendement de Taylor, que lorsque que les quotas de production étaient atteints, les ouvriers préféraient échanger de manière informelle en fin de journée plutôt que de gagner plus d'argent. L'entreprise est donc un système social qui conditionne les relations interpersonnelles. Mayo a prouvé que la motivation n'était pas uniquement économique mais qu'elle répondait aussi à une norme de groupe portée par le besoin de relation et d'intégration de chacun. Elton Mayo a donc prouvé empiriquement que l'entreprise devait tenir compte de l'existence de ces facteurs *sociaux* comme facteurs de motivation. Il a mis à mal l'idée de Fayol selon laquelle l'ouvrier n'a pas besoin de relation interpersonnelle pour se sentir impliqué au travail.

De plus, l'idée que le pouvoir n'est pas uniquement l'apanage des dirigeants est nouvelle : l'équipe a du pouvoir et le contrôle ne vient plus seulement "d'en haut". En effet, elle peut développer un contrôle interne résultant des interrelations entre les individus la composant (menaces, idées collectives, désapprobation des collègues) et un contrôle externe répondant aux ingérences extérieures de la hiérarchie visant à éviter les changements imposés par les dirigeants. Nous pouvons imaginer cette situation en citant la capacité dite de cloisonnement des équipes : les membres d'une équipe peuvent se montrer si soudés qu'ils rendent impossible « l'intrusion » du pouvoir. Pour Renaud Sainsaulieu le travail est l'occasion d'une *construction identitaire*<sup>18</sup> de l'employé il la définit comme étant un développement social justifié par les relations, et les expériences diverses vécues au sein de l'entreprise. Le manager est donc tributaire des normes sociales et psychologiques choisies par le groupe "équipe". Il devra fonctionner en toute connaissance de cause et en tenir compte pour motiver son équipe et trouver des solutions pour éviter le cloisonnement.

---

<sup>17</sup> VANTOMME P., Cours de méthodologie de recherche, année académique 2003-2004.

<sup>18</sup> SAINSAULIEU R., "Sociologie de l'entreprise", PFNSP et Dalloz, 1997. 390 p.

**Tableau synoptique n°4 : les facteurs psychologiques et sociaux selon Mayo : facteurs motivants**

	Facteurs psychologiques	Facteurs sociaux
<b>E. MAYO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les conditions extrinsèques du travail et le rendement sont en corrélation : la production a augmenté dès que le contexte de travail est modifié.</li> <li>➤ L'entraide, le sentiment d'autonomie et de reconnaissance deviennent des priorités et sont même plus importants que le salaire au rendement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'équipe exerce un contrôle interne très puissant face à l'autorité : les employés peuvent, s'ils ne sont pas entendus, fonctionner collectivement contre l'autorité (grèves, menaces, ...)</li> <li>➤ L'équipe exerce un contrôle externe à fort impact sur le fonctionnement de l'entreprise : si l'autorité est estimée intrusive, ou vécue comme une ingérence, alors l'équipe peut se cloisonner (communication rompue, actions de rétention d'information...).</li> </ul>

Nous pouvons maintenant affirmer que notre démarche conceptuelle est justifiée et qu'elle a une raison d'être. En effet, la création de l'organisation scientifique du travail et les évolutions en gestion des ressources humaines qui en découlèrent, nous permettent d'affirmer qu'il est nécessaire de tenir compte de la motivation afin de rester productif. Pour se faire, le cadre, soutenu par son organisation, doit pouvoir les stimuler et donc connaître les leviers de motivation. Il doit aussi connaître les facteurs non motivants. Notre intention de conceptualiser la motivation au travail est guidée par le désir d'offrir aux cadres cet outil qui leur permettrait de gérer la motivation. Nous voulons créer un modèle de gestion de la motivation utile et utilisable par tous les cadres. Avant d'entrer dans le vif de notre recherche recentrons nous sur les « **pistes de fonctionnement de la motivation** » abordées jusqu'à maintenant et justifiées par notre critique de l'O.S.T.

Nos « pistes de fonctionnement de la motivation » sont donc :

- L'organisation de l'entreprise aurait un ou des rôle(s) sur la motivation des salariés : le premier pressenti étant de "réhumaniser" l'entreprise, et le deuxième de soutenir ses cadres.

- Le concept de la satisfaction au travail serait lié à la motivation, et à la performance. En effet, cette idée de satisfaction revient de manière récurrente depuis le début de notre travail<sup>19</sup>.
- Une démarche de recherche doit être définie afin de cerner les valeurs, besoins et autres attentes professionnelles vecteurs de motivation auprès de ses employés (auto évaluation ?), leur connaissance permettrait de cibler leur action afin de les motiver.
- La détermination des facteurs psychosociologiques (motivants et non motivants) serait aussi essentielle à la motivation au travail,
- et enfin l'usage du management participatif serait un management motivant expliquant l'implication des individus et leur reconnaissance (accomplissement et réalisation de soit).
- L'équité est récurrente dans la politique des salaires et dans l'évaluation professionnelle.

A présent, et sur base de ces pistes non prouvées, nous choisissons de développer notre concept de la motivation au travail. Pour se faire, nous préférons nous en servir comme point de départ de nos réflexions conceptuelles. Nous les confronterons aux définitions et aux théories déjà existantes de la motivation au travail. La finalité de cette méthode est bien sur de nous faire évoluer vers la création de notre propre concept de la motivation au travail.

---

<sup>19</sup> Nous précisons que la satisfaction au travail a été jusqu'à présent citée en lien avec la motivation, mais dans des contextes tous très différents à savoir la recherche de reconnaissance professionnelle, la lutte contre l'ennui au travail, et la réponse à une forme de politique de rémunération (équité)...

## Deuxième partie: Conceptualisation de la motivation au travail; de la théorie à la création d'un modèle intégré des théories de la motivation au travail.

### 1. DEFINITIONS DE LA MOTIVATION ET NUANCES AVEC LA SATISFACTION ET L'IMPLICATION AU TRAVAIL.

Pour commencer, l'analyse d'une problématique débute par la construction ou le choix d'une définition claire et transposable au champ professionnel de celle ci. Le mot "motivation", aujourd'hui très populaire, n'est pourtant utilisé que depuis la deuxième moitié du 20ème siècle (à l'issue surtout du développement de l'O.S.T). Cependant, derrière cet enthousiasme d'usage, ne se cache t-il pas une part d'ombre ? En effet, la «motivation» exprime les raisons qui poussent à agir mais elle renvoie aussi à la question du pourquoi certains réussissent là où d'autres échouent. Ce concept de motivation serait-il employé pour masquer un vide ? Car lorsque nous avançons la question du "Pouvez-vous me dire ce qu'est selon vous la motivation ?", souvent un grand silence s'en suit, ce qui exprime généralement une terminologie floue. Cela s'explique par l'existence d'une multitude de définitions de la motivation, et presque autant de la motivation au travail.

Mais alors, pourquoi donc tant de définitions ? Nous pensons que cela tient au fait que la motivation est un processus humain perpétuellement en mouvement et en évolution, et que les motifs porteurs de motivation sont différents pour chaque personne et pour chaque contexte de travail. Vouloir définir la motivation au travail s'avère peut-être être une *utopie*. Mais, comme l'a si bien dit Walter Hesbeen au début d'une conférence portant sur la multidisciplinarité des soins infirmiers : "L'utopie<sup>20</sup> est au cœur de toutes démarches soignantes, elle est essentielle si l'on veut changer les choses, et le rôle de l'infirmier chef d'unité est d'être un vecteur d'utopie". Permettons nous ici un transfert métaphorique de situation et de réflexion en nous demandant si notre motivation en tant que futur cadre ne se résumerait –elle pas à cette recherche de lieu (de travail) pour ce pays qu'est "la motivation". C'est pour atteindre cette objectif, que nous allons ici citer et critiquer quelques définitions de

---

<sup>20</sup> Utopie : "Ce pays qui n'a pas encore de lieu" selon Walter Hesbeen ; lors de la conférence de novembre 2008 «Prendre soin de la personne âgée et de soi...défi de la pluridisciplinarité ».

la motivation au travail ainsi que deux autres notions qui lui sont souvent associées au sein de la littérature, à savoir la satisfaction, et l'implication au travail.

## 1.1. La motivation au travail.

Comment donc définir la motivation ? Et comment choisir nos définitions ?

Tout d'abord, parcourons l'étymologie du mot motivation. Ce terme nous « vient du mot motif, lui même emprunté au latin *motivus* : mobile et *movere*, qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ».<sup>21</sup> Cette expression trouve donc ses racines dans le contexte dynamique que représente le mouvement.

Afin d'éviter tout cloisonnement d'idée mais face aussi à la profusion de définitions, nous sommes contraint de restreindre notre champ de recherche. C'est pourquoi nous avons décidé de choisir les définitions de la motivation en fonction des « pistes de fonctionnement »<sup>22</sup> abordées précédemment. Nous remarquons que ces pistes ont une forte connotation psychosociologique, c'est ce contexte qui dès lors dirigera nos choix de définitions.

- Selon Roussel, « La motivation dans le travail est la force qui pousse l'individu à faire des efforts pour faire du bon travail »<sup>23</sup>. Elle serait donc une force qui mobiliserait les individus à faire des efforts afin d'effectuer correctement un travail. Précisons d'emblée que l'effort est la somme des énergies physiques et intellectuelles déployées par le travailleur. Nous trouvons cette définition intéressante car elle met en avant de façon évidente l'aspect *dynamique* de la motivation. Nous nous efforcerons donc de comprendre cette dynamique de la motivation au travail ce qui l'influence, nous tenterons d'en définir les leviers de toute évidence liés au comportement humain.
- Diel, sous un abord très analytique, confirme cette idée de force, et explique la motivation par la « force vitale ». Celle ci pousserait l'homme à avoir des « réactions psychiques observables ». Selon Diel<sup>24</sup> les causes de ces réactions sont intérieures et se nomment « objets intérieurs (motifs, désirs, pensées, sentiments, volitions ou volonté, etc..) ». **Ces termes ne sont ils pas finalement une manière différente d'exprimer les attentes, besoins, et valeurs humaines de la motivation ?** Cette définition renvoie la motivation au domaine de l'intrinsèque. Voici donc un aspect à

---

<sup>21</sup> AUBERT N., « Diriger et motiver , secret et pratique », Organisation, 1996, p. 15.

<sup>22</sup> Cf., p.21.

<sup>23</sup> ROUSSEL P., "Rémunération, motivation & satisfaction au travail", Economica, 1996, p.61.

<sup>24</sup> DIEL P.; « Psychologie de la motivation », Petite bibliothèque payot, 1991, p.19.

confirmer car au delà de la compréhension du processus motivationnel, nous devons trouver un moyen de pénétrer les motivations intrinsèques des employés.

Ces deux définitions de la motivation au travail portent donc une forte empreinte intrinsèque. Notons que cela voudrait dire que les cadres ne pourraient motiver efficacement leurs employés que si ces derniers se confiaient sur les « objets intérieurs ». Nous sommes donc bien en recherche d'authenticité. Quelles sont de ce fait les conditions à l'authenticité des employés envers leur responsable ? Est elle possible ?

Plus récemment, Mitchell a proposé sa définition de la motivation axée sur ce qui pouvait à travers elle influencer les comportement et la performance au travail. Selon Mitchell "la motivation est une des composantes qui a pour but de prédire et d'expliquer le comportement organisationnel et la performance<sup>25</sup>". Selon cette définition, il n'y aurait donc pas que la motivation comme composante et garante de la performance professionnelle. Il complète son postulat par une description de trois composantes pour la motivation : une composante de déclenchement (ou d'excitation), une directionnelle, et une d'intensité. D'emblée, nous observons encore la connotation dynamique, cela confirme que la motivation est un processus actif, et nous renforce dans notre désir de réussir à représenter cette vitalité.

Maintenant, et comme nous ne désirons pas nous égarer et empiéter sur la revue des théories, il nous paraît inutile d'énumérer encore d'autres définitions de la motivation : les théories et les perceptions des théoriciens à ce sujet nous en offriront bien d'autres.

C'est pourquoi nous décidons de nous pencher sur les notions qui lui sont très souvent associées. Au sein de l'entreprise, la motivation est souvent confondue avec la satisfaction et/ou l'implication. Lorsqu'une entreprise « cherche à développer la motivation elle cherche en réalité d'avantage l'implication de son personnel pour améliorer sa performance », et "d'un autre côté quand les salariés parlent de motivation, ils sous entendent l'amélioration de leur satisfaction<sup>26</sup>".

Sommes nous d'accord avec cela ? Pour répondre à cette interrogation nuancions la motivation en la comparant aux notions de satisfaction puis d'implication au travail.

---

<sup>25</sup> MITCHELL T.R., cité par DALMAS P, " Valeurs et traits de personnalité : des concepts distincts mais indépendants.", Les notes du LIRHE, avril 2007, p.3.

<sup>26</sup> VIVIAN C., mémoire de master en ressources humaines, « Comment donner du sens et motiver les salariés ? », Groupe wesford, 2005, p.7.

## 1.2. La satisfaction au travail.

Avant de réfléchir aux corrélations qui existent entre la motivation et la satisfaction au travail, réfléchissons d'abord au sens de ce mot. La satisfaction est "le contentement, le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, de ce qu'on désire<sup>27</sup>". Cela s'applique ici, ne l'oublions pas au monde du travail. D'ailleurs, la satisfaction a déjà été abordée à plusieurs reprises dans notre mémoire<sup>28</sup>. Il existe donc une corrélation évidente et, prouvée par l'étude Sécurex<sup>29</sup>, entre la satisfaction des employés, le plaisir qui en découle et leurs performances professionnelles.

Pour reprendre l'approche de Diel, la recherche de plaisir au travail correspond à la recherche d'"objets intérieurs" vécus et/ou obtenus. Cette recherche de plaisir au travail décuplerait la volonté (motif de volition), et donc la performance au travail. L'étude Sécurex a en effet démontré que le modèle de satisfaction des travailleurs était composé de nombreux sous domaines (ou ICP<sup>30</sup>) dont la motivation et l'implication (nommée "engagement" par Zebrazone). Le lien entre la motivation, l'implication, et la satisfaction est donc établi. Cette étude nous éclaire aussi sur les motifs satisfaisants, guides de la volonté du travailleur à se motiver. L'ICP "motivation et l'engagement" a l'impact le plus prononcé de satisfaction générale des travailleurs belges, cet indice élevé est surtout du aux **valeurs "mission", "joie au travail" et "loyauté de l'entreprise"**. Même si cette étude confirme l'uniformité de ce que nous appelons à la manière de Diel les "**objets intérieurs**", nous concevons que les attentes d'un employé ne sont pas forcément celles d'un autre. Retenons pour notre modèle de motivation professionnelle ces valeurs de la motivation au travail, nous n'omettrons pas le moment venu de les confronter aux autres postulats de valeurs de la motivation au travail.

Afin de finaliser cette discussion, nous tenons à travers un exemple, à prouver que selon nous la satisfaction est nécessaire mais pas suffisante à la motivation. En effet, lorsque le responsable répond aux attentes du travailleur, celui ci est satisfait, et motivé. Toutefois, n'oublions pas que l'homme est par nature insatiable. Tôt ou tard, le cadre ne pourra plus satisfaire son employé car chaque organisation a ses limites. Un des rôles du cadre sera donc certainement de viser à la satisfaction de ses employés tout en respectant cette réalité de fonctionnement; et face aux inassouvis, il lui faudra indubitablement pour les motiver que de

---

<sup>27</sup> Le petit Larousse illustré, Larousse, p.917.

<sup>28</sup> Cf., les « pistes de fonctionnement », p.21 .

<sup>29</sup> SECUREX, "Satisfaction et motivation du salaire belge", Zebrazone, 2008, p.10

<sup>30</sup> ICP : Indicateurs clés de performance.

répondre à la satisfaction. Nous espérons que nos recherches à travers les théories développées à ce sujet offriront des alternatives à la satisfaction des employés.

Retenons pour le moment que la motivation et l'implication sont considérées comme des indices de la satisfaction au travail. La motivation et l'implication sont généralement présentes lorsque le travailleur est satisfait. La satisfaction est assurément la garante de la performance au travail. Retenons aussi que les signes de « motivation et engagement » répondant à la satisfaction sont "la mission", "la joie au travail", et « la loyauté de l'entreprise ». Nous tenterons de les vérifier par l'apport des théories de la motivation. Intéressons nous à présent à l'implication et ses relations avec la motivation.

### **1.3. L'implication au travail.**

L'implication « c'est accepter de répondre à un objectif et le faire sien. Mais pas uniquement, c'est aussi faire appel à ses ressources personnelles et aussi parfois prendre des initiatives afin d'y arriver. »<sup>31</sup> Elle résulte du fait de se sentir concerné par son travail.

Personne ne peut déléguer l'implication, c'est à l'instar de la motivation un processus qui mobilise l'énergie de chacun. "L'implication n'est pas un contrat, c'est une volonté personnelle."<sup>32</sup> L'implication doit être suscitée, il faudra des objectifs pertinents pour la développer. Cela incombe donc de la part du cadre, une connaissance de ses employés. L'implication appartient au champ de la motivation, c'est un *comportement motivé*. En cela, elle peut être considérée comme un sous produit de la motivation et joue un rôle dans le "guidage de son énergie"<sup>33</sup>. Précisons aussi à toute fin utile, que l'implication ou plus exactement le manque d'implication est repérable par des signes que nous pourrions nommer "effets de l'implication". Ces indicateurs principaux sont plutôt des preuves de la non implication des employés soit "l'absentéisme, le turn over, et la dégradation du climat social"<sup>34</sup>. Ces indices pourraient offrir aux cadres un outil de mesure de l'état d'implication de son équipe et donc par déduction un repère de l'état de motivation de celle ci. Précisons qu'il n'en connaîtrait pas la cause sauf si un retour d'information authentique de l'employé se faisait vers le cadre.

Ce qui nous amène à faire le lien entre l'implication et la motivation. Carson et Bedian envisagent l'implication sous trois composantes toutes liées à la motivation professionnelle; "une composante associée au déclenchement de la motivation, une composante relative à la

---

<sup>31</sup> LEVY-LEBOYER C., « Re-motiver au travail », Eyrolles, 2008, p. 128.

<sup>32</sup> PASTOR P et BREARD R., "Motiver", Liaisons, 2005, p.87.

<sup>33</sup> MICHEL S., "Peut-on gérer les motivations ?", PUF, année, p.114.

<sup>34</sup> VIVIAN C., op.cit, p.20.

**direction de la motivation**, et enfin une composante reflétant l'**amplitude et la persistance de la motivation**<sup>35</sup>". Nous constatons que ces composantes correspondent exactement aux vocables utilisés par Mitchell pour décrire les composantes de la motivation au travail. L'implication est donc un comportement humain de la motivation professionnelle, comme tout comportement, il est observable. L'implication serait donc un indice objectif, preuve de la motivation d'un individu. Elle reflète l'amplitude et la persistance de la motivation, et joue un rôle sur son déclenchement et sa direction. L'implication apporte beaucoup d'avantages, nous n'omettrons pas d'en tenir compte et de les intégrerons à notre processus de la motivation au travail.

Résumons nos réflexions par un tableau synoptique.

**Tableau synoptique n°5 : contenu et nuances de la motivation au travail.**

La motivation au travail est	<ul style="list-style-type: none"> <li>● dynamique, une "force vitale" portée par les valeurs professionnelles ("objets intérieurs") intrinsèques à l'employé. Ces objets intérieurs (motifs, désirs, pensées, sentiments, volitions ou volonté) ont la même fonction dans le processus de motivation que les valeurs, attentes, et autres besoins : ils mobilisent tous les individus.</li> <li>● portée par trois composantes : le déclenchement, la direction, et l'intensité.</li> </ul>
La satisfaction est	<ul style="list-style-type: none"> <li>● portée par la recherche de plaisir à travers l'obtention des "objets intérieurs" ou motifs (mission, loyauté de l'entreprise et joie au travail) de chacun.</li> <li>● Représentée par des indices : la motivation et l'implication.</li> </ul>
L'implication est	<ul style="list-style-type: none"> <li>● un comportement motivé qui guide l'énergie de la motivation.</li> <li>● portée par la volonté de l'individu répondre à des objectifs; la proposition des objectifs doit donc être pertinente (le cadre doit donc connaître son employé).</li> <li>● basse quand les indices de non implication sont présents (turn over, absentéisme, dégradation du climat social) : outils de mesure du niveau de motivation à l'usage des cadres.</li> <li>● Observable et reflète l'amplitude et la persistance de la motivation, et influence le déclenchement et la direction de la motivation</li> </ul>

Poursuivons maintenant notre démarche de mise en doute des théories de la motivation au travail afin de nous offrir la possibilité de justifier nos choix créatifs.

<sup>35</sup> CARSON K.D et BEDIAN P.P., cités par DEMERY M., in "Quelle opérationnalité de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication?", Les notes du LIRHE, mai 2006, p.9.

## 2. LES THEORIES DE LA MOTIVATION.

Le mot théorie traduit généralement un "ensemble d'idées, de concepts qui se rapportent à un domaine d'idées<sup>36</sup>", les théories sont les résultats de nombreuses réflexions, et notre champ d'étude est très prolixe en la matière. A l'heure actuelle, des dizaines de théories de la motivation existent comme autant de définitions. Face à tant de manières différentes d'aborder ce thème, l'idée même de définir un concept peut laisser perplexe quant à la justification d'une telle démarche. Restons donc cohérent dans notre fonctionnement. En effet, nous venons de détailler plusieurs définitions de la motivation au travail, nous les avons choisi car elles évoquaient les pistes psychosociologiques de motivations de l'exploration de l'O.S.T.

Nous décidons donc de continuer dans ce sens et justifions notre méthode exploratrice en créant un classement des théories de la motivation au travail orienté selon ces mêmes pistes. Cette création a pour unique but d'éviter les taxinomies ou autres classifications fastidieuses comme nous en avons déjà lu<sup>37</sup> lors de nos recherches. Nous décidons d'orienter notre classement selon trois grandes questions ?

Nous avons eu l'idée de centrer ces questions sur l'homme, en procédant de cette façon nous nous tournons vers cette fameuse sphère psychosociologique du travailleur et à l'instar de Mac Gregor, nous pensons ainsi avoir une démarche de cadre en "réhumanisant" le travailleur.

Ces questions sont :

- Qu'est-ce qui motive ? C'est le contenu et les causes de la motivation. Nommons-le « le *Quoi ?* » de la motivation au travail.
- Comment motiver et être motivé ? C'est le processus, les mécanismes de la motivation qui justifient « le *Comment ?* » de la motivation au travail.
- Qu'est-ce qui conditionne, facilite et déclenche la motivation ? Nous parlerons de sensibilité humaine, et de *buts* porteurs de motivation au travail. Nommons-le « le *Pourquoi ?* » la motivation au travail.

---

<sup>36</sup> Le petit Larousse illustré, Larousse, 2009, p.2008

<sup>37</sup> Juste à titre de référence: La taxinomie de Kanfer.

**Tableau synoptique n°6 : liens entre nos choix de questions théoriques et les premières  
« pistes de fonctionnement de la motivation »<sup>38</sup>.**

Classement de la motivation au travail	Pistes de motivation
« Le quoi ? » de la motivation au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Besoins professionnels,</li> <li>● Facteurs psychosociologiques,</li> <li>● Attentes,</li> <li>● Valeurs,</li> </ul>
« Le comment ? » de la motivation au travaillant	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <u>Détermination</u> des attentes, valeurs, besoins...,</li> <li>● Satisfaction, équité.</li> </ul>
« Le pourquoi ? » de la motivation au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le management participatif,</li> <li>● Le rôle de l'organisation,</li> <li>● Les rôles du cadre,</li> <li>● L'implication par la D.P.O.</li> </ul>

A présent détaillons le contenu de notre classification. Commençons dès à présent part le "quoi ?" de la motivation au travail.

## 2.1. : le « Quoi ? » de la motivation au travail ou les théories du contenu de la motivation au travail.

La question du "quoi ?" est guidée par la recherche du contenu et des causes de la motivation au travail : Quels sont les besoins, les valeurs et autres attentes psychosociologiques qui déterminent le déclenchement de la motivation au travail ?

### 2.1.1. Les modèles hiérarchiques des besoins selon A.Maslow.

Abraham Maslow, professeur en psychologie, propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail. Il part de l'idée que l'être humain est naturellement enclin à la réalisation de soi. Mais, pour ce faire, il doit se connaître et s'accepter. C'est pourquoi A. Maslow a inscrit le besoin de réalisation de soi au rang des besoins fondamentaux. A ce stade théorique, la réalisation de soi semble être une quête, une façon de vivre plus qu'un but définitif.

---

<sup>38</sup> Cf., p.21

En créant sa pyramide de besoins<sup>39</sup>, Maslow tente d'expliquer la motivation. Il a hiérarchisé ces besoins en deux catégories et cinq niveaux.

Les besoins dits d'ordre *inférieur* englobent :

1. Les besoins physiologiques. Ceux-ci sont vitaux, nécessaires à la vie, c'est le besoin de se nourrir, s'hydrater, avoir chaud, se maintenir en santé,...
2. Les besoins de sécurité répondent au besoin de se sentir protégé, en sûreté,.... C'est éviter les souffrances de tout type, physiques et/ou morales.
3. Les besoins sociaux répondent au besoin d'appartenance à un groupe, au désir d'amour et de liens avec autrui. C'est être accepté, donner et recevoir de l'attention.

Les besoins d'ordre *supérieur* comprennent :

4. Les besoins en lien avec l'estime de soi qui, lorsqu'on y répond, permettent d'acquérir des compétences, visant à être reconnu et responsable ; c'est se sentir maître de soi et de sa vie.
5. Les besoins de réalisation de soi répondent à la nécessité de savoir, de réussite, d'épanouissement personnel ; c'est avoir confiance en soi.

Maslow confirme les études de son confrère H.Fayol qui était après analyse, précurseur en la matière. Les besoins de Maslow sont psychosociologiques. Par contre, Maslow ne fait pas de distinction selon la place de l'individu dans l'entreprise. Or chaque individu est unique et perçoit les choses différemment selon le contexte extérieur (l'environnement) et aussi son contexte personnel (age, place dans la société, sexe, expériences...). Donc, selon Maslow, l'homme vise à dépasser ses besoins selon un mode croissant. En d'autres termes, les besoins humains d'un certain niveau n'apparaissent pas avant que les besoins du niveau juste inférieur aient été satisfaits. Ceci nous semble fort simpliste au regard de la complexité du fonctionnement humain, Maslow semble ranger l'homme et ses fonctionnements dans des cases nommées « besoins », et explique la motivation au travail comme le résultat d'une succession de réponses innées pour les individus. Pourtant, comme le reproche Gérard Donnadieu "l'observation fournit des exemples où la recherche d'un besoin supérieur occulte la satisfaction de tous les autres y compris de survie. Ainsi en va-t-il de l'ascète et du héros, plus modestement de l'artiste, du chercheur, du militant, bref de tout homme passionné par son activité". Ce contre exemple démonte à lui seul la théorie de Maslow.

---

<sup>39</sup> Cf., Annexe n°2.

Nous remarquons aussi que seuls les besoins supérieurs restent des besoins fondamentaux pour les hommes de notre temps, tous les besoins inférieurs nous semblent inutiles au regard de l'état actuel de la société qui permet aujourd'hui (pour la majorité des travailleurs) de les satisfaire aisément. Le modèle de Maslow nous paraît donc trop limitatif, d'ailleurs les recherches empiriques nous donnent raison : « les très nombreuses recherches effectuées dans les années soixante-dix n'ont pas prouvé que cinq besoins indépendants suffisent à faire le tour des sources de motivation au travail<sup>40</sup> ».

Mais, accordons tout de même à Maslow le mérite d'avoir essayé pour la première fois d'analyser les ressorts de la motivation, mais ces besoins sont insuffisants en regard de sa complexité. Contrairement à nous, Alderfer utilisa les travaux de Maslow et les repensa.

### 2.1.2. La théorie E.S.C. de C.P.Alderfer.

D'emblée, Alderfer contredit Maslow et pense qu'il n'existe aucune hiérarchie des besoins et que le travailleur peut être poussé à les satisfaire simultanément. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.

Il limite les besoins à trois et les détaille comme suis :

- Les besoins d'*existence*, "E", correspondent aux salariés, aux avantages sociaux, ils répondent aux besoins de bien-être physiologique et matériel.
- Les besoins de *sociabilité*, "S", sont liés à la nécessité de nouer des relations intimes, à une communication satisfaisante.
- Les besoins de *croissance*, "C", expriment la volonté de s'épanouir, se dépasser et répondre à des défis.

Précisons qu'Alderfer a aussi enrichi les théories des besoins par son concept de *frustration/régression*. En effet, sur base de la théorie de Maslow, un employé qui désire progresser et qui n'y parvient pas pour diverses raisons, ne pourra dépasser un certain niveau, il stagnera et perdra sa motivation. Il sera alors *démotivé*. Or, le concept optimiste d'Alderfer offre à ce même travailleur la possibilité de se "remotiver" car la frustration de la stagnation vécu comme une régression professionnelle, lui permettra de se contenter de ce qu'il a déjà (avantages sociaux, salaires, formation...). Prenons comme exemple une infirmière brevetée

---

<sup>40</sup> LEVY-LEBOYER C., op. Cit., p.40

qui aurait le désir de devenir cadre en soins de santé; malheureusement, son diplôme ne le lui permet pas d'accéder à cette fonction, elle pourrait alors se sentir frustrée. Toutefois, son statut d'employé au sein de l'entreprise lui donne accès à des formations ciblées, lui offrant alors la possibilité de se « remotiver » en trouvant un créneau professionnel qui lui permettra d'assouvir son désir d'ascension professionnelle compatible avec son diplôme. Nous décidons de retenir cette idée de *frustration / régression* ainsi que la réponse de "**remotivation**" d'Alderfer pour notre concept de motivation professionnelle. En effet, cette "remotivation" offre des solutions motivantes aux employés dont les possibilités de satisfaction professionnelle semblent limitées.

En ce qui concerne le reste du contenu de ce modèle, il n'échappe finalement pas aux mêmes critiques que celles portées au modèle de Maslow. Ces deux modèles nous ont permis d'avancer dans la réflexion, mais, le concept des besoins comme unique force amorçant le processus de la motivation au travail nous paraît incomplet. Déjà, les besoins ainsi décrits ne permettent pas de comparer les importances motivationnelles : quel besoin sera le plus motivant ? Ce modèle ne nous permet pas de les évaluer en terme d'influence sur le comportement motivationnel des salariés, ni de les mesurer selon leur degré de satisfaction ce qui nous aurait guidé vers des pistes de fonctionnement managérial.

Découvrons maintenant le potentiel motivant des théories avancées par les détracteurs de Maslow et d'Alderfer. Peut être nous apporteront ils des perspectives plus abouties et donc utilisables ? Contrairement donc à ces derniers qui considéraient les besoins humains comme *innés* et universels, Murray puis Mc Clelland ont plutôt considéré les besoins de motivation comme *acquis* au cours de l'éducation et des expériences de vie de chacun, ce qui laisserait supposer que les besoins soient intrinsèques, et représentatifs de chaque être humain. D'un premier abord, ceux ci connotent d'un cheminement humain psychosociologique qui s'accorderait à nos pistes de départ et donc à notre cheminement conceptuel.

### 2.1.3. Les théories des besoins acquis par H.A. Murray puis D.Mc Clelland.

Parmi les vingt besoins définis par Murray, celui-ci n'en a retenu que quatre qu'il considérait comme réellement important pour comprendre le comportement organisationnel qui influence la motivation des individus au travail.

- Le besoin de *pouvoir* se résume à la recherche de maîtrise et de contrôle de l'environnement.
- Le besoin d'*autonomie* marque l'indépendance du travailleur, le désir de gérer son rythme et ses actions.

- Le besoin d'*affiliation* répond aux besoins de reconnaissance et d'acceptation au sein d'un groupe.
- Le besoin de *réussir*, c'est relever des défis, se dépasser, initier des projets, assumer des responsabilités.

En 1961, Mc Clelland va reprendre cette théorisation et l'affiner en ne distinguant plus que trois types de besoins sociaux :

- Le besoin de *pouvoir*, "need for power" est en lien avec les autres, c'est le pouvoir d'influencer les comportements et les opinions d'autrui (surtout chez les cadres).
- Le besoin d'*accomplissement*, "need for achievement" répond au désir de réussir et d'atteindre ses objectifs, se réaliser (auprès des cadres et des membres de l'équipe).
- Le besoin d'*appartenance*, "need for affiliation" se traduit par le désir d'appartenir à un groupe convivial et d'entretenir des relations amicales et chaleureuses (surtout chez les membres de l'équipe soignante).

Mc Clelland a démontré que pour être un responsable performant, le besoin de pouvoir sera plus présent que le besoin d'appartenance. En effet, il nous semble antagoniste de pouvoir s'affirmer dans son désir de pouvoir afin de dominer ses concurrents internes ou externes, et s'accomplir par rapport à un modèle d'appartenance : il est difficile de décider sans provoquer le jugement et, parfois, la désapprobation des autres. De plus, Mc Clelland ne reprend pas le besoin d'autonomie de Murray. Mais si nous y réfléchissons, ce besoin d'autonomie, qui implique de travailler seul sans être gêné par des règles trop contraignantes, est en filigrane du besoin de pouvoir. Car avoir du pouvoir sous entend un désir d'influencer autrui, de le contrôler et de le diriger. Le dirigeant est plus autonome dans son quotidien que le dirigé.

En outre, nous avons constaté, à l'instar de notre critique faite aux besoins des cadres de Fayol<sup>41</sup>, que les besoins de pouvoir et d'accomplissement étaient aussi des besoins liés à l'ego et qu'ils se rapportaient majoritairement aux cadres. Cette notion selon laquelle les cadres seraient plus motivés par des besoins liés à leur ego semble s'affirmer. De manière semblable, la tendance selon laquelle le besoin d'appartenance à un groupe prédispose à la motivation des employés semble elle aussi se confirmer. Nous retenons ces notions sans savoir encore si elles intégreront notre modèle conceptuel. Pour conclure précisons que l'intérêt d'avoir abordé ces deux modèles réside dans l'usage managérial que les cadres pourraient en faire. Il est vrai

---

<sup>41</sup> Cf., p.10.

qu'en les connaissant, les cadres pourraient les utiliser afin de cultiver un climat de travail propice à la satisfaction de ces besoins. Le choix du mot cultiver n'est pas anodin; le cadre doit contribuer à la culture d'entreprise, pour l'infirmier en chef nous pourrions parler de philosophie de soins. Selon C. Levy Leboyer<sup>42</sup>, peu de recherches ont tenté de valider ce modèle. Il est donc difficile de prouver l'efficacité avec précision et le détail de ces différents besoins. Jusqu'à maintenant, nous n'avons pas prouvé si des besoins causent réellement la motivation des employés. Nous devons donc continuer nos recherches afin de trouver des contenus acceptables de la motivation professionnelle. Nous choisissons donc de nous diriger vers une dernière théorie du "quoi ?" de la motivation au travail qui s'intéresse à la satisfaction des besoins au travail, toutefois celle ci diffère car contrairement à ces prédécesseurs Herzberg a véritablement réfléchi au contenu de ces besoins et a décidé de les classer selon leurs rôles motivants. Il parle de sources de la motivation ou encore de facteurs valorisant la motivation au travail.

#### 2.1.4. La théorie bi factorielle de F.Herzberg : les moteurs de motivation.

En reprenant les théories de Maslow, d'Alderfer, et de Murray, Frederick Herzberg<sup>43</sup> a observé que tous les besoins ne sont pas de même nature. Pour l'anecdote, certains sont nommés *besoins d'Adam* (le premier homme à devoir, une fois chassé du paradis, travailler) ont trait au maintien en vie biologique et sociale. D'autres qu'il nommera *besoins d'Abraham* (le premier homme qui quitte sa sécurité, son confort pour poursuivre un idéal spirituel) ont trait au développement personnel et à son aboutissement social. Herzberg pense que les besoins d'Adam ou "facteurs d'hygiène ou d'ambiance" n'ont pas de lien direct avec la motivation mais plutôt avec la satisfaction car, une fois assouvis, ils ne poussent plus à l'action et donc à la motivation, mais diminuent l'insatisfaction. En revanche, non satisfaits, ils produisent frustration et mécontentement. Au contraire, les besoins d'Abraham ou "facteurs valorisants" sont les véritables facteurs de motivation car leur satisfaction développe un sentiment très fort de contentement qui pousse l'individu à maintenir ses efforts et à persévérer voire les amplifier, en outre les besoins non satisfaits ne produisent qu'une frustration modérée. Autrement dit, un manager doit veiller à promouvoir les facteurs valorisants (intrinsèques) et à maintenir un niveau convenable pour les facteurs d'hygiène (extrinsèques). Le nom de modèle bi factoriel tient au fait qu'Herzberg a opposé les « sources de motivation » à ce qu'il définit comme simples « remèdes à l'insatisfaction ».

---

<sup>42</sup> LEVY-LEBOYER C., op. Cit., p.44.

<sup>43</sup> HERZBERG F., "Le travail et la nature de l'homme", Eme, 1971, p.80.

## Tableau synoptique n°7 : modèle bi factoriel de Herzberg.

Les « sources de motivation » ou facteurs de motivation liées au contenu des tâches motivantes (ou motivateurs).	Les « remèdes à l'insatisfaction » liés au contexte du travail (ou facteur d'ambiance/d'hygiène).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisation</li> <li>• Reconnaissance</li> <li>• Le travail (ses objectifs, tâches, missions,...)</li> <li>• La responsabilité</li> <li>• L'avancement</li> <li>• Possibilité d'évolution personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supérieur hiérarchique</li> <li>• Politique et processus de l'organisation</li> <li>• Contexte de travail</li> <li>• Prestige du travail</li> <li>• Sécurité de l'emploi</li> <li>• Relations entre collègues, groupe</li> <li>• Le salaire, Avantages sociaux</li> <li>• Vie personnelle/L'entreprise &amp; Travail</li> </ul>

Selon cette approche théorique, il suffirait pour stimuler la motivation de ses employés que le cadre réfléchisse et augmente le contenu significatif de la tâche du travail. Le cadre doit *donner du sens* au travail. En observant ces différents facteurs, d'emblée nous remarquons que les sources de motivation dépendent en grande partie des attentes professionnelles du salarié. Nous observons que ces facteurs sont personnels et différents pour chacun. Ils seront qualifiés par la suite d'intrinsèques. Ces facteurs semblent être plus difficile à appréhender du fait de leur approche intime. Nous pouvons déjà aisément imaginer que ces facteurs ne seront connus du responsable que si l'employé le désire, si c'est le cas, il devra être attentif et soutenant afin de maintenir la motivation des membres de son équipe. Par contre, il semblerait que le cadre n'est pas de grande latitude d'action sur les facteurs d'hygiène, en effet un cadre ne peut pas décider d'augmenter le salaire de son équipe comme il le désire. Ces facteurs d'hygiènes sont de toute évidence gérés par l'organisation de l'entreprise, les interventions du cadre sur ce type de facteur pourront donc se faire de manière transversale. Le responsable se fera alors le relais de l'insatisfaction de son équipe à sa direction sans pour autant avoir un rôle décisif dans la délivrance du remède.

Le modèle de Herzberg justifie son franc succès par sa simplicité et parce que intuitivement nous adhérons à ses conclusions. C'est sans doute à cause de cette simplicité que cette théorie fut aussi très critiquée. Essayons nous à la critique et voyons aussi si nous partageons celles existantes.

Nous pensons ce modèle assez léger, il existe de nombreux exemples où sans avoir recourt à l'effet motivant des facteurs favorisants, l'individu se motive, ou se « re motive ».

Rappelons nous du modèle défendu par Alderfer où un employé frustré et donc insatisfait se remotive. En effet, nous avons vu que l'employé peut trouver lui-même, ou sur proposition de son responsable, des compensations motivantes autres que celles ayant créées sa régression/frustration. De plus, nous avons pu observer que des facteurs motivants de la « première heure » comme le salaire, ou l'importance des relations de groupe au travail n'étaient pas repris comme facteurs de motivation ce qui nous a paru contraire aux modèles déjà avancés comme celui de Fayol où ces facteurs étaient repris comme motivant. Finalement, malgré des centaines d'entretiens de terrain, les seules preuves apportées par Herzberg, sur l'efficacité de ses « motivateurs » n'ont jamais été avérées. Apparemment la thèse de Herzberg est tributaire de la méthodologie adoptée. Toutes les études ayant essayé de la tester ont échoué<sup>44</sup>.

Toutefois malgré nos critiques, nous avons trouvé l'idée de motiver l'individu à travers le contenu de sa tâche intéressante, donner un sens au travail répond à la demande de reconnaissance et partage donc l'approche de Mac Gregor<sup>45</sup>. Là encore l'importance de l'humanisation du travail est marquée. Nous pensons que le responsable doit pouvoir cibler les tâches et leurs contenus afin de permettre à l'employé si il le désire de progresser et de se sentir responsable de sa tâche. **Herzberg fut le premier à intellectualiser le contenu du travail, et à vouloir évaluer les attentes des employés. Il pose ici les premiers jalons du management par objectifs, développés plus tard par Locke**<sup>46</sup>. En effet, l'idée qu'une tâche soit motivante se rapproche de l'idée de Locke selon laquelle un objectif ou un but à atteindre dans le travail a un fort pouvoir motivant. Et nous verrons que contrairement au modèle de Herzberg, celui de Locke a été prouvé par plus de 400 recherches empiriques<sup>47</sup> et que l'idée de reconnaissance y est reprise et prouvée.

Les behavioristes et les psychanalystes s'opposent à cette version réfléchie des besoins et ont donc aussi critiqué fortement les points de vue de Herzberg. Car chez Herzberg tout comme chez Maslow d'ailleurs, les besoins sont explicites ou, du moins, accessibles à la conscience. Les behavioristes ou comportementalistes défendent l'importance du fortuit dans l'étayage des comportements. Pour eux, ce qui active concrètement les motivations n'a pas toujours un rapport immédiat avec des besoins fondamentaux. Par exemple, la faim qui est un besoin de base ne dit rien de ce qu'on aime manger par conditionnement alimentaire. Les psychanalystes mettent eux l'accent sur le désir producteur de sens. Chacun parle de désirs, dont nous n'avons

---

<sup>44</sup> LEVY-LEBOYER C., op. Cit., p.47.

<sup>45</sup> Cf., Tableau synoptique n°3.

<sup>46</sup> Cf., p.59.

<sup>47</sup> LEVY-LEBOYER C., op. Cit., p.99.

pas toujours conscience tout en jouant à répondre à des besoins dont nous n'avons qu'une image imprécise et décalée. Nous pensons qu'une part de ce qui pousse à la motivation reste certainement de l'ordre de l'inconscient, de l'irréfléchi. Cette réflexion nous permet de rebondir en nous recentrant sur notre recherche de ce qui est accessible aux cadres.

Nous travaillerons donc uniquement sur la sphère accessible c'est-à-dire sur ce que le cadre ou l'organisation de l'entreprise peut percevoir et/ou sur ce que l'employé perçoit et accepte de partager avec autrui.

En conclusion, **de cette approche du "quoi ?" de la motivation nous retiendrons donc que le contenu de la motivation est surtout intrinsèque au travailleur et que les facteurs extérieurs auraient moins d'influence sur la motivation professionnelle.** Ce qui nous confirme que le **processus de la motivation n'est pas une « science exacte ».** Cela explique **sa gestion difficile.** Nous allons donc à présent creuser dans ce sens afin de chercher si des solutions de fonctionnement existent afin pour que le cadre est un rôle sur la motivation malgré ce contexte subjectif. Nous tenterons de répondre à cela lorsque nous accéderons au « pourquoi ? » de la motivation au travail, Deci<sup>48</sup> parlera alors d'autodétermination.

Les théoriciens du contenu de la motivation au travail ne sont pas restés figés dans une vision uniquement analytique. Ces modèles s'appuient sur un double mouvement de *régulation* (entre les facteurs) et *d'évolution* (perspective de développement des personnes dans leur milieu professionnel). C'est ce que nous retiendrons de ces théories pour la création de notre modèle conceptuel de la motivation au travail.

Nous venons ici d'aborder les diverses théories du contenu qui répondent à la question : du " Quoi ? » de la motivation au travail, et choisissons de représenter une vue générale de ce que nous venons de traiter à travers un tableau synoptique.

---

<sup>48</sup> Cf., p.53.

**Tableau synoptique n° 8 : le « quoi ? » de la motivation au travail.**

Les théoriciens du «Quoi ? » de la motivation au travail.	<p>Apports des théories du « Quoi ? » pour notre conceptualisation :</p> <p>la motivation est un processus dynamique régulé selon un double mouvement de régulation (entre les facteurs) et d'évolution (ambition de l'employé). L'origine de la motivation serait plus issu de l'intrinsèque de l'individu.</p>
Maslow	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A défendu l'idée que l'être humain est naturellement enclin à la réalisation de soi.</li> <li>➤ pyramide de besoins selon laquelle cinq besoins indépendants suffiraient à faire le tour des sources de motivation au travail</li> <li>➤ simpliste au regard de la complexité du fonctionnement humain, Maslow a rangé l'homme et ses fonctionnements dans des cases nommées « besoins».</li> </ul>
Alderfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La théorie E.S.C. remet en question le principe de hiérarchie des besoins, le travailleur pourrait donc les satisfaire simultanément.</li> <li>➤ la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.</li> <li>➤ Création du concept de <i>frustration/régression</i> pouvant être vécu lors d'une perception de stagnation professionnelle : soit le travailleur perd sa motivation et est démotivé, soit, il se « remotive » et se contente de ce qu'il a déjà.</li> <li>➤ Maslow et Alderfer considéraient ces besoins comme <i>innés</i> et universels.</li> </ul>
Murray puis Mc Clelland	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Murray puis Mc Clelland ont plutôt considéré les besoins de motivation comme <i>acquis</i> au cours de l'éducation et des expériences de vie de chacun, ce qui voudrait dire que les besoins sont intrinsèques.</li> <li>➤ Pour la première fois, une question de management s'impose : comment le cadre s'y prendra pour réussir à cibler efficacement les besoins des employés ? Quel rôle tiendra t il au sein du processus de la motivation ?</li> </ul>
Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il existerait 2 types de besoins rebaptisés facteurs : les facteurs d'hygiène, <b>extrinsèques</b>, et donc sans lien direct avec la motivation et plutôt présenté comme des remèdes à insatisfaction, et les facteurs de motivation <b>intrinsèques</b>, qui développeraient un sentiment très fort de contentement poussant l'individu à maintenir ses efforts et à persévérer dans le travail (facteurs liés au contenu de la tâche).</li> <li>➤ <b>Nous retenons donc les facteurs de motivations comme potentiellement intrinsèques : la reconnaissance professionnelle, la réalisation de soit, la responsabilité, et aussi la possibilité d'évolution personnelle.</b></li> <li>➤ Herzberg a posé les <b>premiers jalons du management de développement par objectifs</b> en proposant de gérer la motivation en ciblant l'intérêt porté des employés aux tâches demandées. Le responsable doit donner du sens au travail. Il souligne l'importance de l'humanisation du travail, et justifie ainsi le rôle à tenir par le cadre dans le processus de motivation.</li> <li>➤ Il existe un double mouvement du processus de la motivation (évolution/régression).</li> </ul>

A présent, nous allons tenter de répondre au "comment motiver et être motivé ?" "Quels sont les processus et mécanismes de la motivation

## 2.2. Le « comment ? » de la motivation au travail ou les théories du processus de la motivation au travail.

De nombreux chercheurs ont voulu dépasser le concept de contenu, trop universel pour eux. Ils sont partis du principe que l'homme faisait preuve de libre arbitre. Alors, qu'est ce qui détermine chez l'homme l'envie d'être motivé ? Qu'est ce qui caractérise le processus motivationnel au travail ? En matière de théorie, là encore, les idées se multiplient, c'est pourquoi, nous avons fait le choix de traiter les théories les plus connues à savoir la théorie de l'expectation de Vroom, celle de l'équité d'Adams, puis nous traiterons enfin du modèle de Nuttin qui fait la liaison entre elles.

L'idée de libre arbitre est nouvelle et donc à approfondir. Nous avons le sentiment que les caractéristiques de la motivation sont ancrées aux mécanismes comportementaux de l'homme. En effet, le comportement volontaire semble prédominer, car pour se mobiliser vers le travail, l'individu doit le vouloir. Nous allons tenter de comprendre comment l'homme se définit dans cette volonté d'entrer dans le processus de la motivation et quelles instances guident ses choix ? Nous essaierons toujours d'en retirer les fonctions des cadres dans ce processus.

### 2.2.1. La théorie de l'expectation selon Vroom ou théories des attentes.

Élaborée initialement par V.H. Vroom en 1964, cette théorie a été formalisée par Porter & Lawler puis reprise par C.Levy-Leboyer<sup>49</sup>, célèbre pour ses travaux en psychologie du travail. Ce modèle est connu classiquement sous l'abréviation de modèle V.I.E. (valence, instrumentalité, expectation). A la base de cette théorie il y a une réflexion de Vroom qui pensait que l'homme, doté d'intelligence, réfléchit et agit selon ses propres attentes. Il serait donc doué de cognition prouvant donc son libre arbitre. L'homme opèrerait des choix plus ou moins rationnels, en d'autre terme, il choisirait d'adopter des comportements dont il pense que les résultats de ceux-ci auraient du prix pour lui.

Nous remarquons déjà que le phénomène de cognition humaine sous-entend la réflexion et non pas le réflexe. La nuance est importante et démontre que la motivation résulte d'un processus *réfléchi* et non d'un fonctionnement humain *inné* comme le pensait Maslow et quelques autres innéistes. La cognition confirme aussi l'aspect *acquis* de la motivation

---

<sup>49</sup> LEVY-LEBOYER C., op. cit., p.69.

défendu précédemment par Murray et Mc Clelland, car l'homme pense selon son vécu, bref ses acquis de vie.

Précisons aussi que Kanfer, lorsqu'il a abordé le modèle de Vroom pour élaborer sa taxinomie (son classement) des théories de la motivation, l'a qualifié de « cognitive – intermittente »<sup>50</sup>. Le vocable « intermittent » ajouté à celui de cognitif renforce encore la consistance de la motivation au travail et cela lui ajoute la notion de *discontinuité*. En effet, l'individu est motivé par des attentes, des valences en fonction des situations et a des comportements irréguliers qu'il peut vivre de façon épisodique.

De plus, ce qui fait aussi l'originalité du modèle de Vroom, c'est que jusqu'à présent, les réflexions sur la motivation étaient portées uniquement par des constatations de terrain, en formulant sa théorie comme suit,

$$\underline{\mathbf{F (force motivationnelle) = M (motivation) = V \times I \times E}}$$

Vroom a rendu la motivation empirique et transformé l'homme en chiffre. A présent, les leviers dont dépend la motivation sont défini avec précision et donc potentiellement utilisables par les dirigeants. Afin de nous construire une opinion sur ce modèle, apprécions les détails de la formule.

Tout d'abord resituons nous le contexte du travail de Vroom, il a surtout essayé de comprendre le fonctionnement de la motivation, son processus dans le contexte du travail. Dans un premier temps, il introduit donc le terme de *force motivationnelle* (*F*) qu'il nomme plus simplement par la suite *motivation* (*M*). Ce détail a toute son importance car avant d'utiliser l'idée de force motivationnelle nous devons savoir ce qu'elle dissimule.

Critiquons d'abord le mot *force*<sup>51</sup>, il est utilisé dans de nombreux contextes généralement humains et implique deux critères. La force ne peut exister que si elle est portée par de *l'énergie*; c'est une condition essentielle mais non suffisante. En effet l'énergie de la force doit en plus être *intense* pour se maintenir. Si l'un de ces deux critères est absent, alors la force tendrait à baisser en intensité et en même temps la motivation aussi. L'énergie humaine et son intensité déterminent donc la qualité de la force motivationnelle. En critiquant le mot force, nous venons de pointer deux nouveaux leviers de la motivation. Le cadre veillera à mettre de *l'essence (énergie)* dans le moteur de la motivation, et il restera attentif à la *qualité (intensité)* de celle ci. De plus, le cadre doit pouvoir aussi répondre efficacement aux attaques

---

<sup>50</sup> KANFER cité par ROUSSEL P.; « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », op.cit., p.54.

<sup>51</sup> Le petit Larousse ., Larousse, 2009, p.431.

démotivantes extérieures à l'employé pour avoir une chance de lutter il semble important de viser à ce que l'énergie de la force motivationnelle soit la plus intense possible. Notons que l'énergie et l'intensité sont indissociables, tout comme la force dite vectorielle en métrologie, c'est « une force qui a une direction **et** un sens intrinsèques indissociables »<sup>52</sup>.

Mais, que se passe-t-il si l'énergie est nulle ?

Nous pensons dans ce cas précis, que le comportement motivé ne s'éteint jamais, mais qu'il est **latent**; et pourrait être sujet à une « mutation ». Cette « mutation » s'apparenterait au phénomène de la « démotivation » d'Alderfer. En effet, ce modèle justifiait qu'un individu ne soit plus motivé en réponse à certaines situations frustrantes et non stimulantes. Rappelons que cette frustration portait le travailleur vers la démotivation, puis la re motivation (forme nouvelle de motivation). C'est donc ce qui arrive lorsque l'énergie de la force motivationnelle est non intense, elle devient **imperceptible**.

Continuons à présent à «disséquer" le modèle de Vroom. Sa formule caractérise la motivation par trois facteurs (V.I.E). Il justifie son modèle par la succession de trois phases, que nous décidons d'imager par trois questions afin de les rendre plus accessibles. Nous allons donc nous appuyer sur un exemple opérationnel et basique, à savoir, la situation d'un travailleur confrontée aux sollicitations de son responsable.

- Suis-je capable de réaliser l'action et d'obtenir un résultat ? Cette phase, lorsque l'employé la traverse, est nommée **expectation**. Elle objective la probabilité de réussite de l'action et marque le lien probable qui lie l'action et le résultat. Exemple : un ICU demande à une infirmière de son équipe de faire X pansements dans sa matinée de travail. Il est quasiment certain que si cela n'est pas possible l'infirmière, découragée, ne produira pas l'effet escompté pour obtenir ce quota de soins.
- Si j'obtiens un résultat, aurais-je une contrepartie, un enjeu ? Cette seconde phase est nommée **instrumentalité**, elle a pour finalité de peser la relation entre le résultat et l'enjeu. Reprenons l'exemple précédent, si l'infirmière réussit à faire les X pansements, aura-t-elle un avantage supplémentaire. Si ce n'est pas le cas ou si cet avantage reste incertain, l'infirmière aura toutes les réticences à vouloir s'engager.
- La valeur de cet enjeu représente-t-il un intérêt quelconque pour moi ? Cette valeur se nomme la **valence**, c'est l'importance que le travailleur porte à l'enjeu. En résumé, une infirmière fera les X pansements si l'enjeu (avantage(s) supplémentaire(s)) est certain mais aussi si elle le juge suffisant.

---

<sup>52</sup> Lien internet:<http://books.google.fr/books>,. Cite dans “ Eléments de métrologie générale et de métrologie légale” par DEFIX A , Technip , 1985, p.14.

Selon Vroom, l'individu ne s'impliquerait réellement dans l'action que si la réponse aux trois questions suivantes est positive. Ces trois *facteurs déterminants* la motivation de Vroom semblent recouper et intégrer les facteurs motivants abordés jusqu'à présent. Nous les précisons en cherchant les conditions pour que l'instrumentalité, la valence, et l'expectation opèrent et motivent ? Et quels sont les déterminants sur lesquels les cadres auront une possibilité d'intervention managériale ?

Nous avons jusqu'à présent abordé le modèle de Vroom de manière positive, mais, n'omettons tout de même pas les limites de ce modèle afin de pouvoir en éviter les pièges. Nous constatons que la principale limite est celle qui revient toujours depuis le début de notre développement : elle souligne encore le fait que les individus se motiveront selon des raisons qui leur sont propres et qui diffèrent suivant les situations. Il y a donc toujours une forte incidence intrinsèque comportementale sur la détermination de la valence, de l'expectation et de l'instrumentalité. Comme le montre la formule, la motivation est le produit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Si l'un de ces facteurs tend vers zéro (et cela est justifié par la forme intrinsèque que ceux ci peuvent avoir), alors la motivation humaine tendra vers zéro. De la même manière, si l'un des facteurs est nul alors la motivation aussi sera nulle. Cette réflexion démonte notre point de vue précédent qui affirmait que la motivation ne pouvait jamais être totalement nulle, mais plutôt latente. Nous maintenons notre opinion, et ne partageons pas sur ce point la pensée de Vroom. C'est en cela que nous contestons l'aspect formule « mathématique » de Vroom car l'homme et ses fonctionnements ne peuvent se résumer à une formule. C'est ce qui justifie aussi toute notre conceptualisation : pourquoi se poser autant de question si un concept peut se résumer à une formule ? Donc, pour rester cohérent avec notre critique déjà établie, nous confirmons notre pensée qui défend que la force motivationnelle ne soit jamais entièrement nulle ce qui par déduction, laisserait supposer que ses facteurs déterminants ne peuvent jamais l'être non plus. Nous pensons que lorsqu'ils sont considérés comme nuls par Vroom, c'est parce qu'ils sont inconnus du responsable qui ne parvient pas à les détecter.

**Pour toutes ces découvertes issues de la critique de ce modèle, nous décidons de retenir le modèle de Vroom comme première théorie intégrée à notre propre modèle.**

De plus, il s'avère que ce modèle est présent, cité, critiqué ou revisité dans pratiquement toute la littérature portant sur la motivation au travail; il a souvent été utilisé pour des études liées

à celle ci<sup>53</sup>. Nous confirmons donc notre choix conceptuel. Nous essaierons de faire le lien entre les facteurs V.I.E . et les facteurs abordés jusqu'à présent.

A présent, toujours pour avancer dans nos réflexions et tenter de répondre au «comment ? » de la motivation au travail nous décidons de cibler nos recherches. C'est à cette fin que nous abordons la théorie de l'équité défendue par Adams, car il a observé la motivation au travail liée au contexte moins général de la *rétribution au travail*.

### 2.2.2. La théorie de l'équité selon Adams.

En 1957, L.Festinger développe sa théorie de la dissonance; il observe les individus au travail et s'aperçoit qu'ils développent des dissonances comportementales liées aux fonctionnements professionnels des autres employés. En se comparant à ses collègues, l'individu modifie son attitude afin de réduire cette dissonance. C'est en cela que Festinger constate que la dissonance cognitive est motivante. Nous pouvons tout de même observer que la motivation détermine une action humaine vers l'extérieur et donc observable cliniquement alors que la dissonance détermine un changement de comportement tourné vers soi-même. Une fois encore, des valeurs intrinsèques se montrent motivantes.

C'est en réfléchissant aux travaux de Festinger qu'Adams eut aussi l'idée d'observer les travailleurs. Remarquons que cette méthode d'observation sur le terrain est très souvent utilisée par les chercheurs de la motivation professionnelle. Pour Adams, l'employé compare spontanément sa situation au travail à celle de ses collègues. L'employé peut constater une différence de traitement et développer un sentiment d'injustice. C'est ce sentiment *d'iniquité* qui, selon Adams, expliquerait les actions développées par l'individu pour rétablir l'*équité*. La motivation serait le résultat de ce sentiment d'iniquité. A l'instar de Festinger, un sentiment subjectif serait encore à l'origine de comportements motivés. Adams a, comme Vroom avant lui, développé aussi des formules statistiques<sup>54</sup>. Adams montre que l'individu mémorise un ratio correspondant à cette comparaison.

---

<sup>53</sup> Roussel pour son étude sur les liens entre la motivation, la rémunération et la satisfaction, Locke pour sa théorie de la fixation des objectifs, Lévy-Leboyer dans sa justification de la motivation au travail....

<sup>54</sup> ROUSSEL P., op.cit., p.43.

$$\text{Ratio personnel} = R_p = A_p/C_p$$

$A_p$  = Avantages (A) retiré par la personne (p) de son emploi.

$C_p$  = Contributions (C) données par la personne (p) à son organisation de travail.

Puis l'individu compare en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" de ses collègues (autres personnes).

$$\text{Ratio autrui} = R_a = A_a/C_a$$

$A_a$  = Avantages (A) retirés de leur emploi par autrui (a) prises comme points de repère.

$C_a$  = Contributions (C) données par autrui (a) prises comme points de repère à leur organisation de travail.

Afin de rendre cette approche plus abordable, reprenons le tableau synoptique avancé par F.Fenouillet<sup>55</sup>. Il explique simplement en quoi ces ratios peuvent influencer le comportement humain, et comment la motivation va évoluer selon les sentiments d'équité ou d'iniquité.

$R_p = R_a$ ----> Equité
$R_p < R_a$ ----> Iniquité négative
$R_p > R_a$ ----> Iniquité positive

Donc, lorsque les deux ratios sont égaux, la situation est jugée équitable et ne produit pas plus de motivation. En revanche, si le  $R_p$  est inférieur au  $R_a$  alors l'iniquité négative poussera l'employé à faire moins d'*efforts* car il estimera être moins rétribué que l'autre. Inversement, si le  $R_p$  est supérieur au  $R_a$  alors l'employé fera aussi moins d'efforts pour tenter de rééquilibrer la situation. Notons que nous avons repris le terme « effort » utilisé par Fenouillet et aussi par Roussel<sup>56</sup>.

Ce dernier le justifie comme une réponse à un état de tension provoquée par le sentiment d'iniquité lui-même ressenti à la suite des comparaisons que nous venons d'analyser. Ce vocable « **effort** » de par sa redondance à travers nos sources et ressources plus récentes portant sur la motivation au travail donne lieu à une discussion d'autant plus que nous avons constaté qu'il n'a jamais été utilisé jusqu'à présent. En effet, les changements de comportement

<sup>55</sup> FENOUILLET F., "La motivation", Dunod, 2003, p.92

<sup>56</sup> ROUSSEL P., op.cit ., p.61

vers la motivation ont été justifié par les effets d'une force motivationnelle elle même portée par des facteurs déterminants. Nous choisissons donc ici de garder ce terme plus humain, qui justifie en un mot simple le comportement motivationnel des travailleurs: l'homme fait des efforts pour être motivé au travail. Nous décidons ici aussi de ne pas partager l'approche des innéistes, car à ce stade de notre travail, nous ne considérons plus du tout le processus de la motivation comme un fonctionnement humain inné et nous invalidons donc pour la suite les approches de Murray, Maslow, et Mc Clelland. En effet, nous pensons que « Chaque conception des motivations est une réponse aux exigences du contexte beaucoup plus qu'une redécouverte des ressorts profonds de la nature humaine »<sup>57</sup>; la motivation au travail est la réponse donnée par le travailleur qui est guidé par ses propres sentiments subjectifs et/ou par les forces à actions extérieures qui visent à stimuler ces sentiments subjectifs pour le motiver. Ce modèle d'Adams nous a donc permis d'évoluer dans notre conceptualisation de la motivation au travail et nous a confirmé que la motivation naît d'une réaction humaine liée à l'individu et à son environnement. De plus, il confirme que le sentiment d'équité, déjà avancé par son précurseur Mac Gregor, est un important levier de motivation et peut être utilisé par le cadre car ce dernier est théoriquement le garant de l'équité dans son service. Nous pouvons imaginer les résultats d'un déséquilibre de l'équité en nous rappelant de l'approche comportementaliste d'Alderfer. En effet la frustration/régression générée par l'iniquité modifie le comportement humain en réduisant sa contribution au travail et donc en diminuant l'intensité de la force de la motivation.

Toutes ces constatations justifient que nous gardions ces fonctionnements humains afin de les intégrer à notre modèle conceptuel de la motivation au travail.

### 2.2.3. La théorie de Nuttin : rencontre Individu/Environnement.

C'est en voulant fusionner la théorie de Vroom et de Adams que Joseph Nuttin en a déduit que l'unité de base à appréhender n'est ni *l'individu* (I) ni *l'environnement* (E) mais bien un système *Individu/Environnement* (I/E), le comportement jouerait le rôle de lien dans cette relation dynamique. Pour bien la comprendre, l'approche de Nuttin nécessite une vision globale et synthétique du comportement humain: le processus de la pensée humaine est au centre des choix comportementaux. Ce processus se découpe selon Nuttin en 3 phases qui se déclinent comme suivent:

- Dans un premier temps, une situation quelconque est perçue par l'individu en fonction de sa propre personnalité, de façon **subjective**. C'est la capacité de

---

<sup>57</sup> MUCHIELLI A., « Les motivations », PUF, 2006, p.45.

perception de l'individu qui rend possible l'élaboration de sa propre "construction de l'environnement"<sup>58</sup>.

- Puis, à travers une seconde phase, il évalue cette construction et développe alors des buts à atteindre, c'est la phase "d'élaboration de buts, de projets qui concrétisent les besoins". Cette phase est très dynamique, elle est décrite comme étant motivationnelle car elle demande une forte mobilisation de l'individu pour atteindre ses buts.
- La dernière phase suppose donc que l'individu doit adapter ses comportements afin d'orienter le changement de direction motivationnelle du système I/E vers la direction désirée. "Le sujet agit sur la situation actuelle telle qu'il la perçoit afin d'y réaliser ses projets" ; cela suppose donc de l'action (mobilisation) de la part de I.

Voilà encore une théorie qui insiste sur la **subjectivité de la motivation** et renforce donc nos convictions à ce sujet. Nous considérons que la subjectivité de la motivation est établit. A présent, notre priorité est de trouver des solutions pour le cadre sache manager la motivation face à la difficulté d'accès de l'intrinsèque. En effet, les réponses données au responsable par les employés sont construites et transformées selon le vécu, l'histoire et les expériences personnelles de ceux ci. Nous pensons donc qu'en cela les outils d'analyse de type entretien, échanges informels, ou toutes autres formes d'évaluation basées sur l'échange direct entre deux individus au travail sont tous sujets au biais de double subjectivité, et sans doute aussi au biais de désirabilité sociale. En effet, rares sont les employés qui avoueraient franchement n'être motivé que par le salaire, ou les avantages sociaux que lui procure son emploi; afin d'éviter une évaluation négative, ils préféreront adhérer verbalement et se montrer motiver par les projets de travail apportés par l'organisation.

Cette discussion nous permet d'approfondir sur le processus de la motivation. Effectivement, nous ne trouvons plus utile de chercher à évaluer les « objets intérieurs » des employés en tout cas pas comme cela est effectué actuellement par des rencontres entre interviewer et interviewé via un questionnaire ou une grille d'évaluation. Car ce type d'échange est biaisé. Toutefois, **n'existerait il pas tout de même un moyen d'évaluer ces « objets intérieurs » selon une méthode vraie, où finalement la désirabilité sociale et la double subjectivité se montreraient moins opérantes, rendant ainsi les réponses plus authentiques?** Cette question est porteuse d'une nouvelle perspective conceptuelle que nous décidons d'inclure à

---

<sup>58</sup> NUTTIN J., " Théories de la motivation", PUF, 1991, pp.383.

notre projet. **Nous nous dirigeons donc vers la création d'un modèle intégré des théories de la motivation avec en parallèle une recherche visant à trouver un outil d'évaluation des « objets intérieurs » offrant des réponses authentiques.**

Nous clôturons ici cette partie en la résumant par un tableau synoptique le « comment ? » de la motivation au travail.

**Tableau synoptique n° 9 : le « comment ? » de la motivation au travail.**

Les théoriciens du « comment » de la motivation au travail.	Apports des théories du « comment ? » pour notre conceptualisation.
Vroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La motivation au travail est une caractéristique humaine <b>instable, réfléchie</b>, acquise (grâce à la cognition du travailleur) et donc en perpétuelle évolution (<b>intermittente, discontinue</b>).</li> <li>➤ la force motivationnelle (motivation) est portée par une énergie intense garante de sa qualité; l'énergie (essence) et l'intensité (qualité de l'essence) sont deux leviers de la motivation utiles aux cadres pour faire fonctionner le moteur de la motivation.</li> <li>➤ La motivation dépend de l'homme <b>intrinsèque</b> et de son environnement,</li> <li>➤ Elle n'est jamais nulle, mais elle peut être latente et donc non observable,</li> <li>➤ Elle est toujours plus ou moins en mouvement selon l'intensité de l'énergie des facteurs V.I.E. (facteurs déterminants: valence, instrumentalité, expectation) qui la mobilise.</li> </ul>
Adams	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usage du mot « effort » qui traduit les effets d'une force motivationnelle et justifie en un mot simple le comportement de motivation.</li> <li>➤ La motivation n'est pas un processus <b>inné</b> et nous invalidons définitivement cette idée d'innéisme de la motivation. <b>La motivation naît d'une réaction humaine de l'individu et à son environnement. Le travailleur est guidé par ses propres sentiments subjectifs et/ou par les forces à actions extérieures qui visent à stimuler ces sentiments subjectifs, à le motiver.</b></li> <li>➤ <b>le sentiment d'équité</b> est un important levier de motivation, et fonctionne sur modèle comportementaliste d'Alderfer (<b>frustration/régression</b>).</li> </ul>
Nuttin	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La motivation est subjective; chaque individu se construit son propre environnement, se développe et se mobilise vers ses buts à atteindre.</li> <li>➤ Une constatation s'est imposée à nous: les outils d'évaluation des « objets intérieurs » qui déterminent les motivations professionnelles sont tous sujet aux biais de la double subjectivité et de la désirabilité sociale car ils se posent selon des échanges employeurs/employés.</li> <li>➤ Nouvel objectif de recherche: <b>trouver un outil qui comporterait moins de biais que les évaluations, recherche d'un outil favorisant l'authenticité des réponses.</b></li> </ul>

Après avoir exploité le « comment? » de la motivation au travail, nous savons que l'effort de travail se produit lorsque l'employé obtient ses « objets intérieurs ». Il nous paraît logique à présent de poursuivre nos investigations afin de déterminer pourquoi l'employé se motive à travailler. Traitons donc à présent du « pourquoi ? » la motivation au travail.

### 2.3. « Le pourquoi ? » de la motivation au travail ou les théories des buts porteurs de motivation.

Le mot "pourquoi" traduit "la question sur la cause des choses"<sup>59</sup>, en l'occurrence nous avons vu précédemment que ce qui définissait la cause de la motivation au travail était lié au processus: c'est la *cause* de la motivation au travail qui déclenche le processus de motivation. Par cause, nous entendons la valeur et les buts déterminants la motivation. Mais nous ignorons encore comment les authentifier. De fait, et conséquemment à nos réflexions antérieures, comment opérer pour que ces évaluations ne soient pas d'emblée biaisées? Quel(s) outil(s) proposer aux cadres pour qu'ils puissent appréhender les facteurs réels déterminants la motivation de ses employés?

#### 2.3.1 Modèle de Ronen : les valeurs du travail.

Ronen a mené son étude dans différents pays en demandant aux travailleurs quelles étaient leurs valeurs motivantes de travail? Il a tenté d'établir une liste exhaustive des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être valorisés par les individus, il en a avancé quatorze.

Avec ces quatorze valeurs comme base, Ronen<sup>60</sup> a accompli un modèle à deux axes factoriels qui comporte, d'une part, les valeurs de travail à **orientation matérielle** et **non matérielle** et, d'autre part, les valeurs de travail à **orientation individuelle** et **collective**. Nous choisissons d'illustrer ce modèle par un graphique représentant les **quatre quadrants qui permettent de relier les quatorze valeurs entre elles**.

---

<sup>59</sup> Le petit Larousse illustré, Larousse, 2009, p.811

<sup>60</sup> Typologie de RONEN tirée de « International review of applied psychology », 1979, p.28.

<b>Valeurs de travail à orientation individuelle</b>		
<i>* présence de défis</i>	/	<i>* avantages matériels</i>
<i>*valorisation des compétences</i>	/	<i>* sécurité au travail</i>
<i>* possibilités de formation</i>	/	<i>* horaires adéquats</i>
	/	<i>* conditions de travail</i>
	/	<i>* environnement résidentiel</i>
	/	
<b>Valeurs de travail à</b>		<b>Valeurs de travail à</b>
----- -----		
<b>orientation non matérielle</b>		<b>orientation matérielle</b>
<i>* possibilité de promotion</i>	/	<i>* relations avec les collègues</i>
<i>* autonomie dans le travail</i>	/	<i>* relations avec les cadres</i>
<i>* marques d'estime</i>	/	
<i>* salaire satisfaisant</i>	/	
<b>Valeurs de travail à orientation collective</b>		

Ces valeurs et quadrants offrent un outil de management pour les cadres. En effet, il lui permet d'abord de les connaître, puis de les observer. Le cadre aurait alors la possibilité d'orienter son management selon les valeurs de travail de chacun afin de stimuler l'action de travail et donc de motiver ses employés. En aparté nous remarquons que ces valeurs pourraient aussi convenir aux valeurs des cadres. A titre de confrontation avec les théories abordées, nous constatons que les valeurs de Ronen s'approchent le plus de celles développées par Vroom. En fait, elles semblent se rapprocher surtout de la notion de valence de Vroom car elles captent l'intérêt des individus à travers l'importance de l'enjeu du travail. Nous verrons plus loin, si cette réflexion servira notre modèle intégré. Dans tout les cas, si la valence de Vroom s'apparente aux valeurs de Ronen, cela déterminerait les conditions de la valence. La

valence serait donc conditionnée par des valeurs d'orientations matérielles ou non, et collectives ou non.

Pour continuer notre analyse, nous avons relevé que le salaire était situé dans le quadrant des valeurs non matérielles, ce qui nous semble plutôt surprenant. Mais, au delà du contenu rentable que le salaire représente, celui ci évoque aussi la notion de promotion. Le salaire représente donc ici la reconnaissance, la réalisation et l'estime de soi ce qui n'est pas sans nous rappeler les « sources de motivations » de Herzberg. Cette considération précise encore toute la complexité et l'importance du salaire dans le management et plus encore dans le champ de la motivation au travail. Le revenu permet de vivre et d'assouvir la sphère biologique et sociologique, mais il est aussi au centre de toutes les considérations psychologiques liées à l'image de soi car un salaire élevé connote d'une place élevée dans notre société. Le salaire est donc un fort levier de la motivation, son poids motivant est aussi fortement intrinsèque. Mais les cadres n'ont pas à gérer ce levier directement, c'est l'organisation et sa direction qui les gèrent. L'influence du responsable se résumera alors juste à évaluer la qualité du travail de son employé lui ouvrant ou non les portes d'un avancement possible.

Maintenant, continuons notre développement critique et demandons nous à présent pourquoi les relations entre collègues et cadres sont elles reprises dans les valeurs matérielles? En effet, depuis le début de notre mémoire, ces relations étaient « classées » dans les valeurs psychosociologiques<sup>61</sup> et donc non matérielles; jusqu'à maintenant nous ne les avons pas imaginé sous un abord qui puisse être pécuniaire. Or, le travailleur ne peut jamais être assuré de l'authenticité de ses relations interprofessionnelles. Rappelons nous par exemple de la notion d'équité à travers laquelle les employés se jaugent mutuellement afin d'être certains d'obtenir les mêmes avantages que leurs collègues. Pour pousser la réflexion encore plus loin, nous pouvons aussi dire que les facteurs V.I.E dépendent des gains et des avantages obtenus contre les efforts de motivation. La motivation évolue au gré de la confiance que l'employé aura envers son responsable. Ces deux exemples prouvent que Ronen a raison de qualifier les relations interprofessionnelles de matérielles, car au delà des relations cordiales existantes parfois au travail, il est indéniable que le regard de l'autre demeure. Dans ce cas, la cordialité est abolie dès lors que la valeur de *l'enjeu*, porteuse d'intérêt matériel, prévaut sur la relation. Cette pensée confirme encore l'existence d'une corrélation entre les valeurs de Ronen et la valence de Vroom, ici la valeur de l'enjeu "avantage" l'emporte sur l'enjeu "relation interpersonnelle".

---

<sup>61</sup> Facteurs sociaux pour Mayo, p.21; Besoins sociaux pour Maslow, p.28; Sociabilité pour Alderfer, p. 30; Affiliation pour Murray, p.31; Appartenance pour Mc Clelland, p.31; Facteurs d'hygiène pour Herzberg, p.37 .

A présent parce qu'une de nos perspectives est aussi de trouver une méthode d'évaluation de la motivation sans les biais de désirabilité sociale et/ou de double subjectivité, penchons nous sur la méthode de recherche utilisée par Ronen. Ce dernier a interviewé par questionnaire des employés de tous horizons professionnels et de pays différents. Attachons nous uniquement aux points essentiels à la discussion. Tout d'abord, observons la place tenue par Ronen au cours de son enquête, il est psychologue et se présente comme tel, il n'est donc pas vécu comme juge comme le cadre pourrait l'être. La relation n'est donc pas une relation évaluatrice où l'employé pourrait se sentir jugé par son employeur. Cette constatation limite d'emblée le biais de double subjectivité. De plus, même si l'authenticité des réponses données par les employés n'est de toute façon jamais certaine, le fait de l'externalité de Ronen à l'organisation permet sans doute de limiter le biais de la désirabilité sociale. Gardons en mémoire cette méthodologie qui s'apparente à la méthode appliquée par les audits qui prônent le non lien à l'entreprise, la neutralité et donc l'impartialité vis à vis de l'institution dans laquelle il auditionne. Cet état de fait semble plus favorable à l'authenticité des réponses données par le personnel interviewé. Par contre, permettons nous tout de même une critique à l'égard du média "questionnaire" utilisé; son contenu ne doit pas être trop directif sinon il risque d'influencer le contenu des réponses, et donc de les biaiser.

Après avoir approfondi ce modèle de Ronen, nous pouvons dire qu'il nous a convaincu par ses valeurs de travail. Elles déterminent le choix des enjeux (valence de Vroom) du processus de la motivation au travail, les causes (le "pourquoi?") de la motivation semblent être éludées par Ronen.

Par contre, même si les considérations développées jusqu'à maintenant nous font avancer vers l'élaboration de notre propre modèle conceptuel de motivation au travail; nous ne réussissons pas encore à définir un outil d'évaluation de la motivation. C'est donc pour y répondre et compléter encore notre concept que nous poursuivons nos investigations théoriques à travers le "pourquoi?" de la motivation au travail et abordons à présent les théories d'autoévaluation.

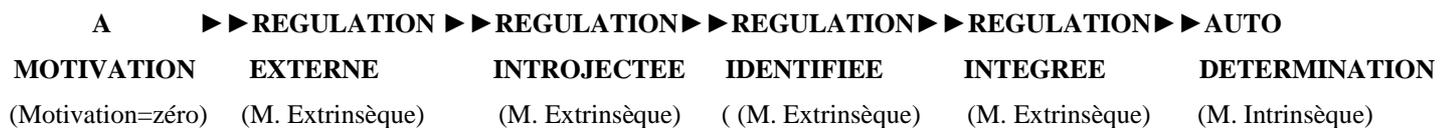
### 2.3.2. La théorie de l'autodétermination de la motivation par Deci et Ryan.

Depuis maintenant plusieurs pages nous défendons l'aspect subjectif de la motivation au travail. Deci et Ryan ont travaillé sur cette idée et ont amené leur modèle qui abonde dans notre sens. Toutefois, au delà de confirmer ce que nous pensons, ils ont aussi étoffé cette idée, et l'ont rendu plus consistante, moins attaquable. Ils évoquent une formulation humaniste de la motivation en la déclinant sous deux formes. Ils postulent que la motivation au travail est au centre d'un continuum d'autodétermination humaine qui évoluerait de l'amotivation jusqu'à la

motivation intrinsèque. Entre ces deux formes extrêmes de la motivation, il y aurait quatre formes intermédiaires de motivation extrinsèque.

Notons d'emblée la réapparition de la notion de motivation *extrinsèque* qui n'avait plus été cité depuis le « quoi? » de la motivation au travail à travers l'approche de Herzberg.

Mais revenons au postulat de Deci et Ryan et résumons le par un schéma:



Apprécions d'abord les deux extrémités du schéma à savoir l'«amotivation» et l'autodétermination selon Deci et Ryan.

Pour commencer, ils pensaient que la motivation pouvait avoir un niveau zéro; ils la nommèrent donc « amotivation ». Pour ces deux chercheurs, l'"amotivation" représentait la perception du travailleur à ne plus trouver utile de faire des efforts au travail. Rappelons d'emblée que cette possibilité de nullité de la motivation a déjà été traitée auparavant par Alderfer et nommée « démotivation » et que nous l'avons rejeté pour notre projet. Notre conviction selon laquelle aucun individu ne peut être totalement démotivé par son travail reste. Nous décidons donc de baptiser notre forme de motivation proche du zéro et souvent inobservable, **la « motivation professionnelle imperceptible »**. Elle sera intégrée à notre **modèle**. Permettons nous une métaphore parallèle à notre conviction conceptuelle et rappelons nous, comme pour renforcer notre sentiment à ce sujet, que ce n'est pas parce les atomes ne se voient pas qu'ils n'existent pas. Ces chercheurs persuadés d'une motivation professionnelle nulle n'ont pas émis l'hypothèse d'imperceptibilité.

Deci et Ryan pensaient que la motivation intrinsèque nécessitait une complète autodétermination. Ils défendent ce point de vue en justifiant que lorsqu'une activité procure du plaisir à un employé alors celui ci l'exécute librement, de manière autodéterminée. Ce postulat d'autodétermination explique à lui seul le fondement intrinsèque de la motivation humaine. Toutefois, nous pensons aussi qu'il présente des limites. Selon nous, ces limites s'inscrivent dans le temps car même si un employé se plaît à effectuer une tâche et que ses valeurs de travail le portent dans le processus de la motivation autodéterminée, nous pensons tout de même qu'à un moment l'ennui apparaîtra faisant s'éteindre le plaisir de travailler.

**L'autodétermination du travailleur doit donc être entretenue et stimulée par le manager.**

Nous pensons par exemple que le "feed back" professionnel, c'est à dire le retour de type évaluation de la qualité du travail effectuée par le cadre, permettrait à l'employé de continuer à prendre du plaisir. Le responsable renforcerait la motivation de l'employé en donnant des informations de compétences et/ou des récompenses selon le niveau de performance atteint. N'omettons pas la nécessité d'équité dans l'apposition de ces soutiens par le manager.

Expliquons maintenant le centre du schéma.

Donc, pour Deci et Ryan la motivation extrinsèque existe et se décline comme suit en quatre étapes:

- La régulation *externe* est la motivation extrinsèque la moins autodéterminée, le travailleur va travailler juste ce qu'il faut pour éviter les sanctions.
- La régulation *introjectée* est une motivation extrinsèque qui pourtant est stimulée par des pressions internes citons par exemple la culpabilité. Notons que ce type d'autodétermination reste de l'ordre de l'interne, mais la cause perçue reste externe. Le travailleur va œuvrer pour éviter de se sentir coupable. La sanction externe précédente se transforme ici en sanction interne liée à l'estime de soi.
- La régulation *identifiée* diverge de la régulation précédente du fait d'un phénomène interne d'identification. L'individu identifie les tâches et les ressent différemment; le travailleur donne du sens et pondère ses activités selon l'importance qu'il leur attribue, selon leurs valeurs. Nous confirmons ici la notion de valeurs déjà débattue auparavant. L'individu va d'abord effectuer les tâches qu'il préfère, ou qu'il réussit le mieux à effectuer.
- La régulation *intégrée* pousse l'individu à « être » la tâche, au delà du fait qu'il continuera à l'identifier comme précédemment, il va en plus la vivre; la tâche va faire partie intégrante de lui, et contribuer à la réalisation de soi. Nous pensons que le sentiment d'équité d'Adams appartient à ce processus d'identification, car selon nous, c'est parce qu'une tâche fait partie intégrante du travailleur, qu'il se compare aux autres travailleurs et peut ainsi se sentir parfois dévalué et donc frustré.

Ces motivations sont exposées et défendues en tant que motivation extrinsèque, or il nous paraît évident qu'elles ne le sont pas. En effet, elles ont toutes un lien avec l'extérieur, mais sont aussi toutes ancrées à la personnalité, à l'intrinsèque du travailleur. Prenons un exemple, si la régulation extrinsèque *externe* avancée par Deci et Ryan pousse l'employé à travailler

afin d'éviter la sanction, n'est ce pas un comportement intrinsèque? Car, le principe même de la sanction est qu'elle soit ressentie comme telle; or selon la personnalité de chacun, la sanction sera perçue différemment, elle aura du poids pour certain et aucun pour d'autres. Donc de façon semblable lorsque les théoriciens de l'autodétermination évoquent des pressions internes d'*identification* ou d'*intégration* des tâches, nous pensons qu'ils décrivent somme toute toujours le même phénomène, à savoir la motivation intrinsèque.

Mais alors, est ce que la motivation extrinsèque existe?

Nous avons à ce sujet une opinion, soulignons toutefois qu'elle ne se prétend pas universelle. Pour nous seules les valeurs telles que nous les avons justifiées auparavant guident la motivation et que ce que les théoriciens appellent à tort motivations extrinsèques sont en fait ces même valeurs qui déterminent le choix des enjeux au travail. **Pour nous, la motivation serait donc toujours intrinsèque à l'individu et ne pourrait jamais être extrinsèque et ce sont les valeurs telles que décrites par Ronen qui influencent extrinsèquement le processus humain de la motivation professionnelle.** Ceci expliquerait aussi la raison pour laquelle la motivation reste aujourd'hui encore un mystère et qu'aucuns sont unanimes sur une définition ou une théorie. Une théorie universelle de la motivation est impossible car les valeurs (qui justifient du choix de l'enjeu) de chacun sont uniques et différentes de celles d'un autre.

Afin de poursuivre notre réflexion, Bandura a plus récemment développé la théorie de Deci et Ryan, il l'a nommé théorie de l'autorégulation. Sans rentrer dans les détails de celle ci, justifions tout de même l'intérêt que nous lui portons.

### 2.3.3. La théorie de l'autorégulation par Bandura

Nous considérons et avons déjà précisé la motivation au travail comme étant un processus et non un « état » constant. C'est pour renforcer cette idée que nous portons de l'intérêt à la théorie de Bandura<sup>62</sup>, car même si nous pensons à présent que le processus de la motivation est autodéterminé et guidé par des valeurs extrinsèques, nous ne nous sommes pas encore posés la question du lien qui doit exister entre le **domaine des représentations** de ces valeurs, et le **domaine de l'exécution** qui justifie les comportements motivés ou non de travail (action de travailler). C'est ce que cette théorie de la régulation s'est attelée à prouver. D'après nous, le **domaine de l'exécution** peut être assimilé aux théories du contenu et des buts que nous avons nommé « le quoi? » de la motivation au travail. En parallèle, le **domaine des représentations** de Bandura s'apparente à la façon dont les informations vont être traitées

---

<sup>62</sup> BANDURA A. « Social cognitive theory », Annual review of psychologie, vol. 52, 1991, pp. 1-26.

et comment l'évaluation des valeurs de motivation de l'employé va s'effectuer. Nous venons d'en donner les détails, et rappelons que nos valeurs représentatives de la motivation au travail à évaluer sont celles de Ronen. Afin d'être exhaustif, nous établissons pour la suite que cette évaluation est autodéterminée par l'employé toujours dans un souci d'authenticité. Le cadre pourra juste soutenir l'autodétermination de l'employé par un « feed back », un bilan de compétence, etc.

Toutefois nous constatons au fil de nos considérations que contrairement à ce que nous pensions au départ de notre travail, **le cadre n'est pas réellement l'instigateur de la motivation, il s'inscrit plutôt comme élément de soutien à celle-ci.**

A présent, il nous reste à réfléchir sur l'existence ou non d'un lien entre ces deux domaines. Bandura croit en l'existence de ce lien et a nommé ce comportement humain, la « self-regulation » ou autorégulation. A partir de celle-ci, il a décliné trois modalités de conduite, à savoir l'auto-observation, l'autoévaluation, et enfin l'auto-analyse.

D'emblée à l'évocation de ces modalités, nous nous rappelons un de nos objectifs conceptuels, à savoir notre désir de trouver un outil d'évaluation de la motivation professionnelle favorisant l'authenticité des réponses, évitant donc les biais de **désirabilité sociale et/ou de double subjectivité?** . L'autorégulation de Bandura et ses déclinaisons vont-elles nous permettre de répondre à nos attentes?

L'*auto-observation* relate l'attention de chacun sur un de ses comportements spécifiques, car il nous paraît impossible d'être attentif à chacun de ses comportements en même temps. Pour s'auto-observer, nous devons donc faire preuve d'introspection, ce qui nécessite une prise de conscience de nos choix dans le travail. Nous sommes à nouveau dans le champ de l'intrinsèque. En effet, l'individu choisira l'aspect comportemental à observer selon le but, l'objectif professionnel qu'il poursuit. Ce choix lui est personnel, et donnera tout le poids aux informations sur ses performances. Nous pensons qu'une telle méthode est authentique et est épargnée par les biais attendus habituellement lors des évaluations professionnelles. Le seul biais possible serait de vouloir se mentir à soi-même.

L'*autoévaluation* se situe dans le champ du résultat, elle nous permet de nous recentrer sur nos compétences et notre efficacité à obtenir les résultats visés. Nous pensons que cette modalité répond aussi à nos attentes. Notons tout de même que l'autoévaluation renvoie à l'image de soi et qu'elle est donc par définition intrinsèque à l'individu. Rappelons nous nos réflexions à propos de l'ego des cadres<sup>63</sup>, et permettons nous une digression constructive. C'est en cela que nous restons réservés quant à l'utilisation de l'autoévaluation auprès des cadres car le biais de

---

<sup>63</sup> Cf., p.11

désirabilité sociale risque dans ce cas d'être toujours très présent...même par rapport à lui même. Toutefois l'auto-évaluation semble être la méthode d'évaluation la moins mauvaise pour un usage de terrain. Mac Gregor l'avait d'ailleurs aussi retenu pour sa qualité de vecteur du **sentiment d'équité**. En ce sens, nous pouvons ici imaginer une adaptation pratique en "armant", par exemple, l'autoévaluation d'une protection supplémentaire contre ces biais. Elle pourrait alors être proposée dans un contexte d'anonymat des personnes auto-évaluées.

Poursuivons notre critique et terminons avec l'*auto-analyse* qui aussitôt nous paraît assez semblable aux deux modalités précédentes. La nuance de celle ci réside dans le fait qu'elle concerne les réponses affectives des précédentes comparaisons. L'auto-analyse porte les impressions, les estimations de chacun à être ou non compétent. En effet, un employé sera satisfait ou non parce qu'il pensera être en bonne voie ou non afin d'atteindre son objectif de travail. En toute logique, l'auto-analyse pourrait se montrer néfaste au processus motivationnel car l'intensité des affects sera proportionnelle au décalage éventuel entre le but attendu et l'expectation (le résultat) réelle. Malgré ce risque négatif, et parce que nous n'oublions pas que la complexité de la motivation réside dans l'humanité de celle ci, nous devons de composer la motivation au travail malgré cette condition d'auto-analyse.

Pour résumer, nous considérons l'autorégulation comme un processus intrinsèque et autodéterminé des individus. Nous l'intégrerons à notre champ conceptuel car grâce à cette théorie de l'autorégulation, nous avons réussi à trouver des alternatives opératoires nous offrant une possibilité au champ de l'intrinsèque des employés qui compose la motivation. En d'autres termes, nous pensons qu'en soutenant l'autodétermination de l'employé et en lui faisant prendre conscience de l'existence de sa propre autorégulation, le cadre certifie ainsi son rôle de soutien au sein du processus motivationnel. Il peut développer le champ de la confiance en proposant des retours d'*autoévaluation* et d'*auto-observation*. L'anonymat peut se révéler être plus rassurant encore. Les réponses offertes par les employés auront alors plus de chances d'être authentiques.

Maintenant que nous connaissons les différentes valeurs de la motivation au travail et avons déterminé une méthode exploratoire favorable à leur détermination. Il nous faut explorer les méthodes les plus adaptées au rôle majeur du cadre, c'est-à-dire le **soutien de la motivation**. Comment le cadre va t il s'inscrire concrètement afin d'instaurer la confiance, soutenir l'autodétermination et faire prendre conscience de l'existence de l'auto-régulation auprès de ses collaborateurs? Nous entrons ici dans le champ du management de la motivation au travail. Voyons comment il se présente et quelles sont les techniques de management liées à cette responsabilité du cadre ?

En parcourant nos sources et ressources, nous avons retenu la méthode de développement par objectif inventée par Locke, et celle de la modification du comportement d'après Feeney, en les critiquant nous tenterons donc d'isoler le/les rôles des cadres sur la motivation professionnelle.

Notons que ces techniques de management sont comportementalistes et appartiennent au management participatif<sup>64</sup> qui a pour vocation de soutenir et diriger les individus de manière à ce qu'ils se sentent reconnus et responsables dans leur travail. Le manager « participatif » développe et responsabilise ses collaborateurs, en cela il vise à développer leurs autonomie et délègue ce qui finalement légitime l'autonomie. Voyons donc en quoi consiste ce management et quelles en sont les variantes?

#### 2.3.4. La fixation des objectifs selon Locke.

Locke<sup>65</sup> s'inscrit dans la lignée des théoriciens du renforcement. Il est parti d'une réflexion qui lui est toute personnelle et que nous ne partageons pas. Il s'est dit que tout bien considéré, peu importe ce qui motive le salarié. Locke pense que ce dernier fixe son énergie sur un objectif à atteindre, sans réellement se soucier de son contenu, mais confirme notre pensée selon laquelle les employés sont plus motivés par des ressorts internes (estime de soit, goût de l'effort...) que par des stimuli externe (récompenses diverses, renforcements positifs). Sur base de cette réflexion, cela voudrait dire que le rôle motivant du cadre passe donc par le choix des objectifs de travail. Selon Locke, les objectifs de travail doivent remplir deux conditions : être **précis** (quantifiables) et être **assez élevés**. En effet, il a observé via une étude de terrain, que plus l'objectif était difficile, quitte à ne pas l'atteindre, plus le rendement de travail était élevé. Les objectifs doivent donc avoir la capacité de mobiliser les énergies individuelles; cette réflexion nous permet de réintroduire et en même temps de confirmer définitivement l'idée d'intensité de l'énergie humaine qui détermine la force motivationnelle. L'intensité et le contenu sont par conséquent deux attributs essentiels pour qu'un objectif ait un impact sur le comportement humain.

Mais comment le cadre peut il être certain de proposer les objectifs avec justesse?

Pour tenter de répondre à cette question, et renforcer le point de vue de Locke, nous avons aussi lu que Suzuki<sup>66</sup> a plus récemment retravaillé cette idée de fixation des objectifs dans la prise en charge managériale.

---

<sup>64</sup> FLORIN C., cours de management, année académique 2003-2004.

<sup>65</sup> LOCKE E.A., cité par ROUSSEL P. op. cit.; in "What is job satisfaction", Organizational behavior and human performance, 1969, p.309-336.

<sup>66</sup> SUZAKI K., "Réinventer l'unité de travail, impliquer les hommes au plus près du terrain », dunod, 1996, p.241.

Suzaki a précisé certains points clés garant d'une bonne fixation des objectifs auprès des employés. Notons que, lorsque cette *fixation* se réalise, les compétences du personnel (savoir être et faire) s'accroissent, le processus se développe et passe à un degré supérieur d'atteinte d'objectifs et donc de performance. Cette notion de rentabilité justifie encore les raisons qui poussent depuis longtemps les chercheurs à percer les secrets de la gestion de la motivation professionnelle.

Détaillons donc les points clés utiles à la juste fixation des objectifs de travail à atteindre, ils seraient selon Suzaki les garants d'un processus motivationnel au moins continu, et au plus croissant. Pour cela, les objectifs devraient d'abord être présentés par le cadre comme des *défis à relever*. Nous épousons cet argument car nous avons déjà avalisé cette notion *d'estime de soi* d'un travailleur comme levier de motivation pour notre concept. Elle a déjà fait ses preuves surtout auprès des travailleurs ambitieux (cadre ou employé désirant évoluer professionnellement). Ces challenges proposés doivent aussi être *convaincants* car si le personnel s'engage à les réaliser, il devra se les approprier et mettre en œuvre ses ressources de créativité gages d'une réalisation personnelle. Remarquons ici qu'une nouvelle fois l'idée de capacité à percevoir l'intrinsèque des travailleurs par le cadre est présente. Nous pensons que c'est à ce niveau que le cadre se devra d'être soutenant et éducatif afin de faire prendre conscience de l'existence de l'autorégulation à ses employés. Si les cadres réussissent à expliquer ce qu'est l'autoévaluation et l'auto observation à leurs employés, et que ceux ci l'appliquent et acceptent de partager leurs contenus (même de façon collective et anonyme); alors le cadre connaîtra les valeurs les plus authentiques de ses collaborateurs et sera donc en mesure de proposer des objectifs de travail motivant. A ce niveau, la confiance reste l'unique gageure de l'authenticité des pistes offertes. Les objectifs peuvent donc être proposés par le personnel et soutenus par leur hiérarchie.

Les objectifs de travail de Suzaki doivent aussi être *mesurables*, sujets à comparaison (telle entreprise a réalisée tels objectifs; sommes-nous capables de faire mieux ?) et liés aux exigences du marché, des lois, des attentes de l'entreprise. Nous constatons que ces derniers déterminants ont tous un lien avec la rentabilité de l'entreprise. Il est certain que la détermination des objectifs de travail influence aussi l'économie de l'entreprise; toutefois, nous n'en tiendrons pas compte ici car cela concerne peu notre sujet. En effet rares sont les employés qui travailleront plus uniquement pour que leur entreprise gagne plus; exception

faite peut être dans le cas d'une politique de primes sur bénéfice, ou comme c'est le cas au Japon dans les entreprises où la culture d'entreprise y est très présente.

Voyons l'autre pratique retenue : celle de la théorie de Feeney ou théorie de modification du comportement.

### 2.3.5. Le modèle de Feeney portant sur la modification du comportement au travail.

Cette théorie est comme son nom l'indique comportementaliste. Feeney postule que les renforcements positifs (encouragements, félicitations, bonus) ainsi que le feed-back sur le travail accompli augmente le niveau de motivation des employés. Cette pensée nous renvoie d'emblée à une autre où le feed-back mais aussi les renforcements positifs avaient déjà été évoqués comme levier de motivation. Voyons si ce modèle s'avère être un outil pratique et praticable s'accordant à notre concept de motivation professionnelle.

Nous décidons de schématiser l'application en six étapes du modèle de Feeney<sup>67</sup> :

<b>Modèle de Feeney.</b>	<b>Critiques et liens du modèle de Feeney d'après nos acquis conceptuels.</b>
1. Détermination des comportements mesurables, objectivés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Les valeurs, désirs et autres instances intrinsèques ne peuvent être connus à ce stade.</li> </ul>
2. Détermination d'un instrument de mesure basé sur des critères de « performances » établis en collaboration entre le cadre et l'employé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* La confiance doit être présente pour garantir l'authenticité et donc l'utilité future des critères à évaluer. Celle ci est le résultat du rôle tenu par le chef en terme de soutien à l'autodétermination de l'autorégulation de l'employé.</li> <li>* L'outil entretien individuel sera utilisé pour assurer le retour de l'autorégulation (autoévaluation et auto observation) de l'employé.</li> </ul>
3. Fixation des objectifs, assez élevés mais réalistes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Feeney partage le point de vue de Locke en la matière.</li> </ul>
4. Évaluation de la fréquence des comportements attendus afin bénéficier d'un Feed back immédiat.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Confirmation de l'intérêt du Feed back déjà évoqué précédemment, et propice à la remise en question du fonctionnement professionnel pour l'employé et à la réévaluation de la pertinence des objectifs de travail.</li> <li>* Cette étape est propice à l'échange cadre/employé.</li> </ul>
5. Sanction selon les résultats de l'évaluation; la sanction positive est un renforcement positif et aura un impact positif sur le travail, et la sanction négative entraîne souvent un sentiment de frustration négatif pour le travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ce modèle n'est pas sans rappeler le modèle dit « d'économie de jeton », modèle comportementaliste basé sur la récompense/punition.</li> <li>* La frustration peut aussi être engendrée par le sentiment d'iniquité duquel découle le sentiment de régression.</li> <li>* Le rôle du cadre est dans ce cas important pour le maintient</li> </ul>

<sup>67</sup> FEENEY H., cité par PASTOR P. et BREARD R., in "Motiver", Liaison, 2005, p.61.

	<p>de l'énergie humaine utile au processus de la motivation: il se doit de rester équitable dans l'application des sanctions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* La façon dont l'employé vivra la sanction lui sera personnel et dépendra de la partie de l'auto-régulation nommée auto-analyse.</li> </ul>
6. Évaluation finale du programme de modification du comportement, remise à niveau et solutions de rechange à trouver.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cette partie est essentielle pour maintenir l'intensité de l'énergie du processus de motivation professionnel. Nous pensons que cette évaluation et les modifications comportementales qui en découleront doivent se situer dans le champ de rencontre commun aux deux protagonistes du travail (le cadre et l'employé).</li> <li>* Une négociation est réussie lorsque les intervenants ont chacun un sentiment d'équité (gagnant/gagnant).</li> </ul>

Cette technique de management de la motivation a déjà fait "ses preuves auprès de grandes entreprises comme IBM, Dupont,..."<sup>68</sup>.

Lorsque les critères d'évaluation sont bien définis par le responsable en collaboration avec l'employé, celui-ci perçoit l'impact de ses comportements et les conséquences qui en résultent sur son travail. Ce programme comportementaliste a permis de réduire le taux d'absentéisme dans les entreprises. Afin de rebondir sur la notion d'absentéisme, revenons à Suzaki;

Ce consultant japonais a une vision nouvelle de la prise en charge de la motivation, et a développé une méthode adressée directement aux responsables d'unité pour leur permettre d'impliquer les hommes sur le terrain. Il se base sur des indices qu'il nomme QCDCM (seul le M qui relate la motivation nous intéresse). Ces indices permettent d'établir la santé d'une entreprise ou même d'une unité de travail. Selon Suzaki, chaque salarié est responsable de sa sphère de responsabilité, c'est ce qui diffère du management européen où c'est généralement le responsable qui est chargé de suivre et de mesurer les résultats de chacun. Au Japon, tout le monde doit être capable de rendre compte de la santé de son entreprise, les employés se sentent autant concernés que les responsables de l'équilibre de leur entreprise. Il y a une forte culture d'entreprise au Japon qu'en Europe.

Selon Suzaki, le *taux d'absentéisme*, les *plaintes*, les *réclamations*, les *retards*, le *turn-over* et enfin le *nombre de suggestions* sont les données indicatrices, les symptômes de la santé motivationnelle d'une entreprise<sup>69</sup>. Ces symptômes nous rappellent les "effets de l'implication" révélateurs de la non implication des employés.

Permettons nous une parenthèse autour du mot symptôme; le symptôme<sup>70</sup> est ce qui permet de deviner quelque chose à venir en cela il est de l'ordre du subjectif et donc du relatif.

<sup>68</sup> PASTOR P. et BREARD R., op. cit, p.61

<sup>69</sup> SUZAKI K, op.cit, p.111

<sup>70</sup> Le petit Larousse, Larousse, 2009, p.983

C'est pourquoi nous pensons que face à de tels indices la prudence du responsable doit être de rigueur, il doit juste rester attentif à l'équilibre de son service. Car sans jamais être totalement certain de la raison réelle d'une absence, d'un retard ou d'une plainte, nous pouvons à présent affirmer que ces indices peuvent être liés à une motivation instable des employés. C'est pour cela que nous décidons de les retenir uniquement comme symptômes possible de la motivation qu'ils sont, et non comme des preuves implacables d'un déséquilibre de la motivation. Afin de synthétiser nos idées portant sur le « pourquoi ? » de la motivation au travail nous avons créé un tableau synoptique.

**Tableau synoptique n°10: le « Pourquoi? » de la motivation au travail.**

Les théoriciens du « Pourquoi? » de la motivation au travail.	Apports des théories du « Pourquoi? » pour notre conceptualisation de la motivation professionnelle.
Ronen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avec ces quatorze valeurs comme base, Ronen a abouti à un modèle à deux axes factoriels qui comporte, d'une part, les valeurs de travail à <b>orientation matérielle</b> et <b>non matérielle</b> et, d'autre part, les valeurs de travail à <b>orientation individuelle</b> et <b>collective</b>.</li> <li>➤ Le modèle de Ronen nous a convaincu; il a avancé des valeurs de travail déterminant le choix des enjeux et donc la satisfaction pour faire évoluer (= à la valence de Vroom) le processus de la motivation au travail. Nous les intégrerons donc à notre modèle conceptuel.</li> <li>➤ Toutefois, nous devons trouver une <b>méthode d'évaluation assez « authentique » pour les cibler avec précision et éviter de manière optimale les biais.</b></li> </ul>
Deci et Ryan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la motivation au travail est autodéterminée et évoluerait de façon discontinue entre deux extrêmes comportementaux de l'« amotivation » jusqu'à la motivation intrinsèque.</li> <li>➤ Nous ne croyons pas que la motivation décrite comme nulle par certains n'existe pas (amotivation, démotivation), nous pensons uniquement à une possibilité de motivation proche du zéro et donc inobservable; nous décidons de la nommer la « motivation professionnelle imperceptible ».</li> <li>➤ Nous validons l'idée que la motivation est toujours intrinsèque et guidée par les valeurs (Ronen) extrinsèques à l'individu. La motivation ne peut être extrinsèque, se sont uniquement ses valeurs qui le sont.</li> <li>➤ Le rôle du cadre est de soutenir l'autodétermination (intrinsèque) à travers les valeurs extrinsèques de l'employé. La notion de confiance y est prédominante, l'équité dans les actions de soutien en est la principale gageure.</li> <li>➤ Le soutien du cadre se présentera alors par le « feed back » ou l'évaluation, la culture du sentiment d'équité, ou encore les récompenses.</li> </ul>
Bandura	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il doit exister un lien entre le <b>domaine des représentations (Le « quoi? » de la motivation)</b> de ces valeurs, et leur <b>domaine de l'exécution (traitement des valeurs pouvant être soutenu par le cadre)</b> qui justifie les comportements motivés ou non de travail (action de travailler).</li> <li>➤ Ce lien est <b>l'autorégulation, elle est</b> déclinée en trois modalités de conduite, à savoir <b>l'auto-observation, l'autoévaluation,</b> et enfin l'auto-analyse.</li> <li>➤ Le cadre ne crée pas la motivation, il a plutôt un rôle de soutien dans l'autodétermination de l'employé, et d'éducation en lui faisant prendre conscience de l'existence de sa propre autorégulation. Le rôle du cadre est ainsi défini. La difficulté de ce rôle résidera dans la faculté de savoir développer le champ de la confiance en proposant des retours <b>d'autoévaluation et d'auto-observation</b> en imposant par exemple l'anonymat de ceux ci. Les réponses <b>offertes</b> par les employés auront alors plus de chance d'être authentiques.</li> </ul>

Locke et Suzaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ont développé une technique de management (développement par objectif) stimulant le processus de la motivation professionnelle et où les interventions de soutien de l'autorégulation par le cadre doivent être utilisées.</li> <li>➤ Les objectifs de la D.P.O. doivent être perçus comme des <b>challenges convainquants et précis</b>: le cadre doit donc réussir à percevoir l'intrinsèque, garant de la mobilisation des énergies humaines qui détermine la force motivationnelle de l'employé; pour se faire il devra soutenir l'autorégulation de celui-ci.</li> <li>➤ Les leviers de motivations évoqués ici sont liés à la stimulation de l'estime que l'employé se porte et stimule aussi ses <b>ressources de créativité gages d'une réalisation personnelle</b>.</li> <li>➤ Selon Suzaki, <b>le taux d'absentéisme, les plaintes, les réclamations, les retards, le turnover et enfin le nombre de suggestions sont les données indicatrices, les symptômes de la santé motivationnelle d'une entreprise</b>. Ces symptômes nous rappellent les "effets de l'implication" révélateurs de la non implication des employés</li> </ul>
Feeney	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A développé une technique comportementaliste basée sur le feed-back du travail accompli.</li> <li>➤ Pour être efficace, les critères du feed back doivent être bien définis par le responsable en collaboration avec l'employé, afin que ce dernier perçoive l'impact de ses comportements et les conséquences qui en résultent sur son travail. Les retours de feed back doivent être équitables.</li> <li>➤ Ce programme a permis de réduire le taux d'absentéisme dans les entreprises.</li> </ul>

Nous pourrions encore développer l'aspect théorique de la motivation au travail mais nous avons choisi de nous restreindre à travers notre classement des trois grandes questions directrices : le « Quoi ? », le « Comment ? », et enfin le « Pourquoi ? » de la motivation au travail. Ce classement et son contenu ne sont pas exhaustifs mais nous les trouvons suffisants au regard de la richesse des idées évoquées. Nous avons abordé et contredit l'essentiel des théories à ce sujet. A présent, utilisons les.

## Conclusion de la démarche conceptuelle

Nous venons à travers notre démarche conceptuelle de présenter l'évolution de la motivation au travail de sa naissance à sa théorisation. Pour se faire, nous avons étudié l'organisation scientifique du travail qui a permis d'expliquer la nécessité de sa prise en charge par les

cadres. Nombre de théoriciens se sont essayés à trouver des solutions pour la comprendre et la diriger. Personne n'y est arrivé.

Pour trouver une utilité pratique à notre travail, nous décidons à présent de faire le lien entre le volet conceptuel que nous venons de développer et le volet suivant que nous nommerons volet créatif. Le terme créatif traduit la perspective désirée de dépasser l'aspect conceptuel de notre modèle. En effet, dans la partie suivante nous tenterons de redéfinir la motivation au travail en utilisant nos critiques et en y intégrant les éléments théoriques retenus précédemment pour créer notre modèle des théories intégrées de la motivation au travail. L'intégration est le principe central de notre création, elle sera représentée par une boucle de motivation. Cette boucle se voudra être un outil de connaissance du processus de la motivation à l'usage des cadres. Cet outil comprendra les étapes de la motivation, les conditions de son déroulement ainsi que les leviers de motivation. La perspective de notre démarche est que la connaissance et l'application du contenu de cet outil puissent influencer le management des cadres pour augmenter le rendement de son organisation.

# Démarche créative

**Présentation d'un modèle intégré des théories de la motivation à  
travers la création d'une boucle de la motivation au travail:  
concrétisation de notre projet.**

Nous avons jusqu'à maintenant démontré par des exemples que chaque théorie ou partie théorie de la motivation au travail pouvait être utile aux travailleurs. Nous trouvons donc

pertinent de les intégrer dans un modèle unique axé sur le rendement et l'implication des travailleurs. C'est ce modèle que nous allons tenter de représenter maintenant.

La motivation est un processus dynamique, et nous avons ici pour projet d'élaborer un nouveau modèle explicatif du processus de la motivation dans le contexte professionnel.

Afin de lui offrir une structure logique, nous choisissons donc de rendre opérationnelle notre recherche selon une méthode inspirée du management par projet. Elle mettra de l'ordre dans nos réflexions et, nous l'espérons, permettra de répondre à notre perspective de rendre notre modèle accessible aux cadres de proximité.

## 1. LES CARACTERISTIQUES DE LA METHODE DE NOTRE PROJET.

Pour passer de notre travail conceptuel effectué jusqu'à présent à la création d'un modèle conceptuel original, nous nous sommes donc **inspiré** de la méthodologie de projet que nous avons adapté à notre réalité de recherche.

Classiquement, "manager un projet, c'est mobiliser sur un même objectif et pour une durée déterminée des hommes et des ressources."<sup>71</sup> Ici, nous ne mobiliserons que les ressources, car nous n'avons pas désiré créer cet outil en collaboration avec d'autres intervenants. Nous justifions cela par le fondement même du processus de la motivation. Il est complexe et très intrinsèque, ce qui aurait sans doute généré des réponses diverses et souvent hors champ de la motivation professionnel. D'emblée nous avons constaté que les individus confondaient la notion de motivation avec celle d'implication, de satisfaction et de motivation<sup>72</sup>. De plus, dès le commencement de notre mémoire, nous avons axé notre travail sur notre rôle créatif de futur cadre que nous sommes. Ce travail est donc un travail personnel qui ambitionne d'être à l'usage d'autrui.

Un projet se définit comme "un ensemble d'actions mises en œuvre pour atteindre un **but précis**, afin de répondre à un **besoin spécifique**."<sup>73</sup>

Le **but précis de notre mémoire** est de créer un modèle de *processus de la motivation professionnelle* basé sur l'intégration des théories et définitions à travers lequel nous pourrions en identifier les phases, les influences des valeurs, et le(s) rôle(s) du cadre.

---

<sup>71</sup> BARROU B., "Manager par projet, méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique", E.S.F., 2001, p.13.

<sup>72</sup> Cf., p.25.

<sup>73</sup> BARROU B., op.cit, p.13.

Le **besoin spécifique** est de pouvoir offrir un outil de connaissances et d'usage pour les cadres à travers les moyens et les pistes de fonctionnement que présentera ce modèle.

## 2. LES PHASES DE NOTRE PROJET.

Notre projet se décline en plusieurs étapes que nous détaillons ici. La première phase sera reprise sous le vocable de *préparatoire*, elle nous permettra de définir nos objectifs, de revenir précisément sur le client à qui s'adresse ce projet et à sa faisabilité, au contexte dans lequel nous désirons le voir évoluer.

La prochaine phase aura pour fonction d'*organiser* notre projet, et de lui offrir un contenu mais aussi un contenant. Le contenu de notre projet est le détail du processus par étapes (phases) de la motivation et aussi les conditions que définissent leurs atteintes et leurs dépassement. Pour ce faire nous analyserons et interpréterons le contenu des tableaux synoptiques des définitions et nuances de la motivation ainsi que les tableaux des trois grandes questions directives de notre mémoire. Cette analyse devrait aboutir à un classement par thèmes, du contenu des tableaux des théories. Nous pourrons alors choisir un contenant médiatique adéquat pour notre processus afin d'en optimiser la possible diffusion.

Et enfin, nous terminerons notre travail par une démarche que nous pouvons définir de *projective* car elle proposera des perspectives à notre concept. En effet, nous considérons qu'un travail ouvre toujours la porte à d'autres projets.

### 2.1. La phase préparatoire à notre projet.

#### 2.1.1. Définition de nos objectifs de projet.

Dés l'origine de notre démarche, notre projet est porté par notre désir de délivrer un message. Ce désir est né d'une **question de recherche, à savoir quel peut être le rôle du cadre sur la motivation au travail de ses employés?**

D'emblée nous avons été confronté à une multitude d'idées répondant à la motivation au travail, d'où notre initiative de vouloir les classer. Les trois questions du "quoi?", du "comment?" et du "pourquoi?" de la motivation au travail nous ont permis de ne pas trop nous éloigner de notre objectif de création. Ils nous ont offert la possibilité de réfléchir sur la motivation, ses caractéristiques de développement et d'en retirer notre essentiel. Ces analyses nous ont ouvert les portes de la conceptualisation et l'envie de la dépasser, pour finalement

nous pousser vers la création notre propre concept. Un (futur) cadre ne doit il pas faire preuve d'inventivité?

Notre objectif est **donc de créer notre modèle de processus de la motivation au travail à partir de notre travail basé sur la critique des théories existantes**. Nos espérons de cette démarche qu'elle relate nos choix critiques; et qu'elle soit comprise et utilisée par les professionnels comme un outil de gestion des motivations au travail; en cela nous visons surtout une utilisation par les cadres.

### 2.1.2. Détermination du client, mais à qui s'adresse notre projet, et dans quel contexte?

Nous décidons de préciser les clients de ce projet pour une raison purement égoïste. En effet, nous espérons qu'il puisse aider les cadres de proximité et donc nous même à repérer les différentes étapes de la motivation auprès de nos collaborateurs; cela afin de nous diriger efficacement dans nos interventions de développement motivationnel.

Toutefois, nous pensons que notre projet s'adresse à tous les professionnels en exercice sans faire de distinction de statut professionnel ni de contexte psychosociologique, nous verrons tout de même que certains aspects du processus peuvent être influencer par ces distinctions; nous justifions cette conviction simplement par l'exemple qu'un cadre en soin de santé n'a généralement pas les mêmes aspirations professionnelles qu'un infirmier. Et de la même manière, qu'un infirmier travaillant en psychiatrie n'a pas les mêmes convictions qu'un infirmier œuvrant en gériatrie.

### 2.1.3. Faisabilité du projet.

A delà de vouloir prouver la faisabilité de notre projet, nous le justifions par notre **désir de trouver des solutions au manque d'outil du management de la motivation au travail**. Nous avons cherché des grilles, ou questionnaires de motivation, mais aussi bien dans le fond que dans la forme, aucun ne nous est apparu suffisamment utilisable par les acteurs de la motivation au travail. Les questionnaires ou grilles trouvés ciblent l'implication, ou la satisfaction, donc des parties ou des ascendants à la motivation. Ils ne représentent donc pas assez les différents éléments de ce processus.

Précisons que cette constatation est uniquement basée sur nos recherches personnelles et nous les pensons suffisantes. Cette inexistence d'outil d'évaluation de la motivation professionnelle se comprend aisément par le fait avéré par notre mémoire qu'il n'existe aucune définition précise et uniforme de la motivation au travail. Notre projet ne trouve pas son fondement dans

la prétention de trouver des solutions universelles aux problèmes de motivation. Il se veut créatif de par l'originalité du produit créé, et de par le questionnement que nous espérons qu'il génère. A ce stade, nous ignorons donc si il est réalisable, mais ce n'est finalement pas la volonté de notre projet. Nous voulons juste pousser notre démarche et douter jusqu'au bout, nous espérons juste que ce projet soit réalisable, et nous en sommes convaincu.

## 2.2. La phase d'organisation de notre projet.

### 2.2.1. Méthode choisie pour relever les éléments à intégrer à notre modèle.

Nous avons choisi d'utiliser nos critiques des théories de la motivation au travail. Pour se faire, nous avons choisi d'analyser nos tableaux synoptiques qui par définition retranscrivent l'essentiel de nos idées émises sur le sujet.

Pour rester exhaustif, nous précisons ici les tableaux dont l'analyse guidera notre création. Nous étudierons donc le contenu des tableaux synoptiques<sup>74</sup> des définitions et nuances de la motivation professionnelle, et les tableaux des trois questions guides du "quoi?", du "comment?" et du "pourquoi?" des théories de la motivation au travail.

Nous optons pour l'analyse la plus répandue, c'est à dire l'analyse catégorielle. **Cette analyse permettra de réorganiser le contenu de nos tableaux, et en quelques étapes donnera lieu à une représentation classée par thèmes de ce même contenu.** En ce sens, nous nous dirigeons vers une analyse thématique favorisant le repérage des unités de sens de la motivation au travail.

En choisissant cette méthode d'analyse, nous sommes conscient des risques qu'elle peut présenter, à savoir le non repérage des thèmes, et donc l'absence d'un thème; le manque de discernement du sens des mots car le signifié d'un mot peut être plus important qu'un autre mot. Malgré ces risques, nous maintenons ce choix de méthode car elle est souvent utilisée pour les études de comportement et de motivation. Nous pensons que cette méthode nous offrira un classement nous permettant d'asseoir notre création.

### 2.2.2. Description des étapes de notre processus de la motivation au travail.

Rappelons en quelques mots notre démarche. Nous désirons créer un modèle de processus de la théorie de la motivation au travail basé sur notre précédent travail de remise en question des théories, définitions et/ou nuances existantes à son propos. De plus nous voulons créer du lien avec la pratique et ainsi évaluer le(s) rôle(s) pouvant être tenu(s) par les cadres dans ce processus, nous parlerons plus précisément de management de la motivation.

---

<sup>74</sup> Cf., Annexe n°3 ;

Pour se faire, revenons à nos résolutions précédentes. Nous avons fait le choix d'intégrer d'emblée à notre modèle la théorie avancée par Vroom. Pour la simple raison qu'elle a déjà fait ses preuves en la matière. En effet, ce modèle a très souvent été utilisé par ses pairs pour étayer leur propre théorie de la motivation au travail. Nous décidons de faire la même chose à la différence que grâce à notre travail de recherche, nous l'avons critiqué et avons décidé de n'en garder que les facteurs principaux. Pour rappel, ces facteurs sont la **valence**, l'**instrumentalité** et l'**expectation** (V.I.E). De cette manière, ils représenteront **les grands axes de notre modèle de la motivation au travail**.

### 2.2.3. Détermination des thèmes principaux de notre processus.

Toutefois, chaque axe subit des influences qui conditionnent leur direction. C'est pour justifier ce qui dirige les étapes et répondre à cette problématique, que nous décidons d'aborder notre analyse de contenu au travers de trois thèmes.

En d'autres termes, notre modèle relate que le processus de la motivation se fait en trois étapes (V.I.E) et pour passer d'une étape à la suivante, certaines conditions doivent être remplies.

Notre analyse de contenu trouve ici tout son fondement à travers la recherche des conditions d'évolution de la motivation d'une étape à une autre. Afin d'expliquer ce fondement, nous tenons à revenir à notre choix du vocable "conditions". Le choix de ce mot n'est pas anodin et justifie à lui seul notre démarche d'analyse de contenu. La condition dans ce contexte bien précis est "la circonstance à laquelle est subordonné l'accomplissement d'une action, ou soumise à la production d'un phénomène"<sup>75</sup>. En recherchant les conditions de ces étapes de la motivation professionnelle, nous espérons justifier son déroulement et pointer les actions, les attitudes à tenir et autres leviers de motivation potentiellement utilisables par les cadres. Les trois thèmes de notre analyse sont donc les **conditions** de la valence, de l'instrumentalité et de l'expectation.

### 2.2.4. Les sous- thèmes des thèmes principaux de l'analyse de contenu.

Déterminons à présent ce que nous entendons par sous thèmes. Ils se rapportent aux conditions des étapes V.I.E. Afin de pouvoir correctement décliner leur contenu attendu revenons sur les caractéristiques de la valence, de l'instrumentalité, et l'expectation.

Pour se resituer, la valence est la valeur que le travailleur porte à **l'enjeu**. Cette précision a son importance car les sous thèmes du thème conditions de la valence sont liés aux valeurs de

---

<sup>75</sup> Le petit Larousse illustré, Larousse, p.233

la valence elle même et donc par déduction abordent la notion d'enjeu et de contrepartie offerte en échange d'un comportement motivé. La motivation évoluera si la valeur de l'enjeu est **certaine et suffisante**. Le vocable certain traduit bien là une hypothèse de **confiance** par rapport au fait d'obtenir une contrepartie à la motivation. Cette **confiance résulte de l'équité** appliquée lors de l'offre de l'enjeu. De plus, la **suffisance d'un enjeu** répond à la notion de **satisfaction** générée par la contrepartie offerte. Les sous thèmes retenus pour la valence sont donc l'équité, et la satisfaction et bien **sur le management** qui s'y rapporte.

L'instrumentalité quant à elle, pèse la relation entre le résultat et l'enjeu. Plus concrètement, elle évalue la contrepartie, l'avantage à être motivé. Le travailleur sera motivé si l'enjeu est correctement ciblé selon ses "**objets intérieurs**" et en fonction de son entourage. Les unités de sens de l'instrumentalité se rapportent donc aux "objets intérieurs" des travailleurs, à la façon de les appréhender. Nous y retrouverons donc face au thème de conditions de l'instrumentalité, les sous thèmes des "objets intérieurs", et de **qualités et techniques de management** pour les évaluer et donc les proposer afin de dépasser l'étape de l'instrumentalité.

L'expectation quant à elle, objective la probabilité d'obtenir un résultat si le travailleur se mobilise. Elle marque le lien entre l'action de l'employé et le résultat attendu (objectif de l'entreprise). Ce lien représente donc un comportement motivé qui guide les énergies vers un résultat attendu. Ce comportement est celui de l'implication, et des unités de sens qui s'y rapportent. Nous retenons donc comme sous thèmes des conditions de l'expectation, **l'implication et la participation et l'action, l'effort ou/et l'énergie** des employés, et le management qui se rapporte à ces sous thèmes.

Suite à ces détails essentiels, nous avons opté pour une analyse sous forme de tableau à deux colonnes<sup>76</sup>. Dans la première nous retrouverons les références du tableau où les unités de sens des thèmes et sous thèmes principaux ont été prélevé, et dans la deuxième figurera les thèmes et les sous thèmes et les unités de sens s'y rapportant. Nous avons attribué une couleur à chaque sous thème afin de pouvoir retrouver aisément l'origine dans les tableaux synoptiques de leurs unités de sens<sup>77</sup>.

### 2.2.5. Interprétation du contenu: intégration des éléments théoriques à notre modèle de motivation professionnelle.

<sup>76</sup> Cf. annexe n°4.

<sup>77</sup> Cf. Annexe 3.

L'analyse de contenu de notre travail a conduit à une interprétation de type "classement". Elle précise les théories et définitions que nous choisissons d'intégrer à notre modèle de motivation au travail. Nous allons maintenant pouvoir représenter notre modèle de motivation au travail selon les thèmes, sous thèmes et unités de sens qui la conduise. En effet, nous pouvons à présent choisir un contenant dont la raison d'être et de pouvoir communiquer efficacement sur notre contenu intellectuel.

#### 2.2.6. Mise en forme du projet, et choix du média utilisé.

Les supports médiatiques existant sont nombreux. Afin de retenir le support qui correspondrait le mieux à notre projet, rappelons nous la manière dont nous nous représentons la motivation au travail. Pour rappel nous avons défini la motivation comme étant un processus dynamique, jamais nul, dirigeant les comportements humains au travail vers l'implication des travailleurs, tirant sa force de la satisfaction à l'obtention "d'objets intérieurs" propre à chacun, et pouvant être modulé par des valeurs extrinsèques à la personne. De plus, la motivation développe un double mouvement de **régulation** (entre les facteurs) et **d'évolution** (perspective de développement des personnes dans leur milieu professionnel). N'oublions pas non plus que ce qui finalement a guidé notre démarche, ce soit d'une part, le désir de créer un modèle original; et d'autre part de réussir à faire le lien avec la pratique du cadre et d'y intégrer les leviers du management de la motivation à l'usage des cadres de proximité.

Nous voulons donc que notre média représente cet aspect dynamique de la motivation.

Après avoir passé en revue les supports de communication les plus connus tels que les grilles, les diagrammes, les camemberts et autres graphiques. Nous avons eu l'idée de représenter la motivation par une "boucle" de rétroaction. Selon nous, la forme circulaire de la boucle traduit parfaitement le mouvement, la continuité, et le dynamisme (recherche d'équilibre entre l'intensité et l'énergie de la force motivationnelle) de notre processus. De plus, en terme graphique, la boucle nous semble esthétique et appel au regard. En terme didactique, nous pouvons lui ôter ou lui rattacher si nécessaire un nombre infini de "topiques" offrant alors la possibilité à notre modèle de continuer à évoluer tout comme le fait la motivation, et laissant ainsi le champ libre à la critique et à la remise en question. Nous pensons que le support médiatique en forme de boucle de rétroaction représentera au mieux notre processus de la motivation au travail.

### 2.2.7. Boucle de la motivation au travail: concrétisation du projet.

Pour rappel, nous avons choisi le modèle de Vroom comme modèle "guide" de notre boucle. Les trois phases successives de ce schéma sont V.I.E. A cette base, nous avons intégré les thèmes (conditions de V.I.E), les sous thèmes issus de notre analyse thématique et les unités de sens se rapportant au management de la motivation. Ainsi complétée, notre boucle de motivation telle que nous la concevons est représentée par le schéma<sup>78</sup>.

Le trait principal circulaire de la boucle représente le mouvement de la motivation professionnelle. Le processus de la motivation peut se détailler par deux moments. Nous avons en effet observé qu'avant que l'action ne se réalise, une préparation intrinsèque se faisait.

Nous distinguons donc le moment de l'avant action, où l'individu dans le secret de sa subjectivité, réfléchit et décide ou non de mobiliser ses comportements vers l'action. Puis suit le moment de l'après action à travers lequel l'employé répond à sa satisfaction ou son insatisfaction par l'action. C'est aussi le moment de l'apprentissage et des expériences où l'employé s'exécute vers les objectifs proposés et donc attendus par l'organisation, ce temps se déroule dans le monde réel et non plus dans le monde de la subjectivité.

Notre démarche créative pour notre modèle de motivation professionnelle se termine ici par cette représentation de boucle de la motivation au travail. Nous allons à présent conclure notre travail par une démarche projective des usages possibles de cet outil de management.

## 2.3. La phase projective de notre projet: conclusions et perspectives.

### 2.3.1. Conclusion

Dans notre introduction nous évoquons par des questions de recherche notre volonté de pouvoir évaluer les conditions de la motivation professionnelle, ainsi que les leviers dont dispose un cadre de proximité pour la générer et la maintenir. Notre modèle intégré des motivations au travail se veut être d'abord un outil pédagogique. Il véhicule les informations de compréhension et de fonctionnement principales du phénomène motivationnel. Il peut donc se révéler être un support de communication et d'apprentissage appréciable à l'usage des travailleurs tant employés que cadres.

De plus toujours sur base de nos questions de départ, nous nous étions demandé le niveau de connaissance des cadres de proximité sur la motivation, ainsi que leur savoir manager la motivation. Or, nous pensions à ce moment là que nous pourrions le faire via un

---

<sup>78</sup> Cf., annexe 5.

questionnaire. Nous savons à présent que ce type de d'échange serait infertile car peu authentique dans les réponses. Les biais de double subjectivité et de désidérabilité sociale sont trop présents dans les questionnaires d'évaluation: nous doutons de la bonne foie des individus lorsqu'ils doivent reconnaître leurs lacunes, ou leur dysfonctionnements, peut être encore plus lorsqu'ils ont des postes à responsabilité. Notre travail nous a donc servi à réfléchir à une méthode évaluatrice moins biaisée. Nous avons avancé la possibilité que l'application et la proposition de l'autoévaluation et/ou l'auto observation pouvaient privilégier les réponses authentiques des interviewés. Cela pourrait être une piste d'étude future: évaluer les connaissances et fonctionnements des cadres de proximité sur base de notre outil à travers leur savoir manager la motivation. Connaissent ils sont contenu ? L'appliquent ils ?

Finalement notre mémoire aura servi à évaluer un processus qui reste (et restera ?) mystérieux. Le levier le plus important, garant de réponses authentiques, est la confiance. Nous avons vu que la culture de l'équité était un des moyens pour la favoriser. Si les salariés ont confiance dans l'équité des propositions d'enjeux, dans la manière dont elles sont amenées par le cadre de proximité, alors le climat de respect et donc d'authenticité sera propice. Le cœur de la motivation se situe dans la volonté de chacun à vouloir se mobiliser vers des objectifs proposés par l'organisation. Le cadre doit être l'instigateur de cette volonté et donc être motivé (le vouloir lui-même) et motivant (le vouloir pour les autres). Dans la motivation, tout est question d'énergie, notre boucle de motivation professionnelle véhicule ce message.

### 2.3.2. Perspectives.

Comme aimait à dire Lewin, le fondateur américain de la psychologie sociale, « rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie ». Le problème avec la motivation professionnelle est que nous avons été confronté à trop de théories différentes. C'est pour palier à ce manque de théorie générale décrivant le processus de la motivation avec précision, que nous avons décidé, plutôt que d'en choisir une aux dépens d'une autre, de les choisir (presque) toutes. En fait de choix universel, nous avons essayé de profiter au mieux de leurs divers enseignements. C'est pourquoi, nous nous sommes dirigés vers la construction d'un modèle de synthèse descriptif et qualitatif, conçu pour aider le manager à s'orienter dans la complexité des comportements humains liés à la motivation. Notre outil "boucle de motivation" a vocation de contenir les informations justifiant du processus de motivation au travail. Depuis longtemps, la question s'est posée de savoir comment mobiliser les hommes sur les objectifs proposés par

l'organisation. Nous avons choisi de nous concentrer, afin de tenter de répondre à nos questions de départ, sur la base de cette organisation. Nous pouvons préciser que cette base, ce "point d'ancrage" comportementaliste, se situe là où le rapport interpersonnel de confiance entre le cadre de proximité et le membre de son équipe se noue.

Notre travail aura d'abord servi à justifier cette complexité du processus de la motivation au travail, mais aussi à proposer des solutions aux cadres qui face à elle pourraient baisser les bras. Notre boucle, dans la mesure où le cadre le veut bien, peut lui permettre d'entrer à son tour dans l'action. En effet, il n'est à présent plus sans moyens pour agir sur ces comportements humains.

Il peut donc, comme le propose notre outil, intervenir à plusieurs niveaux de manière séparée ou combinée sur:

- L'organisation du travail, en proposant des enjeux propres à chacun; en fixant des objectifs ciblés pour l'employé et en relation avec les attentes de l'entreprise.
- La formation et la qualification afin de développer les connaissances des employés, répondre ainsi si le cas est à leurs demandes, et augmenter la reconnaissance et l'estime de soit de chacun.
- La communication via l'information car notre outil se veut être un matériel didactique à l'usage des cadres. Il peut aussi permettre de faire évoluer progressivement la culture d'entreprise et faire prendre conscience de la valeur managériale que représente la prise en charge de la gestion des motivations des employés en terme de rendement, et d'ambiance interprofessionnelle.

Dans nos perspectives, nous désirons aussi insister sur le rôle important du cadre sur les enjeux à travers:

- leur renforcement et leur diversification. Certains sont relativement classiques et reviennent majoritairement dans les études statistiques, nous pensons aux enjeux de salaire, de promotion, de confort et d'autres le sont moins, mais existent tout de même tels que les enjeux de d'autonomie au travail, de sécurité, de responsabilité, ..etc.
- Leur encadrement et leur sélection garant de l'équilibre du phénomène souvent évoqué de frustration/régression chez les employés.

Pour répondre à cette fonction nous avons avancé l'hypothèse que l'usage de l'autoévaluation et/ou l'auto observation pourrait aider les cadres à obtenir des informations plus authentiques sur les enjeux désirés des employés. Cette hypothèse ouvre à nouveau le chemin du développement et de la recherche, et devra être prouvée par une recherche plus empirique

Finale­ment, agir sur les motivations reste un travail consé­quent pour le cadre car il doit traiter en sur-mesure les attentes et comportements de chacun. D'où le rôle déter­minant des cadres de proximité qui doivent gérer les rapports interpersonnels avec chaque collaborateur. Une entreprise a donc tout intérêt à mettre entre les mains de ses cadres les moyens qui leur permettent d'être motivant. Par contre, une entreprise qui n'a pas conscience de l'importance de gérer la motivation, et n'offre aucune latitude de fonctionnement sur les enjeux, n'a pratiquement aucune chance de mobiliser son personnel car les cadres seront bloqués.

Mettre en œuvre une politique efficace de motivation est donc possible. Encore faut-il que cette prise de conscience soit présente et que l'entreprise et ses intervenants sachent en dérouler dans le temps les phases avec résolution.



# ANNEXES

ANNEXE 1 :

## **Fonction d'infirmier en chef - 13 JUILLET 2006**

ALBERT II, Roi des Belges,

A tous, présents et à venir, Salut.

Vu la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, notamment l'article 9quinquies, inséré par la loi du 29 décembre 1990, renuméroté par l'arrêté royal du 25 avril 1997, confirmé par la loi du 12 décembre 1997 et renuméroté par la loi du 25 janvier 1999, l'article 17bis, inséré par la loi du 29 décembre 1990 et modifié par la loi du 14 janvier 2002, et l'article 17sexies, inséré par la loi du 29 décembre 1990;

Vu l'avis du 30 août 2005 du Conseil national des accoucheuses;

Vu l'avis du 20 décembre 2005 du Conseil national de l'art infirmier;

Vu l'avis du 12 janvier 2006 du Conseil national des établissements hospitaliers;

Vu l'avis de l'Inspecteur des Finances du 2 mai 2006;

Vu l'avis 40.533/3 du Conseil d'Etat, donné le 13 juin 2006 en application de l'article 84, § 1, alinéa 1er, 1°, des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat;

Sur la proposition de Notre Ministre de la Santé publique,

Nous avons arrêté et arrêtons :

### **CHAPITRE Ier. - Dispositions générales**

Article 1er. Les dispositions du présent arrêté sont également applicables aux accoucheuses en chef.

Art. 2. § 1er. L'infirmier en chef visé à l'article 17bis, alinéa 2, 3°, de la loi sur les hôpitaux, coordonnée le 7 août 1987, est responsable de l'organisation, de la continuité et de la qualité de l'activité infirmière au sein de son équipe, qui lui est confiée par le chef du département infirmier.

§ 2. L'infirmier en chef collabore au développement de la politique infirmière dans l'hôpital et l'applique au sein de son équipe.

§ 3. L'infirmier en chef peut être responsable pour le contrôle et l'évaluation de son équipe.

§ 4. Dans le cadre de la structure du département infirmier, l'infirmier en chef peut confier à un infirmier une ou plusieurs tâches ou missions qui lui ont été assignées.

Art. 3. L'infirmier en chef dépend hiérarchiquement directement d'un infirmier-chef de service ou du chef du département infirmier, conformément à l'organigramme du département infirmier.

Art. 4. Pour favoriser l'intégration de l'activité infirmière dans l'ensemble des activités de l'hôpital dans le cadre des soins aux patients, l'infirmier en chef accomplit sa mission en contact étroit avec les médecins et les responsables des différents aspects des activités de l'unité.

## **CHAPITRE II. - Activités particulières en ce qui concerne la vision stratégique de l'hôpital**

Art. 5. § 1er. L'infirmier en chef veille à ce que l'activité infirmière au sein de son équipe soit en phase avec la vision stratégique du département infirmier ainsi qu'avec les évolutions et attentes de la société.

§ 2. Il a en particulier la responsabilité :

- 1° de développer, d'opérationnaliser et d'assurer le suivi de la politique infirmière au sein de son équipe en concordance avec la vision stratégique de l'hôpital;
- 2° de diriger, d'accompagner et d'évaluer les processus de changement;
- 3° d'élaborer et d'adapter des procédures et méthodes de travail;
- 4° des enregistrements imposés par la loi en ce qui concerne l'art infirmier.
- 5° de suivre et de veiller à ce que soit appliquée la législation pertinente et d'en informer les membres de son équipe.

## **CHAPITRE III. - Activités particulières en ce qui concerne les soins**

Art. 6. § 1er. L'infirmier en chef est responsable de l'organisation, de la coordination, du contrôle et de l'évaluation de l'activité infirmière au sein de son équipe.

§ 2. Il est responsable :

- 1° de la fixation des objectifs de son équipe en concertation avec son supérieur hiérarchique et en tenant compte de la politique infirmière globale au sein de l'hôpital;
- 2° de l'offre d'une organisation de soins infirmiers centrée sur le patient accordant une attention particulière aux droits du patient et à l'éthique;
- 3° de l'adaptation de l'organisation des soins infirmiers au sein de son équipe suivant les besoins des patients et les soins requis;
- 4° de la qualité et de la continuité des soins assurés par son équipe.

## **CHAPITRE IV. - Activités particulières en ce qui concerne la politique en matière de personnel**

Art. 7. § 1er. L'infirmier en chef collabore avec son supérieur hiérarchique afin de disposer de l'encadrement en personnel requis, tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

§ 2. Il est chargé en particulier :

- 1° de la gestion du cadre du personnel ainsi que de l'utilisation adéquate du personnel par la répartition du travail, la planification horaire et l'organisation des congés;
- 2° de la gestion des membres de son équipe en vue de créer une ambiance de travail favorable qui incite à la collaboration effective;
- 3° de l'accompagnement de nouveaux membres de son équipe;
- 4° du suivi, du soutien, de la supervision et de l'évaluation des membres de son équipe.

## **CHAPITRE V. - Activités particulières en ce qui concerne la gestion des moyens**

Art. 8. § 1er. L'infirmier en chef est responsable de l'utilisation optimale des moyens en vue d'assurer des soins infirmiers de qualité aux patients.

§ 2. Il a en particulier la responsabilité :

- 1° de la gestion et de l'affectation du budget de l'unité;

2° de l'utilisation efficace et efficiente par son équipe des biens et des locaux mis à leur disposition.  
§ 3. L'infirmier en chef donne son avis sur l'acquisition de nouvelles ressources et la construction et la rénovation de l'hôpital, dans la mesure où il y a des répercussions pour les soins infirmiers.

## **CHAPITRE VI. - Activités particulières en ce qui concerne la formation et le développement**

Art. 9. § 1er. L'infirmier en chef veille à ce que les membres de son équipe puissent développer suffisamment leurs capacités par le biais du coaching et de la formation permanente, de sorte qu'ils disposent des connaissances, des capacités, ainsi que de la motivation nécessaires pour maintenir le niveau de qualité souhaité.

§ 2. Pour y parvenir, il prend les initiatives suivantes :

- 1° inventorier les besoins en matière de formation des membres de son équipe;
- 2° inciter les membres de son équipe à suivre une formation;
- 3° superviser et coordonner la formation des membres de son équipe;
- 4° soutenir l'évolution de la carrière des membres de son équipe;
- 5° participer personnellement à la formation permanente.

Art. 10. L'infirmier en chef supervise les étudiants infirmiers et accoucheurs dans son unité, en collaboration avec les maîtres de formation clinique et l'infirmier chargé spécifiquement d'accompagner les débutants et les personnes qui reprennent le travail et qui appartiennent à la catégorie du personnel infirmier.

## **CHAPITRE VII. - Activités particulières en ce qui concerne la communication et la concertation**

Art. 11. § 1er. L'infirmier en chef est responsable de la communication concernant son équipe et ses patients, de la transmission d'information et de la concertation, tant en interne qu'en externe.

§ 2. L'infirmier en chef est plus particulièrement chargé des missions suivantes :

- 1° entretenir les contacts avec les patients, leur famille et les autres visiteurs;
- 2° se concerter avec les membres de son équipe;
- 3° se concerter avec les médecins et les paramédicaux au sein de l'hôpital;
- 4° se concerter avec d'autres professionnels de la santé;
- 5° se concerter avec les maîtres de formation clinique.

Art. 12. Notre Ministre de la Santé publique est chargé de l'exécution du présent arrêté.

Donné à Bruxelles, le 13 juillet 2006.

ALBERT

Par le Roi :

Le Ministre de la Santé publique,

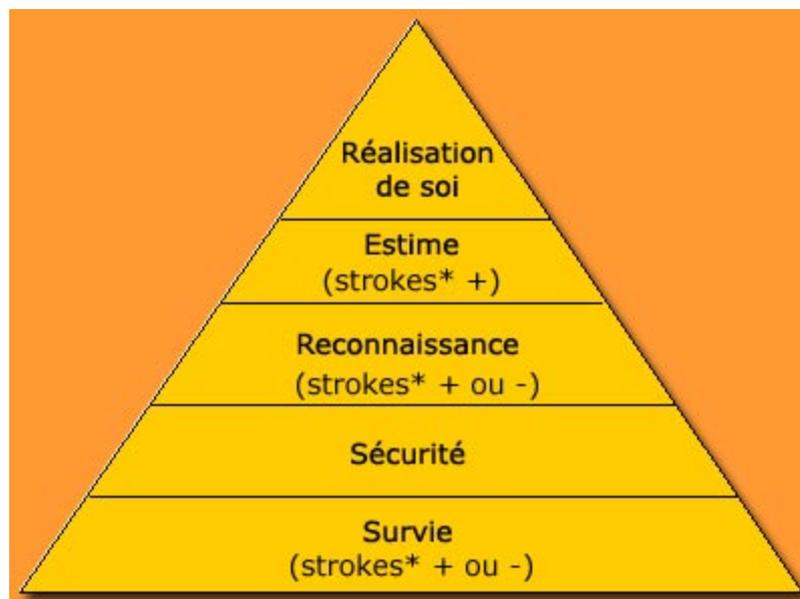
R. DEMOTTE

Source :

<http://www.afiso.be>

## ANNEXE 2

### LA PYRAMIDE DE DE MASLOW



Source : <http://www.psychotherapeutes.net/pyramide-de-maslow.htm>

ANNEXE 3 :

**TABLEAUX SYNOPTIQUES DES DEFINITIONS ET THEORIES DE LA  
MOTIVATION AU TRAVAIL.**

**Tableau synoptique n°5 : contenu et nuances de la motivation au travail.**

<p>La motivation au travail est</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>dynamique</b> , une "force vitale" portée par les <b>valeurs professionnelles</b> ("objets intérieurs") <b>intrinsèques</b> à l'employé. Ces objets intérieurs (<b>motifs, désirs, pensées, sentiments, volitions ou volonté</b>) ont la même fonction dans le processus de motivation que les <b>valeurs, attentes, et autres besoins</b>: ils mobilisent tous les individus.</li> <li>● portée par trois composantes: <b>le déclenchement</b>, <b>la direction</b>, et <b>l'intensité</b>.</li> </ul>
<p>La <b>satisfaction</b> est</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>portée par la recherche de plaisir</b> à travers l'obtention des "objets intérieurs" ou <b>motifs</b> (<b>mission, loyauté de l'entreprise et joie au travail</b>) de chacun.</li> <li>● <b>Représentée par des indices : la motivation et l'implication.</b></li> </ul>
<p><b>L'implication</b> est</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● un comportement motivé qui guide l'énergie de la motivation</li> <li>● portée par la volonté de l'individu répondre à des objectifs; <b>la proposition des objectifs doit donc être pertinente</b></li> <li>● <b>basse quand les indices de non implication sont présents</b> (turn over, absentéisme, dégradation du climat social): outils de mesure du niveau de motivation à l'usage des cadres.</li> <li>● <b>Observable et reflète l'amplitude et la persistance de la motivation, et influence le déclenchement et la direction de la motivation</b></li> </ul>

**Tableau synoptique n°6 : liens entre nos choix de questions théoriques et les premières**  
**« pistes de fonctionnement de la motivation »**

Classement de la motivation au travail	Pistes de motivation
« <b>Le quoi?</b> » de la motivation au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Besoins professionnels,</b></li> <li>● <b>Facteurs psychosociologiques,</b></li> <li>● <b>Attentes,</b></li> <li>● <b>Valeurs,</b></li> </ul>
« <b>Le comment?</b> » de la motivation au travaillant	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Détermination des attentes, valeurs, besoins...</b></li> <li>● <b>Satisfaction, équité, .</b></li> </ul>
« <b>Le pourquoi?</b> » de la motivation au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Le management participatif,</b></li> <li>● <b>Le rôle de l'organisation,</b></li> <li>● <b>Les rôles du cadre,</b></li> <li>● <b>L'implication par la D.P.O</b></li> </ul>

## Tableau synoptique n° 8 : le « quoi ? » de la motivation au travail.

Les théoriciens du «Quoi? » de la motivation au travail.	<p>Apports des théories du « Quoi? » pour notre conceptualisation:</p> <p>la motivation est un processus dynamique régulé selon un double mouvement de régulation(entre les facteurs)et d'évolution(ambition de l'employé). L'origine de la motivation serait plus issu de l'intrinsèque de l'individu.</p>
Maslow	<p>A défendu l'idée que l'être humain est naturellement enclin à la réalisation de soi.</p> <p>pyramide de besoins selon laquelle cinq besoins indépendants suffiraient à faire le tour des sources de motivation au travail</p> <p>simpliste au regard de la complexité du fonctionnement humain, Maslow a rangé l'homme et ses fonctionnements dans des cases nommées « besoins».</p>
Alderfer	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La théorie E.S.C. remet en question le principe de hiérarchie des besoins, le travailleur pourrait donc les satisfaire simultanément.</li> <li>➤ la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.</li> <li>➤ Création du concept de <b>frustration/régression</b> pouvant être vécu lors d'une perception de <b>stagnation professionnelle</b>: soit le travailleur perd sa motivation et est démotivé, soit, il se « remotive » et se contente de ce qu'il a déjà.</li> <li>➤ Maslow et Alderfer considéraient ces besoins comme <i>innés</i> et universels.</li> </ul>
Murray puis Mc Clelland	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Murray puis Mc Clelland ont plutôt considéré les besoins de motivation comme <b>acquis</b> au cours de l'éducation et des expériences de vie de chacun, ce qui voudrait dire que les besoins sont intrinsèques.</li> <li>➤ Pour la première fois, une question de management s'impose: comment le cadre s'y prendra pour réussir à cibler efficacement les besoins des employés? Quel rôle tiendra t il au sein du processus de la motivation?</li> </ul>
Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il existerait 2 types de besoins rebaptisés facteurs: les facteurs d'hygiène, <b>extrinsèques</b>, et donc sans lien direct avec la motivation et plutôt présentés comme des remèdes à insatisfaction, et les facteurs de motivation <b>intrinsèques</b>, qui développeraient un sentiment très fort de contentement poussant l'individu à maintenir ses efforts et à persévérer dans le travail( facteurs liés au contenu de la tâche).</li> <li>➤ Nous retenons donc les facteurs de motivations comme potentiellement <b>intrinsèques: la reconnaissance professionnelle, la réalisation de soi, la responsabilité, et aussi la possibilité d'évolution personnelle.</b></li> <li>➤ Herzberg a posé les <b>premiers jalons du management de développement par objectifs</b> en proposant de gérer la motivation en ciblant l'intérêt porté des employés aux tâches demandées. Le responsable doit donner du sens au travail. Il souligne l'importance de</li> </ul>

**l'humanisation du travail.** Et prouve le rôle à tenir par le cadre dans le processus de motivation.

- existe un double mouvement du processus de la motivation (évolution/régression).

### Tableau synoptique n° 9: le « comment ? » de la motivation au travail.

Les théoriciens du « comment » de la motivation au travail.	Apports des théories du « comment ? » pour notre conceptualisation.
Vroom	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La motivation au travail est une caractéristique humaine <b>instable, réfléchi</b>, acquis (grâce à la <b>cognition du travailleur</b>) et donc en perpétuelle évolution (<b>intermittente, discontinu</b>).</li> <li>➤ la <b>force motivationnelle</b> (motivation) est portée par une <b>énergie intense</b> garante de sa qualité; <b>l'énergie (essence) et l'intensité (qualité de l'essence)</b> sont deux <b>leviers de la motivation utiles aux cadres pour faire fonctionner le moteur de la motivation.</b></li> <li>➤ La motivation dépend de l'homme <b>intrinsèque</b> et de son environnement,</li> <li>➤ Elle n'est <b>jamais nulle, mais elle peut être latente et donc non observable,</b></li> <li>➤ Elle est toujours plus ou moins en mouvement selon l'intensité de l'énergie des facteurs V.I.E. (facteurs déterminants: valence, instrumentalité, expectation) qui la mobilise.</li> </ul>
Adams	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usage du mot « effort » qui traduit les effets d'une force motivationnelle et <b>justifie en un mot simple le comportement de motivation.</b></li> <li>➤ La motivation <b>n'est pas un processus inné</b> et nous invalidons définitivement cette idée d'innéisme de la motivation. La <b>motivation naît d'une réaction humaine de l'individu et à son environnement. Le travailleur est guidé par ses propres sentiments subjectifs et/ou par les forces à actions extérieures qui visent à stimuler ces sentiments subjectifs le motiver.</b></li> <li>➤ <b>le sentiment d'équité</b> est un important levier de motivation, et fonctionne sur <b>modèle comportementaliste d'Alderfer (frustration/régression).</b></li> </ul>
Nuttin	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La motivation est subjective; chaque individu se construit son propre environnement, se développe et se mobilise vers ses buts à atteindre.</li> <li>➤ Une constatation s'est imposée à nous: <b>les outils d'évaluation des « objets intérieurs » qui déterminent les motivations professionnelles sont tous sujet aux biais de la double subjectivité et de la désidérabilité sociale car ils se posent selon des échanges employeurs/employés.</b></li> <li>➤ Nouvel objectif de recherche: <b>trouver un outil qui comporterait moins de biais que les évaluations, recherche d'un outil favorisant l'authenticité des réponses.</b></li> </ul>

**Tableau synoptique n° 10 : le « Pourquoi? » de la motivation au travail.**

<p>Les théoriciens du « Pourquoi? » de la motivation au travail.</p>	<p>Apports des théories du « Pourquoi? » pour notre conceptualisation de la motivation professionnelle.</p>
<p>Ronen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avec ces quatorze valeurs comme base, Ronen a abouti à un modèle à deux axes factoriels qui comporte, d'une part, les valeurs de travail à <b>orientation matérielle et non matérielle</b> et, d'autre part, les valeurs de travail à <b>orientation individuelle et collective.</b></li> <li>➤ Le modèle de Ronen nous a convaincu; il a avancé des <b>valeurs de travail déterminant le choix des enjeux et donc la satisfaction pour faire évoluer (= à la valence de Vroom)le processus de la motivation au travail.</b> Nous les intégrerons donc à notre modèle conceptuel.</li> <li>➤ Toutefois, nous devons <b>trouver une méthode d'évaluation assez « authentique » pour les cibler avec précision et éviter de manière optimale les biais.</b></li> </ul>
<p>Deci et Ryan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la <b>motivation au travail est autodéterminée et évoluerait de façon discontinue entre deux extrêmes comportementaux de l'« amotivation » jusqu'à la motivation intrinsèque.</b></li> <li>➤ Nous ne croyons pas que <b>la motivation décrite comme nulle par certains n'existe pas (amotivation, démotivation), nous pensons uniquement à une possibilité de motivation proche du zéro et donc inobservable; nous décidons de la nommer la « motivation professionnelle imperceptible ».</b></li> <li>➤ Nous validons l'idée que la motivation est toujours intrinsèque et guidée par les <b>valeurs (ronen) extrinsèques à l'individu. La motivation ne peut être extrinsèque, se sont uniquement ses valeurs qui le sont.</b></li> <li>➤ <b>Le rôle du cadre est de soutenir l'autodétermination (intrinsèque) à travers les valeurs extrinsèques de l'employé. La notion de confiance y est prédominante, l'équité dans les actions de soutien en est la principale gageure.</b></li> <li>➤ <b>Le soutien du cadre se présentera alors par le « feed back » ou l'évaluation, la culture du sentiment d'équité, ou encore les récompenses.</b></li> </ul>
<p>Bandura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il doit exister un lien entre le <b>domaine des représentations (Le « quoi? » de la motivation)</b> de ces valeurs, et leur <b>domaine de l'exécution (traitement des valeurs pouvant être soutenu par le cadre)</b> qui justifie les comportements motivés ou non de travail (action de travailler).</li> <li>➤ <b>Ce lien est l'autorégulation, elle est déclinée en trois modalités de conduite, à savoir l'auto-observation, l'autoévaluation, et enfin l'auto-analyse.</b></li> <li>➤ Le cadre ne crée pas la motivation, il a plutôt un rôle de soutien dans l'autodétermination de l'employé, et <b>d'éducation en lui faisant prendre conscience de l'existence de sa propre autorégulation. Le rôle du cadre est ainsi défini. La difficulté de ce rôle résidera dans la faculté de savoir développer le champs de la confiance en proposant des retours d'autoévaluation et d'auto-observation en imposant par exemple l'anonymat de ceux ci. Les réponses offertes par les employés auront alors plus de chances d'être authentiques.</b></li> </ul>
<p>Locke et Suzaki</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ont développé une <b>technique de management (développement par objectif) stimulant le processus de la motivation professionnelle et où les interventions de soutien de l'autorégulation par le cadre doivent être utilisées.</b></li> <li>➤ <b>Les objectifs de la D.P.O. doivent être perçu comme des challenges convaincants et précis:</b> le cadre doit donc réussir à percevoir l'intrinsèque, garant de la mobilisation des énergies humaines qui détermine la force motivationnelle de l'employé; pour se faire il devra soutenir l'autorégulation de celui-ci.</li> <li>➤ Les leviers de motivations évoqués ici sont liés à la stimulation de l'estime que l'employé se porte et stimule aussi ses <b>ressources de créativité gages d'une réalisation personnelle.</b></li> <li>➤ Selon Suzaki <b>le taux d'absentéisme, les plaintes, les réclamations, les retards, le turn-over et enfin le nombre de suggestions sont les données indicatrices, les symptômes de la santé motivationnelle d'une entreprise. Ces</b></li> </ul>

	<p>symptômes nous rappellent les "effets de l'implication" révélateurs de la non implication des employés</p>
Feeney	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A développé une technique comportementaliste basée sur le feed-back du travail accompli.</li> <li>➤ Pour être efficaces, les critères du feed back doivent être bien définis par le responsable en collaboration avec l'employé, afin que ce dernier perçoive l'impact de ses comportements et les conséquences qui en résultent sur son travail. Les retours de feed back doivent être équitables.</li> <li>➤ Ce programme comportementaliste a permis de réduire le taux d'absentéisme dans les entreprises.</li> </ul>

ANNEXE 4 :

**TABLEAU D'ANALYSE THEMATIQUE**

<p><b>Numéro du tableau synoptique qui livre les unités de sens</b></p>	<p>Thèmes principaux et sous thèmes du processus de la motivation au travail, relevé des unités de sens qui leur correspondent.</p>
	<p><b><u>CONDITIONS DE LA VALENCE</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>CONFIANCE/EQUITE</u></b></p> <p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le "comment?" de la motivation au travail.</li> <li>➤ Les retours de feed back doivent être équitables (Feeney)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>SATISFACTION</u></b></p> <p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ portée par la recherche de plaisir à travers l'obtention des "objets intérieurs"</li> <li>➤ Représentée par des indices : la motivation et l'implication</li> <li>➤ le "comment?" de la motivation au travail</li> </ul> <p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.</li> </ul> <p>10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ valeurs de travail (ronen) déterminant le choix des enjeux et donc la satisfaction pour faire évoluer (= à la valence de Vroom) le processus de la motivation au travail.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>TECHNIQUE DE MANAGEMENT DE L'EQUITE ET DE LA SATISFACTION</u></b></p> <p>8</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création du concept de <i>frustration/régression</i> pouvant être vécu lors d'une perception de stagnation professionnelle: soit le travailleur perd sa</li> </ul>

<p>9</p> <p>10</p>	<p>motivation et est démotivé, soit, il se « remotive » et se contente de ce qu'il a déjà.</p> <p>➤ le sentiment d'équité est un important levier de motivation, et fonctionne sur modèle comportementaliste d'Alderfer (frustration/régression).</p> <p>➤ Le rôle du cadre est de soutenir l'autodétermination (intrinsèque) à travers les valeurs extrinsèques de l'employé. La notion de confiance y est prédominante, l'équité dans les actions de soutien en est la principale gageure.</p> <p>➤ Le soutien du cadre se présentera la culture du sentiment d'équité.</p> <p>➤ Le domaine de l'exécution est le traitement des valeurs des employés pouvant être soutenu par le cadre</p> <p>➤ La difficulté de ce rôle résidera dans la faculté de savoir développer le champ de la confiance en proposant des retours d'autoévaluation et d'auto observation en imposant par exemple l'anonymat de ceux ci. Les réponses offertes par les employés auront alors plus de chances d'être authentiques.</p>
<p>5</p>	<p><b><u>CONDITIONS DE L'INSTRUMENTALITE</u></b></p> <p><b><u>LES OBJETS INTERIEURS</u></b></p> <p>➤ valeurs professionnelles intrinsèques</p> <p>➤ motifs, désirs, pensées, sentiments, volitions ou volonté</p> <p>➤ valeurs, attentes, et autres besoins</p> <p>➤ le déclenchement</p> <p>➤ motifs (mission, loyauté de l'entreprise et joie au travail)</p>

6

- Besoins professionnels
- Facteurs psychosociologiques
- Attentes
- Valeurs
- "Quoi?" de la motivation

8

- L'origine de la motivation serait plus issu de l'intrinsèque de l'individu.
- cinq besoins indépendants
- Maslow et Alderfer considéraient ces besoins comme *innés* et universels.
- Murray puis Mc Clelland ont plutôt considéré les besoins de motivation comme *acquis* au cours de l'éducation et des expériences de vie de chacun, ce qui voudrait dire que les besoins sont intrinsèques.
- Herzberg: les facteurs d'hygiène, extrinsèques, et donc sans lien direct avec la motivation et plutôt présentés comme des remèdes à insatisfaction, et les facteurs de motivation intrinsèques, qui développeraient un sentiment très fort de contentement poussant l'individu à maintenir ses efforts et à persévérer dans le travail( facteurs liés au contenu de la tâche).
- les facteurs de motivations potentiellement intrinsèques: la reconnaissance professionnelle, la réalisation de soit, la responsabilité, et aussi la possibilité d'évolution personnelle.

9

- réfléchi, acquis (grâce à la cognition du travailleur)
- la motivation n'est pas un processus inné. Le travailleur est guidé par ses propres sentiments subjectifs et/ou par les forces à actions extérieures qui visent à stimuler ces sentiments subjectifs le motiver (Adams).
- La motivation est subjective; chaque individu se construit son propre environnement, se développe et se mobilise vers ses buts à atteindre

10

- Avec ces quatorze valeurs comme base, Ronen a abouti à un modèle à deux axes factoriels qui comporte, d'une part, les valeurs de travail à orientation matérielle et non matérielle et, d'autre part, les valeurs de travail à orientation individuelle et collective.
- Nous validons l'idée que la motivation est toujours intrinsèque et guidée par les valeurs (Ronen) extrinsèques à l'individu. La motivation ne peut être extrinsèque, se sont uniquement ses valeurs qui le sont.
- Les objectifs de la D.P.O. doivent être perçus comme des challenges convaincants et précis

### **TECHNIQUE DE MANAGEMENT POUR LES EVALUER ET DIRIGER LA MOTIVATION**

5

- la direction de la motivation

6

- le "comment?" de la motivation au travail: détermination des attentes, valeurs, besoins...

9

- les outils d'évaluation des « objets intérieurs » qui déterminent les motivations professionnelles sont tous sujets aux biais de la double subjectivité et de la désidérabilité sociale car ils se posent selon des échanges employeurs/employés.
- Nouvel objectif de recherche: trouver un outil qui comporterait moins de biais que les évaluations, recherche d'un outil favorisant l'authenticité des réponses.

10

- trouver une méthode d'évaluation assez « authentique » pour les cibler avec précision et éviter de manière optimale les biais.
- soutien de cadre par l'évaluation "feed back"
- Le rôle du cadre est de soutenir l'autodétermination (intrinsèque) à travers les valeurs extrinsèques de l'employé.
- l'autorégulation, elle est déclinée en trois modalités de conduite, à savoir l'auto observation, l'autoévaluation, et enfin l'auto-analyse.
- Rôle d'éducation en lui faisant prendre conscience de l'existence de sa

	<p>propre autorégulation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Feeney a développé une technique comportementaliste basée sur le feed-back du travail accompli.</li> <li>➤ les critères du feed back doivent être bien définis par le responsable en collaboration avec l'employé, afin que ce dernier perçoive l'impact de ses comportements et les conséquences qui en résultent sur son travail.</li> </ul>
<p><b>5</b></p> <p><b>10</b></p> <p><b>10</b></p> <p><b>5</b></p>	<p><b><u>CONDITIONS DE L'EXPECTATION</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b><u>L'IMPLICATION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ un comportement motivé qui guide l'énergie de la motivation.</li> <li>➤ Portée par la volonté de l'individu répondre à des objectifs.</li> <li>➤ basse quand les indices de non implication sont présents (turn over, absentéisme, dégradation du climat social): outils de mesure du niveau de motivation à l'usage des cadres.</li> <li>➤ Observable et reflète l'amplitude et la persistance de la motivation, et influence le déclenchement et la direction de la motivation</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ le taux d'absentéisme, les plaintes, les réclamations, les retards, le turn-over et enfin le nombre de suggestions sont les données indicatrices, les symptômes de la santé motivationnelle d'une entreprise. Ces symptômes nous rappellent les "effets de l'implication" révélateurs de la non implication des employés.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>LA PARTICIPATION</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les leviers de motivations évoqués ici sont liés à la stimulation de l'estime que l'employé se porte et stimule aussi ses ressources de créativité gages d'une réalisation personnelle.</li> <li>➤ Ce programme comportementaliste ( Feeney) a permis de réduire le taux d'absentéisme dans les entreprises.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>L'EFFORT / L'ACTION / L'ENERGIE</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ motivation dynamique</li> <li>➤ l'intensité de la motivation</li> </ul>

9

- La motivation est un processus dynamique régulé selon un double mouvement de régulation (entre les facteurs) et d'évolution (ambition de l'employé).
- instable, intermittente, discontinu
- force motivationnelle est portée par une énergie intense, jamais nulle, mais elle peut être latente et donc non observable.
- « effort » qui traduit les effets d'une force motivationnelle et justifie en un mot simple le comportement de motivation.( Théorie de Adams)

10

- motivation au travail est autodéterminée et évoluerait de façon discontinue entre deux extrêmes comportementaux de l'« amotivation » jusqu'à la motivation intrinsèque.
- la motivation décrite comme nulle par certains n'existe pas (amotivation, démotivation), nous pensons uniquement à une possibilité de motivation proche du zéro et donc inobservable; nous décidons de la nommer la « motivation professionnelle imperceptible ».

### **MANAGEMENT DE L'IMPLICATION.**

5

- la proposition des objectifs doit donc être pertinente (le cadre doit donc connaître son employé)

6

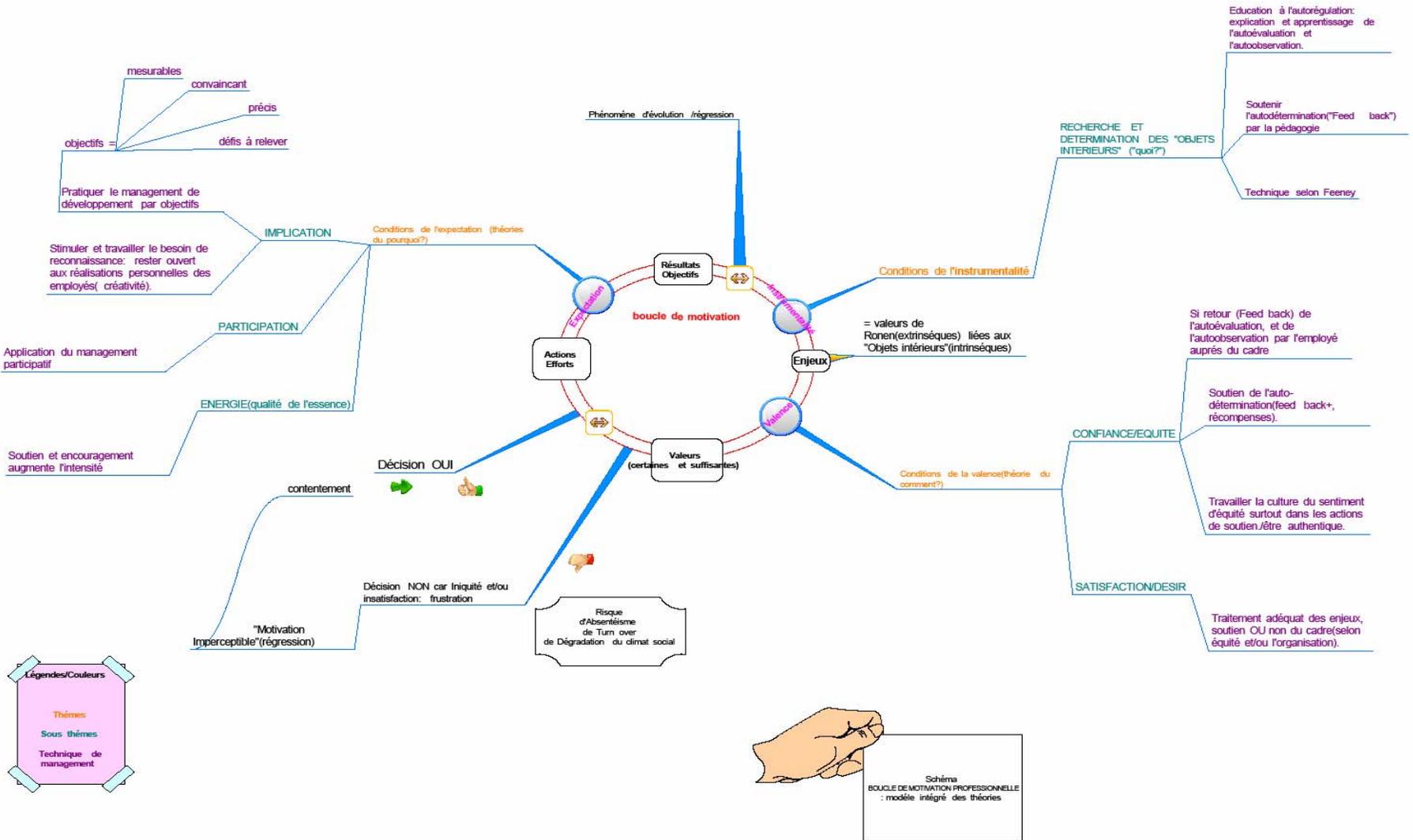
- Le management participatif, le rôle de l'organisation, D.P.O.
- Le "pourquoi?" de la motivation au travail.

8

- Herzberg a posé les premiers jalons du management de développement par objectifs en proposant de gérer la motivation en ciblant l'intérêt porté des employés aux tâches demandées. Le cadre doit donner du sens au travail.

<p>9</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ importance de l'humanisation du travail.</li> </ul>
<p>10</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ l'énergie (essence) et l'intensité (qualité de l'essence) garante de sa qualité; sont deux leviers de la motivation utiles aux cadres pour faire fonctionner le moteur de la motivation.</li> <li>→ technique de management (développement par objectif) stimulant le processus de la motivation professionnelle et où les interventions de soutien de l'autorégulation par le cadre doivent être utilisées.</li> <li>→ Les leviers de motivations évoqués ici sont liés à la stimulation de l'estime que l'employé se porte et stimule aussi ses ressources de créativité gages d'une réalisation personnelle.</li> </ul>

ANNEXE 5 : Boucle de motivation professionnelle.



## LEXIQUE

A.N.A.CT : Agence Nationale (française) pour l'Amélioration des conditions de travail.

D.R.H : Direction (ou directeur) des Ressources Humaines.

I.C.P : Indicateurs Clés de Performance

O.S.T : Organisations Scientifique du Travail.

## TABLEAUX

Tableau synoptique n°1 : valeurs motivantes et besoins des travailleurs selon Fayol.....	10
Tableau synoptique n° 2 : Contributions motivantes et limites non motivantes de l'O.S.T.....	16
Tableau synoptique n°3 : leviers de motivation selon Mac Gregor: le management participatif et l'autoévaluation des cadres.....	19
Tableau synoptique n°4: les facteurs psychologiques et sociaux selon Mayo: facteurs motivants.....	21
Tableau synoptique n°5 : contenu et nuances de la motivation au travail.....	28
Tableau synoptique n°6 : liens entre nos choix de questions théoriques et les premières « pistes de fonctionnement de la motivation ».....	30
Tableau synoptique n°7 : modèle bi factoriel de Herzberg.....	36
Tableau synoptique n° 8 : le « quoi ? » de la motivation au travail.....	39
Tableau synoptique n° 9 : le « comment ? » de la motivation au travail.....	48
Tableau synoptique n°10: le « Pourquoi? » de la motivation au travail.....	62

## BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT N., « Diriger et motiver, secret et pratique », organisation, 1996, p. 15.
- ANACT., "Les parcours professionnels", in note de synthèse TNS Sofres, février 2008, p.9.
- ARCHIER G. et SERIEYX H., « l'entreprise du 3e type », Seuil, 1988, p.25-29.
- DIEL P.; « Psychologie de la motivation », petite bibliothèque payot, 1991, p.19.
- BANDURA A. « Social cognitive theory », Annual review of psychology, vol. 52, 1991, pp. 1-26.
- CARSON K.D et BEDIAN P.P., cités par DEMERY M., in "Quelle opérationnalité de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication?", Les notes du LIRHE, mai 2006, p.9.
- Le petit Larousse illustré, Larousse, 2009, p. 315.
- FAYOL H., « Administration industrielle et générale », bulletin de la société minérale, Gauthier-Villard, 1981, 164 p.
- FENOUILLET F., "La motivation", Dunod, 2003, p.92
- FEENEY H., cité par PASTOR P. et BREARD R., in "Motiver", Liaison, 2005, p.61.
- FLORIN C., Cours de management, année académique 2003-2004.
- MAC GREGOR D., "The human side of the enterprise", cité par WILEY J in "managing the human side of the enterprise", mc graw-hill, 2000, p.130-144.
- KANFER cité par ROUSSEL P.; « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », op.cit., p.54.
- LINHART D., « La modernisation des entreprises », La découverte, 2004, 124 p.
- LEVY-LEBOYER C., « La motivation au travail, modèles et stratégies », Organisation, 2006, p.53.
- LEVY-LEBOYER C., « Re-motiver au travail », Eyrolles, 2008, p. 128.
- LOCKE E.A., cité par ROUSSEL P. op. cit.; in "What is job satisfaction", Organizational behavior and human performance, 1969, p.309-336.
- MICHEL S., "Peut-on gérer les motivations", PUF, année, p.114.
- MITCHELL T.R., cité par DALMAS P, " Valeurs et traits de personnalité: des concepts distincts mais indépendants.", Les notes du LIRHE, avril 2007, p.3.
- MUCHIELLI A., « Les motivations », PUF, 2006, p.45.

NUTTIN J., " Théories de la motivation", PUF, 1991, pp.383

PASTOR P et BREARD R., "Motiver", Liaisons, 2005, p.87.

ROUSSEL P., "Rémunération, motivation & satisfaction au travail", economica, 1996, p.61.

SAINSAULIEU R., "Sociologie de l'entreprise", PFNSP et Dalloz, 1997. 390 p.

SECUREX, "Satisfaction du personnel en Belgique", Zebrazone, 2007, p.28.

VANTOMME P., "méthodologie de recherche", année académique 2005-2006, p. 51.

VANTOMME P., cours « comptabilité générale », Année académique 2003-2004, p.1.

VIVIAN C., mémoire de master en ressources humaines, « Comment donner du sens et motiver les salariés? », groupe wesford, 2005, p.7.

SUZAKI K., "Réinventer l'unité de travail, impliquer les hommes au plus près du terrain », Dunod, 1996, p.241.