

Le rôle du supérieur hiérarchique
dans
la démotivation des salariés

Laurent KELLER

Recherche-Action

Juin 2003

*« Ce n'est pas le but qui est intéressant, ce sont les moyens
pour y parvenir. » G. Braque*

SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE

Introduction		p.4
Chapitre I	Le référentiel	p.7
Chapitre II	La problématique	p.30
Chapitre III	Le modèle d'analyse	p.34
Conclusion	Hypothèse globale	p.45

DEUXIEME PARTIE

Chapitre IV	Structuration de l'étude	p.46
Chapitre V	Investigations	p.51
Chapitre VI	Analyse	P.53

CONCLUSION		P.72
-------------------	--	------

INDEX		p.77
-------	--	------

Bibliographie		p.80
---------------	--	------

PREMIERE PARTIE

« Il n'est de richesse que d'hommes » J. Bodin

Introduction

Qu'est qui fait que l'on perde le feu sacré, que l'on perde tout enthousiasme à accomplir son travail ?

Pourquoi rencontre-t-on autant de salariés déçus, découragés, abattus, irrités et critiquant leur chef ou leur entreprise ?

Combien vont au travail à contre cœur, le nœud au ventre ?

Si l'on en croit les sondages, ils ne sont pas minoritaires ces démobilisés du travail. Bien au contraire !

Une enquête réalisée par Gallup et l'Ifop en septembre 2002, dresse un portrait inquiétant des salariés français : 68 % d'entre eux seraient « non-engagés » vis à vis de leur entreprise et 26 % seraient même « activement désengagés », c'est à dire indifférents à leur travail voire mal à l'aise dans leur travail. Cette démobilisation serait une exception française puisque selon un classement par pays, la France arrive en queue de peloton de la motivation au travail.

Les conséquences pour les entreprises sont très coûteuses. Les démobilisés auraient manqué deux fois plus que les « engagés », soit 13,6 jours d'absence en moyenne sur les douze derniers mois. Et indépendamment des absences, si l'on en croit Kurt LEWIN¹ qui énonce que « toute performance correspond au produit de la motivation par les aptitudes », cela signifie que si la motivation est nulle, le résultat est égal à zéro !

En effet, lorsque l'on parle de motivation, on s'intéresse à l'efficiace individuelle, à la productivité et à la performance. Ce sont des critères naturels car le bon sens suggère qu'un individu motivé a plus de chances d'être performant.

En fait motivation et performance sont corrélées mais le lien entre ces deux notions n'est pas une relation de cause à effet. On peut être motivé sans être performant. La motivation est un processus qui tend vers l'accomplissement du travail : on est motivé pour faire son travail (alors que l'on est satisfait de son emploi). Cependant la performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleur. Celles-ci interagissent avec les motivations pour augmenter la performance.

¹*Psychologie dynamique, les relations humaines et Principles of Topological Psychology*, New York, Mc Graw-Hill 1936/1938, cité par Vallerand et Thill.

A l'inverse, s'il y a démotivation, capacités ou pas, la performance ne sera pas au rendez-vous.

Les entreprises françaises ont donc du souci à se faire, surtout dans ce monde de concurrence effrénée où la réactivité et la compétitivité sont devenus les maîtres mots.

Démobilisation, découragement, désengagement, abattement, « burn out » sont-ils les symptômes de ce mal sournois qui guette chaque salarié et que l'on qualifie de démotivation ?

Quel salarié n'a jamais été dans cet état qui fait dire à tout un chacun qu'il est « démotivé » ?

On reconnaît le démotivé à un certain détachement face aux responsabilités. On constate alors une baisse générale dans la qualité de ses activités et des contacts avec les autres. Il est devenu agacé, irritable. Les défis à relever ? A quoi bon ? Et puis si cela persiste, si malgré ses tentatives pour retrouver un brin d'espoir et d'enthousiasme rien ne semble pouvoir changer, alors on le surprend à regarder les annonces d'emploi et à interroger quelques amis ou quelques contacts dans une autre entreprise, un autre service, sur les opportunités d'embauche.

Et pourtant, il y a quelques années, il était si motivé !

Rien ne semble avoir changé dans sa vie personnelle. Alors qu'a-t-il bien pu se passer dans son environnement de travail qui puisse expliquer cette démotivation ?

Et quand on rencontre des équipes entières qui se disent complètement démobilisées, abattues, démotivées. Quelles peuvent en être les causes ?

Il est certain que les facteurs de démotivation sont multiples et protéiformes. Mais il paraît intéressant de pouvoir les identifier et les classer. Cela dans le but d'en tirer des actions correctives appropriées pour qui voudra lutter contre ce qui semble être devenu un fléau dans les entreprises françaises.

Quelles sont donc les raisons liées au contexte du travail qui peuvent être à l'origine de la démotivation des salariés ? Y a-t-il une différence entre les salariés du secteur public et du privé ?

Il convient toutefois de clarifier dans un premier temps la notion de « raisons » qui sous-entend une notion de causalité. Ce peut être, en effet, le « par quoi » ou le « comment » on est démotivé.

La démotivation n'est pas un état inné. La démotivation est acquise par un processus qui peut être réversible. Etudier « comment » on en vient à être démotivé dans son travail peut sembler alors judicieux. Mais nous laisserons le soin aux psychologues du travail d'expliquer les phénomènes complexes qui sont à l'œuvre dans ce processus. Nous verrons d'ailleurs plus loin qu'un certain nombre de recherches

tendent d'en décrire le fonctionnement ; ce sont les approches « processus » des théories du *choix cognitif*¹.

Partons donc du postulat que les salariés ne sont pas, à priori, démotivés lors de leur prise de poste ou lors de leur embauche. Au pire, ils sont au moins motivés par la découverte de leur nouvel environnement de travail et des nouvelles tâches qui leur sont confiées. S'ils en arrivent, au bout d'un certain temps à être démotivés, en dehors de toutes situations personnelles extra professionnelles particulières, c'est qu'il y a dans leur contexte de travail *quelque chose, un ensemble de facteurs* qui a entraîné la perte de leur motivation et l'acquisition de ce comportement que nous qualifions de démotivé.

Nous en resterons donc, dans le cadre de cette étude, à ce « quelque chose » sans essayer de comprendre « comment » on perd sa motivation pour devenir démotivé.

Nous nous limiterons donc à étudier le « par quoi » on peut être démotivé.

C'est à dire que nous nous proposons de découvrir « quels sont les facteurs², directement liés au contexte de travail, qui peuvent être à l'origine de la perte de motivation des salariés ».

Mais quel est « l'état de l'art » à ce sujet ?

« Ne fit-on que des épingles, il faut être enthousiaste de son métier pour y exceller. »

Diderot

« Ce sont les gens qui nous ont légué le plus beau mot de notre langue : le mot enthousiasme, du grec théo, un dieu intérieur. »

L. Pasteur

¹ Voir la taxonomie plus loin.

² C'est à dire « par quoi » on est démotivé.

Chapitre I Le référentiel

« Assurons-nous bien du fait avant que de nous inquiéter de la cause. La méthode est bien lente pour la plupart des gens, qui courent à la cause et passent par dessus la vérité du fait. » Napoléon

Il est apparu fort important de définir ce que l'on entend par « démotivation » tant il est possible de mettre d'acceptions différentes sur ce mot.

Le dictionnaire *Le petit Robert* nous dit que la démotivation (au travail) est l'action de démotiver, c'est à dire de faire perdre à quelqu'un toute envie ou toute raison de continuer un travail. C'est le démobiliser et le démoraliser.

A la lecture des grands chercheurs et vulgarisateurs sur le sujet de la motivation, il paraît très clairement que la démotivation n'est pas l'absence de motivation puisque cet état est qualifié d' »amotivation¹ », mais bel et bien un processus qui aboutit à la perte de la motivation originelle.

Peu d'auteurs se sont penchés sur ce processus dans son intégralité. Le seul ouvrage que nous ayons pu trouver, au titre évocateur de « *Vaincre la démotivation par une politique adaptée* » de J.C. TOUSSAINT² n'aborde pas ce phénomène de manière approfondie et concrète. Il s'est donc avéré inexploitable dans le cadre de notre étude.

Faute de travaux généralistes et sérieux³ sur le sujet, nous avons dû explorer le concept de la « motivation au travail ».

La plupart des recherches portent sur la motivation humaine au sens large. Mais il apparaît qu'il a fallu distinguer les contextes des activités dans lesquels le comportement motivé s'exerçait. Ainsi, un certain nombre de chercheurs ont étudié, plus spécifiquement, la motivation au travail, élaborant ainsi différentes théories qui tentent d'en expliquer les fondements.

Mais tout d'abord, qu'est ce que la motivation au travail ?

Autant de théories, de chercheurs, d'auteurs, autant de définitions !

Déjà en 1976, Toulouse et Poupart titraient un de leurs articles⁴, « La jungle des théories de la motivation » alors que le concept de motivation n'est âgé que d'une quarantaine d'années. Il a d'ailleurs été recensé dans les années 80 plus de 140 définitions de la motivation.

¹ Amotivation : absence de motivation (Deci/Ryan).

² Chotard et Associés Editeurs, 1987.

³ Nous avons trouvé de nombreux articles de revue traitant de la démotivation des salariés mais aucun de manière rigoureuse et scientifique.

⁴ in *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1 p. 54-59.

Heureusement, des grands auteurs ont répertorié et classé les principaux courants de pensée et proposé des taxonomies acceptées par l'ensemble de la communauté des chercheurs.

L'avantage de ces taxonomies est de clarifier et de rendre accessibles les contenus des travaux depuis la naissance du concept de motivation.

Nous avons retenu trois définitions complémentaires, la dernière étant la plus aboutie et celle qui semble être adoptée aujourd'hui par les chercheurs.

La première définition nous dit que « la motivation serait un ensemble de facteurs, tant propres à l'individu qu'à l'environnement, qui peuvent l'inciter à :

- débiter un comportement (énergie),
- persévérer dans ce comportement (constance),
- terminer ce comportement (direction)
- et à retirer satisfaction de ce comportement (plaisir). »¹

L'intérêt de cette définition est l'introduction d'une vision hédoniste de la motivation dont on verra plus loin l'importance.

La définition donnée dans le grand dictionnaire de la psychologie est la suivante :

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

Cette définition, assez complète et récente, précise que la motivation est un processus psychophysiologique car dépendant des activités du système nerveux et des activités cognitives. Du point de vue neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est à dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. En ce sens, la motivation procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

D'après ces deux définitions, la motivation confère donc trois caractéristiques à toute conduite : la force (ou énergie), la direction et la persistance (ou persévérance).

Enfin, la définition qui semble faire le consensus car reprise systématiquement dans les parutions les plus récentes dont celle du professeur Roussel² de l'Université de Toulouse³, est celle que proposent Vallerand et Thill⁴ :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »

¹ Extrait du site Internet de l'Université du Québec : Unité de Recherche Sociale. (www.uquam.ca).

² « Les grands auteurs en GRH. La motivation au travail – Concept et théories » Ed EMS Paris, 2001.

³ Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, CNRS-UT1, Université des Sciences Sociales.

⁴ Introduction à la psychologie de la Motivation Ed. VIGOT 1993 p. 18.

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne précise P. Roussel. Elle est, en effet, un *construit hypothétique*, un type de comportement que tout individu est susceptible de pouvoir développer.

Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc...)

Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc...

Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau motivationnel peut « être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances »¹.

Ainsi la motivation au travail peut-elle être résumée en l'ensemble des efforts déployés par l'individu au travail, dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. C'est un processus qui oriente, dynamise et maintient le comportement vers la réalisation d'objectifs attendus.

Maintenant que nous avons éclairci la définition de la motivation, nous pouvons nous attacher à en étudier les caractéristiques. C'est à dire ce que les auteurs ont pu écrire sur comment elle fonctionne dans le contexte du travail et surtout, ce qui nous préoccupe ici, quels sont les facteurs qui la font varier dans un sens ou dans l'autre. Le contenu des motivations au travail a fortement évolué et varié au cours de l'histoire. Ceci s'explique, moins par les conditions de vie que par les croyances concernant la vie et les relations sociales, par les idéologies qui instaurent telle ou telle référence à un champ de valeurs propres à chaque époque.

Dans l'antiquité, le travail est réservé aux esclaves. L'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, est le « non-travail » (*nec otium*).

Au Moyen-Age, la religion chrétienne et l'héritage biblique ancrent des valeurs dans lesquelles le travail est une nécessité expiatoire plutôt qu'un devoir ayant en plus, à partir du Xème siècle, une valeur salvatrice. Puis le travail est réhabilité avec l'idée de choisir un travail en conformité avec les dons que l'on a reçus afin de les faire fructifier.

*« Choisi un travail que tu aimes, et tu n'auras pas à travailler un seul jour de ta vie. »
Confucius*

Le contenu des motivations au travail a donc considérablement évolué au fil des époques.

¹ Pinder Work Motivation/Théory, issues and applications 1984 p.8 cité par P. Roussel.

Mais ce n'est que dans les années 1920 – 1930 que les chercheurs se sont réellement intéressés à la motivation, terme qui n'apparaît dans le langage commun et dans celui des organisations qu'à partir de la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle et encore, dans sa seule définition juridique.

Ce sont les psychologues Tolman (1932) et Lewin¹ (1936) qui les premiers prennent la motivation comme objet de recherche. Lewin fut le premier à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique. Selon lui, la motivation et les habiletés doivent être conjuguées pour déterminer le niveau de rendement.

Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude de la motivation, car l'essor économique du début du XX^{ème} siècle puis la récession qui suit questionnent les chefs d'entreprises. Ils perçoivent déjà les limites de l'organisation scientifique du travail. Tous cherchent à rendre plus efficace, individuellement et collectivement les membres de l'entreprise.

Les psychologues et les sociologues répondent en cœur de s'intéresser à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail.

On peut ainsi dégager trois phases dans l'histoire des recherches sur la motivation au travail :

- la phase Taylorienne (fin XIX^{ème}) ;
- la phase des relations humaines (1930-1950) ;
- des années 50 à nos jours où de très nombreuses théories, appartenant à différents courants, voient le jour.

Résumons rapidement la phase Taylorienne qui ne nous apporte pas grand chose sinon qu'elle a laissé des traces visibles encore de nos jours, son concept de l'organisation de l'entreprise faisant toujours des émules !

Dans l'organisation taylorienne, ou « scientifique »² de l'entreprise, pour parvenir à l'efficacité, le travail est découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail ; il suscite le travail à la chaîne. En effet, la faible productivité de l'ouvrier est due à trois facteurs essentiels : « *la mauvaise utilisation de ses forces par l'ouvrier, la flânerie, la mauvaise organisation de l'entreprise* ».

Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Il convient de trouver le bon poste pour la bonne personne. C'est le « One best way » (la seule manière).

¹ Kurt Lewin (1890-1947), initiateur de la dynamique des groupes et fondateur de la psychologie. Ses théories s'inscrivent dans les approches psychosociologiques de l'organisation, approches qui sont dans la filiation de l'école des relations humaines.

² F.W. TAYLOR – *La direction scientifique des entreprises*.

Il faut reconnaître toutefois que Taylor, en plus, préconisait le recours à l'initiative du personnel par l'intermédiaire de stimulants différents du salaire comme l'espoir de promotion, la réduction du temps de travail et un confort accru dans les ateliers. Il déclarait même : « *il faut leur témoigner de la considération et entretenir avec eux des relations amicales. Ces attitudes doivent être inspirées par une recherche réelle du bien être de ceux que l'on commande.* »

Cette organisation du travail, dans sa mise en œuvre, aboutit à un style de management de type autoritaire, très contrôlant, peu informationnel et donc à une gestion des ressources humaines particulière. Les hommes sont considérés comme une ressource.

En réaction aux contre performances de ce système poussé à l'extrême par certaines grosses entreprises, une nouvelle ère s'ouvre pour l'étude des organisations : l'ère des relations humaines.

« La grandeur d'un métier est peut être avant tout d'unir les hommes : il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines. » A. De Saint Exupéry

C'est Elton MAYO¹ qui en fut à l'origine à partir de 1924 avec sa célèbre enquête menée dans les usines de la *Western Electric Company* situées à Hawthorne (près de Chicago).

Que met-il en évidence ? Que l'entreprise est un système social !

Les comportements et les sentiments des travailleurs ne se comprennent qu'à partir des relations qu'ils entretiennent avec les différents groupes, des groupes informels qui se constituent en parallèle à l'organisation formelle officielle et qui correspond à une « *logique des sentiments* » créée par les individus et les groupes en vue de leur propre satisfaction.

La mise en évidence des groupes informels et du « facteur humain » correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relations et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base.

Cette découverte va susciter de multiples développements, divisant les théoriciens de l'organisation en « spécialistes de l'organisation » et « spécialistes des relations humaines », oubliant l'interaction existante.

Ce courant des relations humaines va donner un style de management démocratique. Les cadres et agents de maîtrise sont devenus des « psychologues conseillers », animateurs d'une équipe. Cette école va aboutir à l'utopie de la coopération amicale et au dogmatisme, oubliant de prendre en compte les phénomènes liés à l'organisation.

¹ Elton Mayo (1880-1949) est le père de l'école des relations humaines. Il met l'accent sur l'importance du facteur humain dans les organisations.

Une nouvelle réflexion naît de cette dérive avec la prise en compte de ce besoin relationnel dans une perspective plus large, c'est à dire au sein d'une structure donnée. Nous sommes dans les années 40 – 50.

On cherche alors à mieux comprendre ce que l'homme cherche à obtenir à travers son activité professionnelle. Suit un très grand nombre de recherches sur les organisations et les motivations de l'homme au travail. Ces recherches vont donner de nombreux modèles et courants théoriques dont certains ont profondément marqué les organisations.

Nous ne nous attacherons qu'aux modèles théoriques qui nous intéressent dans le cadre de notre étude et qui viennent compléter judicieusement l'apport des théories de la motivation que nous aborderons un peu plus loin.

La première théorie qui, selon certains, a et fait encore « de nombreux ravages » dans les entreprises, est celle d'Abraham MASLOW¹ avec la théorie des besoins. Pour Maslow, spécialiste américain de la personnalité, ce ne sont pas seulement les besoins sociaux qui risquent d'être frustrés dans le travail, mais toute une hiérarchie de besoins qui fonctionne de telle manière qu'un nouveau besoin n'apparaît que si les besoins les plus bas sont satisfaits.

Maslow donnent cinq degrés de besoins :

- les besoins physiologiques (se nourrir);
- le besoin de sécurité ;
- le besoin d'appartenance (ou d'amour) avec, en corollaire, deux besoins, celui *d'émettre* (de parler, de se sentir écouté...) et celui *de recevoir* (d'être informé, de comprendre ...) ;
- le besoin de reconnaissance (d'avoir de *l'influence*, du pouvoir ; d'être *estimé* ; d'avoir de *l'estime pour soi* (confiance en soi, être compétent) ; de recherche de *l'identité* (connaissance de ses valeurs, de ses buts, se situer par rapport à soi et à autrui) ;
- le besoin d'accomplissement (ou d'actualisation de soi) (développer toutes ses capacités, initiative accrue, possibilité de création et épanouissement personnel).

Cette théorie sera développée quelques années plus tard par Alderfer² avec la théorie E.R.D. appliquée au travail³.

Ces théories considèrent qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre et le comportement vise à rétablir l'équilibre.

Ces théories conduisent à penser que si l'on parvient à agir sur les besoins on peut peser sur les comportements, et donc que l'on peut motiver les salariés en satisfaisant leurs besoins (pécuniaire, de reconnaissance,...). L'individu serait-il, à ce point, en permanence esclave de ses besoins ?

¹ A. Maslow (1908-1970) – *A theory of human motivation*, The Psychological Review, Vol. 50, n°4, P. 370-396 1943.

² 1969.

³ Voir la taxonomie, en annexe.

Une autre approche nous apporte des éléments sur les facteurs à l'origine de la démotivation ou de la motivation des salariés, c'est la théorie de MAC GREGOR appelée *Théorie X et Théorie Y*.

Elle vient compléter judicieusement la théorie des besoins d'Abraham Maslow. Dans les années 60, Douglas Mac Grégor à l'Institut de Technologie du Massachussets, se penche sur les stratégies directoriales. Il constate que les directions des entreprises satisfont sensiblement mieux qu'au début du siècle les besoins physiologiques et les besoins de sécurité des salariés. De ce fait on assiste à un déplacement des facteurs de motivation sur les besoins sociaux et sur les besoins du moi : « *à moins que le travail lui-même n'offre des possibilités pour satisfaire de tels besoins, les travailleurs seront frustrés et leur comportement reflétera cette frustration. Dans ces conditions, si la direction continue à centrer son attention sur les besoins physiologiques, la simple distribution de récompense ne peut que s'avérer inefficace et le recours aux menaces de sanction sera inévitable¹* ».

Mac Grégor propose en conséquence de remplacer l'ancienne « philosophie du commandement » fondée sur la direction et le contrôle externe par une « politique de l'intégration ».

Pour étayer cette proposition, il part de l'hypothèse que la conduite des gens est la conséquence des pratiques de direction².

Mac Grégor illustre ce processus en développant ce qu'il nomme la *Théorie X et la Théorie Y*, qui représentent deux manières de concevoir l'homme et qui induiraient deux modes différents de directions.

La théorie X postule que les gens n'aiment pas leur travail, n'ont pas d'ambition et fuient toute forme de responsabilité. Selon cette perspective, les gestionnaires doivent contrôler sans cesse le comportement de leurs subordonnés.

La théorie Y postule que les gens éprouvent du plaisir à l'intérieur de l'activité de travail. Selon cette optique, les travailleurs recherchent les responsabilités et l'autonomie. Ils font preuve d'ingéniosité et de créativité dans l'accomplissement de leurs tâches.

Bien sûr, ces « théories » de Mac Gregor ont leurs limites : tout d'abord, elles sont caricaturales et définissent plutôt des extrêmes, la réalité étant plus souvent à l'intermédiaire ; d'autre part, le principe de causalité linéaire entre le comportement des salariés et les pratiques de la direction est simpliste. La réalité est que les deux peuvent se modifier et s'influencer mutuellement.

Une autre théorie, très connue, a eu le mérite de mettre en évidence la distinction qui doit être faite entre les notions de « satisfaction » et de « motivation » au travail. C'est la théorie de la motivation de Frédérick HERZBERG³.

¹ D. Mac Gregor - *La dimension humaine de l'entreprise* – Gauthier Villars, 1974.

² Déjà cité (cf note 1).

³ Professeur à l'Université de l'Utah ; a inventé le concept d'« enrichissement du travail ». *Le travail et la nature de l'homme*, EME, 1971.

Cette distinction est très importante dans ses conséquences sur le management des ressources humaines.

Herzberg affirme que « *les facteurs engendrant la satisfaction (et la motivation) au travail sont tout à fait distincts de ceux qui suscitent le mécontentement. [...] Le contraire de la satisfaction dans le travail n'est pas le mécontentement, mais plutôt l'absence de satisfaction ; de même le contraire de mécontentement n'est pas la satisfaction mais l'absence de mécontentement.* »¹

Ainsi, la satisfaction ne fait pas oublier le mécontentement et, si la satisfaction développe les motivations au travail, le mécontentement développe la contestation du travail.

Herzberg distingue deux types de facteurs :

- « les facteurs *motivants* ou favorables au développement, qui font partie intégrante du travail et qui sont : les accomplissements, la reconnaissance, le travail proprement dit, la responsabilité et le développement ou l'avancement. Ces facteurs produisent de la satisfaction ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction.
- les facteurs *de santé morale (ou d'hygiène)* permettant d'échapper au mécontentement et extérieurs au travail. Ce sont : la politique et l'administration de l'entreprise, la supervision, les relations entre les personnes, les conditions de travail, la rémunération, le prestige et la sécurité de l'emploi². » Ces facteurs peuvent générer de l'insatisfaction ou, au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

Les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. De là découlent les principes de base de son concept de *l'enrichissement du travail*³.

Ces distinctions sont importantes lorsque l'on est amené, comme c'est le cas dans cette étude, à pouvoir identifier les salariés dit démotivés de ceux dits motivés. En effet, ce n'est pas parce qu'un employé est mécontent, insatisfait de son travail qu'il peut être identifié comme démotivé. Il est simplement mécontent. Par contre il est évident que les salariés démotivés sont toujours mécontents.

Effectivement, nous avons pu rencontrer, lors de nos différents entretiens, des salariés très motivés par leur emploi qui étaient insatisfaits de certaines de leurs conditions de travail. Mais on peut se poser la question de la pérennité d'une telle situation ?

Cette observation est expliquée par la psychologie du travail qui tente aussi de répondre à la question : « pourquoi les gens travaillent-ils ? ».

¹Frédéric Herzberg - *A la recherche des motivations perdues* – Article publié par la Harvard Business Review 1968 (1,2 million d'exemplaires).

² Idem.

³ Voir la taxonomie en annexe.

Deux axes principaux sont envisagés par les psychologues pour expliquer les conduites de travail : la motivation et la satisfaction, qu'il convient de ne pas confondre.

Dans un premier temps on peut définir la motivation au travail comme l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la « désirabilité » ou l'importance de l'attente. Les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et le type d'emploi. Par exemple, les cadres vont accorder plus d'importance (grande valence) à des attentes du type, plus grande responsabilité dans l'entreprise, utilisation et développement de ses propres capacités, alors que l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible.

Dans des emplois moins élevés dans la hiérarchie, les attentes affectées d'une grande valence seront plutôt du type intérêt de la tâche, reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire, etc..

Plus précisément, la motivation est donc la somme des attentes affectées de leur valence respective.

La satisfaction, quant à elle, suppose une confrontation des attentes (A) avec les résultats effectivement obtenus (O). L'idée est que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenu (O) moins la satisfaction est grande.

Il apparaît qu'un individu ne peut être satisfait de son travail si toutes les valences (V) sont petites. Ce qui signifie qu'il n'est motivé par aucun des aspects de son emploi, qu'il n'attend aucun résultat (meilleure rémunération, plus de considération, etc.) en y attachant une grande valence.

En revanche, un travailleur peut être motivé sans être satisfait. Si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes, il est insatisfait mais cherche encore à les atteindre car il y attache une grande valence. Il est motivé par eux.

Inversement, lorsque des déceptions successives ont érodé les valences, la satisfaction peut être relativement élevée parce que l'on a obtenu ce que l'on attendait mais on n'y tient plus beaucoup car l'on a trop longtemps attendu les résultats enfin atteints.

Les approches qui développent les notions d'attentes et de valences sont regroupées dans la taxonomie de Kanfer dans les modèles du choix cognitif avec les théories des attentes¹ - valences (théories ExV), de l'attribution et de la dynamique de l'action². Ce sont des théories dites de processus qui répondent à la question : « comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? ».

¹ Expectation : expectance ou attente. Le terme d'attente est générique, celui d'expectation introduit la notion de probabilité. L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis.

² Voir taxonomie en annexe.

Enfin, il nous est apparu indispensable de prendre en compte pour l'étude des facteurs de démotivation l'apport du courant français de sociologie des organisations¹ représenté par les travaux de Michel CROZIER.

Pour ce courant de pensée, l'homme n'est pas un agent passif au comportement stéréotypé, qu'il suffirait de stimuler par des incitations économiques², des motivations affectives (courant des relations humaines) ou par la motivation de l'autonomie, de la réalisation de soi et des responsabilités. Il part de l'idée qu'aucun individu n'accepte d'être traité totalement et uniquement comme un moyen pour l'accomplissement des buts de l'organisation. Aucun individu n'est passif. Il a ses propres buts qu'il tente d'atteindre à travers les contraintes auxquelles il est confronté ; sa conduite n'est jamais prévisible. Il cherche malgré les contraintes multiples que la situation fait peser sur lui, une solution satisfaisante qui lui permette de tirer son épingle du jeu : il a une *stratégie* qui ne répond pas à une rationalité unique mais à une rationalité contingente.

Pour Michel Crozier, tout individu dispose d'une marge de liberté qui lui permet de choisir entre plusieurs solutions. Il conçoit donc l'interaction entre l'individu-acteur et l'organisation comme un jeu dans lequel chaque acteur-joueur tente de maximiser son gain en minimisant sa mise, ce qui est le propre du comportement rationnel.

C'est ce qui fait dire aux sociologues Pierre Morin et Eric Delavallée³ « *qu'on ne motive pas ses collaborateurs. Ils se motivent eux-mêmes.* » ! Et de poursuivre : « *Eux seuls savent quelle action est en mesure de satisfaire leurs besoins. C'est sur les situations de travail qu'on peut agir, et non directement sur les besoins et les dispositions des individus* ».

L'étude des différentes et très nombreuses théories sur la motivation au travail semble leur donner raison.

Les plus récentes étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Elles sont classées par Kanfer au sein du paradigme de l'autorégulation-métacognition.

Les plus pertinentes, celles que développent Vallerand et Thill⁴, sont les théories de l'autodétermination. Elles s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'information mais aussi un acteur⁵ qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit.

Elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation.

¹ Centre de Sociologie des Organisations (C.S.O. CNRS) dirigée par M. CROZIER.

² Approche soutenue par l'O.S.T (Organisation Scientifique du Travail).

³ *Le manager à l'écoute du sociologue* – Editions d'Organisation, 2000.

⁴ Voir ouvrage cité plus haut.

⁵ Ce qui renvoie à l'approche de M. Crozier

« Le monde ne sera heureux que quand tous les hommes auront des âmes d'artistes, c'est à dire quand tous prendront plaisir à leur tâche. » A. Rodin

Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions.

Pour ces théories, le soi serait à l'origine du mécanisme d'autorégulation¹ et le principal régulateur des comportements. La motivation est essentiellement une affaire cognitive. « Ce qui pousse à l'action prend sa racine dans les activités cognitives. »²

DECI et RYAN reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination qui prolonge leur théorie de l'évaluation cognitive³. « Le comportement autodéterminé⁴ de l'individu est suscité par des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace »⁵.

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination⁶ est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements.

On distingue alors deux types de motivations, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque.

Ces états fondamentaux de la motivation humaine, que l'on ne trouve pas seulement d'ailleurs que dans le cadre d'un contexte d'activité professionnelle, font l'objet de très nombreuses recherches ces dernières années, tant dans le contexte du travail que des loisirs ou de l'éducation.

Ainsi, selon J. Nuttin⁷, la motivation intrinsèque, c'est la motivation liée à ou qui se rapporte à l'acte même en question. (J'étudie parce que l'étude satisfait ma curiosité intellectuelle et non pour la note). Au contraire, la motivation extrinsèque est celle où l'objet-but n'est pas l'objet propre de l'activité, c'est-à-dire qu'il est en dehors et sans rapport direct avec la tâche réalisée. Ex: Étudier pour la note. La motivation intrinsèque a sa source dans l'individu lui-même et implique l'existence d'un lien organique entre les moyens (l'acte) et la fin (l'objet-but).

Bref, il y a motivation intrinsèque quand l'individu fait quelque chose parce qu'il le décide lui-même, éprouve l'association entre moyen et fin en remportant des succès, tire satisfaction et plaisir de la réalisation même de ce qu'il fait, est conscient de ses capacités pour connaître son environnement et le maîtriser.

¹ qui renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. L'autorégulation apparaît dans les travaux de Carver et Sheier (1981) sur la théorie du contrôle.

² Bandura, 1976.

³ Voir taxonomie en annexe.

⁴ C'est à dire le comportement que l'individu a l'impression d'avoir librement choisi.

⁵ El Akremi, 2000, cité par Roussel.

⁶ L'autodétermination est le sentiment d'être à l'origine de son propre comportement.

⁷ *Théorie de la motivation humaine*, PUF, 1993

Mais Nuttin précise qu'il y a, le plus souvent, surdétermination, c'est à dire qu'un acte est motivé de plusieurs manières. Pour lui, l'homme ne peut laisser les « choses », au sens le plus général du terme, dans l'état où il les trouve : il prend plaisir à intervenir. C'est ce qu'il appelle, le « *plaisir de causalité*¹ », celui d'être la source du changement.

Comment alors expliquer la démotivation au travail alors qu'il s'agit le plus souvent justement de produire quelque chose ?

D'après J. Nuttin, c'est parce que les gens travaillent pour des motifs extrinsèques comme, par exemple, pour pouvoir financer des activités personnelles. Le travail est alors perçu comme l'exécution de projets élaborés par d'autres et non comme un projet personnel.

Le fait de travailler dans un contexte rigide, très réglementé, très contrôlant ou au contraire complètement « laissé-faire », où rien ne semble pouvoir être changé, peut être à l'origine de la démotivation par absence de possibilité de plaisir de causalité.

Dans le modèle motivationnel de Deci² et Ryan³, au lieu de présenter la motivation selon la dichotomie EXTRINSÈQUE et INTRINSÈQUE, ces chercheurs parlent plutôt de « *continuum motivationnel* », allant de l'amotivation à la motivation intrinsèque en passant par les diverses nuances de la motivation extrinsèque.

Pour ces deux auteurs, le type de motivation dans une situation donnée dépend du degré d'autodétermination dont a joui le sujet dans le déclenchement et la direction de l'action. Nous aurions donc un continuum ou une échelle motivationnelle en fonction du niveau d'autodétermination, qui serait représentée comme suit :

1. L'*amotivation* qui fait référence à la théorie de la «résignation acquise» et est associée aux conséquences les plus négatives de l'expérience d'apprentissage. La personne ne perçoit plus de relation entre ses comportements au travail et les conséquences qui s'ensuivent. C'est le niveau zéro de la motivation.
2. La *motivation extrinsèque* : un individu motivé extrinsèquement, ne fait pas l'activité pour elle-même, mais plutôt pour en retirer quelque chose d'agréable ou afin d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée.

Il y a quatre sortes de motivations extrinsèques selon le degré d'autodétermination :

- a) la motivation extrinsèque par *régulation externe* : on fait l'activité pour la récompense qui lui est attachée ou pour éviter la punition que sa non exécution peut entraîner, ou tout simplement par obligation. La personne a l'impression que la source de son comportement est tout à fait externe à

¹ *Théorie de la motivation humaine*, J. Nuttin, p. 154-159

² Voir le texte joint en annexe d'Edouard L. DECI, *Pourquoi travaillons-nous ?*

³ Les travaux de DECI et RYAN sont longuement rapportés par Vallerand et Thill, p. 252 à 281, *La motivation humaine* Ed. VIGOT 1993.

elle-même. Un travailleur motivé par régulation externe effectue son travail pour le salaire et la sécurité que celui-ci lui procure. Le niveau d'autodétermination est nul et, par comparaison avec la théorie de Maslow, l'individu ne satisfait que les deux premiers niveaux de besoins.

- b) La motivation extrinsèque par *introjection (ou régulation introjectée)* : on fait l'activité parce qu'on s'impose des pressions ou des contrôles à soi-même. Par exemple, la personne effectue son travail ou les tâches qui lui sont afférentes parce qu'il se sentirait coupable de ne pas les faire ou de mal les faire. Les sources de contrôles externes sont intériorisées. On parlera alors de pression interne mais pas d'autodétermination car la capacité de choisir est absente.
- c) La motivation extrinsèque par *identification* : on fait l'activité par choix parce qu'on la valorise et qu'on la juge importante. L'autodétermination commence à ce niveau. La personne a le sentiment d'avoir choisi son comportement même si les motifs sont externes et à des fins instrumentales.
- d) La motivation extrinsèque par *intégration (ou par régulation intégrée)* : on fait l'activité par choix et les décisions prises sont cohérentes avec notre personnalité, nos croyances et nos valeurs. L'autodétermination est très élevée ici. Par exemple, un salarié, conscient de l'importance de la réussite du projet qu'il mène, décide de rester travailler en dehors des horaires de travail de son service.

Enfin, la motivation est *intrinsèque* lorsqu'une tâche ou une activité est accomplie pour le plaisir et la satisfaction retirés de sa pratique ou de sa réalisation. « L'activité est dans ce cas une récompense en soi »¹. C'est le plus haut niveau d'autodétermination. Deci et Ryan distinguent trois sortes de motivations intrinsèques :

1. la motivations intrinsèque à *la connaissance* : dans ce cas, on fait une activité pour le plaisir et la satisfaction éprouvés à le faire. Exemple, apprendre ou découvrir quelque chose de nouveau. Trouver de la documentation pertinente à son sujet de thèse...²
2. la motivation intrinsèque à *l'accomplissement* : on fait l'activité pour les sentiments de plaisir et de satisfaction ressentis pendant que l'on se surpasse dans son travail ou durant la création de quelque chose. Par exemple, éprouver du plaisir à affronter un problème technique qui nous pose un défi...
3. la motivation intrinsèque *aux sensations* : on fait l'activité pour ressentir des sensations stimulantes, tels les plaisirs sensoriels et esthétiques. Par exemples, faire du jogging pour les sensations de bien-être que cette activité procure ; prendre plaisir à s'adonner à la peinture, à la musique, etc.

¹ E.L. DECI *La motivation intrinsèque, pourquoi travaillons-nous ?* Texte joint en annexe.

² Ou à son mémoire du CNAM !!!

Bref, pour Deci et Ryan, la motivation est un phénomène qui peut aller d'un niveau zéro d'autodétermination à un niveau maximal d'autodétermination.

Le continuum d'autodétermination démontre son utilité dans la prédiction des conséquences psychologiques des divers types de motivation qui animent un individu à faire un travail.

En effet, les recherches effectuées jusqu'ici ont montré que plus les employés sont motivés de façon autodéterminée, plus ils en retirent de conséquences positives, comme une plus grande capacité de concentration, une meilleure santé physique et mentale, un plus grand intérêt au travail, etc..

Aussi, les employés animés d'une motivation intrinsèque ou extrinsèque par identification ou intégration ne désirent pas changer d'emploi, alors que ceux qui sont amotivés ont nettement envie d'en changer.

Keaveney et Nelson¹ ont, quant à eux, montré par des analyses structurales qu'une orientation motivationnelle intrinsèque chez le travailleur constituait un facteur déterminant pour contrer le stress au travail. Leurs résultats révèlent aussi que la motivation intrinsèque influence positivement la satisfaction au travail qui, à son tour, détermine négativement l'intention de quitter son emploi.

D'autant que des psychologues ont montré qu'une réduction de la motivation intrinsèque aboutit à un travail de qualité moindre, à davantage de gaspillage, à un taux élevé d'absentéisme et de rotation des personnes, à des doléances en grand nombre et, en général, à engager une faible énergie dans le travail².

Les entreprises ont donc un grand intérêt à favoriser et à développer chez leurs salariés ces types de motivation.

La théorie de l'évaluation cognitive³ suggère que *les sentiments de compétence et d'appartenance sociale* agissent comme des déterminants de la motivation. Il semble aussi que *la confiance en soi et la perception de l'équité au travail*⁴ soient deux autres variables susceptibles d'influencer l'intensité et la persistance des efforts déployés par les travailleurs.

Finalement, d'autres chercheurs ont identifié *le contexte social* comme un déterminant important de la motivation. Plus le contexte de travail est *informationnel*, c'est-à-dire qu'il fournit de l'information au travailleur, soutient son autonomie, encourage ses initiatives, et lui donne des informations sur l'atteinte des objectifs, plus la motivation est autodéterminée.

Par contre, un profil motivationnel inverse est attendu dans un milieu de travail contrôlant, là où le climat de tension est contraignant et où l'on retrouve de la

¹ Cité dans un article du Magazine de l'Université du Québec par Nathalie Rinfret, Professeur à l'École Nationale d'Administration publique, Docteur en Psychologie Sociale, Université d'Ottawa, 1997.

² Cité par Vallerand et Thill.

³ Due aux travaux de Deci et Ryan en 1971, 1975 et 1985.

⁴ Voir travaux d'Adams dans la taxonomie en annexe.

compétition. Or, il est raisonnable de qualifier de "contrôlant" le contexte social existant généralement dans les organisations si l'on tient compte de la compétition, du style de supervision, des échéanciers, des évaluations, de la tension et des contraintes qui y règnent.

Comme l'ont démontré plusieurs recherches, dont celles de Blais¹, toutes ces variables peuvent affecter la motivation intrinsèque. Dans un tel contexte, les personnes auront tendance à abandonner l'activité si celle-ci ne leur permet pas de se sentir autodéterminées et compétentes.

Toutefois, certaines recherches révèlent que ces effets seraient valables surtout pour certains types de personnes, celles qui sont les plus motivées intrinsèquement.

Un contexte contrôlant diminuerait la motivation intrinsèque des personnes qui en font preuve initialement, mais augmenterait celle des personnes peu motivées intrinsèquement.

Il en serait de même pour les « récompenses externes » ou les renforcements extrinsèques. Mais en y apportant une nuance. Deci met, en effet, en évidence deux types de récompenses qui remplissent deux fonctions différentes : certaines gratifications comme l'argent ou les prix (primes, augmentations, pourcentage sur les bénéfices, ...) place la personne sous la dépendance de cette récompense, d'autres, comme le « feed-back² », ou « récompense d'information³ » agissent sur l'estimation de la compétence en précisant aux personnes si elles sont ou non sur la bonne voie. Il existe donc deux formes de récompenses extrinsèques : la première vise au contrôle, la deuxième à l'information.

Deci poursuit en affirmant que les récompenses visant au contrôle et qui peuvent être prises pour de la manipulation, entraînent une baisse de la motivation intrinsèque.

Selon certaines expériences menées par les psychologues⁴, les sujets qui ne perçoivent pas de rémunération externe peuvent très bien avoir un comportement plus efficace que ceux qui en perçoivent une pour le même travail.

Mais ces thèses sont controversées, en particulier par les psychologues évolutionnistes. C'est aussi le point de vue d'Adam Smith⁵ : « *Il y a peu de raisons de croire que le dessein et la mise en œuvre d'un barème accroissant et validant les rémunérations extrinsèques détruisent la fierté d'accomplir un travail, la valeur intrinsèque ou la pleine signification du travail, ou encore la prédilection pour accomplir une tâche* ».

Pourquoi un système de prix ou de récompense sous forme de gratifications serait-il démotivant comme l'affirment pourtant bien des psychologues ?

¹ *L'inventaire des motivations au travail de Blais*, Revue Québécoise de Psychologie, vol. 14, n°3, p. 185-215 et nombreuses autres publications en collaboration avec J. Vallerand.

² « Feed-back » ou rétroaction verbale qui peut être positive du type félicitations, ou négative.

³ Terme utilisé par David G. MYERS.

⁴ Cités par B. FREY, Professeur à l'Université de Zurich dans l'article *L'effet de transfert de motivation*, Revue des Etudes Humaines, n°3, 1990.

⁵ Citée par B. Frey.

Par un phénomène psychique appelé la « *dissonance cognitive* »¹.

De nos jours, nous avons de plus en plus tendance à refuser une interprétation conflictuelle de la réalité. Une motivation extrinsèque nous semble une contrainte, allant contre notre propre façon de voir les choses. Notre désir d'autonomie individuelle nous pousse à refuser les stimulants extérieurs, considérés comme arbitraires et perturbateurs. Pourquoi gratifier par de l'argent ce que l'individu ferait de lui-même ? Et à l'inverse, peut-on penser que l'argent le décide à faire ce dont il n'a pas envie ? Deux motivations pour un même travail peut être considéré comme une « *justification excessive* » ; il y a alors dissonance cognitive qui crée une tension que la personne va chercher à réduire en adoptant une motivation appropriée.

Il semble qu'il y ait maintenant un consensus entre tous les chercheurs sur l'effet des récompenses sur la motivation intrinsèque.

Les récompenses attendues peuvent diminuer la motivation intrinsèque à consacrer du temps à une activité si elle sont offertes aux sujets uniquement pour s'engager dans l'activité sans égard au rendement ou au niveau de performance. Par contre, l'éloge verbale et le feed-back positif stimulent l'intérêt intrinsèque.

La tentation, lorsque l'on veut contrôler le comportement d'autrui, est d'utiliser la méthode du « bâton et de la carotte ». C'est une méthode populaire en entreprise. La récompense et la sanction sont censées favoriser l'adoption des comportements attendus chez les salariés.

C'est le résultat de l'application détournée de la théorie du « conditionnement opérant » développé par Skinner².

Le renforcement est alors à ne pas confondre avec récompense. Les tenants du béhaviorisme considèrent généralement qu'un renforcement est un événement qui augmente la fréquence d'un comportement antérieur alors qu'une récompense est, certes, un événement positif mais dont l'effet renforçateur sur le comportement reste à prouver. S'ensuit tout un ensemble de techniques et de protocoles basés sur l'utilisation des renforcements positifs et négatifs. D'autres parleront de stimuli ou de stimulants.

Il existe d'autres stimulants que sont les réglementations et leurs conséquences. Les réglementations créent, dans les grandes entreprises ou les administrations, des systèmes de sanctions, de contrôles et de promotions très lourds.

Leur influence sur la motivation intrinsèque peut être considérable. Ainsi pour Buchanan³, la réglementation pourrait aller jusqu'à paralyser toute volonté de progrès. L'hypertrophie du secteur public, révélatrice d'une sur-réglementation est source d'inefficacité par démotivation des individus.

¹ C'est la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse centrale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, l'individu cherchant alors à réduire cette tension.

² 1974.

³ cité par B. Frey.

Deci, dans ses expériences, a mis aussi en évidence le rôle néfaste des menaces sur la motivation intrinsèque. Et de conclure¹, qu'en contrôlant les autres on peut très bien obtenir des individus ce que l'on veut, mais de tels contrôles (récompenses et menaces ou sanctions) les dispensent de se sentir responsables des actes ainsi accomplis. « *Il semble qu'en contrôlant les autres on s'assure essentiellement qu'ils ne se contrôleront pas eux-mêmes* ».

*« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font »
T. Roosevelt*

Il apparaît ainsi que le rôle du « superviseur »² ou supérieur hiérarchique, est primordial dans le maintien de la motivation autodéterminée.

En effet, plus le superviseur crée un climat interpersonnel encourageant l'autonomie, l'équité de traitement, et le sentiment de compétence, plus les personnes qu'il dirige seront motivées de manière intrinsèque. Plus le climat de travail créé par le superviseur est informationnel, plus il soutient la prise d'initiative et la responsabilité, plus les objectifs sont clairement définis et mobilisateurs, plus l'ambiance favorise le développement de l'estime de soi et plus la motivation intrinsèque est forte.

Les recherches sur l'approche interpersonnelle en situation d'autorité³ montrent que le comportement du superviseur est sous la double influence de la pression de sa propre hiérarchie et des comportements de ses subordonnés.

Ainsi a-t-il été démontré que les subordonnés influencent le comportement de leur supérieur. Plus les subordonnés sont difficiles plus le superviseur aura tendance à être tendu et contraignant.

Enfin, il a été démontré que les croyances du superviseur quant aux caractéristiques de ses subordonnés⁴ déterminent en grande partie le contenu de l'interaction entre les deux parties. Le comportement du superviseur incite le subordonné à agir de façon à confirmer les croyances initiales du superviseur.

L'influence de ces divers facteurs sur la motivation humaine, mis en évidence par la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan est très intéressante pour notre étude et nous ouvre des perspectives prometteuses de recherche sur le terrain.

Cette vision humaniste de la motivation a toutefois fait l'objet d'un certain nombre de critiques, dont celles visant d'autres positions comme celles des théories de Maslow et de Rogers.

¹ Voir texte de Deci, *Pourquoi travaillons-nous ?* en annexe.

² Terme utilisé dans de nombreux écrits sur la motivation dont ceux de Vallerand et Thill (ouvrage déjà cité).

³ Voir les travaux de K. Lewin et de R. Likert.

⁴ Selon le paradigme de la confirmation des béhavioristes (Snyder 1984), de l'effet Pygmalion (Jacobson) et des prophéties autoréalisantes de Rosenthal et Jacobson, 1968.

Il semble maintenant que ces critiques soient balayées par les travaux les plus récents et qu'il soit confirmé le postulat de base que partagent toutes les théories du courant humaniste : la tendance innée de l'organisme à se développer de façon optimale.

En conclusion et dans un esprit de synthèse, on peut dire avec C. Lévy-Leboyer¹, qu'aucun modèle ne peut prétendre à synthétiser à lui seul toutes les dimensions du processus motivationnel, même si chacun l'éclaire en partie. Il est donc vain de vouloir rechercher la bonne théorie.

Seule, selon elle, une approche pluraliste permet de « *faire la synthèse des différentes pièces du puzzle, synthèse justifiée par le fait que chacun de ces modèles n'envisage, en réalité, qu'une partie des phénomènes qui constituent la motivation* ».

On peut en conclure que les facteurs de la motivation sont toujours multiples. La motivation n'est ni seulement une caractéristique individuelle, ni une seule caractéristique de l'organisation. Mais en est-il de même pour le processus de démotivation ?

D'autre part, « *la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question*² ». La motivation (et la démotivation ?) se construit dans le temps, et d'après certains auteurs³ en management, suivant cinq phases :

- phase 1 : *effort et apprentissage* ; celui qui intègre un nouveau poste est avide d'apprendre et sa motivation est au plus haut ;
- phase 2 : *maturation* ; il prend confiance en lui et accomplit un meilleur travail en dépensant moins d'énergie ;
- phase 3 : *maîtrise et autonomie* ; au sommet de son art le salarié se sent vraiment à l'aise. Sa mobilisation est toujours forte.
- Phase 4 : *remise en question* ; l'enthousiasme fait place au doute.
- Phase 5 : si rien ne change, *la démotivation* s'installe.

Cette vision simpliste de l'évolution de la motivation chez un salarié ne doit tout de même pas faire perdre l'idée que la motivation peut évoluer au fil du temps, ne serait-ce que parce que la personne change, que ses valeurs, ses aspirations, évoluent avec l'âge.

Au delà de toutes controverses, se sont développées depuis quelques années des modèles intégrateurs qui tentent de proposer un agencement cohérent des théories qui, finalement, se complètent. Toutes s'accordent, en effet, à reconnaître que « *volition*⁴ et performance » sont les deux variables qui encadrent la « boîte noire » de la motivation.

¹ C. Lévy-Leboyer est professeure de psychologie du travail et directrice du DESS psychologie du travail à l'université René Descartes Paris V, professeure au CNAM, chaire D.S.O., et chercheure à l'Institut de Recherches et d'Application en Psychologie du Travail.

² C. Lévy-Leboyer, *Motivation dans l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1998.

³ Cité dans l'ouvrage de B. Bouillierce et F. Rousseau, *Savoir se motiver*, Ed. Retz.

⁴ Notion introduite par la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1975), volition se rapportant à l'intervention de la volonté, en dehors de tout choix cognitif.

En ce qui concernent les déterminants de la motivation, ces modèles intégrateurs mettent en avant l'importance du contexte de travail et l'influence des valeurs, des croyances collectives et de la culture de l'organisation.

Mais aussi, et c'est le résultat des développements les plus récents¹, ils démontrent la responsabilité des directions des ressources humaines.

En effet, l'orientation de leurs décisions et les pratiques qu'elles instaurent, déterminent ainsi ce que les chercheurs appellent « le climat de travail »² et qu'ils reconnaissent comme un déterminant essentiel de la motivation.

D'où l'importance qui doit être accordée aux relations entre les employés et l'encadrement³, au type de management exercé⁴ et à l'ampleur de la charge de travail⁵, puisque ce sont les principaux facteurs dont dépendrait le « climat de travail ».

Un autre déterminant donné comme essentiel est la « configuration des emplois ». Les emplois qui laissent une autonomie de décisions, des possibilités de choisir, d'exercer ses compétences, de les développer et qui offrent des possibilités de « feedback » sur les compétences et sur l'origine du comportement de l'employé détiendraient les plus forts potentiels de motivation.

Enfin, l'aspect informationnel des systèmes de récompenses, quand ils existent, renforcerait le sentiment d'autodétermination et la perception d'un soutien à l'autonomie des employés par l'organisation.

Ainsi, les politiques des ressources humaines des entreprises jouent-elles un rôle déterminant dans la motivation ou la démotivation des employés. Mais qui en eut douté aujourd'hui ?

Les entretiens exploratoires⁶ que nous avons menés ont confirmé qu'il faut se méfier des termes « motivation et démotivation ». Chacun y met derrière sa propre conception. Il est donc important de traduire le terme générique de démotivation par des comportements observables et des sentiments qui s'y rattachent.

Par contre, tous nos interlocuteurs ont cité comme facteur important pour leur motivation, l'ambiance de travail et le style d'intervention et « d'état d'esprit » de leur chef, qu'il considère comme principal responsable de leur « stress ». Le stress apparaît alors comme le mélange de sentiments d'abattement, d'irritation et d'écœurement, sentiments que l'on retrouve chez les personnes démotivées.

¹ Cité par El Akremi, *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2000.

² Voir les travaux (peu nombreux) sur le « climat organisationnel » et les théories qui en découlent.

³ Voir R. Likert.

⁴ Voir C. Lévy-Leboyer, déjà cité.

⁵ Voir travaux de Luc Brunet, professeur à l'Université des Sciences Sociales de Montréal, auteur de *Le climat de travail : un levier de changement*, Ed. Logiques, 1999.

⁶ Voir le questionnaire utilisé, joint en annexe.

Nous retrouvons ces éléments dans les résultats du sondage du 30^{ème} baromètre Mutuelles Mieux Etre/Entreprise & Carrières¹. « L'ambiance, l'esprit d'équipe et la confiance que l'on vous accorde » arrive en tête des réponses à la question qui était posée : « *parmi les éléments que je vais vous citer, quels sont les plus décisifs pour expliquer votre intérêt ou votre désintérêt pour le travail ?* ».

Bien qu'il semble un peu réducteur de ramener la motivation au seul critère de l'intérêt pour le travail, ce sondage conforte le contenu de nos entretiens et, bien sûr, les résultats des recherches sur la motivation tels que nous venons de les présenter.

L'analyse faite par les commanditaires du sondage fait ressortir que « *les trois principaux facteurs expliquant le niveau de motivation des salariés sont d'ordre psychologique et comportemental. Ils attestent, implicitement, du rôle du management de proximité ...* ».

Tous les travaux sur la motivation nous ont cité des facteurs qui peuvent être à l'origine de la motivation. Leur absence entraîne-t-elle automatiquement la démotivation ? Quels sont les facteurs les plus importants à prendre en considération lorsque l'on est responsable d'entreprise pour améliorer la performance et le rendement de ses ressources humaines (pour ceux qui considèrent² que l'homme est une ressource) ? Et, si l'on considère plutôt que l'homme a des ressources³, comment lui permettre de les mettre toutes au service de l'entreprise et non pas de les brider ?

Il semble pour y voir plus clair, qu'il faille tout d'abord, tenter de cerner ce que peut être la démotivation, puis orienter nos investigations vers le rôle des responsables hiérarchiques sur qui se focalisent un grand nombre de déterminants motivationnels.

¹ Article paru dans *Entreprise & Carrières* n° 652 du 14 au 20 janvier 2003.

² Comme a pu l'écrire K. Marx, en 1844, « *Le travail produit l'ouvrier en tant que marchandise.* ». Il semble que cette vision de l'homme dans l'entreprise soit malheureusement toujours d'actualité ... (remarque personnelle).

³ Clin d'œil à Jean-Marie Peretti, et à la vision humaniste de l'entreprise.

Chapitre II La problématique

« Il me semble que les chefs doivent tout rapporter à ce principe : ceux qu'ils gouvernent doivent être aussi heureux que possible. » Cicéron

Nous avons pu voir qu'il n'existe pratiquement aucune recherche sur le phénomène de la démotivation au travail.

Or, considérer que la démotivation est le processus strictement inverse de celui de la motivation est certainement une erreur.

Par contre, considérer que c'est un processus qui peut être réversible est fondamental. Cela sous entend que la démotivation est une réalité en devenir mais non définitive, produite de toute pièce par les hommes et les contextes qu'ils construisent. Que les hommes changent ou que le contexte change et la démotivation peut diminuer, disparaître ou s'aggraver.

Il n'y a pas de doute que les principes de plaisir et d'évitement du déplaisir ou de la douleur guident le comportement humain et animal. Cette vision hédoniste du comportement humain est certes réductrice mais peut expliquer, en partie, le déclenchement du processus de démotivation. Si l'on considère que la démotivation a pour origine la perte du plaisir de travailler, on comprend les comportements d'évitement qui lui sont associés, comme l'absentéisme ou le désir de quitter son emploi.

Mais cela n'explique toujours pas ce qui peut faire perdre le plaisir de travailler.

Nous garderons toutefois comme postulat de départ que la personne qui trouve du plaisir dans son travail ne peut être quelqu'un de démotivé. Bien sûr, lorsque l'on parle de « travail » on sous entend l'ambiance, les conditions matérielles, les tâches qui lui sont associées, les relations avec le supérieur et les collègues,..., c'est à dire toutes les composantes qui constituent l'activité professionnelle en général.

Dans la vision humaniste de la motivation humaine, le plaisir ressenti lorsque la personne réalise une activité pour elle même, proviendrait de la satisfaction de ses besoins innés d'autodétermination, de compétence et d'actualisation de soi¹.

Plus le travail satisfait chez une personne ses besoins d'autodétermination, de compétence et d'actualisation, plus elle est motivée par ce travail ; elle ressent alors du plaisir à l'effectuer. C'est ce que nous disent les tenants des théories classiques de la motivation intrinsèque.

Les travaux les plus récents sur la motivation intrinsèque, nous ont montré qu'en fait, il fallait considérer la motivation, non sur la seule dichotomie intrinsèque – extrinsèque, mais sur un continuum, sorte d'« échelle » allant de la motivation la plus

¹ Ou besoin d'accomplissement (voir Maslow).

autodéterminée, dite intrinsèque, en passant par les motivations extrinsèques, (de la plus à la moins autodéterminée), jusqu'à l'amotivation, avec le « a », privatif, pour absence totale de motivation.

Plus le sentiment d'autodétermination est élevé plus le plaisir ressenti est fort et durable. Il a été montré aussi¹, que, plus le sentiment d'autodétermination est important, plus le « bien-être psychologique » de la personne est élevé.

La démotivation pourrait donc être le passage d'un certain niveau de motivation autodéterminée à un niveau inférieur sur le continuum, pour aller, si le processus se poursuit, jusqu'à l'amotivation, état ultime de la démotivation.

Il est bien apparu lors de nos entretiens que les personnes souffrant de démotivation étaient aussi dans un état de « mal-être » mental qu'elles qualifiaient souvent, d'ailleurs, de « stress ».

Mais toutes ne se disaient pas « complètement démotivées ». Elles évaluaient leur degré de démotivation en se qualifiant de « très » ou bien, d'« assez » démotivée.

On peut donc être plus ou moins démotivé.

Ce qui nous laisse à penser qu'il existerait aussi un continuum de démotivation.

Nous avons pu observer aussi que, dès que la personne ne travaille plus pour le simple plaisir de l'activité professionnelle, alors, elle va rechercher dans des récompenses externes² une justification à sa contribution. Ces récompenses peuvent être celles octroyées par l'entreprise ou celles que la personne s'octroie elle-même en utilisant, s'il le faut, sa « zone d'incertitude »³, voire des comportements déviants (vols, détournements, ...). Le plaisir qu'elle retire au travail est alors instrumentalisé ; son niveau d'autodétermination s'affaiblit et elle devient une candidate à la démotivation.

Ainsi, plus le plaisir et la satisfaction retirés du travail sont instrumentalisés plus grand est le risque de démotivation. L'état ultime de démotivation, caractérisé par l'amotivation, serait obtenu quand la personne ne trouve absolument plus aucune satisfaction, absolument plus rien à retirer dans son contexte de travail, même le salaire qu'elle perçoit ne la motivant plus.

Quels sont donc les facteurs qui peuvent faire perdre le plaisir, intrinsèque, de travailler ?

Nous partons du postulat que la personne était motivée lors de son embauche, c'est à dire que l'emploi correspondait à ses compétences et qu'elle a choisi son métier.

¹ Suite aux travaux de Pelletier et al. retranscrits dans l'article, *Loisirs et santé mentale : les relations entre la motivation pour la pratique des loisirs et le bien-être psychologique*. Revue canadienne des sciences du comportement, n°27, p. 140-156, 1995.

² C'est ce que développent les théories de la justice organisationnelle (Greenberg) et de l'équité (Adams).

³ Voir M. CROZIER et E. FRIEDBERG. La « zone d'incertitude », est un espace de liberté où la personne a un très fort sentiment d'autodétermination (*remarque personnelle*).

Nous écartons donc du champ de notre étude les personnes travaillant à des emplois non désirés ou pour lesquels elles n'auraient pas les compétences requises.

Notre expérience personnelle et les témoignages issus de nos activités professionnelles ou extra-professionnelles, nous portent à croire que le contexte¹ dans lequel la personne travaille joue un rôle fondamental dans le maintien ou le développement de sa motivation, ce que certaines théories ont largement démontré comme nous avons pu le voir.

Plus précisément, nous avons pu constater le rôle imminent du « chef », qu'il soit directeur d'un service ou d'une unité, chef d'entreprise ou simple responsable d'équipe, sur la motivation individuelle et de groupe.

C'est en effet lui, que l'on appelle encore le « superviseur », qui va créer le climat de travail, l'ambiance relationnelle. C'est lui qui va contrôler, évaluer, récompenser ou sanctionner le travail de ses subordonnés. C'est lui qui va faire réussir l'équipe par ses compétences techniques et en management. C'est lui qui traduit la pression de la haute hiérarchie en objectifs qu'il assigne à son équipe ou à chacun de ses collaborateurs. C'est lui qui peut transformer le quotidien de ses subordonnés en défi, en challenge ou en enfer !

Ce superviseur a donc une grande responsabilité dans la motivation ou la démotivation de ses salariés.

Il existe bien sûr des « chefs » charismatiques au leadership incontesté.

Soit !

Mais il existe aussi des « supérieurs hiérarchiques » compétents, formés à la gestion des ressources humaines et à la communication interpersonnelle, qui savent adapter leur style de management² aux personnes ou aux contextes et qui, dans la discrétion des bureaux partagent la réussite avec leur équipe soudée et joyeuse. Ils sont rares, certes, mais il y en a !

Y a – t – il donc véritablement, comme nous sommes enclins à le penser, corrélation entre certaines caractéristiques du superviseur et la démotivation des subordonnés ?

Plus précisément, certaines caractéristiques propres au style d'intervention du « supérieur hiérarchique » peuvent-elles être à l'origine chez les subordonnés de la perte du plaisir de travailler et de la diminution des sentiments d'autodétermination, de compétence et d'actualisation de soi ?

Nous avons trouvé une étude récente³ sur l'origine du « burnout⁴ » des personnels du service correctionnel du Canada. Cette étude conclut « que les styles de supervision

¹ Ce que certains chercheurs ont appelé le « climat organisationnel ».

² C. Lévy-Leboyer distingue le style de management du style de leadership, les deux ayant des fonctions complémentaires.

³ Service correctionnel du Canada, *la motivation et le burnout chez les employés du Service correctionnel du Canada*, Lucy Latulippe, Ecole de criminologie, Université de Montréal, 1995.

⁴ Burnout : épuisement, abatement, démobilité, ...démotivation (?)

représentent la variable ayant le plus d'influence sur la motivation et le « burnout » des employés ».

Cette étude nous conforte donc à vérifier l'existence de ce lien entre les styles d'intervention des supérieurs hiérarchiques et la démotivation de leurs subordonnés.

Chapitre III Le modèle d'analyse

« Le travail impossible de séparer l'idée est un travail contre la nature. L'idée n'existe pas, ce qui existe c'est l'individu. » Alain

Les « superviseurs » œuvrent normalement au sein d'un système. Ils doivent répondre aux exigences d'une administration, d'une autorité supérieure ou des clients, et ils doivent tenir compte des restrictions qui ne respectent pas toujours le besoin d'autodétermination des subordonnés.

Ils doivent faire face à des évaluations et leur emploi dépend souvent du rendement de leurs subordonnés ou de leurs performances.

Certaines conditions peuvent donc caractériser une situation et influencer le style interpersonnel adopté par le superviseur.

Lorsque le superviseur subit une pression venant d'une administration ou qu'il est lui-même récompensé selon le rendement de ses subordonnés, il devrait agir de façon à contrôler le comportement de ses subordonnés afin de s'assurer que ceux-ci lui permettent d'atteindre un but visé ou lui évitent de subir des conséquences fâcheuses.

Les travaux montrent qu'en général les superviseurs préfèrent effectivement utiliser des méthodes contrôlantes et un système de récompenses pour augmenter la motivation de leurs subordonnés.

Nous sommes amenés à penser que ce style d'intervention, s'il peut porter ses fruits à court terme¹, est à l'origine du développement d'un terrain psycho-relational propice à la démotivation.

Il existe de nombreux écrits sur les styles de management ou de leadership², mais nous n'en tiendrons pas compte ici pour caractériser le style d'intervention. Nous partirons plutôt des facteurs que les chercheurs sur la motivation au travail ont pu déterminer comme essentiels pour le développement des sentiments d'autodétermination, de compétence et d'actualisation de soi³. Et à partir de ces facteurs, nous en déduirons les dimensions constitutives du style d'intervention qu'il faut prendre en compte.

Commençons par le sentiment de compétence. Celui-ci peut être généré ou pas chez le subordonné ou le groupe, selon le contenu des rétroactions verbales du superviseur lors des contrôles et de l'évaluation qu'il est amené à faire du travail de ses

¹ C'est à dire permettre d'atteindre les objectifs ou un certain niveau de rendement et de performance.

² Les fonctions de manager et de leader sont bien différenciées. Ce qui nous intéresse ce sont certains attributs de ceux qui ont la responsabilité de motiver les autres, c'est à dire, la plupart du temps, de ceux qui donnent les ordres et qui prennent les décisions et que l'on désigne habituellement sous le terme de « cadres ».

³ ou sentiment « d'accomplissement » : c'est le besoin de développer toutes ses potentialités, de pouvoir faire preuve d'initiative et la possibilité de créer. La satisfaction de ce besoin tend l'individu vers l'épanouissement. A. Maslow.

subordonnés. On a pu voir l'importance du feed-back positif dans le maintien et le développement de la motivation intrinsèque. Celui-ci a, en effet, la valeur de « récompense informationnelle ». Par contre, La rétroaction verbale négative a un effet inhibiteur sur le sentiment de compétence et d'estime de soi.

Mais ce sentiment, le superviseur peut aussi le susciter par des témoignages de confiance, par la qualité de l'écoute dont il fait preuve, et par le fait de tenir compte ou non de l'avis de ses subordonnés pour décider. Ces caractéristiques sont des composantes de ce que nous appellerons son style de leadership¹.

Des études sur des échantillons représentatifs constitués de « responsables hiérarchiques » à qui l'on demandait quelle stratégie leur semblait la plus efficace pour motiver chacun de leur salarié, montrent que le type de méthode la plus souvent citée est celle de l'utilisation de récompenses tangibles. Or, nous avons appris précédemment, lors de l'étude du référentiel, que les récompenses et les sanctions pouvaient faire baisser, voire disparaître le sentiment d'autodétermination et donc, la motivation intrinsèque.

Le type de méthode pour « motiver » ses subordonnés est donc aussi une caractéristique à prendre en compte car elle peut influencer grandement le maintien du sentiment d'autodétermination.

Mais ce n'est pas suffisant pour l'étude des aptitudes du superviseur à générer le sentiment d'autodétermination. Nous avons vu que plus le climat de travail est informationnel, c'est à dire plus la circulation de l'information est favorisée, plus le sentiment d'autodétermination se renforce. Une autre caractéristique du style d'intervention du superviseur à prendre en compte est donc le type de communication qu'il favorise dans son service, son entreprise ou son équipe.

Mais il faut prendre aussi en considération la qualité des informations échangées. Permettre la diffusion de l'information sur les objectifs à atteindre améliore le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe, en plus de celui d'autodétermination. Les défis à relever sont alors partagés par tous. La motivation de l'équipe et de chaque collaborateur en est alors améliorée.

Le sentiment d'autodétermination peut être aussi favorisé par le style de prise de décision du superviseur. En effet, on sait que si l'on participe à la prise de décision, même si l'on est contre celle qui est retenue au final par le collectif, on aura plus de facilité à l'accepter et à la mettre en application. La manière dont le responsable prend les décisions est donc une autre dimension à prendre en compte.

La participation du salarié à la définition des objectifs qui le concernent directement est un facteur favorisant l'autodétermination et l'actualisation de soi². Nous n'approfondirons pas ce point pourtant fort important mais qui concerne l'acquisition d'une compétence de technique managériale trop discriminante. Le responsable doit en effet avoir suivi une formation spécifique. Nous ne retiendrons donc que la seule participation à la définition des objectifs du salarié concerné.

¹ En clin d'œil aux travaux de R. Likert. Nous ne développerons pas plus le concept de « style de leadership ».

² Si les objectifs respectent un certain nombre de critères. Voir dans la taxonomie la théorie de la fixation des objectifs de Locke.

Enfin, les entretiens exploratoires nous ont suggéré de prendre en compte le niveau de compétence du superviseur perçu par le subordonné. Encore faudrait-il préciser s'il s'agit de la compétence technique spécifique à l'activité de l'entreprise, du service ou du staff, ou de la compétence managériale. Il semble que lorsque l'on pose la question de la compétence du « chef » à un subordonné, sa réponse se réfère à une compétence globale, mélange de compétence managériale, c'est à dire à ses aptitudes de « chef », et de celle plus spécifiquement technique. Nous en resterons donc à la simple prise en compte de la perception subjective globale que le subordonné a de la compétence de son supérieur.

Nous pensons en effet que la compétence globale du supérieur est un facteur déterminant dans la mobilisation des équipes.

Nous avons donc maintenant défini les composantes du style d'intervention du superviseur qui nous semblent être primordiales¹ pour la genèse et le maintien des sentiments d'autodétermination, de compétence et d'actualisation de soi chez les subordonnés.

Ainsi, les principales dimensions que nous retenons pour caractériser le style d'intervention du superviseur sont :

1. *le style de leadership*, caractérisé par le type de relation de confiance que le superviseur établit avec son subordonné ;
2. *la méthode de motivation* des salariés utilisée : « bâton », « carotte et bâton », mobilisation ou absence d'intervention ;
3. *l'échange d'informations* sur les objectifs et les problèmes rencontrés par le subordonné ;
4. *le style de prise des décisions*, surtout celles concernant l'activité du salarié ;
5. *la modalité de définition des objectifs* du subordonné ;
6. *l'utilisation du contrôle et les modalités des évaluations* : qui évalue et, type de rétroaction et de feedback ;

que nous avons complétées par :

7. *la compétence globale du supérieur hiérarchique* perçue par le subordonné.
8. *Le type de stimulations relationnelles*.

Rensis LIKERT² a mis en évidence que la réaction d'un individu à une situation quelconque est toujours fonction, non pas du caractère absolu de l'interaction, mais

¹ Toutes nous ont été données par les résultats des observations des différents théoriciens de la motivation et surtout ceux de la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan, complété par les travaux de Vallerand et Thill.

² *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Ed. Gauthier-Villars, 1974. Rensis LIKERT a élaboré une théorie fondée sur la nature des interactions entre responsables et subordonnés. Sa théorie est

de la perception véhiculée par l'individu. Ce qui compte aux yeux d'un acteur organisationnel, c'est la façon dont il voit les choses et non pas la réalité objective.

Likert souligne l'importance fondamentale des caractéristiques organisationnelles telles que perçues par l'individu à l'intérieur d'un système : les variables causales (structure, style d'intervention du supérieur, technologie) interagissent avec la personnalité des acteurs organisationnels pour produire des perceptions et c'est seulement à travers celles-ci que les relations entre les variables causales et les variables dépendantes (motivation/démotivation, absentéisme, productivité) peuvent être comprises.

Likert met en évidence que le « comportement » des cadres exerce une grande influence sur le climat de travail, par leur style d'intervention. Or, le climat de travail est un des déterminants motivationnels essentiel de la motivation par autodétermination mis en évidence par la théorie de l'évaluation cognitive.

Ainsi, Likert a identifié deux grands types de climat organisationnel : le climat de type autoritaire et le climat de type participatif. A chacun de ces climats correspond, pour lui, deux styles de gestion des ressources humaines par les « cadres ».

Par commodité nous avons repris les quatre styles d'intervention définis par Likert¹, auxquels nous avons rajouté, le style « *indifférent* »².

En effet, nos entretiens exploratoires et notre expérience nous ont montré que ce style était présent dans les organisations. Il faut le différencier du style laxiste ou « laisser-faire », en ce sens qu'il découle d'une démarche égocentrique, dans laquelle le superviseur utilise la situation parce qu'il ne craint rien de sa hiérarchie. Les sentiments qui sont générés chez les subordonnés par ce style (mésestime, perte de confiance en soi, ...) sont tout à fait différents de ceux générés par le style « laisser-faire » (mécontentement ou insatisfaction, agacement, ...). Le style « laisser-faire » est inclu dans le style indifférent.

Le style laxiste ne nous a donc pas semblé pertinent à étudier ici.

Nous avons ainsi classé les styles d'intervention des responsables en cinq catégories :

1. *L'indifférence*, dans lequel le responsable hiérarchique est tourné sur lui-même, complètement désintéressé par l'activité de ses subordonnés, du moins tant que celle-ci ne lui cause pas de gêne, et donc encore moins par ce qu'ils vivent au quotidien dans leur travail. Il n'interagit avec eux que pour ses propres problèmes. C'est un « chef » qui agit seul, n'utilisant les ressources de ses subordonnés que lorsqu'il ne peut faire autrement. Les personnes sous ses ordres ont le sentiment de ne pas savoir où ils vont et de n'être pas dirigés, guidés. Ils ne savent pas ce qu'il pense d'eux, de leur performance ou de leur compétence.

classée dans le courant des approches psychosociologiques des organisations, dans les théories de la dynamique des groupes et du leadership dans lesquelles on retrouve les travaux de Kurt Lewin.

¹ Ce style semble être notre « invention », le seul proposé par les auteurs et se rapprochant étant le style « Laisser-faire ».

Ce style d'intervention est certainement très démotivant, surtout s'il est associé à de l'incompétence car le sentiment d'iniquité peut alors se développer chez les subordonnés qui voient en leur chef, bien mieux payé qu'eux, un usurpateur protégé par sa hiérarchie.

Poussé à l'extrême, il n'est pas impossible qu'il soit à l'origine de l'amotivation de certains employés. Il suffit pour cela que certains facteurs aggravants y soient associés, comme un type de poste peu épanouissant ou des difficultés extra-professionnelles et l'amotivation s'installe alors chez le salarié.

Bien sûr, il est fort probable que ce , caricatural, soit nuancé selon les dimensions que nous proposons de retenir pour le caractériser. Il en sera d'ailleurs de même pour les autres types de style. Nous devons, alors, nous attacher à observer l'influence de chaque dimension et de la globalité du style d'intervention sur la démotivation.

2. *Le style autoritaire – exploiteur (ou despotique)*, correspond lui à un style d'intervention du chef très contrôlant, très directif, ne laissant que peu de place à l'initiative personnelle. Ces interventions peuvent être dévalorisantes, l'évaluation se transforme en appréciation qui est alors ressentie comme un « jugement » ; les sanctions et les menaces sont ses moyens privilégiés pour atteindre ses fins. Ce supérieur hiérarchique considère, en effet, que les salariés n'aiment pas travailler et partage tout à fait les arguments de la théorie X de Mac Gregor ! Cette caricature de style d'intervention, ne favorise, bien sûr, absolument pas le sentiment d'autodétermination des salariés mais plutôt la démotivation.
3. *Le style autoritaire – bienveillant (ou autoritariste-bienveillant)*, possède un style d'intervention qui s'assouplit mais qui oscille entre ce qui peut être pris, ou pour de la faiblesse ou pour un excès de fermeté. Le superviseur n'a qu'une confiance condescendante envers ses subordonnés. Les employés peuvent avoir le sentiment de ne jamais savoir « sur quel pied danser ». C'est un style qui, selon les dimensions, peut avoir des conséquences très négatives sur les sentiments d'autodétermination, de compétence et d'actualisation de soi. Il doit donc favoriser la démotivation par développement d'une motivation extrinsèque de type « régulation externe ». C'est à dire une motivation où la personne réalise l'activité, son travail, pour la récompense qui lui est attachée ou pour éviter la punition que sa mauvaise exécution peut entraîner. Si le système de récompense n'est pas stimulant, le salarié peut certainement, dans ce style d'intervention, glisser vers l'amotivation, au moins de manière intermittente.

Les styles despotique et bienveillant induisent, selon Likert, un climat de type autoritaire.

4. *Le style consultatif*, est un style d'intervention qui tend à favoriser les sentiments d'autodétermination et de compétence mais pas celui d'actualisation de soi car l'intervention du chef pour réguler les comportements est encore trop prégnante. Ces sentiments, d'ailleurs, ne peuvent pleinement se développer, du moins sur le long terme, car il reste quelques traces de contrôle en particulier par l'utilisation des récompenses et, parfois, des punitions. Le chef n'a, en effet, qu'une confiance moyenne en ses

subordonnés. La démotivation peut alors s'installer laissant place à une motivation extrinsèque assez autodéterminée¹. Le niveau d'autodétermination sera fonction de l'importance de ce style selon les dimensions et la valence que lui accorde le salarié.

5. *Enfin, le dernier style, le style participatif*, est celui qui est censé le plus stimuler les sentiments d'autodétermination et de compétence et favoriser la satisfaction du besoin d'actualisation de soi, le besoin que Maslow a placé au sommet de sa pyramide. En effet, quelle que soit la dimension observée du style d'intervention, l'intervention soutient ces sentiments. Le chef tend alors à favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs. Il est perçu comme compétent. Il fédère les compétences et favorise la performance de l'équipe plus que les performances individuelles. Le travail accompli a du sens et le sentiment d'appartenance est fort chez les employés. Ils se disent fiers de leur service ou de leur entreprise et ont plaisir à venir travailler. Ils donnent de leur temps sans compter quand il le faut, ils hésitent à s'absenter pour raison médicale et ont l'impression que leurs capacités sont bien utilisées. Bref, ces salariés sont motivés de manière intrinsèque, ce qui ne les empêche pas d'apprécier d'être normalement rémunérés. Et même s'ils peuvent être insatisfaits de certaines conditions de travail, aucun n'est sujet à la démotivation et ne cherche à quitter son emploi.

Les styles consultatif et participatif induisent un climat participatif.

La liste des conséquences bénéfiques que les chercheurs ont mis en évidence chez les personnes animées par la motivation intrinsèque est très longue. Nous avons choisi de ne retenir que les conséquences facilement identifiables par ces personnes afin de pouvoir les recenser lors de notre enquête sur le terrain, dans les entreprises.

En effet, si nous voulons pouvoir prouver la réalité de la corrélation entre le style d'intervention du supérieur hiérarchique et la démotivation des salariés, nous devons être en mesure de diagnostiquer chez les salariés sondés, ceux dont la motivation est à fort sentiment d'autodétermination². Car ainsi, par déduction, les autres pourront être classés comme étant en démotivation.

Les recherches que nous avons menées ne nous ont pas permis d'accéder aux tests de motivation élaborés par les spécialistes³. Aussi, avons-nous dû imaginer comment diagnostiquer la motivation intrinsèque d'un salarié pour son travail.

Nous avons pour cela listé les effets bénéfiques, cités par les auteurs, des motivations à fort sentiment d'autodétermination, ainsi que les conséquences néfastes liées à l'amotivation. Après les avoir classées, nous avons sélectionné ceux qui nous semblaient facilement observables ou identifiables par les personnes interrogées⁴.

¹ Voir le détail du continuum d'autodétermination dans le référentiel.

² C'est à dire intrinsèquement motivés ou extrinsèquement par intégration.

³ Par exemple le test QMT (Questionnaire de Motivation au Travail) élaboré par Blais et ses collaborateurs et cité comme référence dans toutes les expérimentations sur la motivation intrinsèque. (Nous avons trouvé un organisme qui le vend, parmi d'autres tests).

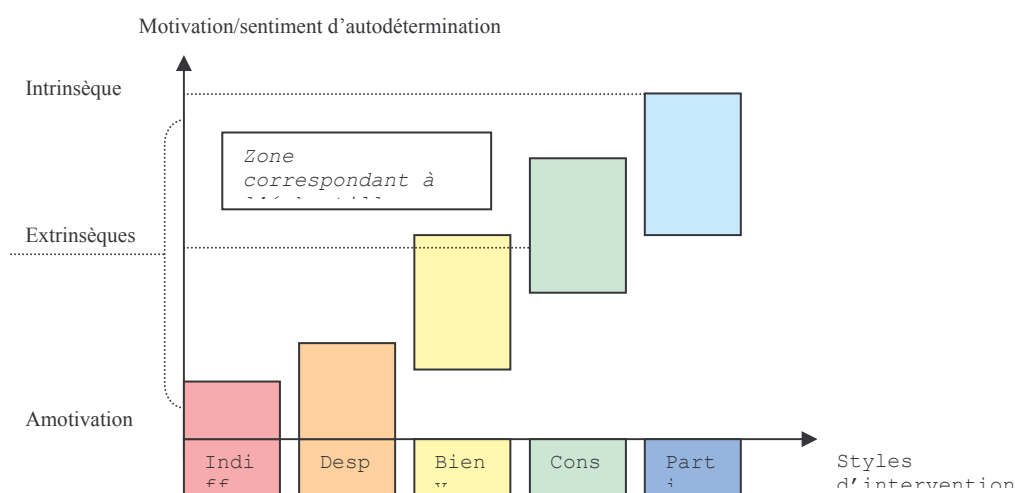
⁴ Voir, en annexe, les questions dans le modèle du questionnaire, (1^{ère} partie), que nous avons utilisées.

Notre échantillon soumis au sondage pourra ainsi être divisé en deux sous populations : les salariés repérés comme intrinsèquement motivés et ceux dont la motivation sera moindre et qui peuvent être considérés comme en processus de démotivation.

C'est toute la difficulté d'étudier un processus qui n'est pas figé en états bien identifiés mais qui se matérialise sous la forme d'un « continuum » d'états.

Afin d'avoir un résultat global sur le rôle du style d'intervention du supérieur hiérarchique sur la démotivation des salariés, nous ne pourrons faire l'économie d'étudier dimension par dimension l'impact des styles sur la motivation.

Pour les dimensions « *style de leadership* », « *méthode de motivation* », « *échange d'informations* », « *style de prise des décisions* », « *modalité de définition des objectifs* » et « *utilisation du contrôle et modalités des évaluations* », les résultats attendus doivent prendre globalement cette forme :

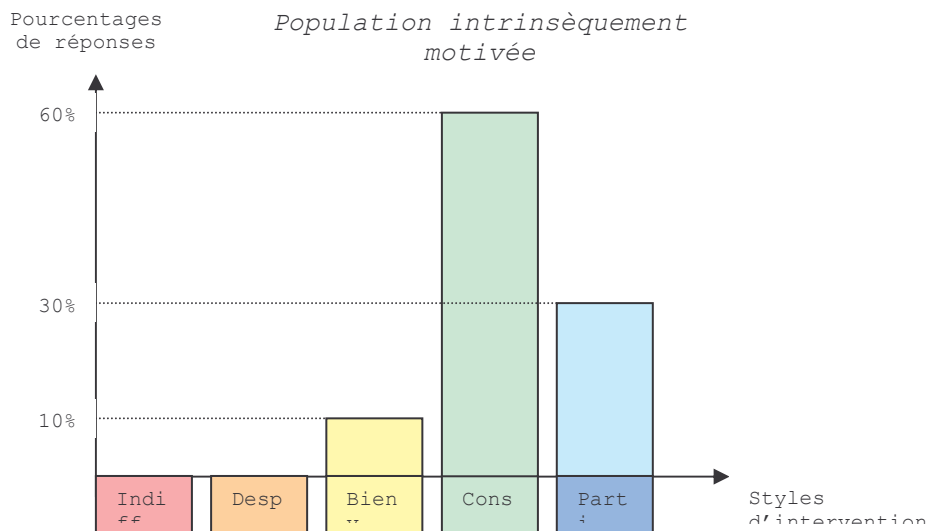


Le type de motivation en fonction du style d'intervention du supérieur hiérarchique

C'est à dire que, plus le style d'intervention est participatif, plus la motivation est autodéterminée, quelle que soit la dimension observée. Bien sûr, notre outil d'observation ne nous permettra pas de spécifier le niveau d'autodétermination de manière précise, puisque nous ne pourrons scinder l'échantillon qu'en deux familles : les intrinsèquement motivés et ceux considérés en démotivation¹.

¹ Qui est, pour nous, la diminution du niveau de motivation sur le continuum, avec passage d'une motivation avec un certain niveau d'autodétermination à une motivation de niveau plus faible.

Nous pouvons supposer que les pourcentages de réponses seront les suivants pour toutes les dimensions citées précédemment, en fonction des deux catégories de population, la population intrinsèquement motivée et la population en démotivation :

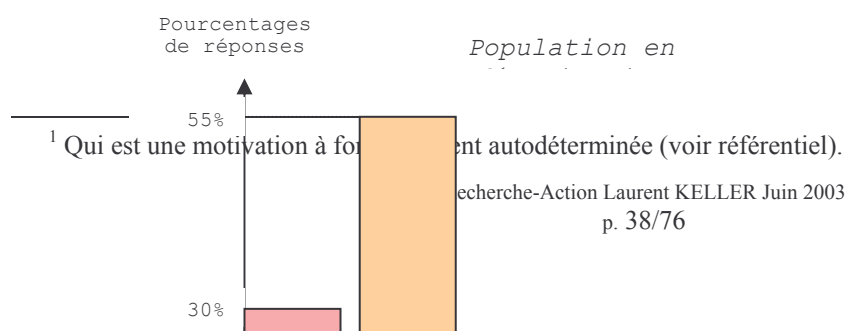


Pourcentages attendus de réponses de la population motivée, pour chaque dimension, selon le style d'intervention du supérieur hiérarchique.

On peut supposer que le style d'intervention du supérieur hiérarchique dominant dans la population diagnostiquée comme intrinsèquement motivée sera le style consultatif. On devrait plutôt penser au style participatif, mais notre expérience du monde professionnel nous montre que ce style est très peu répandu dans les entreprises ou les administrations. Il peut, toutefois, être le style dominant dans l'une ou l'autre des dimensions étudiées, le graphique se modifiant alors en conséquence.

Par contre, nous pensons que les styles « indifférent et despotique » ne peuvent être cités par cette population, leur style d'intervention ne développant absolument pas de motivation intrinsèque et ceci quelles que soient les dimensions observées.

Enfin, nous estimons que le style bienveillant peut être cité et donc à l'origine d'une motivation à fort sentiment d'autodétermination de certain salarié, certainement aussi, selon la dimension étudiée. Ce style peut en effet donner un fort sentiment de sécurité chez les subordonnés qui, en fonction du contexte, peut être à l'origine d'une motivation extrinsèque à régulation identifiée¹.



Pourcentages attendus de réponses de la population en
démotivation, pour chaque dimension, selon le style
d'intervention du supérieur hiérarchique

Le style le plus cité par les salariés de la population en démotivation doit être le style despotique, le plus répandu, à priori, dans les organisations.

Le style « indifférent » est certainement aussi celui qui démotive le plus, mais qui est peut être moins présent chez les responsables hiérarchiques que le despotique¹.

Quant aux autres, il est certain qu'ils peuvent être cités par les salariés mais il faudra étudier, dimension par dimension, leur impact sur la démotivation.

Pour ce qui est de la compétence, il paraît évident que l'on doit trouver le supérieur hiérarchique perçu comme systématiquement « compétent » dans les styles « consultatif et participatif » (climat participatif) et, comme « parfois compétent » mais sûrement plus souvent « incompetent » dans les styles « despotique et indifférent ». Mais cette dimension, très imprécise et subjective risque de réserver des surprises. Il faudra donc la prendre en compte par comparaison avec les résultats de chaque dimension et l'état global de motivation/démotivation des salariés interrogés.

Bien sûr, ces résultats dépendent du choix de notre échantillon. Or nous pouvons considérer que la population des salariés sous les ordres d'un supérieur hiérarchique peut être subdivisée en deux : la population des salariés du privé et celle des salariés du secteur public. Il est en effet courant d'opposer les deux, ..., ne serait-ce que sur le rendement ou l'ardeur au travail !

Mais qu'en est-il de leur démotivation ? Le rôle du style d'intervention du supérieur dans la démotivation est-il le même dans le privé que dans le secteur public ?

Il sera donc intéressant d'interroger des salariés des deux secteurs et de comparer leurs réponses.

¹ Ce que l'enquête permettra peut être aussi de vérifier.

La population étudiée pourrait être aussi scindée en deux, les salariés hommes et les femmes salariées. En effet, même s'il existe peu d'études¹ sur le sujet, il semble que la motivation des femmes au travail est différente de celle des hommes. Les femmes auraient un profil motivationnel plus autodéterminé que celui des hommes. Elles ont plus tendance à être intrinsèquement motivées par leur travail et souffrent plus du contexte lorsque celui-ci est contrôlant, rigide, dévalorisant et peu équitable ou qu'il favorise l'instrumentalisation de la motivation (récompense, compétition, ...). Elles cherchent donc plus que les hommes à être motivées de manière intrinsèque.

Notre étude pourra permettre de vérifier ces hypothèses, du moins par rapport à l'impact du style d'intervention du superviseur sur la perte de la motivation intrinsèque.

¹ Quelques travaux sont cités par Blais et N. Rinfret, et essentiellement canadiens.

Conclusion : Hypothèse globale

« Ordonner en fragments intelligibles et probables pour la traduire, la vie d'autrui, est tout juste impertinent. » Mallarmé

Nous avons défini la démotivation comme étant un processus évolutif¹ qui est déterminé par la baisse du sentiment d'autodétermination. Il y a démotivation à partir du moment où la personne ne travaille plus pour le seul plaisir qu'elle retire de son activité et où elle se sent de moins en moins comme étant à l'origine de son comportement.

On peut donc être plus ou moins démotivé, l'état ultime de la démotivation étant l'amotivation.

La démotivation n'est donc pas purement et simplement la disparition de la motivation mais le déplacement de la motivation² vers des motivations moins autodéterminées sur le continuum proposé par Deci et Ryan.

La démotivation entraîne des conséquences néfastes pour la santé mentale de la personne, dont une plus faible résistance au stress (donc à la fatigue) et des comportements que l'on peut qualifier de « fuite » ou « d'évitement ». L'entreprise en subit aussi les conséquences puisque la démotivation vient perturber le « déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »³ de la personne au travail donc sûrement sa performance.

L'étude des différentes théories de la motivation au travail, qu'elles soient de processus ou de contenus, et les informations recueillies lors de nos entretiens exploratoires, nous amènent à penser, dans la droite ligne des approches humanistes, que le style d'intervention du supérieur hiérarchique, tel que nous l'avons défini plus haut, est le déterminant principal de la baisse du niveau d'autodétermination de la motivation des salariés, c'est à dire de leur démotivation, et donc, de la perte de la motivation intrinsèque pour le travail.

C'est ce que nous allons tenter de prouver dans la deuxième partie de notre étude.

¹ Mais réversible.

² C'est une hypothèse absolument personnelle. Nous n'avons trouvé aucun écrit proposant cette théorie.

³ Voir définition de la motivation p.9.

DEUXIEME PARTIE

*« Croire ou vérifier, l'alternative est inéluctable. »
L. Brunschvicg, (Le progrès de la conscience.)*

Chapitre IV Structuration de l'étude

« Choisir, donc exclure. » H. Bergson

Notre étude portant sur le rôle du style d'intervention du supérieur hiérarchique sur la démotivation des salariés, notre population cible est donc constituée de tous les salariés se trouvant à des postes de subordonnés.

Nous avons exclu de notre champ d'expertise la démotivation de groupe pour nous attacher à la démotivation individuelle. Aussi, tout salarié ayant un supérieur hiérarchique pourrait être pris en compte.

Toutefois, il nous a semblé plus judicieux de ne retenir que les salariés des grosses entreprises ou des gros services administratifs car les styles d'intervention des responsables sont certainement plus pertinents pour la démotivation ou la motivation des salariés. Nous avons donc exclu de notre échantillon les salariés des petites structures.

Comme nous envisageons de comparer le rôle du style d'intervention du supérieur sur les salariés du secteur public et du privé, notre échantillon doit comporter environ autant de personnes des deux secteurs.

Nous avons convenu d'atteindre un échantillon d'une trentaine de personnes, moitié du secteur public, moitié du secteur privé, si possible. Ainsi, par commodité et pour éviter la dispersion, nous n'avons questionné les salariés que de trois grosses entreprises privées locales¹, en prenant soin qu'ils soient de services et donc de supérieurs hiérarchiques différents.

Nous avons procédé de même pour le public où trois grosses administrations ont été retenues.

Nous avons aussi décidé² de nous amuser à comparer les résultats obtenus pour les hommes et les femmes, quel que soit leur secteur d'activité. Mais, cela sans nous préoccuper d'interroger autant de femmes que d'hommes. L'échantillon sera donc, à posteriori, réparti selon le sexe des interviewés.

Nous avons dû éliminer de notre champ d'enquête les salariés ayant de gros problèmes personnels pouvant perturber la qualité de leurs réponses. Pour cela, nous

¹ Ces entreprises ont demandé à rester anonymes.

² Si nous avons le temps !

avons dû nous rapprocher des directions des ressources humaines ou des responsables ayant une bonne connaissance des salariés de leur entreprise.

Le recueil de données est effectué sous la forme d'un questionnaire¹, complètement anonyme. Les questions ont été testées sur quelques salariés de nos connaissances et, grâce aux remarques formulées, simplifiées au maximum pour éviter les interprétations. Le nombre de questions a lui aussi été limité afin d'éviter le rejet à priori et les réponses bâclées.

Nous avons voulu un questionnaire à la présentation sobre, simple à remplir et sans référence à l'objet de notre étude afin de ne pas influencer les réponses. A aucun endroit n'apparaissent les termes de motivation ou de démotivation dont on a vu qu'ils pouvaient porter à interprétation.

Les questions par rapport à notre plan de recueil d'informations ont été mélangées dans le questionnaire, toujours pour tenter d'éviter les réponses par présupposition.

Notre questionnaire doit nous permettre de scinder notre échantillon en salarié du privé ou du public, en homme ou femme mais aussi, et si l'analyse le nécessitait, en fonction de la tranche d'âge et de l'ancienneté dans le poste. Ces renseignements, génériques et de panel, sont prélevés en chapeau du questionnaire, dans un cadre de type « administratif ».

Par contre, nous nous sommes heurtés à une difficulté, celle de pouvoir scinder notre échantillon, lors du dépouillement, en salariés « intrinsèquement motivés » et en « démotivés ».

Le questionnaire de motivation devrait normalement pouvoir se fondre dans l'ensemble et donc prendre une forme identique, quelles que soient les questions.

N'ayant pu résoudre ce problème, nous avons convenu d'un questionnaire où apparaissent bien individualisées deux parties, à la forme différente.

La première partie correspond au questionnaire de motivation. Il doit nous permettre de détecter les salariés à motivation intrinsèque, les autres étant, par déduction, en démotivation, certes plus ou moins importante, puisque nous supposons avoir à faire à un continuum de démotivation. Mais nous ne tiendrons pas compte de ces différences de niveau de démotivation, notre questionnaire n'étant pas suffisamment discriminant.

Ce questionnaire est notre pure invention, n'ayant pu obtenir les questionnaires utilisés par les chercheurs.

Nous l'avons construit à partir des éléments puisés ici ou là dans les écrits sur la motivation intrinsèque².

La majorité des questions tourne autour du sentiment de plaisir et de satisfaction à réaliser son travail, ce qui se traduit, au niveau des comportements observables, par

¹ Voir modèle en annexe.

² Essentiellement les écrits de Deci, de Blais et de Vallerand et Thill, déjà cités.

« hésiter à s'absenter de son poste », par « donner de son temps sans compter », par « ne pas désirer changer d'emploi » et ne pas « formuler de critiques vis à vis de l'entreprise ou du service ».

La motivation semble être aussi toujours associée à des sentiments comme le plaisir d'aller travailler, de voir certains collègues ou de réaliser les tâches du poste occupé ainsi qu'à celui d'être fier de son travail. L'absence d'un de ces sentiments peut en effet caractériser une démotivation.

De même, nous avons estimé qu'il fallait vérifier si la personne se sent compétente et si elle considère que ses capacités sont bien utilisées, en référence au besoin, inné, de se sentir compétent.

Nous avons ainsi élaboré onze questions qui doivent nous permettre de diagnostiquer les salariés intrinsèquement motivés.

Nous avons juste rajouté à la question n°11, et seulement pour ceux qui auraient de plus en plus de mal à supporter leur travail, une possibilité de choix multiple sur des items correspondant à ce que la personne ne supporte vraiment plus dans son entreprise ou son service. Ces items¹ reprennent les déterminants qui sont les plus significatifs dans le maintien ou la perte du sentiment d'autodétermination. L'étude des réponses pourra être confronté aux résultats de l'enquête sur les styles d'intervention.

Enfin, il nous est apparu judicieux² de noter les réponses aux questions à l'aide d'une valeur différente (zéro, un ou deux) afin de renforcer l'importance de certains critères comme :

- le sentiment de compétence, valeur 2 si oui
- le fait de donner de son temps sans compter, valeur 2 si oui,
- le désir de changer d'emploi, valeur 2 si non,
- le fait de prendre plaisir à réaliser son travail, valeur 2 si oui.

Les autres questions étant notées sur un point, cela nous donne une note de quinze au maximum. Tel que nous avons élaboré ce questionnaire, la valeur de quinze ne peut être obtenue que par les personnes que l'on peut penser être intrinsèquement motivées. Nous avons, d'autre part, considéré que l'on pouvaient aussi retenir comme intrinsèquement motivées, les personnes ayant obtenues la note de quatorze, certaine question sur un point n'étant pas significative prise isolément. En dessous, de treize à zéro donc, nous avons les salariés que nous pouvons qualifier de « démotivés ou en cours de démotivation ». Notre échantillon peut ainsi être divisé en deux et être comparés.

Etant donné que nous cherchons surtout à détecter les personnes en cours de démotivation ou démotivées³, le questionnaire n'est pas suffisamment fin pour réellement différencier les vrais motivés, de manière intrinsèque, des motivés de

¹ Voir questionnaire en annexe.

² Réminiscence du métier d'enseignant ... !

³ Selon leur niveau sur le continuum de démotivation.

manière extrinsèque par intégration¹. Nous nous sommes donc seulement assurés du très haut niveau d'autodétermination, ce qui est, ici, largement suffisant.

Pour la deuxième partie du questionnaire, sur l'impact des styles d'intervention, nous avons élaboré les questions à partir des dimensions que nous avons définies et caractérisées plus haut. Il a fallu toutefois le simplifier. La vérification de la pertinence du questionnaire a abouti à réduire le nombre de questions à quatorze.

A chaque question nous donnons cinq réponses possibles, chacune correspondant à un style d'intervention.

Prenons la dimension « leadership » ; nous avons retenu trois questions pour vérifier le niveau de la relation de confiance que le salarié a établi avec son supérieur.

Par exemple, à la question « Je me sens libre de parler de mon travail à mon supérieur hiérarchique », la première réponse possible, « *absolument pas* » correspond au style *despotique/autoritaire*, la deuxième « *parfois, cela dépend du contexte* », au style *autoritaire-bienveillant*, la troisième « *assez libre* » au style *consultatif*, la quatrième, « *tout à fait libre* » au style *participatif* et enfin, la cinquième réponse, « *de toutes façons, il s'en moque complètement* » au style *indifférent*.

Nous avons gardé cet ordre pour toutes les questions dont les réponses se rattachent à un style d'intervention.

Pour la dimension « motivation », nous n'avons proposé qu'une question, « *mon supérieur hiérarchique me dirige en utilisant :* » afin de simplement vérifier quel type de méthode de motivation il privilégie, du bâton (« *la crainte, la menace, la sanction* » pour le style despotique) jusqu'à une méthode de mobilisation et d'engagement d'équipe (« *la mobilisation et l'engagement de l'équipe autour d'objectifs clairement fixés* » pour le style participatif) pour finir enfin par le style indifférent avec « *j'ai l'impression de ne pas être dirigé(e)* ».

Pour la dimension « communication », deux questions, une sur l'évaluation quantitative du nombre d'informations échangées sur les objectifs à atteindre et l'autre axée sur la connaissance qu'a le supérieur hiérarchique des problèmes que rencontre son subordonné. Cela doit nous permettre de voir quel intérêt le supérieur porte au travail de son salarié et à l'échange d'informations que cela nécessite.

Pour la dimension « décisions », une seule question sur la participation du salarié aux décisions le concernant, c'est à dire sur son activité de manière générale.

Puis, même idée pour la dimension « objectifs » avec une question sur la participation du salarié à la définition des objectifs le concernant directement, toujours afin de cibler le niveau d'autodétermination que peut ressentir la personne.

Enfin, pour la dimension « contrôle/évaluation », quatre questions. En effet, il nous a semblé important d'insister sur cette dimension vu l'impact qu'elle peut avoir, chez

¹ Voir le continuum de motivation de Deci et Ryan.

le salarié, sur ses sentiments d'autodétermination, de compétence et d'actualisation de soi, sans parler des autres, complémentaires, comme l'estime de soi ou le sentiment d'équité. La rétroaction verbale d'évaluation joue, comme nous l'avons vu plus haut, un rôle fondamental dans l'instrumentalisation ou non de la motivation.

Nous avons ensuite élaboré deux autres questions que nous n'avons pas rattachées à une dimension particulière ; l'une sur l'appréciation globale de la compétence perçue du supérieur hiérarchique, et l'autre sur la rétroaction verbale d'encouragement, ce que certains auteurs en management qualifie de « stroke » ou que Rogers appelle les « stimulations positives ou négatives, inconditionnelles¹ ou conditionnelles² ». Cela devrait nous donner des informations complémentaires sur le style d'intervention du responsable hiérarchique en nous confirmant ou en infirmant les résultats des autres questions.

Il est demandé à chaque personne questionnée, pour cette deuxième partie du questionnaire, de répondre systématiquement, même en cas d'hésitation et de ne cocher qu'une seule réponse.

Les fiches de dépouillement³ rassemblent les résultats de l'enquête. Elles ont été programmées⁴ pour nous donner directement les pourcentages correspondants, item par item, en fonction de l'échantillon observé.

Chaque dimension, lorsqu'il y avait plusieurs questions, a été agrégée⁵, style par style, afin de faire apparaître, sous forme de graphique, le ou les styles prépondérants selon l'échantillon étudié, motivé ou démotivé et selon le secteur d'origine des personnes, public ou privé.

Il sera ainsi plus aisé de comparer les échantillons et de vérifier nos hypothèses à l'aide des grilles de dépouillement et d'analyse⁶.

Mais pour affiner l'analyse, chaque question de chaque dimension sera analysée à l'aide des grilles de dépouillement.

Chapitre V Investigations

L'enquête s'est déroulée sur une période de trois semaines, au mois de mars 2003. Les salariés ont été sollicités, soit directement, soit après accord de leur direction des ressources humaines.

Nous avons respecté l'anonymat des personnes et fait en sorte qu'elles puissent répondre sans crainte de délation.

¹ Inconditionnelles, qui se rapportent à ce qu'est l'individu.

² Conditionnelles, qui se rapportent aux comportements, à ce que fait l'individu.

³ Voir la fiche remplie en annexe.

⁴ Sur le logiciel Excel.

⁵ La moyenne des réponses aux questions pour chaque style a été calculée dans un tableau à part, voir plus loin.

⁶ Elaborées selon le modèle proposé par M. B. Renouveau, professeur du CNAM (voir en annexe) et travaillé en cours.

Nous leur avons laissé tout le temps nécessaire pour remplir le questionnaire. Les consignes étaient de systématiquement répondre à toutes les questions et donc, en cas d'hésitation de choisir obligatoirement une réponse.

Nous avons promis aux responsables qui ont accepté notre enquête au sein de leur entreprise, de leur remettre un exemplaire du mémoire.

Si les salariés nous ont dit avoir trouvé notre questionnaire très intéressant et facile à remplir, certains supérieurs hiérarchiques ont été plus difficiles à convaincre, ce que nous comprenons aisément !

Certaines personnes ont souligné des mots dans des questions ou des réponses, mais tous ont répondu intégralement au questionnaire.

Apparemment la différence de forme entre la première et la deuxième partie n'a pas entraîné de remarques particulières.

Nous avons procédé au dépouillement en commençant par évaluer la première partie afin de scinder en deux l'échantillon des vingt sept questionnaires recueillis. Nous avons alors obtenu neuf salariés intrinsèquement motivés et dix huit en démotivation.

Il est alors apparu très nettement que parmi les dix huit dits démotivés, comme nous nous y attendions, que tous n'avaient pas le même niveau de démotivation. Un rapide coup d'œil sur les réponses montre qu'elles sont différentes selon le degré de démotivation. Faudrait-il ne conserver que les plus démotivés pour les comparer aux motivés ?

Nous décidons de garder l'échantillon complet, celui-ci étant déjà peu important. Nous devons toutefois en tenir compte dans l'analyse.

Chaque échantillon est alors dépouillé, simultanément, selon le secteur d'appartenance (public ou privé) et le sexe.

Les résultats sont saisis sur ordinateur¹, les pourcentages étant alors automatiquement calculés et les graphiques tracés.

Nous avons procédé ensuite au contrôle des résultats afin d'éliminer les erreurs d'imputation et de saisi.

Une fois les premières remarques émises sur la pertinence de nos hypothèses et le plaisir passé de voir notre investigation traduite en graphiques colorés, il nous reste à analyser, dans le détail, nos résultats, car comme nous prévient Raymond Quivy², « *la réalité est plus riche que les hypothèses qu'on élabore à son sujet* ».

¹ Nous avons utilisé le tableur Excel pour l'élaboration des grilles de dépouillement.

² P.213 du *Manuel de recherche en sciences sociales* de R. Quivy et Luc Van Campenhoudt, Dunod, 1995, ouvrage qui nous a servi de référence pour l'élaboration de ce mémoire, sur les conseils de M. B. Renoulleau.

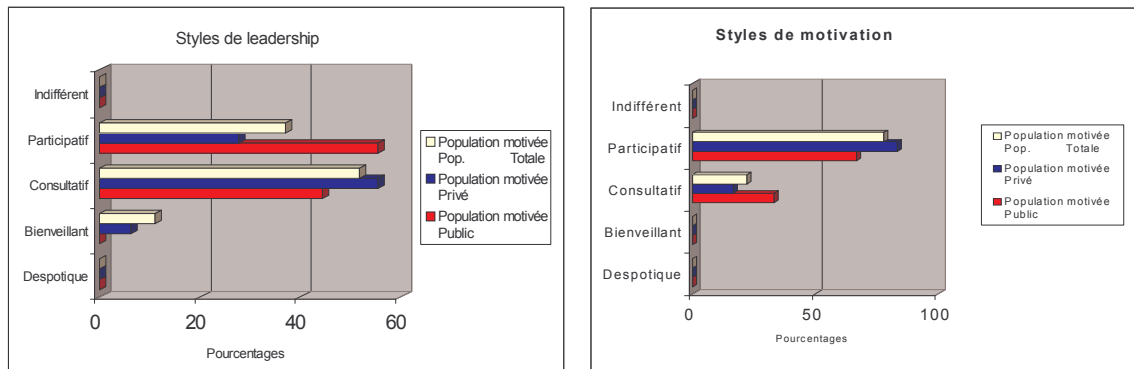
Chapitre VI Analyse

*« Les petits faits inexplicables contiennent toujours de quoi renverser toutes les explications des grands faits. »
P. Valéry*

Le hasard a voulu que notre échantillon de salariés diagnostiqués comme intrinsèquement motivés soit exactement le tiers de notre échantillon total. Nous le considérerons comme notre échantillon référence puisque nous devons le comparer à l'échantillon des salariés diagnostiqués comme étant en démotivation.

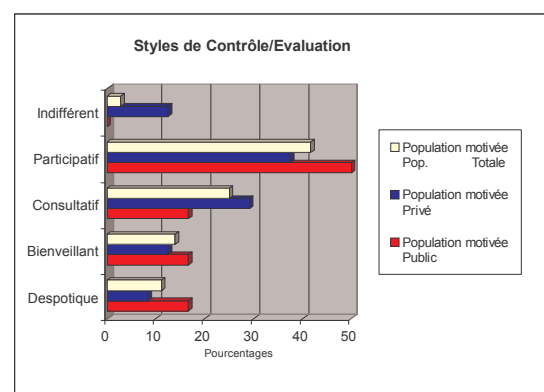
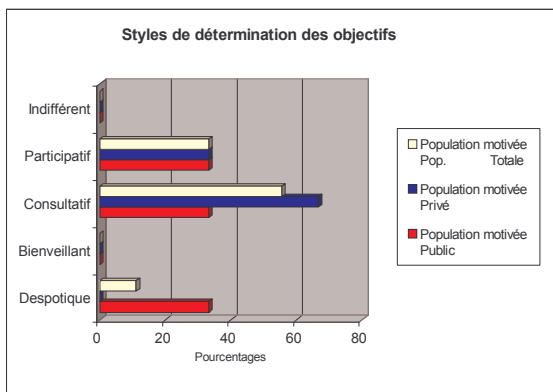
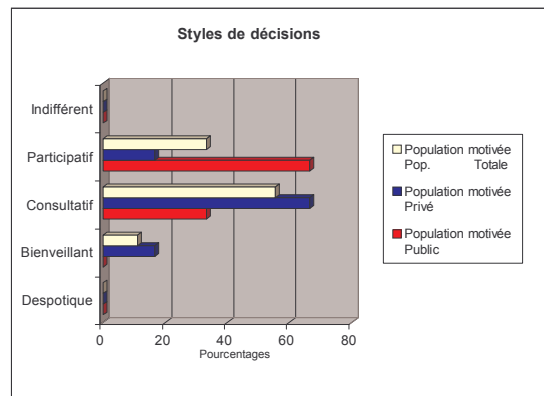
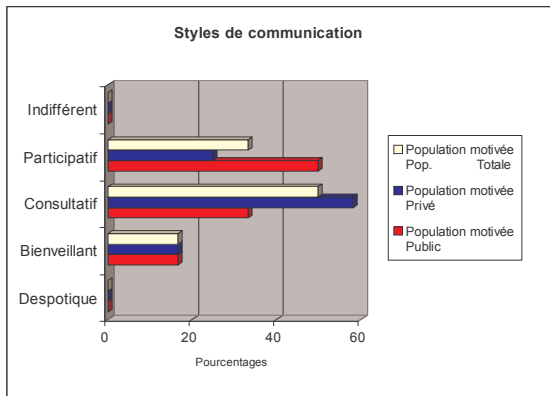
Un premier rapide coup d'œil sur les graphiques¹ nous indique immédiatement que les deux styles d'intervention du supérieur hiérarchique qui dominent chez les salariés intrinsèquement motivés, sont les styles « consultatif » et « participatif », avec une légère prédominance pour le style « consultatif ». Nous remarquons immédiatement que seuls ces deux styles sont présents, les autres n'étant même pas cités la plupart du temps par les salariés².

Nous pouvons en conclure qu'il semble bien exister un lien entre la motivation des salariés et le style d'intervention du supérieur hiérarchique. Celui-ci est alors, soit de type consultatif, soit participatif.



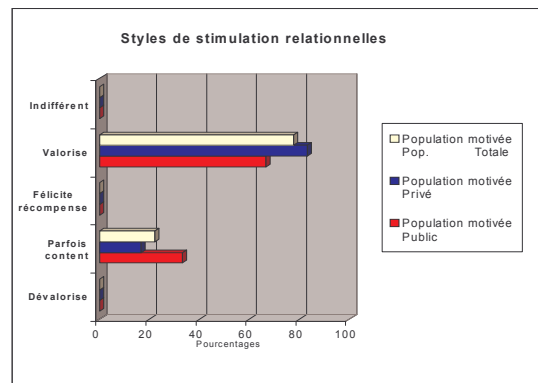
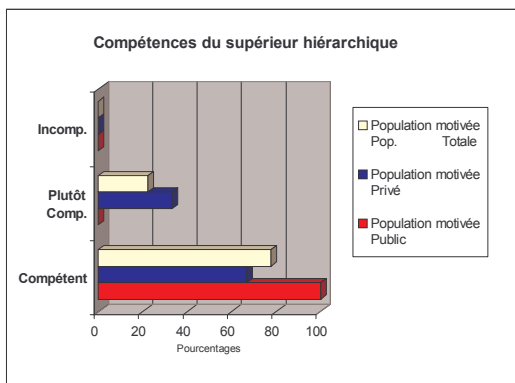
¹ Qui représentent de manière imagée les résultats agrégés des réponses aux questions posées pour chaque dimension du style d'intervention (voir en annexe les grilles de dépouillement).

² Voir résultats dans la grille de dépouillement.



Nous observons aussi que les salariés motivés considèrent très majoritairement leur supérieur comme compétent, comme nous pouvions nous y attendre.

Enfin, les supérieurs hiérarchiques qui ne démotivent pas leurs collaborateurs utilisent principalement des stimulations relationnelles qui valorisent la personne, sans y adjoindre de récompenses tangibles.

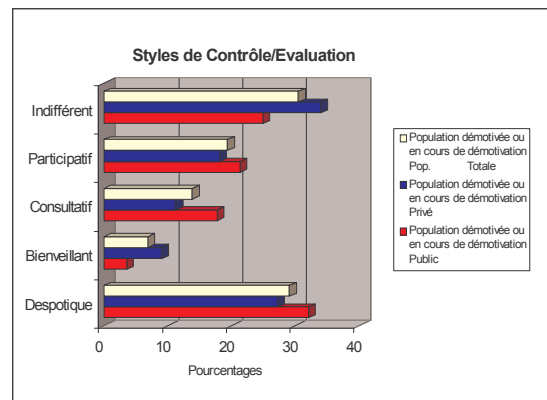
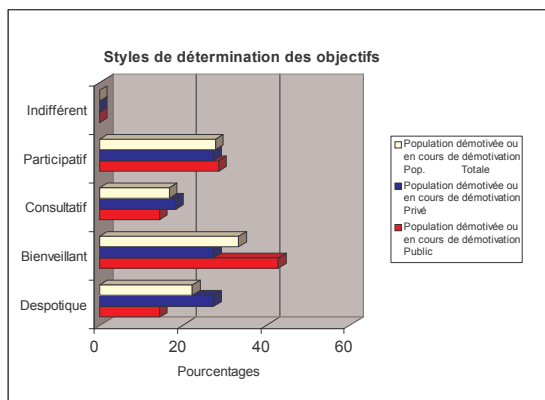
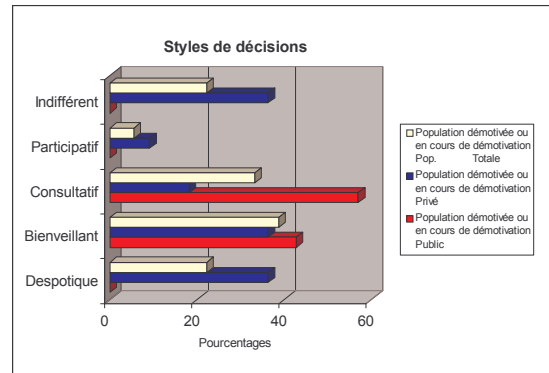
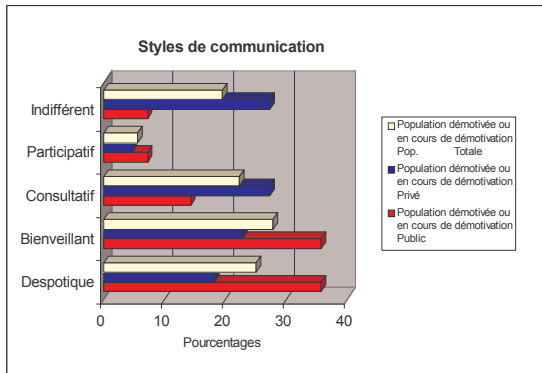
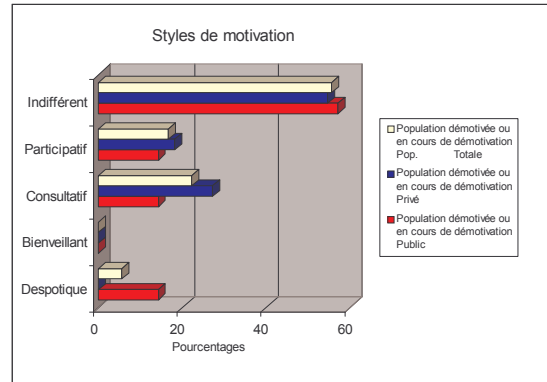
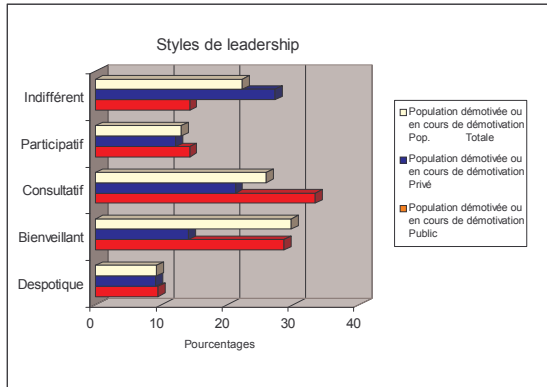


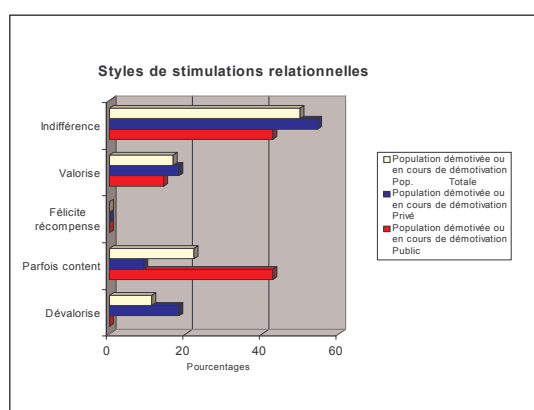
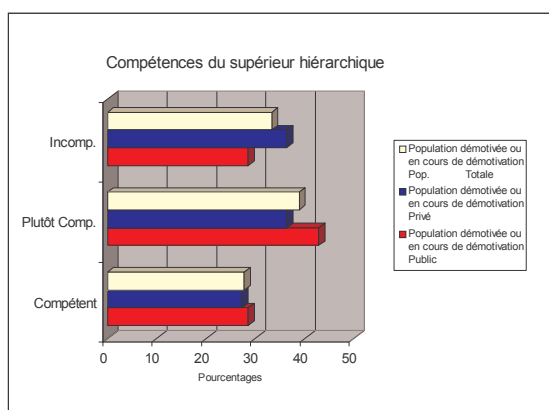
Le style d'intervention du « superviseur » qui ne démotive pas les subordonnés, c'est à dire qui maintient leur motivation intrinsèque, semble présenter des caractéristiques nettes, facilement identifiables. Mais, à contrario, existe-t-il un ou des styles démotivants, comme nous le supposons ?

Cela nous est confirmé par l'observation des graphiques de l'échantillon des salariés en démotivation. Ceux-ci ne font plus apparaître de style prépondérant sinon le style « indifférent », selon la dimension. Par contre les styles « despotique » et

« bienveillant » sont souvent cités. Les réponses se dispersent donc sur l'ensemble des styles mais le style participatif n'est plus que très peu représenté.

Il semble donc qu'il y ait un lien entre la démotivation et le style d'intervention mais sans qu'apparaisse un style prédominant pour les différentes dimensions observées.





La compétence perçue du supérieur s'étale, presque à part égale, de l'incompétence à la compétence avec tout de même une prépondérance pour le « plutôt compétent ». En tout cas plus de 30% des supérieurs dont les subordonnés sont en démotivation, sont considérés comme incompetents.

Quant au type de stimulations relationnelles émises par ces superviseurs, c'est l'indifférence qui domine largement.

Cela nous amène à penser qu'il y a certainement une relation entre le style d'intervention du supérieur hiérarchique et la démotivation des salariés. Cette relation est, par contre, moins nette, en ce sens qu'elle ne désigne pas d'emblée un ou des styles qui seraient plus particulièrement démotivants comme nos hypothèses le formulaient.

Cela peut toutefois s'expliquer si l'on tient compte de notre démarche qui n'a pas ciblée jusqu'ici un niveau de démotivation spécifique¹ mais uniquement la perte de la motivation intrinsèque.

Cette observation confirmerait l'existence d'un continuum de démotivation et l'influence du style d'intervention sur le niveau de démotivation.

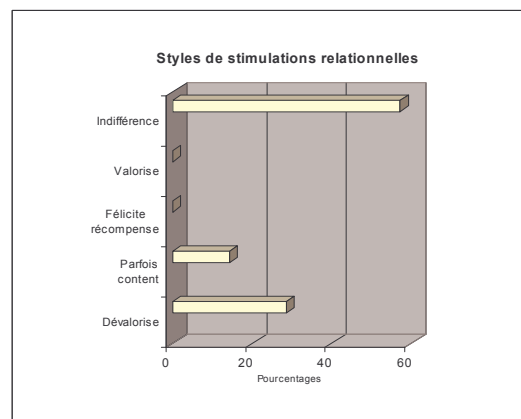
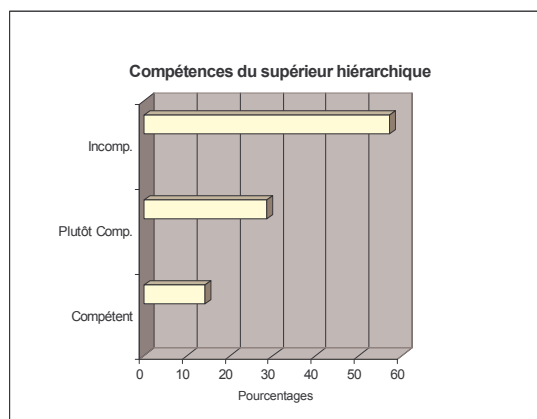
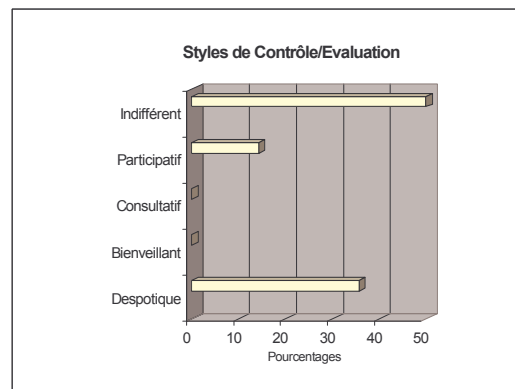
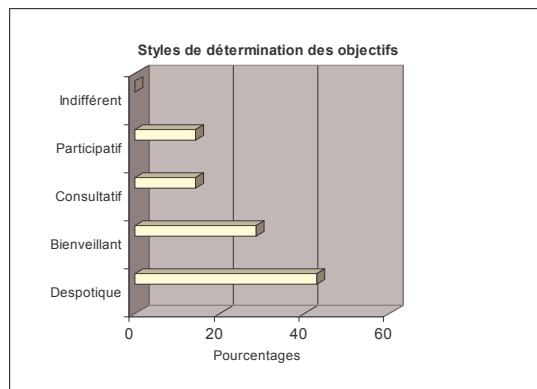
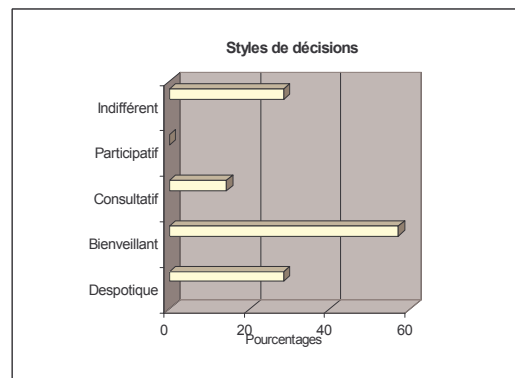
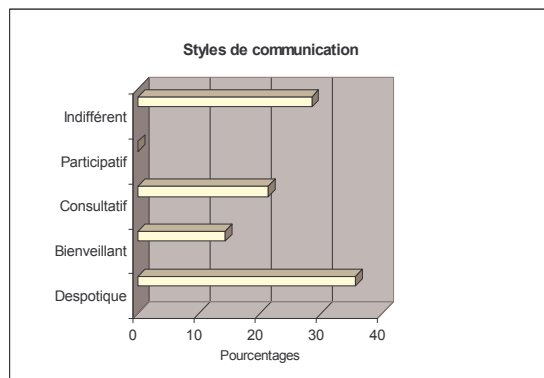
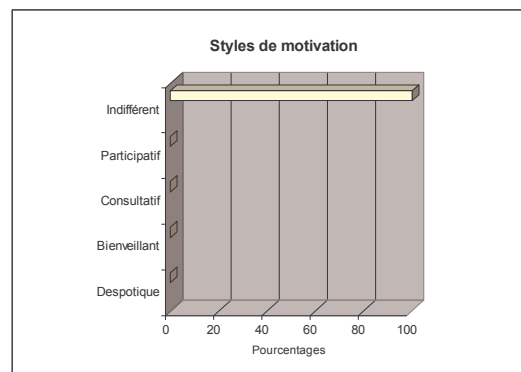
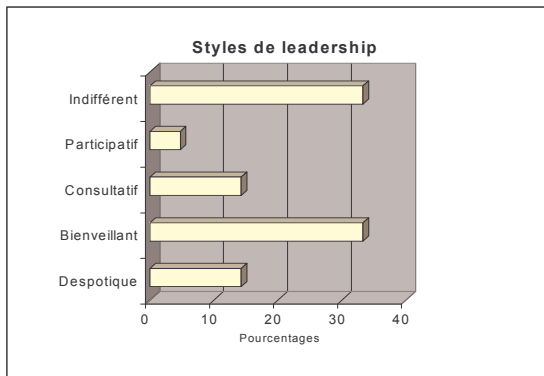
Nous ne pouvons donc échapper à l'analyse des résultats d'un troisième sous-échantillon, constitué cette fois, par les salariés les plus démotivés de notre panel. Pour cela, nous devons extraire les questionnaires dont les notes à la première partie sont les plus basses, symptomatiques d'une forte démotivation. Il nous reste à retracer les graphiques des résultats agrégés.

C'est ce que nous avons fait².

¹Par exemple, une forte démotivation correspondant à une faible note à la première partie du questionnaire.

² 7 questionnaires ont obtenu une note entre 5 et 7 points (sur 15) à la première partie, révélateur d'une forte démotivation.

Résultats agrégés de l'échantillon des salariés les plus démotivés.



Le résultat est probant. Il apparaît bien que les salariés les plus démotivés ont des supérieurs hiérarchiques dont le style d'intervention est le plus souvent, soit de type « despotique », soit « indifférent ».

Nos hypothèses sont donc confirmées à ce niveau :

- il y a corrélation entre le style d'intervention du supérieur hiérarchique et le niveau de démotivation des subordonnés ;
- il y a corrélation entre le style d'intervention du supérieur et la motivation intrinsèque des subordonnés ; le style est alors caricatural, soit « participatif », soit « consultatif », pratiquement quelle que soit la dimension du style d'intervention ;
- les styles « despotique » et « indifférent » semblent être à l'origine de la plus forte démotivation ;
- enfin, lorsque le style d'intervention est un mélange des différents styles selon la dimension considérée, la démotivation est plus ou moins importante et se déplace sur le continuum.

Il nous reste maintenant à aller voir de plus près comment agit le style d'intervention sur la démotivation.

Il nous faut pour cela analyser chaque dimension, en comparant l'impact de chaque style sur ce que nous avons considéré comme essentiel pour le maintien de la motivation intrinsèque, en référence aux conclusions des théories de l'autorégulation-métacognition¹, c'est à dire sur le sentiment de compétence de la personne ainsi que sur celui de se percevoir comme l'agent causal de son propre comportement, ce que nous avons appelé le sentiment d'autodétermination.

Ces théories font partie du vaste courant des relations humaines, qui postulent que le comportement motivé a pour origine la recherche d'un développement optimal de l'individu par la satisfaction de besoins bien identifiés comme le besoin d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi, depuis longtemps mis en évidence par Maslow entre autres.

Nous intégrerons ces données à notre analyse. En effet, le style d'intervention du supérieur doit agir en générant chez les salariés placés sous son autorité des sentiments ou des états émotionnels très forts qu'il va convenir de diagnostiquer.

Nous avons, dimension par dimension, placé côte à côte les graphiques obtenus pour les trois populations définies plus haut, celle des motivés (intrinsèquement), celle des salariés très démotivés puis celle des salariés en démotivation, tous niveaux de démotivation confondus.

Dans la dimension « style de leadership » du style d'intervention du superviseur, nous recherchions surtout le type de relation de confiance que le superviseur établissait avec ses subordonnés. Nous avons donc posé trois questions : tout d'abord

¹ Voir la taxonomie en annexe.

sur la confiance qu'il accorde à son subordonné, puis s'il est accessible, c'est à dire si une relation de confiance vis à vis du travail est établi entre le superviseur et son subordonné et enfin s'il sollicite l'avis du salarié et tient compte de ses suggestions.

Le style de leadership vu sous cet angle va avoir un fort impact sur les sentiments

d'estime de soi, de compétence et d'autodétermination du subordonné.

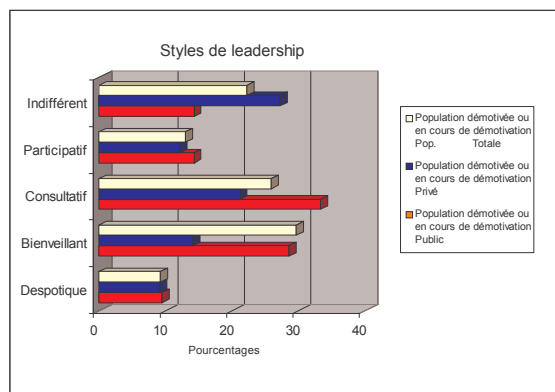
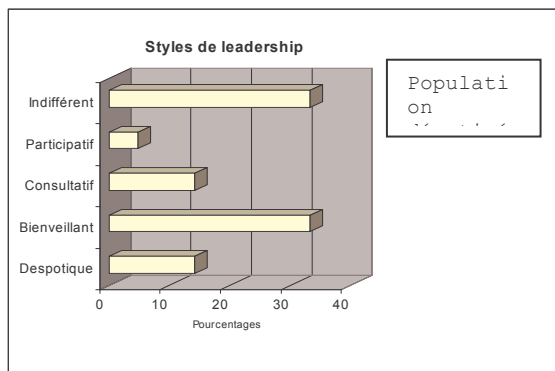
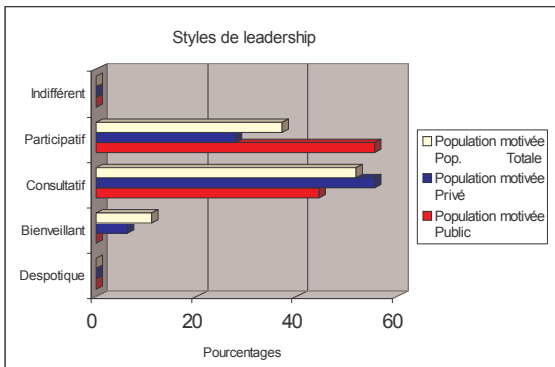
Nous voyons très nettement que les superviseurs des salariés motivés ont mis en place ce type de relation : ils ont une confiance importante, voire sans réserve, en leur subordonné, ils sont tout à fait accessibles et prennent habituellement leur avis. Ils ont adopté des styles que nous avons nommés consultatif ou participatif. Il y a peu de différence entre les salariés du public et du privé, sinon que c'est le style consultatif qui prédomine dans le secteur privé et le style participatif dans le public. La pression de l'économique fait-elle baisser le niveau de confiance envers les salariés ?

Ces salariés, en tout cas, ont certainement le sentiment d'être compétents, de pouvoir choisir leur comportement et ont donc une bonne estime d'eux mêmes.

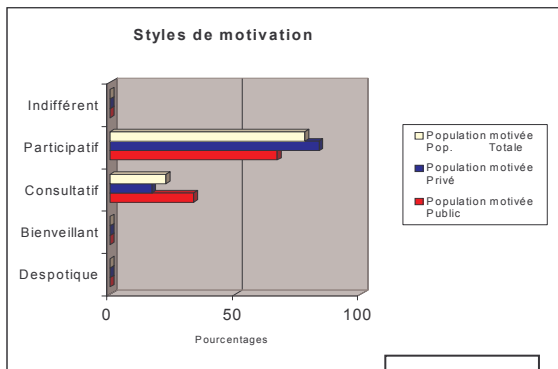
Ce n'est pas le cas pour les salariés démotivés. Les styles d'intervention sont du type bienveillant ou indifférent, caractérisés par une confiance partielle ou, pire peut être, par une attitude qui ne permet pas au salarié d'apprécier le niveau de confiance que lui accorde son supérieur. Les salariés doivent avoir une mauvaise estime d'eux-mêmes associée à un faible sentiment de

compétence.

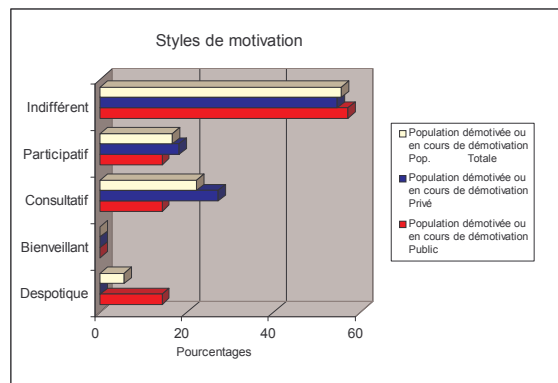
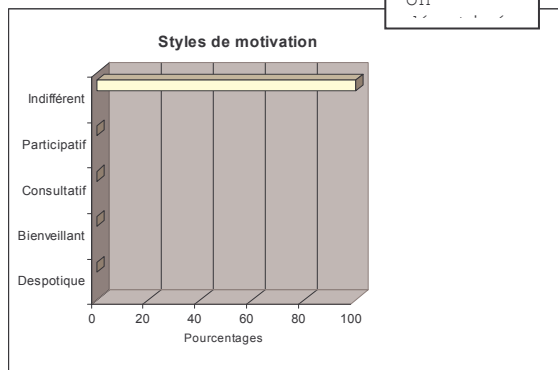
Nous pouvons voir aussi, très nettement, que le niveau de démotivation dépend du style d'intervention. Certains salariés en démotivation ont des supérieurs au style de leadership consultatif ou participatif. Mais ce ne sont pas les plus démotivés. Nous pouvons donc dès à présent supputer que le niveau de démotivation dépend du dosage des styles consultatif et participatif dans le style d'intervention du supérieur, sous-entendu que celui-ci reste, malgré tout, globalement démotivant.



Le « style de motivation », deuxième dimension que nous avons défini pour caractériser le style d'intervention, cible la méthode utilisée par le superviseur pour « motiver¹ » ses troupes. Celle-ci favorise-t-elle l'instrumentalisation de la motivation ou favorise-t-elle le développement de l'implication sans contrepartie, c'est à dire pour le seul plaisir du challenge garant d'une motivation intrinsèque ? La majorité (78%) des salariés que nous avons diagnostiqués comme intrinsèquement



Population motivée



motivés ont un supérieur qui n'utilise pas les récompenses pour les mobiliser mais plutôt le défi ou le challenge. Ces responsables hiérarchiques, qu'ils soient du secteur public ou privé, cherchent l'engagement de leurs salariés pour l'action elle-même et non pour une « carotte » quelconque.

Ce qui n'est plus du tout le cas pour les salariés démotivés qui ont tous (100%) l'impression de ne pas être dirigés. Leurs supérieurs ne cherchent pas ou ne savent pas comment les impliquer dans l'action, ici aussi sans différence entre le secteur public et privé.

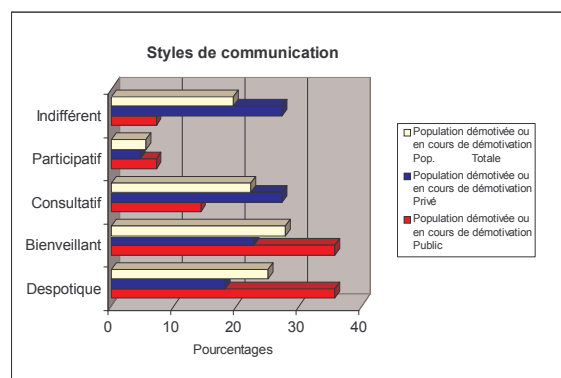
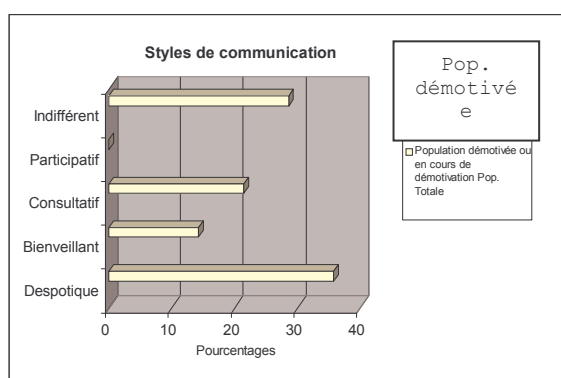
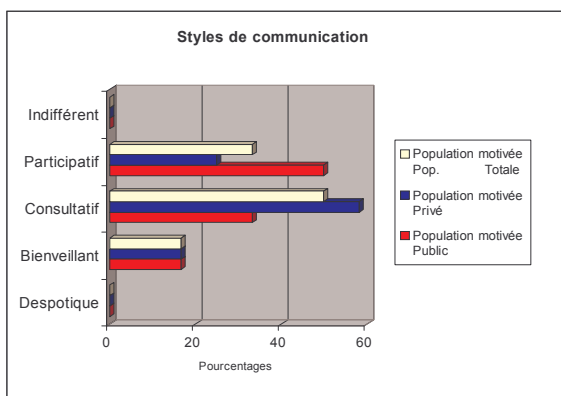
Cette caractéristique du style d'intervention se retrouve aussi majoritairement chez les salariés les moins démotivés. Un faible pourcentage de ces personnes en démotivation ont des superviseurs qui adoptent le style consultatif, mélange de récompenses et de mobilisation, et même le style participatif. Cela sous-entend que l'adoption de méthodes de motivation de type « participatives » ne suffit pas à empêcher la démotivation. Les autres caractéristiques du style d'intervention interviennent alors dans le déclenchement de la démotivation.

La dimension « style de communication » du style d'intervention va nous permettre de voir l'influence de la quantité des

informations circulant au sujet des objectifs à atteindre, informations dont on connaît l'importance dans la genèse de la motivation comme l'ont montré les travaux de Locke dans la théorie de la fixation des objectifs. L'échange d'informations sur les objectifs à atteindre et l'évaluation de leur atteinte participe à donner du sens à l'action collective et individuelle, et permet à l'individu de décider de son comportement. Mais la communication signifie implicitement l'échange. Il nous a donc paru intéressant de questionner le niveau de connaissance qu'ont les supérieurs hiérarchiques des problèmes rencontrés, dans leur quotidien, par leurs subordonnés.

¹ Terme utilisé ici dans sa définition générique (voir l'introduction).

En effet, cela permet, indirectement, de connaître la qualité des échanges entre le salarié et son responsable.



Nous retrouvons la confirmation de nos hypothèses. Les salariés motivés, qu'ils soient du public ou du privé, ont des supérieurs hiérarchiques qui facilitent la circulation des informations stratégiques ; peut être tout simplement, parce que c'est le modèle de fonctionnement de l'organisation. Mais quand on sait comment un responsable peut bloquer la transmission de l'information ...

Il est révélateur, enfin, de constater que ces superviseurs de salariés motivés ont aussi une très bonne connaissance des problèmes que rencontrent leurs subordonnés ; ce qui sous-entend une excellente communication entre eux, des relations basées sur la confiance et un engagement réciproque envers les objectifs.

Par contre, mais nous nous y attendions, les salariés démotivés travaillent dans un contexte peu informationnel et sous la direction de supérieurs qui connaissent mal les difficultés qu'ils rencontrent ou ne s'en préoccupent pas, cela ne les intéresse pas. Les styles despotique et indifférent dominent donc. Le chef sait pourquoi on doit faire le travail, c'est le principal !

La perte de sens, le désintérêt ressenti font perdre tout sentiment de

compétence et d'estime de soi. Le sentiment d'autodétermination ne peut se développer dans un tel contexte et la démotivation s'installe.

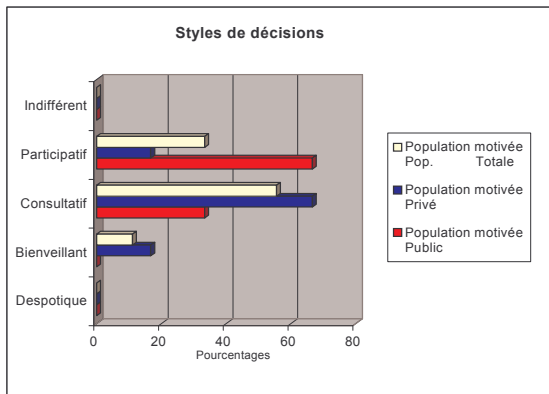
Il apparaît que les styles despotique et bienveillant sont très présents dans le secteur public. Cela s'explique, peut être, par le type d'organisation très hiérarchisée où l'information circule surtout de manière descendante, les ordres venant d'en haut, et où les objectifs n'ont pas la même valeur économique que dans les entreprises privées.

Par contre, à l'inverse, le style indifférent prédomine dans le secteur privé. Est-ce par incompetence du supérieur, victime du principe de Peter¹ ? A moins que ce ne soit

¹ Laurence J. Peter a énoncé son fameux principe en 1969 : un salarié compétent monte dans la hiérarchie par promotion jusqu'au moment où il décroche un poste, le plus souvent d'encadrement, au-dessus de ses capacités. Peter alla même jusqu'à vouloir fonder une nouvelle science, la « hiérarchologie » ou « science de l'incompétence au travail » !...

par carriérisme, le poste occupé n'étant qu'un passage obligé, momentané, le cadre étant tourné sur lui-même.

Nous pouvons observer que le style consultatif est aussi très présent, ce qui semble paradoxal avec la démotivation des salariés questionnés. Ce style est d'ailleurs aussi présent (20%) chez les salariés les plus démotivés. Cela peut vouloir signifier que la dimension communication n'est pas primordiale, prise seule, pour diminuer le niveau de démotivation. Elle participe à un tout et ne peut être séparée des autres dimensions du style d'intervention.



Le maintien ou le développement du sentiment de compétence passe par la participation aux prises de décisions dont celles, bien sûr, concernant directement l'activité du salarié concerné. Il en est de même pour le sentiment d'autodétermination. Celui-ci sera d'autant plus fort que le salarié aura eu la possibilité d'influer sur la décision concernant directement son activité.

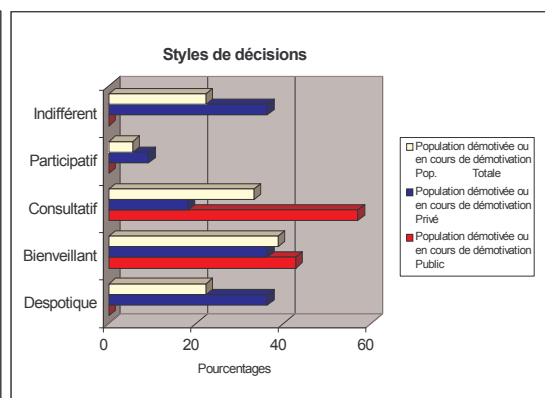
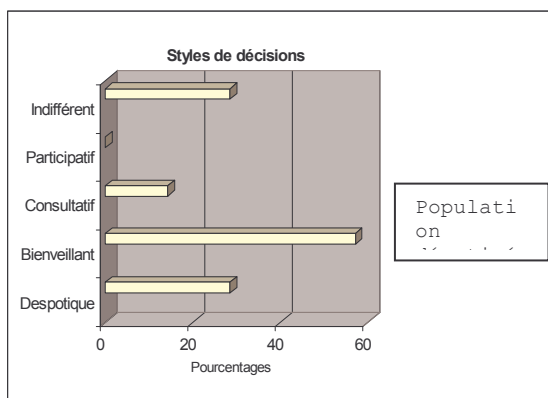
C'est en tout cas ce que confirme l'enquête. Les salariés motivés du

secteur public participent aux décisions, alors qu'ils ne sont que consultés dans le secteur privé.

Il n'en est pas de même pour les salariés démotivés pour qui le style bienveillant domine, n'étant consultés que « parfois ».

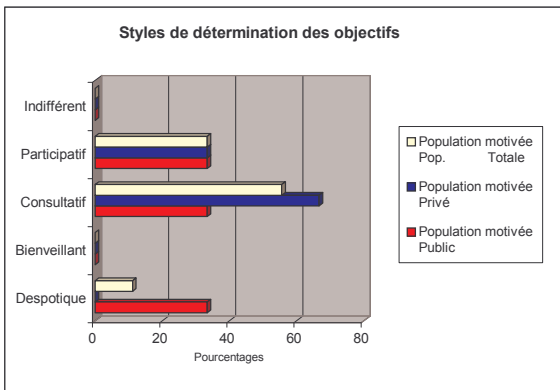
Mais l'indifférence et l'absence de consultation restent le lot de trente pour cent des salariés démotivés.

Ce style de management semble toutefois ne pas être la règle dans le secteur public, où le style consultatif domine ; mais ces salariés sont alors les moins démotivés.



Nous retrouvons ici le principe qui semble se dégager de cette étude : une dimension du style d'intervention ne peut à elle seule compenser la déficience des autres. La démotivation apparaît dès qu'une composante du style d'intervention ne favorise plus le maintien de la motivation intrinsèque.

Nous allons retrouver dans le « style de détermination des objectifs » les mêmes considérations puisque nous allons vérifier le niveau de participation mais cette fois à la définition des objectifs du salarié.

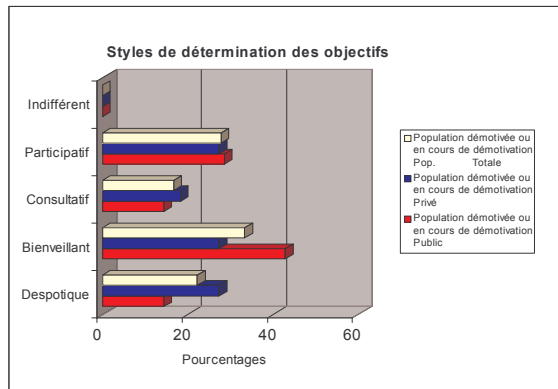
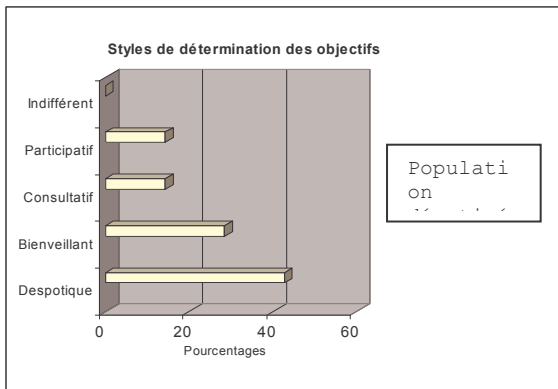


Nous retrouvons, en effet, les grandes tendances qui séparent nettement les salariés motivés des autres. Les superviseurs qui font participer leurs subordonnés à la définition des objectifs de leur travail, maintiennent la motivation intrinsèque des salariés.

Cela paraît normal, la participation aux décisions, d'autant plus si elles concernent la détermination des objectifs du salarié, ne peut qu'accroître le sentiment de reconnaissance, de confiance et bien sûr d'autodétermination. L'inverse, c'est à dire la non participation doit entraîner, par contre, la démotivation.

Effectivement, les salariés démotivés ne participent pas ou qu'occasionnellement à la définition des objectifs les concernant. Ne pouvant dans ce contexte développer leur sentiment d'autodétermination ils tombent en démotivation. Celle-ci est plus ou moins importante en fonction de l'attractivité des objectifs et de la qualité de leur définition, comme a pu le montrer Locke dans ses travaux.

Parmi les moins démotivés¹ certains participent à la définition de leurs objectifs.



Ils sont aussi bien du secteur privé que public. Ces salariés ont donc d'autres raisons d'être démotivés qui sont certainement liées à une autre facette du style d'intervention.

Voici maintenant une dimension du style d'intervention très lourde de conséquences sur la démotivation : c'est le « style d'évaluation et de contrôle » utilisé par le superviseur.

Nous savons² que le contrôle et l'évaluation jouent un rôle très important dans la stimulation des sentiments d'autodétermination, de compétence et d'estime de soi. Ces deux interventions qui sont des prérogatives inhérentes à tout poste de

¹ En comparaison avec les plus démotivés, voir graphique précédent.

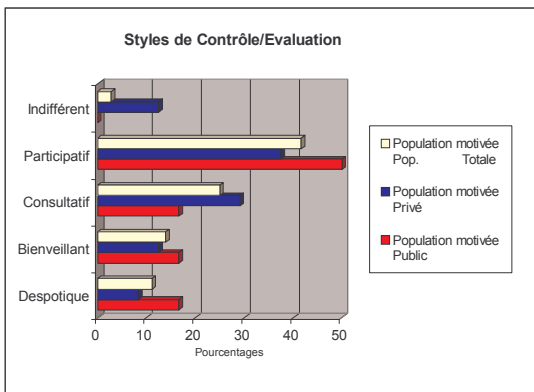
² Comme nous avons pu le voir lors de l'étude des théories de la motivation.

responsable hiérarchique, se traduisent, pour les salariés, par des rétroactions verbales qui peuvent stimuler la motivation intrinsèque ou, au contraire, instrumentaliser voire complètement inhiber la motivation.

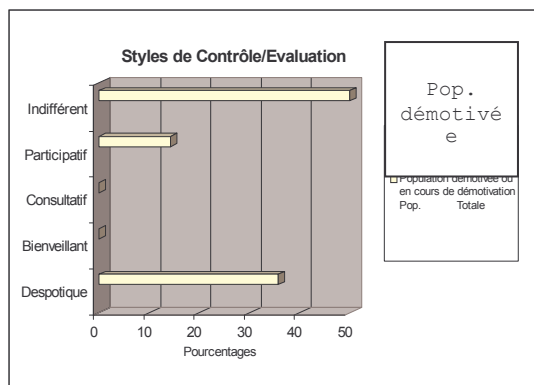
Nous avons voulu vérifier le type de comportement du superviseur vis à vis du contrôle et de l'évaluation de la qualité du travail, puis le type de rétroaction utilisé en cas d'erreur et de « bon travail » réalisés par le subordonné.

La rétroaction¹ du superviseur face à ces situations peut avoir valeur de sanction ou de récompense et donc avoir une influence sur le niveau d'autodétermination. Il existe toutefois un type de rétroaction, que nous avons positionné dans le style participatif, qui n'instrumentalise pas la motivation et maintient le niveau d'autodétermination. Voyons si nos hypothèses se vérifient une fois de plus.

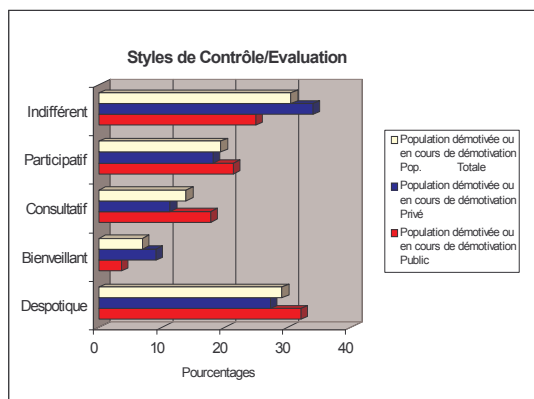
Il apparaît bien, comme nous nous y attendions, que le style participatif et, dans une moindre mesure, le consultatif, sont les styles qui dominent chez les supérieurs hiérarchiques des salariés motivés. Il va falloir quand même comprendre l'origine de la présence des styles despotique et bienveillant qui, d'après nos hypothèses, sont incompatibles avec une motivation intrinsèque.



Il va falloir quand même comprendre l'origine de la présence des styles despotique et bienveillant qui, d'après nos hypothèses, sont incompatibles avec une motivation intrinsèque.



Pour ce qui concerne les salariés démotivés, les choses sont entendues. Leurs superviseurs présentent un style d'intervention, soit despotique, soit indifférent. Le comportement de ces superviseurs génère chez leurs subordonnés des sentiments de mésestime de soi et d'absence totale d'autodétermination. Cette dimension du style d'intervention peut être seule à l'origine de la démotivation tant son importance est grande.



Les salariés les moins démotivés ont des supérieurs aux styles de contrôle et d'évaluation qui peuvent être bienveillants, consultatifs et même participatifs. Nous retrouvons ici encore l'intervention d'un autre facteur pour expliquer la démotivation, certainement dans une autre caractéristique du style d'intervention.

Si l'on regarde de plus près les réponses aux questions posées pour cette dimension du style d'intervention, nous imaginons très facilement le profil du superviseur motivant : il contrôle le

¹ Qui est certainement essentiellement verbale.

travail de ses subordonnés mais leur fait plutôt confiance, essentiellement pour le secteur privé, ou complètement confiance dans le secteur public, quand visiblement les objectifs ont été bien définis, le plus important étant qu'ils soient atteints.

Un tiers des superviseurs du secteur public contrôle régulièrement le travail de leurs salariés, transmettant ainsi un sentiment de non confiance mais qui, apparemment, n'a pas altéré la motivation. Peut être le type de mission, administrative, exige-t-elle ce type de contrôle ?

Le contrôle fait alors partie intégrante des composantes du poste occupé. Il est alors déconnecté du style d'intervention du supérieur et n'influence donc pas la motivation.

En tout cas, le superviseur « motivant » garde tout de même le privilège de l'évaluation de la qualité du travail de ses subordonnés ; mais il tient plutôt compte des remarques des salariés ou réalise l'évaluation par concertation. C'est le style prédominant dans le secteur privé, même si l'on trouve, apparemment, des extrêmes comme l'absence d'évaluation ou l'évaluation despotique réalisée par le supérieur seul.

Dans le secteur public, si ce profil est aussi valable, un tiers des superviseurs évaluent seuls. L'évaluation étant souvent dans les administrations, codifiée et réglementée, cela peut expliquer le style despotique. Voilà pourquoi cela ne semble pas avoir influé sur la motivation : la règle du jeu est clairement explicitée et acceptée par les salariés lors de leur embauche. C'est une composante de leur contexte de travail qu'ils ont intégrée. Cet aspect a été développé par la théorie de la Valence-Instrumentalité-Expectation (V.I.E.) du modèle de Porter et Lawler¹.

Enfin, le superviseur au profil fortement motivationnel, lorsqu'il doit intervenir en cas d'erreur de son salarié, s'implique avec lui dans la recherche de solutions, sans juger ni sanctionner, qu'il soit du secteur public ou privé. Il ne prend pas en charge le problème mais participe avec le salarié concerné à la recherche de la solution pour y remédier.

Il est aisé de percevoir quels sentiments sont alors générés chez le subordonné : sentiment d'appartenance à une équipe, sentiment de sécurité et de responsabilité. Nous retrouvons cette notion en éducation, où cette attitude doit être développée chez les éducateurs s'ils veulent favoriser la motivation à apprendre des enfants. Cette attitude favorise en effet le plaisir d'apprendre et développe la créativité et l'esprit d'initiative. C'est certainement une des bases à la mise en place de l'entreprise apprenante ou du Knowledge Management.

Cette attitude du supérieur hiérarchique, pour être complètement efficace, doit être couplée à des stimulations conditionnelles ou inconditionnelles positives en cas de réussite. Notre enquête montre que plus de la moitié des superviseurs au profil fortement motivationnel, félicitent et encouragent l'équipe qui a réalisé un bon travail et a atteint les objectifs. Ils évitent ainsi d'instrumentaliser la motivation².

¹ Voir taxonomie en annexe.

² En plus c'est gratuit !

Cet aspect a été très étudié, en particulier dans les recherches sur la motivation à apprendre¹. Il a été bien démontré que l'association d'une récompense, matérielle, à un résultat donné faisait perdre la motivation intrinsèque. Mais seulement si cette récompense est distribuée de manière arbitraire et non automatique. Si elle fait partie des règles formalisées de l'organisation cela n'interfère pas sur la motivation intrinsèque.

Nous notons toutefois dans le dépouillement des réponses, qu'un tiers des supérieurs, autant du secteur privé que du public, trouvent normal que leurs subordonnés réalisent un bon travail. Cette réponse devait diagnostiquer un style d'intervention despotique.

Mais il semble, à la réflexion, que cette réponse était mal formulée. Elle ne diagnostique le style despotique que prise isolément. Les salariés motivés ont un supérieur qui développe l'autodétermination, qui s'implique dans la recherche de solutions et qui a donc établi avec eux une relation de confiance. S'il trouve normal que son subordonné réussisse ce n'est pas parce qu'il s'en désintéresse, mais parce qu'il ne veut pas interférer dans un processus qui appartient au salarié lui-même. Ainsi, il ne risque pas de perturber sa motivation intrinsèque, ce que nous confirme l'ensemble des résultats de l'enquête. Cette réponse est alors tout à fait différente de celle qui diagnostique l'indifférence, ou le despotisme avec l'idée que le salarié est (trop !) payé pour faire du bon travail, réponse que l'on retrouve en majorité chez les salariés démotivés.

Notre réponse aurait dû être formulée de manière moins ambiguë.

Les superviseurs au profil démotivant ont quant à eux plutôt tendance à l'indifférence ou au despotisme. Cela peut sembler paradoxal de prime abord.

L'absence de contrôle et de rétroaction d'évaluation est aussi démotivant voire plus qu'un excès de contrôle ou un style de rétroaction du type « carotte et bâton ».

Il faut pour comprendre aller voir quels sentiments sont générés par ces types d'intervention. Nous pouvons voir qu'ils inhibent tout sentiment porteur de motivation intrinsèque et de développement personnel². L'indifférence rajoutant peut être en plus la perte du sens du travail ou de l'action. L'individu est aliéné, dévalorisé et a le sentiment d'être considéré comme une simple ressource. Le travail ne lui satisfait plus que son besoin de sécurité, l'un des plus bas de l'échelle de Maslow.

Il est intéressant de voir que les salariés les moins démotivés ont des superviseurs dont le type de contrôle et d'évaluation varie du style bienveillant au style participatif.

Nous retrouvons, ici encore, l'idée que l'étude de l'impact du style d'intervention du superviseur sur la démotivation des subordonnés ne peut se contenter de la simple observation du rôle de chaque dimension prise séparément. Le style d'intervention forme un tout dont dépend la démotivation. Il faudrait alors vérifier si certaines

¹ Nous vous renvoyons aux travaux de synthèse de Alain Lieury, entre autres, ainsi qu'à ceux de Blais (déjà cité).

² En référence à la théorie ERD d'Alderfer (voir taxonomie).

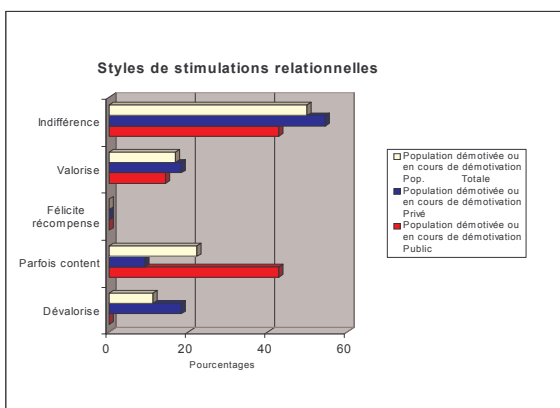
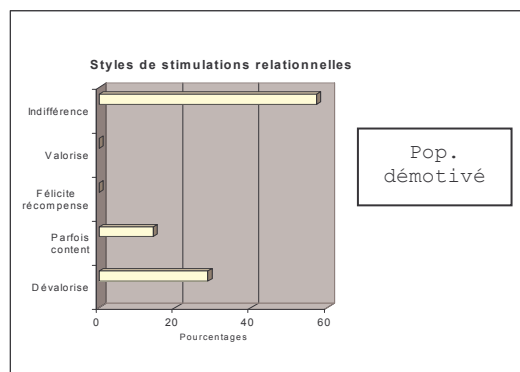
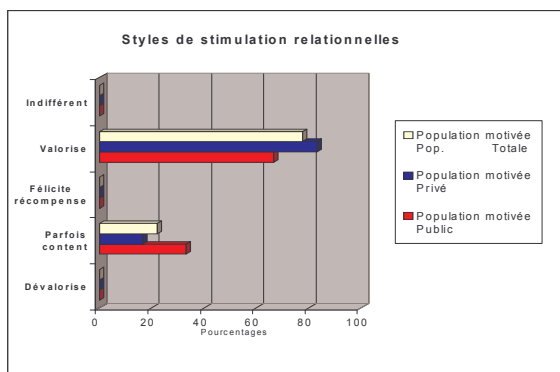
dimensions comprennent l'action démotivante des autres, entraînant le déplacement de la démotivation le long du continuum.

Il suffirait pour cela de tracer pour chaque type de population le style global d'intervention du superviseur. Mais serait-ce suffisant pour tenir compte des spécificités individuelles ?

Pour les salariés motivés nous pouvons tout de même raisonnablement penser que le style d'intervention doit être globalement plutôt participatif ou consultatif quelle que soit la dimension.

De même, il paraît évident que les superviseurs aux styles despotiques et indifférents sont presque assurés de démotiver leurs subordonnés.

Il nous reste maintenant à compléter notre étude par l'observation du type de stimulation relationnelle utilisé par le supérieur hiérarchique, plus en vérification des conclusions émises plus haut que comme un nouvel élément de réflexion, et enfin, par la perception que se font les salariés de la compétence de leur superviseur.



Qu'il soit du secteur privé ou public, nous voyons que le superviseur qui maintient la motivation intrinsèque de ses subordonnés valorise leurs compétences. Il utilise des stimulations inconditionnelles¹ positives, ce que Rogers² préconise pour développer la motivation à apprendre.

Alors que les superviseurs des salariés démotivés sont en majorité indifférents. Ils ne stimulent pas leurs subordonnés,

ce qui est encore plus préjudiciable pour la motivation que les stimulations négatives.

La dévalorisation par des critiques systématiques reste apparemment la méthode de stimulation préférentiellement employée par trente pour cent des superviseurs des salariés démotivés, ce, uniquement dans le secteur privé.

¹ C'est à dire des compliments sur ce qu'est la personne.

² Carl R. Rogers, *Liberté pour apprendre ?*, Dunod 1976 et Thomas Gordon, *Cadres efficaces*, Marabout 1995.

Les stimulations de ce genre n'ont jamais motivé personne. Nous les avons rattachées au style despotique qui, comme nous l'avions supposé, n'a toujours pas disparu des entreprises privées, le secteur public semblant y échapper au moins dans notre échantillon.

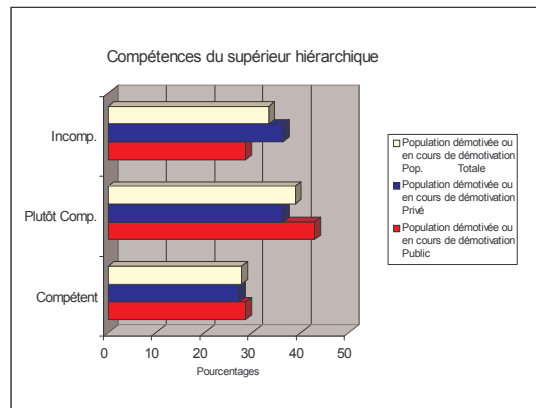
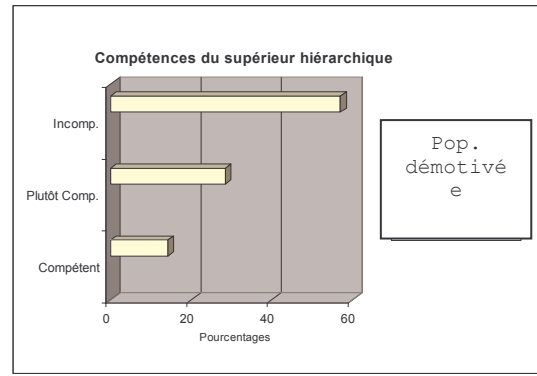
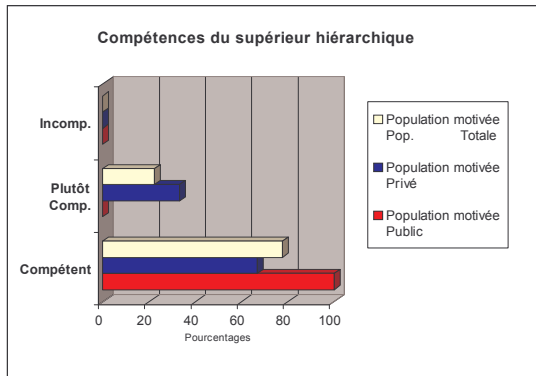
Les salariés les moins démotivés ont des superviseurs qui leur disent, parfois, être contents de leur travail. Cette stimulation tend à instrumentaliser la motivation puisque la récompense est d'avoir satisfait son supérieur. Ce type de stimulation, utilisée de manière permanente et unique, peut créer une relation de dépendance et diminuer le sentiment d'autodétermination.

Les salariés qui l'ont citée étaient, soit en cours de démotivation (20%), soit démotivés (15%), soit motivés (20%). Cela s'explique par le fait que cette réponse manque de clarté dans sa formulation par rapport aux autres réponses possibles. Elle porte à interprétation. Nous la retrouvons choisie essentiellement par les salariés du secteur public.

Ces observations confirment quand même globalement l'ensemble de nos hypothèses sur le rôle primordial du type d'intervention du supérieur hiérarchique sur la démotivation des salariés.

Il nous reste à terminer par la compétence du supérieur telle que perçue par les salariés. Cette observation va nous permettre de faire le lien entre la compétence, la démotivation et le style d'intervention. Le style d'intervention fait-il partie de la compétence globale du supérieur? Y a-t-il un lien entre compétence et démotivation?

Observons les résultats obtenus par l'enquête.



Les salariés motivés disent avoir un supérieur compétent dans cent pour cent des cas pour le secteur public et dans quatre vingt pour cent des cas dans le secteur privé. Les salariés démotivés ont un superviseur qu'ils disent incompetent dans 60% des cas ou plutôt compétent (30%). Quant aux salariés en démotivation, cela dépend, mais seulement 25% le trouvent compétent, qu'ils soient du secteur public ou privé.

La démotivation mais surtout la motivation semblent donc être liées à la compétence perçue du superviseur. Comme nous sommes restés vague sur la notion de compétence, nous ne pouvons analyser en profondeur cette observation.

Ce que l'on peut penser c'est que le fait d'avoir un supérieur que l'on considère comme compétent participe au maintien de la motivation. Cela semble évident de prime abord. Mais nous pouvons envisager aussi que c'est parce qu'il sait maintenir notre motivation que nous le percevons comme compétent ; ce qui sous-entend que la principale compétence du superviseur serait de savoir maintenir la motivation de ses troupes ... ! Ce qui semble être confirmé par les salariés démotivés, la majorité désignant leur supérieur comme incompetent.

Un supérieur compétent sait maintenir la motivation intrinsèque de ses subordonnés. Rares sont les superviseurs considérés comme compétent et incapable de maintenir la motivation de leurs subordonnés. Il peut s'agir toutefois de superviseurs de type expert dont la compétence est purement technique et qui négligent les compétences managériales.

C'est important, car la compétence peut s'acquérir. Il faut donc considérer que les superviseurs peuvent apprendre à ne pas démotiver leur collaborateurs, en particulier en apprenant à utiliser un style d'intervention approprié.

Nous avons demandé en dernière question de la première partie de l'enquête, ce que les personnes supportaient de moins en moins dans leur travail.

Seules les personnes démotivées ont répondu à cette question. Leurs réponses se dispersent dans toutes les propositions que nous leur suggérons.

Arrive largement en tête, le *stress*, suivi à égalité du *manque de considération, de la mauvaise ambiance, du manque d'équité et de l'incompétence du supérieur*.

Il semble que nos propositions étaient exhaustives, puisque seule une personne a rajouté la « *surcharge de travail* » dans l'item « *autre* ».

Nous pouvons remarquer que toutes ces réponses font référence à des aspects du contexte de travail qui relèvent de la responsabilité des superviseurs. Comme nous avons pu le voir, leur style d'intervention est un facteur important pour ne pas dire essentiel pour le processus de démotivation des salariés. Le style d'intervention participe à créer ce que l'on peut appeler le « *climat de travail* » dans lequel vont œuvrer les salariés.

Le climat de travail¹ peut être défini² comme la résultante de l'ambiance, matérielle et relationnelle, qui règne dans le service ou l'entreprise et de l'état motivationnel des individus qui y travaillent. Les superviseurs ont une grande responsabilité dans la détermination de ce climat.

Le style d'intervention comme nous avons pu l'étudier va favoriser la création d'un climat motivant. C'est ce climat qui porte à vous surpasser, à relever les défis, à atteindre les objectifs, bref, à être performant, ce que la plupart des individus demandent à vivre dans leur travail !

Nous sommes, en effet, partis du postulat que tout salarié est a priori motivé pour son travail, ce dont nous sommes convaincus.

Parce que le style d'intervention du superviseur ne permet pas de satisfaire certains besoins fondamentaux pour l'épanouissement de la personne, la motivation baisse, c'est à dire qu'elle se déplace sur le continuum de la motivation, processus que nous avons qualifié de démotivation.

Notre postulat de base sur l'origine du comportement humain correspond à une vision hédoniste dans laquelle l'individu rechercherait le plaisir et tendrait à éviter ce qui le fait souffrir.

Il semble que nous soyons programmés ainsi³. De même qu'il semble, comme le suggère la vision humaniste, que nous soyons programmés pour nous développer de manière optimale⁴. Cela crée une force motivationnelle interne qui se traduit par la recherche de la satisfaction du besoin de se sentir compétent, c'est à dire d'avoir du pouvoir sur notre milieu et du besoin d'autodétermination, c'est à dire d'être à l'origine de ses actions.

¹ Voir les travaux de Brunet sur le climat organisationnel, cité plus haut.

² C'est une définition personnelle.

³ Ce comportement est le résultat, selon MacLean (du National Institute of Mental Health, Maryland), du fonctionnement du cerveau reptilien qui est responsable des tropismes et des stratégies de feinte, et, du cerveau limbique qui joue un rôle fondamental dans notre comportement émotionnel par son aptitude à apprendre à partir d'expériences nouvelles qu'il classe en gratifiantes (donc à recommencer) ou désagréables (donc à fuir). Lire *J'apprends donc je suis*, d'Hélène Trocmé Fabre, Ed. d'Organisation, 1991.

⁴ Que l'on peut traduire par le besoin d'accomplissement ou d'actualisation en référence aux travaux de Maslow.

Ces besoins sont universels et ils constituent les fondements du comportement motivé de la personne, que ce soit dans le contexte du travail ou des loisirs.

Cette hypothèse qui a sous-tendu notre étude semble vérifiée par notre enquête.

Nous envisagions aussi de vérifier s'il existe une différence entre les femmes et les hommes dans l'origine de la démotivation. En effet, certains travaux ont mis en évidence des différences dans le profil motivationnel selon le sexe.

Les femmes auraient un profil plus intrinsèque que les hommes, c'est à dire qu'elle rechercherait plus à être motivées de manière intrinsèque que les hommes, qui s'épanouiraient autant avec une motivation plus extrinsèque.

Le faible échantillon de femmes et d'hommes questionné, ne permet pas d'élaborer des conclusions probantes.

Nous pouvons voir simplement que nos résultats s'appliquent globalement aussi bien aux femmes qu'aux hommes. La seule remarque que l'on pourrait faire, c'est qu'il semble que la relation entre les subordonnés et leurs superviseurs est différente selon le sexe du subordonné : les hommes échangeraient moins sur leurs sentiments que les femmes avec leur supérieur hiérarchique. Mais ce n'est qu'une remarque très subjective. Il faudrait prendre le temps d'analyser en profondeur chaque dimension et sur des échantillons plus grands, pour repérer finement les différences.

CONCLUSION

« On se lasse de tout, excepté de comprendre. » Virgile

La « crise des motivations » s'est révélée exacte, les salariés ne sont plus motivés ! Voilà en résumé ce que l'on peut lire régulièrement dans la presse spécialisée depuis plusieurs années et ce que semble confirmer les sondages, du moins chez nous.

C'est vrai que le travail perd de la valeur. L'entrée dans la vie active tardive, le nombre d'inactifs élevé, les 35 Heures et la société de loisirs, tout tend à dévaloriser le travail obligatoire.

De plus, la personnalité individuelle, l'image et l'estime de soi, se construisent aujourd'hui sur des bases extérieures au monde du travail.

Alors comment, dans ce contexte inquiétant, motiver les salariés ?

D'autant plus que tous les spécialistes semblent s'accorder à dire que la mondialisation de la compétitivité fait de la productivité un élément capital et donc de la motivation un facteur clé de la gestion des ressources humaines.

Si l'on s'en tient à cette analyse, il ne nous reste plus qu'à nous adresser aux nouveaux gourous des temps modernes, ces spécialistes du management, qui prêchent l'utilisation de « carottes magiques » pour rendre performant les membres de l'organisation.

Mais ce serait ignorer ce que Michel Crozier a pourtant bien mis en évidence : aucun individu n'accepte d'être traité uniquement comme un moyen pour l'accomplissement de buts qui ne le concernent pas directement. Il a, en effet, les siens propres !

Il luttera donc contre tout ce qui cherche à le manipuler.

P. Morin et E. Delavallée ont raison quand ils nous disent « que l'on ne motive pas ses collaborateurs, ils se motivent eux-mêmes ».

L'approche qui consiste à partir du postulat que les salariés ne sont pas à priori motivés, dans le droit fil de la théorie X de Mac Grégor, et qu'il faut donc trouver le bon moyen pour les motiver, est mauvaise parce qu'erronée.

Si l'on part du postulat inverse considérant que les individus sont motivés pour leur travail, la question devient : comment maintenir leur motivation et ne pas les démotiver.

Maintenir leur motivation va consister à la mettre au service de l'organisation, c'est à dire, si l'on reprend la définition de la motivation, à maintenir les forces internes de l'individu qui orientent le comportement, son intensité et sa persistance, vers les objectifs de l'organisation.

Ne pas les démotiver va consister à ne pas faire disparaître ce que J. Nuttin appelle « le plaisir de causalité », celui d'intervenir sur son milieu, d'être la source du changement.

Pour maintenir la motivation et ne pas démotiver, il suffit de faire en sorte de maintenir ce plaisir.

Les travaux les plus récents sur la motivation humaine ont bien montré que la motivation est la résultante de mobiles affectifs et cognitifs et donc, que sa concrétisation (choix de la direction, intensité et persistance) varie d'un individu à l'autre. Mais tous les comportements motivés ont un régulateur commun : le soi¹.

L'individu adopte des comportements qui lui permettent de préserver un état positif de soi « qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace ». Ce qui donne du plaisir à agir c'est de se sentir compétent et d'être à l'origine de son comportement.

C'est ce qui motive tout individu à son poste de travail. La difficulté pour les managers est alors de maintenir cette motivation et de l'orienter vers les objectifs que nécessite l'organisation.

Les superviseurs, c'est à dire tous les salariés ayant la responsabilité d'encadrer des subordonnés, doivent maîtriser les conceptions affectives et cognitives de la motivation.

La maîtrise des aspects affectifs de la motivation va leur permettre de ne pas démotiver leurs subordonnés et la maîtrise des aspects cognitifs d'orienter le comportement motivé des subordonnés vers des buts qui bénéficient à l'organisation.

La motivation au travail peut alors se concevoir comme une fusée à deux étages², l'un fonctionnant après l'autre ou simultanément.

Le premier étage, maîtriser les aspects affectifs, revient à créer un climat motivationnel approprié au maintien de la motivation intrinsèque, comme nous avons pu le montrer lors de l'analyse de notre enquête. Ce climat est le résultat du style d'intervention du superviseur dans les six domaines que nous avons étudié : le leadership, la méthode de motivation, la communication, la prise de décision, la définition des objectifs et le contrôle-évaluation.

Le style d'intervention qui favorise la motivation intrinsèque et que l'on peut qualifier de « transactionnel », car axé sur la relation entre le superviseur et ses subordonnés, doit impérativement respecter des caractéristiques spécifiques que nous avons rassemblées dans ce que nous avons appelé les styles participatif et consultatif.

Ces styles « transactionnels » maintiennent chez les subordonnés les sentiments de compétence, d'estime de soi, de confiance et d'autodétermination. Ils créent un climat motivationnel porteur de motivation intrinsèque aux conséquences positives, comme une meilleure résistance au stress, une plus grande capacité de concentration,

¹ C'est ce que défend la théorie du contrôle (Carver et Scheier) et de manière générale les théories de l'autodétermination. Voir la taxonomie.

² Cette métaphore est de ma pure invention !

une meilleure santé mentale et physique (d'où la baisse de l'absentéisme), l'envie d'apprendre et de relever les défis, etc....

Cette approche rejette l'idée¹ que la fonction majeure des superviseurs ne consiste qu'à établir de bonnes relations avec leurs subordonnés, et à trouver les moyens de les motiver. On ne peut laisser au hasard l'établissement de ces « bonnes » relations, sous couvert qu'elles dépendent du profil du supérieur, de sa personnalité, et donc en amont de la qualité du recrutement qui a dû tenir compte de ce paramètre.

Le style d'intervention doit être considéré comme faisant partie du bagage de compétences que doit posséder tout superviseur.

Il ne s'agit plus de recruter des managers au « profil relationnel² » mais en fonction de leur compétence dans le domaine du style d'intervention.

En effet, contrairement au profil qui fait partie intégrante de la personnalité, le style peut s'adopter, s'acquérir. Le style peut être enseigné ; on peut se former à le maîtriser.

Les superviseurs doivent aussi maîtriser les aspects cognitifs de la motivation, le deuxième étage de notre fusée, c'est à dire, ce qui oriente les comportements motivés et qui permet de comprendre comment l'environnement conduit l'individu à choisir ses objectifs.

La connaissance des résultats des travaux des modèles cognitifs de la motivation (Vroom, Lawler et Porter, Adams, Locke)³ vont ainsi leur permettre de mettre en œuvre des techniques managériales performantes, par exemple dans le domaine de la définition des objectifs et des buts.

Mais combien de superviseurs possèdent ces connaissances ?

La non maîtrise par les superviseurs des processus à l'œuvre dans le déclenchement de la démotivation est le facteur principal de ce que certains sondages ont appelé le « désengagement » des salariés.

Les « carottes magiques », qui n'ont réussi qu'à leurs auteurs, n'ont échoué que parce qu'elle sont construites à partir d'un postulat de base erroné : l'idée que les salariés doivent être motivés !

Le nombre d'ouvrages consacré à la manière de motiver les salariés est impressionnant.

Le chiffre non moins impressionnant de ventes de ces ouvrages atteste de l'intérêt que portent les entreprises (et les hommes qui les constituent) à cette question, secteur public compris.

¹ Idée vieille de quarante ans mais toujours d'actualité dans les entreprises, publiques ou privées !

² Comme on peut lire dans certaines annonces de recrutement.

³ Voir la taxonomie et bien sûr les textes correspondants.

Tandis que, d'un côté, les superviseurs cherchent désespérément comment ils pourraient motiver leurs troupes, ils utilisent, de l'autre côté, des styles d'intervention inefficaces et démotivants !

Pendant ce temps le monde change. Tandis que la concurrence s'amplifie, que la compétitivité et la réactivité deviennent les maîtres mots de la nouvelle économie, les cadres continuent d'appliquer des méthodes managériales désuètes et contingentes.

De « transactionnelle », leur style de motivation aurait déjà dû devenir « transformationnel ». En effet, le manager « transformationnel » est celui qui sait mobiliser les ressources et les aspirations de la personne dans son ensemble. Or, c'est le style motivationnel qui convient en période de turbulence et de changements rapides comme celle que nous connaissons actuellement.

Alors que les entreprises abandonnent au charisme de leurs cadres le soin de mobiliser les salariés, elles auraient mieux fait de les former. Car le style d'intervention, contrairement au profil, qu'il soit « transactionnel » ou « transformationnel » peut s'acquérir.

Mais le style d'intervention le plus efficace est certainement fonction de ce qu'exige la situation¹. A partir du moment où, par le style d'intervention du superviseur, un climat de travail non démotivant a été créé, le superviseur peut utiliser ponctuellement le style qui convient le mieux à la situation².

A l'heure de la mondialisation des échanges, ces considérations prennent toute leur importance. De plus en plus de cadres sont, en effet, amenés à s'expatrier et à manager des équipes de cultures sociales différentes. Le style d'intervention susceptible de ne pas démotiver ou de stimuler la motivation devra s'adapter, dans ce cas là, aux spécificités de la culture sociale d'accueil.

Les superviseurs doivent donc parfaitement maîtriser les différents styles d'intervention. C'est ce qui les rend compétents aux yeux de leurs subordonnés et performants dans l'entreprise.

Nous nous demandions en introduction quels pouvaient être les facteurs à l'origine de la démotivation des salariés.

Nous sommes maintenant convaincus que ce n'est effectivement pas la motivation des salariés qui est importante mais bien leur démotivation.

Rien ne sert de rechercher comment les motiver, ce qu'il faut, c'est arrêter de les démotiver !

Considérant la démotivation comme la perte du plaisir de travailler et considérant que l'on pouvait être plus ou moins démotivé selon le niveau du sentiment d'autodétermination, nous avons pu mettre en évidence de manière nette le rôle primordial du style d'intervention des superviseurs sur la démotivation des subordonnés.

¹ C'est ce qu'a bien mis en évidence Vroom dans ses travaux.

² Le management « situationnel » reprend cette approche.

Les organisations, qu'elles soient du secteur public ou privé, feraient donc mieux d'intervenir sur ce qui démotive les salariés plutôt que de courir après la dernière « carotte magique » à la mode pour essayer de les motiver.

Mais cette approche va nécessiter, au préalable, une acculturation des superviseurs et des cadres dirigeants sur les notions de motivation et de démotivation avant d'espérer renverser la tendance. Il est, en effet, bien moins déstabilisant de rechercher dans des moyens extérieurs le remède à la démotivation, considérant que celle-ci est inhérente au statut de salarié-subordonné, que de remettre en cause l'organisation et la compétence des cadres.

Nous aimerions pourtant tellement leur crier : « *Ne cherchez plus à motiver vos collaborateurs ! Arrêtez plutôt de les démotiver !* »¹.

En tout cas, si l'on vous demande s'il existe une « carotte magique » pour lutter contre cette démotivation, ne vous embêtez pas à faire référence à mon étude, résumez plutôt en disant qu'il n'y en a qu'une seule, celle qui (re)met l'individu en position « d'acteur » dans et pour l'organisation !

Lasseube, mai 2003.

¹ Cela pourrait faire un bon titre de « *Best Seller* » ! Je vais peut être déposer le modèle !

INDEX

A

acteur · 17, 18, 37, 77
Adams · 22, 31, 75
Alderfer · 13
Alderfer · 67
ambiance · 25, 28, 30, 32, 71
ambition · 14
amotivation · 7, 20, 31, 32, 38, 39, 40, 45
appréciation · 39, 50
apprendre · 21, 27, 66, 68, 70, 72, 75, 87
aptitudes · 4, 35, 36
attentes · 16, 17
attribution · 17
autodétermination · 21
autonomie · 14, 17, 22, 24, 25, 27, 28
autorégulation · 18, 58
autorité · 16, 26, 34, 58

B

béhaviorisme · 24
besoin · 13
besoin d'accomplissement · 13, 30, 72
besoin d'appartenance · 13, 58
besoin de reconnaissance · 13
besoin de sécurité · 13, 67
besoins · 13
besoins du moi · 14
besoins physiologiques · 13, 14
besoins sociaux · 13, 14
Blais · 23, 40, 44, 48, 66, 87
Brunet · 28, 71, 87
burnout · 33, 87
but · 2, 5, 19, 34

C

cadres · 12, 16, 34, 37, 76, 77
capacités · 5, 13, 16, 19, 40, 48, 62
carotte et bâton · 36, 67
changement · 19, 28, 74, 87
charisme · 76
choix cognitif · 6, 17, 27
climat · 22, 25, 27, 28, 32, 35, 37, 39, 40, 43, 71, 74, 75, 76, 87
climat participatif · 43
comportement autodéterminé · 18
confiance · 13, 22, 27, 28, 35, 36, 38, 39, 49, 59, 61, 63, 65, 67, 75
configuration des emplois · 28
considération · 11, 16, 29, 35, 71
construit hypothétique · 9
contexte · 19
contexte de travail · 6, 22, 27, 32, 66, 71
continuum · 20, 21, 31, 39, 41, 42, 45, 48, 49, 56, 58, 68, 71

contrôle · 11, 14, 18, 23, 37, 39, 41, 50, 52, 64, 65, 67, 74
contrôler · 14, 24, 32, 34
contrôles · 20, 25, 35
créativité · 14, 66
croyances · 10, 21, 26, 27
Crozier · 17, 18, 73
CROZIER · 17, 32

D

Deci · 7, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 36, 45, 48, 49
DECI et RYAN · 18, 20
décisions · 21, 27, 28, 34, 36, 37, 41, 50, 62, 63
Delavallée · 17, 73
démobilisation · 4, 33
démotivation · 5, 7
démotivé · 5
démotiver · 7
dissonance cognitive · 24
dynamique de l'action · 17

E

emploi · 5, 9, 15, 16, 22, 30, 32, 34, 40, 48, 49
enrichissement du travail · 14, 15
entreprise apprenante · 66
équipe · 12, 16, 28, 32, 33, 35, 40, 50, 66
évaluation · 18, 22, 26, 35, 36, 37, 39, 50, 61, 64, 65, 66, 67, 74
évaluation cognitive · 18, 22, 26, 36, 37
évitement · 30, 45
expectations · 17

F

facteurs *motivants* · 15
feedback · 37
Festinger · 24
force motivationnelle · 9, 72
Frey · 23, 25
FRIEDBERG · 32

G

gestion des ressources humaines · 11, 27, 33, 37, 73, 87
gratifications · 23, 24
Greenberg · 31
groupes · 12

H

Herzberg · 15, 87
HERZBERG · 14

I

identification · 21, 22
indifférence · **38, 56, 63, 67**
information · **35**
informationnel · 11, 22, 25, 28, 35, 61
insatisfaction · **15, 38**
intégration · 12, 14, 21, 22, 40, 49
introjection · 20

J

J.C. TOUSSAINT · 7
Jacobson · **26**

K

Kanfer · **17, 18**
Keaveney · 22

L

l'organisation scientifique du travail · **10**
Lawler · 66, 75
leadership · **33, 34, 35, 36, 37, 41, 49, 59, 74**
Lévy-Leboyer · **26, 27, 28, 33, 87**
Lewin · **10, 26, 37**
Lieury · 66
Likert · **26, 28, 35, 37, 38, 39**
LIKERT · **37**
Locke · **27, 36, 61, 63, 75**

M

Mac Gregor · **14, 39, 87**
MAC GREGOR · **13**
Mac Grégor · **13, 14, 73**
management · **9, 11, 12, 14, 18, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 50, 63, 73, 76**
manager « transformationnel » · 76
managers · 74, 75
manipulation · 23
Maslow · 13, 20, 26, 30, 34, 40, 58, 67, 72, 87
MASLOW · 13
MAYO · 12
mécontentement · **15, 38**
métacognition · 18, 58
mobiles · 18, 74
mobilisation · **27, 36, 50, 60**
Morin · 17, 73
motifs · 19, 21
motivation · **9**
motivation extrinsèque · 19, 20, 21, 24, 39, 43
motivation intrinsèque · 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 31, 35, 40, 43, 44, 45, 47, 48, 54, 56, 58, 60, 63, 64, 65, 67, 68, 70, 74, 75
MYERS · 23

N

Nelson · 22
Nuttin · 19, 74, 87

O

objectifs · 9, 18, 22, 25, 27, 32, 34, 35, 36, 37, 41, 50, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 71, 74, 75
One best way · **11**
organisation · **10**

P

Peretti · **29**
performance · **4, 5, 10, 24, 27, 29, 34, 38, 40, 45**
personnalité · 9, 13, 21, 37, 73, 75
Peter · 62
phase Taylorienne · **11**
plaisir · **8, 14, 18, 19, 21, 30, 31, 32, 33, 40, 45, 48, 49, 52, 60, 66, 71, 74, 77**
plaisir de causalité · 19
Porter · 66, 75
productivité · **4, 11, 37, 73**
projet · 19, 21
punition · 20, 39

Q

questionnaire · 28, 41, 47, 48, 49, 50, 51, 56
Quivy · 52, 87

R

réalisation de soi · 17, 58
récompense · 14, 20, 21, 23, 24, 35, 39, 44, 64, 67, 69
reconnaissance · **13, 15, 16, 63**
régulation externe · 20, 39
régulation intégrée · 21
régulation introjectée · 20
relations humaines · **4, 10, 11, 12, 17, 58**
rémunération · **15, 16, 23**
renforcement · 24
Renouilleau · 51, 52
résignation · 20
ressource · **11, 29, 67**
ressources humaines · **14, 18, 27, 28, 29, 47, 51**
rétroaction verbale · **23, 35, 50**
Rogers · **26, 50, 68**
Rosenthal · **26**
Roussel · **9, 18**

S

salaire · **11, 16, 20, 32**
sanctions · **25, 35, 39**
satisfaction · **8, 12, 14, 15, 16, 19, 21, 22, 30, 32, 34, 40, 48, 58, 72**
sentiment d'appartenance · 35, 40, 66

sentiment d'autodétermination · 28, 31, 32, 35, 36, 39, 40, 41, 43, 45, 48, 58, 62, 63, 69, 77
sentiment d'équité · 50
sentiment de compétence · 25, 35, 48, 58, 59, 62
sentiments de compétence · 22, 75
Skinner · 24
Smith · 23
soi · 13, 18, 20, 21, 22, 25, 30, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 50, 59, 62, 64, 65, 73, 74, 75
stimulations conditionnelles · 66
stimulations inconditionnelles · 68
stimulations relationnelles · 37, 54, 56
stimuler · 17, 40, 64, 77
stimuli · 25
stress · 22, 28, 31, 45, 71, 75
style « consultatif » · 53
style d'intervention · 28, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 75, 76, 77
style participatif · 40, 42, 49, 50, 55, 59, 60, 64, 65, 67
styles « transactionnels » · 75
superviseur · 25, 26, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 44, 54, 59, 60, 64, 65, 66, 68, 70, 71, 74, 75, 76
système social · 12

T

taxonomies · 8

Taylor · 11
tension · 13, 22, 24
théorie de l'autodétermination · 18
théorie de la fixation des objectifs · 36, 61
théorie E.R.D · 13
théorie X · 14, 39, 73
Théorie X · 13, 14
théorie Y · 14
Théorie Y · 13, 14
théories de l'autodétermination · 18
théories ExV · 17
Tolman · 10
TOUSSAINT · 7
Trocmé Fabre · 72, 87

V

valence · 16, 39
valeurs · 10, 13, 21, 27
Vallerand et Thill · 4, 9, 18, 20, 22, 25, 36, 48, 87
vision hédoniste · 8, 30, 71
Vroom · 75, 76

Z

zone d'incertitude · 32

Bibliographie

Ouvrages et articles :

- J.C. TOUSSAINT *Vaincre la démotivation par une politique adaptée*, Chotard et Associés Editeurs, 1987.
- Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Ed. Du Seuil, 1981.
- Philippe Bernoux, *La sociologie des organisations*, Ed. Du Seuil, 1985.
- *Les grands auteurs en GRH. La motivation au travail – Concept et théories*, Ed EMS Paris, 2001.
- Maslow (1908-1970) – *A theory of human motivation*, The Psychological Review, Vol 50, n°4, P. 370-396 1943.
- D. Mac Gregor - *La dimension humaine de l'entreprise* – Gauthier Villars, 1974.
- F. Herzberg *Le travail et la nature de l'homme*, EME, 1971.
- Frédérick Herzberg - *A la recherche des motivations perdues* – Article publié par la Harvard Business Review, 1968, (1,2 million d'exemplaires).
- P. Morin et E. Delavallée *Le manager à l'écoute du sociologue* – Editions d'Organisation, 2000.
- J. Nuttin *Théorie de la motivation humaine*, Ed. PUF 1993.
- Robert J. Vallerand et Edgar E. Thill, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Ed. VIGOT 1993.
- M.R. Blais, *L'inventaire des motivations au travail*, Revue Québécoise de Psychologie, vol. 14, n°3, 1995.
- B. FREY, *L'effet de transfert de motivation*, Revue des Etudes Humaines, n°3, 1990.
- Lévy-Leboyer, *Motivation dans l'entreprise*, Ed. d'Organisation, 1998.
- B. Bouillercce et F. Rousseau, *Savoir se motiver*, Ed. Retz.
- Luc Brunet, *Le climat de travail : un levier de changement*, Ed. Logiques, 1999.
- Pelletier et al. *Loisirs et santé mentale : les relations entre la motivation pour la pratique des loisirs et le bien-être psychologique*. Revue canadienne des sciences du comportement, n° 27, 1995.
- Lucy Latulippe, *La motivation et le burnout chez les employés du Service correctionnel du Canada*, , Ecole de criminologie, Université de Montréal, 1995.
- Rensis LIKERT, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Ed. Gauthier-Villars, 1974.
- R. Quivy et Luc Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 1995.
- Carl R. Rodgers, *Liberté pour apprendre ?*, Dunod, 1976.
- Thomas Gordon, *Cadres efficaces*, Marabout, 1995.
- Hélène Trocmé Fabre, *J'apprends donc je suis*, , Ed. d'Organisation, 1991.

- Alain Lieury et F. Fenouillet, *Motivation et réussite scolaire*, DUNOD, 1997.
- *Les organisations – Etat des savoirs*, Editions Sciences Humaines, 1999.
- Jean-Marie Peretti, *Ressources humaines et gestion du personnel*, Ed. Vuibert, 1994.
- R. Heller, *Savoir motiver*, Ed. Mango Pratique, 1999.
- H. Contanty, *Motivez-vous pour 2003 !*, Article paru dans le journal l'Express, du 9/01/2003.
- C. Levy-Leboyer, *Le Coeur à l'ouvrage*, article paru dans le journal Sciences Humaines, n°92, mars 1999.

Thèses et Mémoires de fin d'étude :

- El Akremi, *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2000.
- M. Denturck, *Qu'en est-il de la motivation au travail du personnel d'encadrement ?*, Mémoire DESS Psychologie du travail, Bordeaux 2, 2000.
- J.J. von Wattenwyl, *La motivation du travail et son importance pour la conduite du personnel dans l'entreprise*, Thèse Sc. Economique, Neuchâtel, 1967.
- Bianic, *Absentéisme et motivation au travail*, Mémoire DESS Organisation et ressources humaines, Paris 1, 1983.

Et de nombreux sites Internet, dont ceux des Universités du Canada, obtenus à partir de recherches sur le moteur « google.fr ».