



**HAL**  
open science

## Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise.

Yufei An

► **To cite this version:**

Yufei An. Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013. Français. NNT : 2013CNAM0878 . tel-00942309

**HAL Id: tel-00942309**

**<https://theses.hal.science/tel-00942309>**

Submitted on 5 Feb 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE ABBÉ GRÉGOIRE

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA)

**THÈSE** présentée par :

**Yufei AN**

soutenue le : 16 octobre 2013

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline: Sciences de Gestion

Spécialité: Gestion des Ressources Humaines

**Motivation des salariés en Chine :  
établir un climat motivant dans l'entreprise**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur PERETTI Jean-Marie**

Professeur à l'Université de Corte

**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur Titulaire de Chaire, CNAM

**RAPPORTEURS :**

**Monsieur AUTISSIER David**

Maître de conférences, HDR, IAE, Gustave Eiffel, IRG, Université de Paris-Est Créteil

**Monsieur JORAS Michel**

Enseignant-chercheur, HDR, ESCE Paris

---

**JURY :**

**Monsieur FUSTIER Bernard**

Professeur émérite, Université de Corte

**Monsieur LEVY Aldo**

Professeur des Universités, LIRSA EA 4603 Ecole Management et Sociétés Département CCA

**Monsieur AUTISSIER David**

Maître de conférences, HDR, IAE, Gustave Eiffel, IRG Université de Paris-Est Créteil

**Monsieur JORAS Michel**

Enseignant-chercheur, HDR, ESCE Paris

**Monsieur PERETTI Jean-Marie**

Professeur à l'Université de Corte

**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur Titulaire de Chaire, CNAM

“ La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme.”

- Jean Marie Peretti.

“Moins on est enseigné, plus on apprend, puisque être enseigné c'est recevoir des informations et qu'apprendre, c'est les rechercher”.

- Roger. COUSINET.

“Il ne faut pas accuser les hommes d'être naturellement paresseux.

C'est le travail qui n'est pas motivant, parce qu'il est trop souvent aliénant”.

- Claude LEVY-LEBOYER.

“Pour la GRH, l'homme n'est pas une ressource au sens "ressource minière", mais, l'homme a de la ressource ; c'est-à-dire qu'il est autonome (la gestion du personnel le voyait essentiellement dépendant), capable de prendre des initiatives, d'innover, de trouver des solutions ”.

- Jacques IGALENS.

# REMERCIEMENTS

Si nous avons pu réaliser cette recherche doctorale, c'est grâce à la contribution de plusieurs personnes qui ne nous ont pas marchandé leur assistance. Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de mon mémoire.

Tout d'abord à l'ensemble de mes professeurs d'option ressources humaines. Je remercie particulièrement les professeurs Jean-Marie PERETTI, Yvon PESQUEUX et Bernard FUSTIER, grâce auxquels j'ai élargi mon point de vue et pris la mesure de mes lacunes. Leurs conseils m'ont permis de clarifier les objectifs de ma recherche.

Je tiens également à remercier toute l'équipe pédagogique du LIRSA (Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action), ainsi que les intervenants extérieurs.

Cette recherche est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes et organismes que je veux remercier très sincèrement.

- Les membres de la SARL HUA MEI qui ont bien voulu m'accorder de leur temps de travail pour participer aux entrevues individuelles ainsi qu'aux divers entretiens focalisés.
- L'administrateur et directeur des Ressources humaines de la SARL HUA MEI qui, grâce à leurs contributions financières, ont rendu possible ce projet de recherche.
- J'ai reçu également les contributions des nombreux experts qui connaissent bien cette thématique et qui ont bien voulu consacrer un peu de temps, je les en remercie.
- Mes remerciements vont à tous ceux et celles qui se sont associés à ce travail collectif, en espérant qu'il contribuera à enrichir la connaissance d'un sujet complexe.
- Et enfin, tous nos sincères amis qui ont concouru directement ou indirectement à la réalisation de ce travail.
- Un grand merci aux membres de jury qui m'ont fait l'honneur de juger ce travail.

A Monsieur David AUTISSIER (Maître de conférences, HDR, IAE Gustave Eiffel, IRG, Université de Paris-Est Créteil)

Je suis très heureux que vous ayez accepté d'être rapporteur de cette thèse et je vous en remercie vivement.

A Monsieur Michel JORAS (Enseignant-chercheur, HDR, ESCE Paris)

Je suis très sensible à l'honneur que vous me faites en acceptant d'être rapporteur de cette thèse. Veuillez recevoir mes plus vifs remerciements.

A Monsieur Bernard FUSTIER (Professeur émérite, Université de Corte)

Vous m'avez fait l'honneur de participer au jury de soutenance. Je vous en remercie profondément.

A monsieur Aldo LEVY (Professeur des Universités, LIRSA EA 4603 Ecole Management et Société Département CCA)

Je suis très heureux et honoré que vous ayez accepté d'être membres de mon jury. Je vous en remercie sincèrement.

## RESUME

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise, notamment dans le contexte de la crise économique mondiale actuelle. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leur énergie. Généralement mises en place par l'entreprise, l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend de caractéristiques complexes concernant les salariés (personnalité, attitudes, capacités, conscience, intérêts...), l'organisation, l'environnement économique et social, ainsi que technologique et culturel, etc. Il n'y a donc pas de méthode générale pour motiver, mais des indications spécifiques et des facteurs que l'analyse théorique du contenu de la motivation et de chacune des étapes du processus motivationnel nous permet de définir, d'identifier, de valider, d'orienter et d'améliorer. Depuis longtemps, comme le bilan des diverses stratégies motivationnelles, l'analyse théorique de la motivation a fait l'objet de recherches, surtout réalisées dans les pays anglo-saxons. Leurs résultats permettent de bien comprendre et de confirmer la complexité des processus motivationnels, et donc de bien analyser les situations actuelles, afin de choisir des solutions adaptées. En même temps, les résultats de l'étude nous confirment que les méthodes de gestion, le climat organisationnel, les structures sociales, les réalités économiques et la culture sont des éléments essentiels qui contribuent à la signification du travail et à son caractère d'obligation, et qu'ils sont également des sources de motivation au travail qui constituent également un vrai problème de société. En bref : la motivation ne peut être obtenue partout et toujours avec les mêmes recettes. Le renouvellement des sources de motivation demande d'analyser au préalable les changements qui affectent actuellement le monde du travail et leurs conséquences. L'objectif de cette thèse vise à aider les personnes qui gèrent les ressources humaines (dans l'entreprise) à comprendre comment créer des conditions propices à la motivation des salariés, comment orienter, susciter et soutenir leur motivation et comment construire des stratégies motivationnelles adaptées. De plus, à cette fin, en favorisant la motivation et en suscitant l'intérêt des salariés, nous essayons de proposer d'établir un climat motivant dans l'entreprise chinoise.

**Mots clés :** motivation de salarié, entreprise, besoins, reconnaissance, les relations interpersonnelles, réalisation, compétences, valeurs, accomplissement, responsabilité, caractéristiques du travail, stratégie, justice organisationnelle, équité, satisfaction, objet, choix cognitif, esprit, incitation, climat motivant, rendement.

## RESUME EN ANGLAIS

Today, the motivation of employees is a vital necessity to the success of a business, especially in the context of a global economic crisis. By understanding what motivates their members, directors can mobilize and realize the full potential of each person and direct their energies more effectively. Generally implemented by the enterprise, the effectiveness of motivational strategies depends on complex features concerning employees (e.g., personality, social status), the organization, the business environment, technological and cultural environment, etc. Which signify that there is no general recipe to motivate, but specific indications show that the theoretical analysis of each stage of the motivational process allows us to define, validate, guide and improve a motivation. Since a longtime, as the checkup of various motivational strategies, the theoretical analysis of motivation has been regarded as the object of researches realized mainly in Anglo-Saxon countries. The result of their research findings allow us to understand and confirm the complexity of the motivational process, and therefore thoroughly analyze the current situation in order to choose appropriate solutions. At the same time, the fruits of their study confirms us: the culture, social structures and economic realities are essential elements that contribute to the signification of working life and its characters of obligation, which are also sources of motivation at work and which constitute also a real problem for society. In short: the motivation can't be obtained everywhere and always by the same means. The renewal of sources of motivation asks that we analyze in advance the changes currently affecting the world of labour and their consequences. The objective of this thesis is to help people to manage human resources (in the enterprise), to understand how to build, to improve the motivation of its members and choose appropriate motivational strategies in the actual management. In addition, for this aim, in order to promote the motivation and stimulating the employees, we try to propose to establish a dynamic environment in the enterprise.

**Key words:** the motivation of the employee, business, need, recognition, interpersonal relationship, achievement, competence, value, achievement, responsibility, job characteristics, strategy, organizational justice, equity, satisfaction, purpose, cognitive choice, spirit, incentives encouragement, motivating climate, organizational commitment, output performance.

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	3
RESUME.....	5
RESUME EN ANGLAIS.....	6
TABLE DES MATIERES.....	7
LISTE DES TABLEAUX.....	11
LISTE DES FIGURES.....	12
LISTE DES ANNEXES.....	14
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>15</b>
<b>PARTIE I: CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>22</b>
Chapitre 1. Les théories de la motivation.....	24
<b>Section 1. Cadre conceptuel.....</b>	<b>24</b>
1.1. La définition de certains termes.....	24
1.2. Définir la motivation au travail.....	30
1.2.1. Les diverses définitions de la motivation.....	31
1.2.2. La définition de Vallerand et Thill (1993).....	36
1.3. Les concepts voisins. ....	38
1.3.1. La définition des concepts voisins (concepts connexes à la motivation).....	40
1.3.2. Clarifier les liens et les différences entre concepts voisins.....	42
<b>Section 2. Le choix d'un modèle de recherche.....</b>	<b>46</b>
2.1. Historique de l'évolution de la motivation au travail.....	46
2.2. Problématique de la motivation.....	48
2.3. Les modèles théoriques.....	49
2.4. Deux grandes catégories de théories de la motivation au travail.....	51
2.5. L'intégration des théories de la motivation.....	52
2.6. Pourquoi choisissons-nous la taxinomie de Kanfer (1990) comme modèle de recherche ?.....	53
<b>Section 3: Les théories de la motivation (la taxinomie de Kanfer (1990)).....</b>	<b>56</b>
3.1. Les théories des besoins - mobiles - valeurs. (Quels sont les facteurs de la	



motivation au travail ?).....	56
3.1.1. Les théories des besoins (théories du contenu) - besoins.....	56
3.1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque - mobiles. ....	77
3.1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité - valeurs.....	84
3.2. Les théories du choix cognitif. - Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?.....	94
3.3. Les théories de l'autorégulation - métacognition. - Comment motiver les individus ?.....	100
3.3.1. La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) - Motiver en fixant des objectifs.....	102
3.3.2. Les théories de l'autodétermination (TAD) ou l'autorégulation - être motivé par le fait de se sentir compétent.....	104
<b>Section 4. Nos points de vue sur la théorie de la motivation</b> .....	121
4.1. La motivation au travail est un déterminant individuel fondamental de la performance.....	121
4.2. La complexité du processus motivationnel.....	123
4.3. Les extraits des théories (Nos points de vue).....	124
4.4. Les points faibles de la taxinomie de Kanfer (1990).....	140
Conclusion (chapitre I) .....	142
<b>Chapitre 2. Une proposition de stratégie motivationnelle et de modèle</b> .....	143
<b>Section 5 : Une proposition de stratégie motivationnelle</b> .....	143
5.1. Une analyse des facteurs de motivation.....	143
5.1.1. Comment mesurer la motivation ? - La satisfaction.....	143
5.1.2. Quels sont les facteurs de motivation ?.....	144
5.1.3. La diversité des classifications des facteurs.....	147
5.1.4. Les facteurs (besoins) de motivation selon les théories (dans la taxinomie de Kanfer (1990)).....	149
5.1.5. Le processus motivationnel et les théories relatives.....	152
5.1.6. Les problèmes au sein de l'entreprise chinoise selon nous.....	154
5.1.7. Les éléments clés pour la motivation du salarié chinois. ....	157
5.1.8. Nos conceptions préliminaires pour établir des stratégies motivationnelles.....	158
5.2. Les stratégies motivationnelles.....	160

5.2.1. La r é v é l a t i o n d e s m o d è l e s t h é o r i q u e s i n t é g r a t e u r s d e K a n f e r ( 1 9 9 0 ) . . . . .	160
5.2.2. L e s h y p o t h è s e s d u m o d è l e ( b a s é s u r l a t h é o r i e d e K a n f e r , 1 9 9 0 ) . . . . .	162
5.3. U n e s t r a t é g i e a d a p t é e p o u r m o t i v e r l e s a l a r i é . . . . .	164
<b>Section 6. Hypoth è s e s e t q u e s t i o n n a i r e s . . . . .</b>	<b>167</b>
6.1. H y p o t h è s e s g é n é r a l e s . . . . .	167
6.2. L e s h y p o t h è s e s . . . . .	170
6.3. P o u r q u o i c h o i s s i s s o n s - n o u s l e s q u e s t i o n n a i r e s ? . . . . .	174
6.4. L e s q u e s t i o n n a i r e s . . . . .	175
C o n c l u s i o n ( c h a p i t r e 2 ) . . . . .	188
C o n c l u s i o n ( p a r t i e I ) . . . . .	189
<b>PARTIE II : APPROCHE EMPIRIQUE . . . . .</b>	<b>190</b>
Chapitre 3 (Section 7). L e t e r r a i n d ' e n q u ê t e . . . . .	191
7.1. L ' h i s t o i r e d e l a P M E c h i n o i s e . . . . .	191
7.2. P o u r q u o i m e n e r l ' e n q u ê t e d a n s c e t t e e n t r e p r i s e ? . . . . .	194
7.3. P r é s e n t a t i o n d e l ' e n t r e p r i s e d ' e n q u ê t e . . . . .	197
7.3.1. L ' h i s t o i r e d e B a o j i H u a m e i I n d u s t r y & T r a d e c o . L t d . . . . .	197
7.3.2. L e s c a r a c t é r i s t i q u e s d e l ' e n t r e p r i s e d ' e n q u ê t e . . . . .	199
7.3.3. L e p r o b l è m e a u s e i n d e l ' e n t r e p r i s e l i e u d ' e n q u ê t e ( d e n o t r e p o i n t d e v u e ) . . . . .	200
7.4. L ' a p p l i c a t i o n d e l ' e n q u ê t e . . . . .	203
C o n c l u s i o n ( c h a p i t r e 3 ) . . . . .	206
Chapitre 4. T r a i t e m e n t d e s d o n n é e s . . . . .	207
<b>Section 8. M é t h o d o l o g i e d e r e c h e r c h e : m o d è l e d e r é g r e s s i o n m u l t i p l e . . . . .</b>	<b>207</b>
8.1. I n t e r p r é t a t i o n d ' u n m o d è l e s t a t i s t i q u e . . . . .	207
8.2. L a m é t h o d e d e l a r é g r e s s i o n l i n é a i r e m u l t i p l e . . . . .	210
8.3. L e s p r i n c i p a l e s é t a p e s e t p r o c e s s u s d e l ' a n a l y s e . . . . .	210
8.4. I n t r o d u c t i o n d u l o g i c i e l q u e n o u s a v o n s u t i l i s é : S T A T G R A P H I C S C e n t u r i o n XVI.I . . . . .	211
8.5. I n t r o d u c t i o n d e l ' o u t i l q u e n o u s a v o n s u t i l i s é : M i c r o s o f t O f f i c e E x c e l 2 0 0 7 . . . . .	212
8.6. P r é s e n t a t i o n d ' u n e x e m p l e d e r é s u l t a t s f o u r n i s p a r E x c e l e t S T A T G R A P H I C S C e n t u r i o n X V I . I . . . . .	212
8.7. I n t e r p r é t a t i o n d e s p a r a m è t r e s c l é s . . . . .	213
8.8. L a l i m i t e d e l a r é g r e s s i o n m u l t i p l e . . . . .	219
<b>Section 9. L e t r a i t e m e n t d e s d o n n é e s . . . . .</b>	<b>221</b>



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : La motivation est définie par différents auteurs.....	32
Tableau 2: Grandes théories sur la motivation au travail.....	33
Tableau 3: La classification de Kanfer (1990).....	141
Tableau 4: Les facteurs (besoins) de motivation selon les théories.....	149
Tableau 5: Les conditions de fonctionnement (2008-2010) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.....	198
Tableau 6. Les résultats de traitements (modèle 1 hypothèse 1).....	223
Tableau 7. Les résultats de traitements (modèle 2 hypothèse 1).....	226
Tableau 8. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 1.....	228
Tableau 9. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 2).....	230
Tableau 10. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 2.....	232
Tableau 11. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 3).....	234
Tableau 12. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 3.....	236
Tableau 13. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 4).....	238
Tableau 14. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 4.....	240
Tableau 15. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 5).....	242
Tableau 16. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 5.....	244
Tableau 17. Les résultats de traitements (modèle 1 hypothèse 6).....	246
Tableau 18. Les résultats de traitements (modèle 2 hypothèse 6).....	248
Tableau 19. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 6.....	250
Tableau 20. Tableau des valeurs moyennes générales des hypothèses.....	254
Tableau 21. Tableau des valeurs moyennes générales : comparaison des données de chaque hypothèse entre 2011 et 2012.....	255
Tableau 22. Tableau des valeurs moyennes générales : comparaison des données des deux dernières questions entre 2011 et 2012.....	257
Tableau 23. Tableau des valeurs moyennes générales : comparaison des données des questions 51 à 67 entre 2011 et 2012.....	259
Tableau 24. Tableau des valeurs moyennes générales : comparaison des données pour la question 67 entre 2011 et 2012.....	260
Tableau 25. Tableau statistique : les conditions de fonctionnement (2008-2012) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.....	261

## LISTE DES FIGURES

Figure 1. La pyramide des besoins selon Maslow.....	58
Figure 2. La dynamique de la motivation - mod èle de base de la motivation.....	145
Figure 3. Les facteurs de la motivation.....	147
Figure 4. Le processus motivationnel.....	152
Figure 5. Nos conceptions pr éliminaires pour établir des stratégies motivationnelles.....	160
Figure 6. L'application des théories dans le modèle de l'hypothèse.....	163
Figure 7. Lien entre motivation et satisfaction .....	167
Figure 8. Mod èle d'un climat de travail et six facteurs de la motivation.....	171
Figure 9. Le modèle et les hypothèses sur la motivation au travail.....	172
Figure 10.	
Graphique crois édynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H1.....	228
Figure 11.	
Graphique crois édynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H2.....	232
Figure 12.	
Graphique crois édynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H3.....	236
Figure 13.	
Graphique crois édynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H4.....	240
Figure 14.	
Graphique crois édynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H5.....	244
Figure 15.	
Graphique crois édynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H6.....	251
Figure 16.	
Graphique crois édynamique : comparaison des hypoth èses en valeur moyenne générale...	254
Figure 17. Graphique à secteurs éclat és en 3D : comparaison des hypoth èses en valeur moyenne générale.....	255
Figure 18. Graphique crois édynamique: comparaison des donn ées de chaque hypoth èse entre 2011 et 2012.....	256
Figure 19. Graphique crois édynamique: comparaison des donn ées des deux derni ères questions entre 2011 et 2012.....	257

Figure 20. Graphique crois édyamique: comparaison des donn ées des questions 51 à 67 entre 2011 et 2012.....	260
Figure 21. Graphique crois édyamique: comparaison des donn ées de la question 67 entre 2011 et 2012.....	260
Figure 22. Un cadre du climat d'un travail motivant (stratégies 2).....	303

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe n°1: Questionnaire de Motivation.....	361
Annexe n°2: Questionnaire sur la motivation.....	364
Annexe n°3: Questionnaire de motivation professionnelle.....	366
Annexe n°4: Motivomètre.....	369
Annexe n°5 : QUESTIONNAIRE.....	370
Annexe n°6 : Questionnaire Sur La Motivation Professionnelle.....	371
Annexe n°7 : L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.....	372
Annexe n°8 : Evaluation de la satisfaction au travail.....	374
Annexe n°9 : Questionnaire sur la motivation de travail (notre questionnaire).....	376
Annexe n°10 : Les conseils pour le manager de l'entreprise chinoise sur la gestion de la motivation du salarié.....	390
Annexe n°11: L'information de l'entreprise d'enquête.....	422

# **INTRODUCTION**



## **1. La motivation joue un rôle important dans l'environnement de l'entreprise.**

Ces dernières années, du fait de la rapidité des progrès techniques, de la circulation des savoirs technologiques sans frontières, de la mondialisation de l'économie, de la complexité accrue de la société, ainsi que du fait de l'exigence accrue des clients la concurrence nationale et internationale a augmenté et en période de crise, est devenue violente. Il est de plus vraisemblable qu'elle continuera de croître. Les entreprises qui désirent tirer profit de leur position concurrentielle, ou améliorer leur rentabilité, s'orientent vers une recherche de flexibilité dans tous les domaines, particulièrement dans celui de la gestion des ressources humaines. Elles doivent envisager la façon de faire le meilleur usage du potentiel de leur effectif. Dans ce cas, la tâche consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ils *«s'aperçoivent que la seule façon de créer un avantage concurrentiel et une performance durable est de motiver leurs salariés pour s'adapter à cet environnement (Barret, 2003).»* (Hategekimana, 2004, p.1693). Et *«la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise.»* (Roussel, 2000, p.3) et sur l'objet de l'entreprise. La motivation au travail des salariés est alors une nécessité vitale au succès d'une entreprise. Selon Roberts, motiver le personnel *«fait partie intrinsèque de la gestion d'un projet, et permet d'obtenir le meilleur de chacun.»* (2006, p.38). Selon Peretti, *«la performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.»* (2010, p.8). En comprenant ce qui motive leur personnel, les cadres peuvent avoir accès au plein potentiel de chaque individu et diriger plus efficacement leurs énergies. Donc, chercher la manière d'améliorer la motivation au travail des salariés suscite chez les responsables des ressources humaines dans les entreprises, les dirigeants, les consultants, les chercheurs, les ingénieurs et chez l'auteur de cette recherche un intérêt particulier. En fait, les ressources humaines sont confrontées au sujet de la motivation et ont un rôle essentiel à jouer dans l'évolution et la mise en place de ces diverses problématiques. De nos jours, aucun objet d'entreprise ne peut être mené à bien sans que les salariés ne se motivent pour en assurer la réussite.

## **2. Les problèmes sur la GRH dans l'entreprise chinoise.**

La gestion des ressources humaines en Chine est considérée, aujourd'hui, comme un enjeu majeur du développement des entreprises. En effet, le terme de "gestion des ressources humaines" (en chinois *RenLi ZiYuan GuanLi* ou "gestion des ressources de la force de

travail”) est apparu dans ce pays au milieu des années 80. Depuis une dizaine d’années, ce terme est couramment utilisé; il est progressivement passé d’une acception de “gestion du personnel” (RenShi Guan Li). En 2008, le Ministère chinois des Ressources Humaines et de la Sécurité Sociale (MOHRSS) a été créé par le Onzième Congrès national. Dans la formation universitaire chinoise, la gestion des ressources humaines est une spécialisation récente : les théories occidentales de management en ressources humaines ont été introduites en Chine seulement dans les années 1990. Utilisé dans un MBA, le premier manuel chinois portant sur la question n’a été publié qu’en 1996. ... Actuellement, la GRH est en plein développement dans les grandes entreprises chinoises, mais peu dans les autres, surtout les PME. Nous constatons que plus les entreprises sont grandes, plus leur gestion utilise et adhère aux logiques de GRH, et ce, surtout dans la gestion de la motivation au travail. Par conséquent, plus elles adoptent les logiques de GRH, meilleure est leur performance et plus leurs salariés sont motivés. Et selon des articles, plus l’entreprise est grande, plus leur espérance de vie est longue (par rapport à l’espérance de vie moyenne des entreprises américaines et européennes qui est environ de 40 ans, celle des PME chinoises n’étant que de 2,5 ans). Nous trouvons qu’au sein de l’entreprise chinoise, surtout les PME, les méthodes de GRH n’ont encore totalement été implantées. Le gestionnaire utilise des méthodes qui suivent l’ancien système de l’administration chinoise (le système de gestion du personnel). Ce dernier revient au contrôle du système politique, son fonctionnement s’opère par décret, le moyen principal de management repose sur le contrôle du personnel. Il s’avère simple ce qui ne peut pas satisfaire les valeurs et les attentes des salariés. Par conséquent, le salarié manque de "sentiment d’appartenance" et de motivation. Donc, il est indispensable que les managers chinois remplacent l’ancienne idéologie et réforment le système traditionnel de gestion, en étudiant et assimilant les savoirs, les expériences et les méthodes de GRH des pays occidentaux, afin de chercher à développer une gestion des ressources humaines au service de leurs enjeux stratégiques et qui permette de motiver les salariés dans un climat d’entreprise favorable.

### **3. Les objectifs principaux de cette recherche.**

Cette thèse a pour objectif d’accroître la performance gestionnaire de l’entreprise en identifiant les pistes permettant d’améliorer l’efficacité de ses équipes afin de profiter de sa position concurrentielle. Pour ce faire, nous allons enquêter de l’intérieur sur la façon d’augmenter la productivité individuelle, sur la manière d’améliorer la motivation de ses salariés. Par l’étude des théories et conformément au contexte chinois, nous essayerons de formuler des

propositions sur l'entretien de la motivation de salarié et sur l'établissement d'un climat motivant. De ce fait, nous chercherons à répondre aux questions :

- 1). Qu'est-ce que la motivation ? Quels sont les principaux facteurs de la motivation ? Quel est le processus menant à la motivation ?
- 2). Comment motiver le salarié chinois ? Quelles stratégies adopter pour le motiver ?
- 3). Quel contexte favorise la motivation ? Comment établir un climat de travail motivant ?

A partir de la théorie et de la pratique sociale, nous allons confirmer :

- 1). Ce qu'est le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels (trois déterminants essentiels à la motivation).
- 2). Qu'en intervenant à partir de six facteurs (ou résolvant les six ensemble de problèmes) chinois, nous pouvons penser susciter la motivation des salariés chinois et améliorer le climat de travail.
- 3). Que pour motiver le salarié, la meilleure façon est de motiver le salarié dans un climat de travail motivant.

#### **4. Les méthodes de recherche.**

Notre objectif ici est de comprendre, grâce à un modèle théorique, le rôle joué par la motivation des salariés pour les entreprises qui ont pour enjeu l'augmentation de la productivité pour des raisons de compétitivité. Grâce à une partie empirique, nous chercherons les principaux éléments qui influencent le lieu de travail et vérifierons les hypothèses et les résultats de nos conseils. Pour simplifier, nous supposons que l'impact propre à la productivité sur le niveau de production de l'entreprise dépend de l'état de motivation des salariés. Selon la théorie, nous supposons la logique de relation est : besoins – motivation – satisfaction – performance – productivité – compétitivité

Les méthodes de cette recherche sont une revue systématique de la littérature scientifique, la constitution de focus groupes et des entretiens individuels, la consultation de sources de données liées au champ d'étude et le traitement des données. Les instruments de mesure sont les questionnaires, les sondages, les interviews, les groupes de discussion et les entretiens semi-dirigés. À partir des ouvrages et revues scientifiques (académiques et professionnelles), relatives au contexte de la Chine, à l'étude de l'emploi, nous chercherons à apporter des éclairages, comprendre les enjeux, et pointer les voies de solution possibles en matière de

Gestion des Ressources Humaines (GRH) visant à réduire les écarts actuels constatés entre réflexions théoriques et mises en application empiriques. L'administration d'un questionnaire va chercher à révéler un ensemble de circonstances dans lesquelles les salariés se trouvent actuellement, et que nous discuterons dans la partie I (les théories). Conformément à notre sujet de recherche, après la demande de la théorie, nous choisirons celle que nous allons utiliser et commenterons les résultats que nous allons obtenir, compte tenu de la taille de l'entreprise. Dans cette thèse, nous allons choisir 200 salariés comme échantillon d'analyse. Pour traiter les données, nous allons utiliser la méthode de la régression linéaire multiple (statistique de la régression) avec Excel 2007 et le logiciel de STATGRAPHICS Centurion XVI.I.

## **5. Le modèle de base - les enjeux.**

Notre recherche se base sur la Taxinomie de Kanfer (1990) qui regroupe les dernières avancées des théories en trois familles, selon qu'elles portent sur les champs: (1) des besoins - mobiles - valeurs ; (2) du choix cognitif ; (3) de l'autorégulation - métacognition. Chaque groupe comprend plusieurs théories. Constituant notre base de recherche, les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) tentent de proposer un agencement cohérent de théories qui finalement se complètent. Elles orientent notre analyse de la motivation au travail vers la volonté de bien faire. Les deux variables sont la volition et la performance qui encadrent le potentiel de la motivation. En amont, la volition se manifeste par la décision d'agir. En aval, la performance résulte du processus motivationnel qui découle plus largement du travail bien fait, mais pas au sens exclusif de rendement. La première famille théorique de Kanfer (1990) (les théories des besoins, mobiles, valeurs) demeure indispensable pour comprendre le déclenchement ou non de ces comportements. Les deux autres familles théoriques de Kanfer (1990) leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte du travail. Ainsi, ces deux dernières familles théoriques axeront-elles la recherche sur l'étude des besoins et des valeurs des salariés des entreprises. Pour ce faire, sous les théories des besoins, mobiles, valeurs (le premier paradigme), les théories de l'évaluation cognitive (le deuxième paradigme) mettent en avant la responsabilité des dirigeants, à savoir que la direction des ressources humaines doit mettre en évidence l'orientation de ses décisions et pratiques. La troisième famille théorique de Kanfer (1990) (les théories de l'autorégulation-métacognition) met en avant l'importance du contexte du travail à la suite d'études portant sur les théories de l'autodétermination. Elle vise à creuser l'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur

les comportements individuels. Les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) nous indiquent qu'il existe trois déterminants essentiels de la motivation : le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels. Concernant la pratique de la gestion, le premier déterminant essentiel de la motivation renvoie au climat de travail, qui explique que les relations entre les salariés et l'encadrement, l'ampleur de la charge de travail et le type de management exercé sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent du choix des politiques de ressources humaines. Le deuxième déterminant essentiel de la motivation, la configuration des emplois, souligne que les salariés conservent une autonomie de décisions, dans l'exercice de leurs compétences, des possibilités de choisir, de les développer. C'est-à-dire que l'origine du comportement des salariés se localiserait dans les facteurs des caractéristiques de l'emploi qui détiendraient les plus forts potentiels de motivation. Le troisième déterminant essentiel de la motivation, l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels (le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus), souligne le rôle déterminant des politiques menées par les ressources humaines dans la motivation des salariés. Elle concerne les facteurs personnels. Afin de satisfaire ces trois déterminants essentiels de la motivation ainsi que les six facteurs chinois, nous pouvons expliquer la motivation des salariés chinois quant au contenu, aux processus et au contexte de travail (le contexte du travail concerne les besoins physiologiques qui sont définis par Herzberg (1971)). Nous souhaitons intervenir et proposer d'améliorer la motivation de salariés à partir de six facteurs qui posent également problème à l'entreprise chinoise, soit :

- 1). les conditions physiques du travail ;
- 2). le contexte (les conditions psychologiques du travail) ;
- 3). les caractéristiques de l'emploi ;
- 4). un travail plus intéressant: l'utilisation des capacités ;
- 5). la valeur subjective des buts et des attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation ;
- 6). l'influence de l'organisation de travail sur le climat de l'entreprise.

Nous considérons que ces facteurs consistent le climat de travail. Conformément au contexte chinois, nous proposerons deux groupes de stratégies motivationnelles pour l'entreprise chinoise. Les premiers groupes ont pour objectif de motiver le salarié et en même temps d'améliorer le climat de travail. Nous proposerons six leviers (hypothèses de travail) de la motivation au manager chinois pour résoudre ces problèmes et pour motiver les salariés. En intervenant sur ces six facteurs ou problèmes, nous considérerons qu'il est ainsi possible de

motiver le salarié et en même temps d'améliorer le climat de travail. De plus, nous souhaitons également définir les contours d'un climat de travail qui favorise la motivation. Les groupes d'hypothèses ont pour objectif de favoriser la motivation du salarié dans un climat de travail favorable. Pour ce faire, en basant sur les premiers groupes de stratégies nous proposerons de mettre en oeuvre un leadership motivateur et d'améliorer aussi dix conditions supplémentaires. Ainsi, nous allons proposer des instruments concrets pour les réaliser.

**Cette thèse comprend cinq parties principales: Introduction, Cadre théorique, Approche empirique, Les stratégies et Conclusion générale.**

## **6. L'intérêt de la recherche.**

Conformément au contexte chinois et en vue de favoriser la motivation du salarié chinois, nous allons proposer deux groupes de stratégies motivationnelles qui se basent sur les théories de la motivation, le leadership des cadres, sur la capacité de substitution des autres leviers de motivation, et sur le conseil des experts en ce domaine. Ces stratégies pourront fournir aux entrepreneurs, aux secteurs administratifs, aux gestionnaires le soutien dont ils ont besoin pour organiser les programmes, les services, et atteindre les résultats stratégiques de l'entreprise. Ces stratégies englobent un éventail de logiques administratives, encouragent une saine gestion à long terme des ressources humaines. Elles permettent également une prestation efficiente des programmes et des services à l'entreprise chinoise. Nous souhaitons, par cette thèse, aider ceux qui gèrent les ressources humaines à comprendre comment se construit la motivation et choisir des stratégies motivationnelles adaptées pour le développement d'organisations plus performantes et plus conformes aux aspirations des salariés et à promouvoir le dialogue social. Nous souhaitons, par cette thèse, favoriser la prise en compte de l'organisation du travail dans la stratégie des entreprises en matière de développement des activités et de recherche de nouveaux débouchés. Nous souhaitons aussi identifier les pistes permettant d'améliorer l'efficacité de leurs effectifs.

# **PARTIE I: CADRE THEORIQUE**

## Introduction

De tout temps, nous nous sommes posés les questions qui feront émerger ce concept : Qu'est-ce que la motivation ? Qu'est-ce qui stimule le mode de comportement de l'individu ? Quelle est son origine, comment fonctionne-t-elle ? Comment, quand et dans quel sens varie-t-elle ? Toutefois, quand nous parlons de la motivation d'un salarié, nous pensons souvent à sa motivation d'accomplissement. Elle est quelque chose d'intrinsèque à la personne et que nous ne pouvons pas directement observer ou mesurer. Comment analyser et évaluer la motivation ? Quels instruments utilisons-nous pour mesurer la motivation ? Comment motiver les salariés ? Quelles conditions de travail suscitent la motivation ? ... Pour répondre à ces questions, nous allons, dans un premier chapitre, présenter les théories de la motivation par une revue exhaustive de la littérature. A partir de l'étude des théories, nous allons proposer, dans un deuxième chapitre, notre stratégie motivationnelle, nos hypothèses et les questionnaires d'enquête.



# Chapitre 1. Les théories de la motivation.

## Introduction

Dans cette partie, nous ferons une revue exhaustive de la littérature portant sur les théories de la motivation au travail. Cette introduction permettra de définir et de comprendre le concept de motivation et de situer son importance pour les managers. Pour ce faire, dans une première section (Cadre conceptuel), nous présenterons la définition de certains termes, celui de motivation et de concepts voisins. Dans une deuxième section (Le choix d'un modèle de recherche), nous allons expliquer "Pourquoi choisissons-nous la taxinomie de Kanfer (1990) comme modèle de recherche?". Dans une troisième section (Les théories de la motivation), nous allons présenter notre modèle théorique : la taxinomie de Kanfer (1990). Dans une quatrième section, nous allons présenter, selon les études théoriques, les points de vue sur la théorie de la motivation.

## Section 1: Cadre conceptuel.

### Introduction

Dans cette section, nous allons tout d'abord définir certains termes. Puis, nous présenterons la définition de la motivation et à l'issue de cette définition, nous traiterons ensuite des concepts voisins qui sont venus la compléter pour tenter d'améliorer les approches de la motivation (stimulation, satisfaction, performances, implication, engagement...). Cette section permettra d'avoir une parfaite compréhension des différents thèmes et de saisir les différentes parties du sujet.

### 1.1. La définition de certains termes.

Comme bon nombre de termes en sciences sociales, ils sont polysémiques. Ainsi, pour éviter toute confusion, et afin de bien comprendre cette recherche nous allons tout d'abord définir certains termes (mots clés) qui sont en rapport avec le sujet.

#### - Les attitudes

Selon Dalmas : «*Les attitudes majeures, principalement rencontrées, sont la satisfaction, l'importance accordée à l'objet (traduction de involvement) et l'implication (traduction de commitment) ; trois attitudes qu'ils renoncent à faire figurer indépendamment les unes des autres, étant donné le peu de résultats jugés suffisamment fiables, à l'époque.* »(2007, p.3).

### **- Les besoins**

Selon Morin : *«Les besoins sont des déficiences physiologiques, psychologiques ou sociales qu'un individu ressent ponctuellement. Ces déficiences, qui agissent isolément ou en combinaison, constituent la force ou la pression qui motive l'individu à adopter une conduite particulière. Autrement dit, la motivation découle d'une « énergie » (force ou pulsion) poussant l'individu à adopter une conduite qui, potentiellement, le libérera d'une certaine tension.»* (2007, p.5).

### **- Les compétences**

Selon Charles-Pauvers et al. : *«Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu pour maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise). Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.»* (2006, p.4-5).

### **- Les dispositions personnelles**

Selon Dalmas : *«Elles renvoient à ce que la personne apporte avec elle, dans une situation de travail donnée ; ce sont ses motifs, ses besoins, ses valeurs et ses intérêts.»* Katzell et Thompson retrouvent ces propositions théoriques chez plusieurs auteurs, spécialisés dans l'étude de la motivation humaine ; Murray (1938), Maslow (1954), Alderfer (1969, 1972), Deci (1975), Dawis et Lofquist (1984). » (2007, p.3).

### **- L'effort**

Selon Dalmas : *«Il renvoie aux concepts d'énergie et de temps investis dans la poursuite d'un objectif ou d'un ensemble d'objectifs (Naylor et al., 1980). L'expectation représenterait ainsi le niveau d'attente subjectif, relatif à un objectif de performance, et correspondant à un effort, fourni par l'individu (Campbell et Pritchard, 1976 ; Vroom, 1964).»* (2007, p.4). Selon Charles-Pauvers et al., *«les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.»* (2006, p.5).

## **- La gestion**

Le mot *gestion* vient du nom latin *gestio*, c'est à dire action de gérer, exécution. Ce mot est issu du verbe gérer soit exécuter, accomplir, au départ pour le compte d'autrui, d'où le gérant d'affaires qui est un mandataire. Cette référence à la notion d'exécution et l'expression *compte de gestion* montrent que la gestion s'applique a priori à l'activité courante et à un horizon décisionnel relativement court. Mais le terme *gestion* a pris un sens plus ambitieux en devenant synonyme des mots de management, d'administration de gouvernement, de direction. Il leur est même préféré puisque nous parlons d'études de gestion, de faculté de gestion, de professeurs de sciences de gestion, etc.

## **- Manager et administrer**

Selon Charles-Pauvers et al. : «*Il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).* » (2006, p.5).

## **- Management**

Le mot *management* vient de l'anglais *to manage*, qui vient lui-même de l'italien *maneggiare*, tout comme manier en français (il vient de l'italien *mano*, comme *la main*), diriger, conduire, mener une affaire. Au début, le mot *maneggiare* signifiait dresser un cheval ; il s'explique en français comme *manège*. En anglais, avant de s'étendre à d'autres domaines sportifs, *manager* est d'abord utilisé dans le milieu hippique. Sur le plan étymologique, le lien entre le mot *maneggiare*, *la main* et le vieux français *maniement* se retrouve également avec l'action de diriger, d'employer, d'administrer et de gérer (maniement de la langue, maniement de fonds, etc.). Aujourd'hui, le *management* concerne la conduite et la direction des collectivités, des organisations.

## **- Différence entre gestion et management.**

Initialement, le terme française *gestion* était la simple traduction du terme anglais *management*. Ces termes sont utilisés avec des connotations légèrement différentes selon les emplois, les contextes et les cadres... Normalement dans l'entreprise, nous parlons de *gestion* pour un point de vue plus financier, prise de décision nécessitant des informations chiffrées, par exemple : la comptabilité, les tableaux de gestion, les notions de coûts, et leurs indicateurs d'activité. Quant au *management* lorsque nous nous intéressons à la *gestion des ressources humaines* il

s'intéressera notamment à des aspects tels que la motivation du personnel, la communication interne, les modes de direction, le climat social, etc.

### **- L'organisation**

L'organisation se définit comme un système social organisé (qui est une entité coordonnant des activités et développant des procédures) pour atteindre des buts spécifiques qu'ils soient économiques (entreprises), sociaux (syndicats), politiques (partis). Ainsi, par exemple, une entreprise, une association ou une administration publique (lycée, hôpital, mairie) sont des organisations. Une organisation suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un mécanisme de prise de décisions, un système de communication, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Elle est définie par plusieurs critères : type, statut juridique, taille, activité, champ d'action, objectifs, mission, nature de l'environnement, ressources, mode d'organisation et de fonctionnement, mode de direction, etc. Les objectifs fondamentaux d'une organisation sont le déploiement de nouveaux produits sur des marchés nouveaux ou sur des marchés existants. D'ailleurs, P. Drucker distingue cinq objectifs opérationnels pour une organisation qui sont l'objectif de marketing, d'innovation, de ressources (ressources humaines, ressources en capital et ressources physiques), sociaux et de profit. L'organisation a une finalité qui peut être représentée par l'ensemble des valeurs qui justifient son existence. C'est donc l'ensemble des raisons d'être de l'entreprise, implicites ou explicites vis-à-vis des salariés, des investisseurs propriétaires (partenaires internes) ou ménages et État (externe) comme vis-à-vis de la société (environnement et développement durable). Pour l'organisation, sa mission est de satisfaire un besoin. Elle cherche la réponse de l'entreprise à la question de son identité. Par exemple : que sommes-nous, que devrions-nous être, qu'elle est notre affaire, que voulons-nous être, dans quelle activité nous situons-nous ?

### **- Entreprise**

L'entreprise est une structure économique et sociale qui regroupe des moyens humains, matériels, financiers et immatériels (ou services), qui sont combinés de manière organisée pour fournir des biens (des produits) ou des services à des clients sur un marché (un environnement concurrentiel) comme monopole (non concurrentiel). Normalement, une entreprise est dotée d'une structure juridique, et donc légale, dont la forme dépend du cadre législatif et réglementaire en vigueur. Selon P. Drucker, le profit n'est pas un objectif, mais une exigence qui doit être mesuré objectivement par chaque entreprise, compte tenu de sa stratégie, de ses besoins et de ses risques. La finalité d'une entreprise ne peut se réduire à la maximisation du

profit. Cette finalité reflète les aspirations de la communauté humaine. Elle se définit aussi en termes de services rendus à la clientèle. Elle est influencée par les valeurs personnelles et les aspirations des dirigeants et des associés, les attentes du personnel, les statuts et l'histoire de l'entreprise, les contraintes imposées par l'environnement.

#### **- Différence entre entreprise et organisation.**

Une entreprise désigne tout organisme dont l'activité aboutit à vendre des biens ou des services sur des marchés. Le concept d'entreprise est très large, dans la mesure où elle couvre toutes les activités économiques marchandes, quelle qu'en soit la finalité. L'entreprise n'est pas définie par son but, mais par son activité. Elle a nécessairement un but lucratif ; il s'agit de générer de l'argent travers des capitaux et des ressources. Plus généralement, un organisme qui vend quelque chose, et à condition que cette vente constitue une activité habituelle et dominante, est une entreprise. L'organisation est une définition générale qui comprend les entreprises. Une organisation peut être une université, un hôpital, une banque, un établissement public ou privé etc.

#### **- L'enrichissement des tâches**

*« Méthode consistant à donner plus de responsabilité à un opérateur en lui confiant des tâches plus qualifiées. Ainsi, l'opérateur de production assure des tâches de réglage, de contrôle qualité »* (Peretti, J.M, 2005, p.103).

#### **- L'environnement du travail**

Selon Dalmas : *« C'est l'ensemble des caractéristiques liées au travail et plus généralement issues de l'organisation, qui provoque une stimulation à laquelle les salariés peuvent répondre positivement ou négativement. Il peut s'agir pour les auteurs des politiques et des pratiques de management, de l'ensemble des ressources matérielles, des conditions de travail, des méthodes de fixation des objectifs, des méthodes de supervision et du design des tâches. Ces concepts font référence aux travaux de Hackman et Oldham (1980) ; de Guastello (1987) ; d'Herzberg (1966) ; de Naylor et al., (1980) ; de Scott (1966). »* (2007, p.3).

#### **- L'équité**

Selon Dalmas : *« Elle fait référence aux bénéfices perçus par un individu, qui compare le ratio des avantages retirés de l'emploi et des contributions apportées en faveur de l'entreprise, par rapport à celui des autres (Festinger, 1954 ; Homans, 1961). Ses points de comparaison étant*

*ses collègues de travail ou ses homologues, dans d'autres organisations (Adams, 1963). »* (2007, p.4).

#### **- Les incitations** (les récompenses ou les punitions)

Selon Dalmas : *«Elles émanent quant à elles de l'organisation et auraient un effet sur les motifs et sur les besoins des individus, que ceux-ci rechercheraient ou fuiraient (Cofer et Appley, 1964 ; Katzell, 1964 ; Vroom, 1964). De nombreux auteurs ont cherché à identifier et à hiérarchiser l'ensemble de ces facteurs. Il peut s'agir également d'éléments d'anticipation de la part de l'individu (Cofer et Appley, 1964). »* (2007, p.3).

#### **- L'instrumentalité**

Selon Dalmas : *«Elle a été plus particulièrement développée par Vroom (1964). Elle correspondrait, pour l'auteur, à la probabilité subjective qu'un certain niveau de performance amènerait à un certain résultat déterminé »* (2007, p.4).

#### **- Les normes**

Selon Dalmas : *«Elles sont pour les auteurs des comportements standardisés ou des états intérieurs, jugés conformes par les autres, et par l'environnement proche de l'individu. Dans les situations de travail, cet environnement inclus les pairs, les supérieurs hiérarchiques, les subordonnés ; chacun n'ayant pas la même évaluation des normes à respecter (Graen, 1969 ; Katz et Kahn, 1978 ; Sarbin et Allen, 1968). Le respect de ces normes peut être explicite ou implicite. »* (2007, p.3-4).

#### **- Les objectifs**

Il s'agit de(s) but(s) à atteindre dans le cadre de sa tâche. Selon Dalmas : *«Ils correspondent aux états finals vers lesquels sont dirigés les comportements alors que les intentions renvoient aux représentations cognitives de ces objectifs, c'est-à-dire la conscience mise par les individus dans leurs volontés d'accomplir des résultats. Cette conception est partagée par de nombreux auteurs (Fishbein et Ajzen, 1975 ; Locke, 1968, 1976 ; March et Simon, 1958 ; Ryan, 1970). Pratiquement, au sein des organisations, on peut observer des pratiques de management comme la fixation des objectifs, ou des formes plus informelles agissant sur les intentions des individus. »* (2007, p.3).

#### **- Le renforcement**

Selon Dalmas : «*Le renforcement fait référence au lien qui existe entre la performance et les récompenses et punitions afférentes, ainsi qu'au maintien ou aux changements apportés à la performance. (Hammer, 1974 ; Nord, 1969). »*(2007, p.4).

#### **- Les ressources**

Selon Dalmas : «*Elles correspondent à des facteurs internes et externes (l'environnement du travail) agissant directement sur l'ensemble des aptitudes des salariés. Cela inclut des attributs personnels (comme la connaissance), des facteurs sociaux (comme l'aide apportée par les autres), les caractéristiques de l'organisation (comme la communication) et les moyens matériels (comme la technologie). Les ressources ont un double effet sur la performance; à la fois par ses effets sur les capacités des individus et également par ses effets sur la motivation de ces derniers. Tour à tour qualifiées d'éléments facilitateurs (Schoorman et Schneider, 1988), de contraintes (Peters et O'Connor, 1980), d'auto-estime (Campbell et Prichard, 1976 ; Korman, 1974) ou d'auto-efficacité (Bandura, 1986). »*(2007, p.4).

## **1.2. Définir la motivation au travail.**

Les entreprises existent parce qu'elles ont en leur sein des salariés qui, sans relâche, donnent le meilleur pour qu'elles vivent et se développent. La gestion cherche toujours à répondre à la question, comment rendre plus efficace, individuellement et collectivement les membres d'une entreprise ? En plus, si la gestion constitue la sève nourricière des organisations, il est vrai que les salariés attendent en retour beaucoup de leur entreprise. Le recours à la motivation du salarié est une stratégie pertinente pour toute organisation. Le sujet de la motivation au travail suscite de l'intérêt chez les managers et les chercheurs, du fait que le rendement de l'entreprise dépend des compétences collectives, elles-mêmes tributaires des compétences individuelles. Ils vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés et relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés. Donc, nous avons besoin d'avoir des recettes efficaces pour renforcer la gestion de la motivation dans l'entreprise. En fait, la recherche sur la motivation est une science relativement nouvelle, la notion de motivation est quelque chose de passager. En plus, la motivation est quelque chose d'intrinsèque à la personne que nous ne pouvons pas directement observer ou mesurer. Quand nous parlons de la motivation d'un salarié, nous pensons souvent à sa motivation à l'accomplissement. Dans ce cas, nous avons besoin d'avoir une définition de la motivation au travail claire dans un premier temps. Selon Lévy-Leboyer, «*la motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du*

*contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question. »* (2004, p.2). Selon lui, *«Pour comprendre les processus que représente la motivation, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète, pour supporter les stratégies permettant de la développer. Il est donc primordial d'associer les approches théoriques et pratiques. »* (2004, p.2). Mais, qu'est ce que la motivation ? D'après Roussel, *«définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail... »* (2000, p.3). De ce fait, il existe de nombreuses définitions de la motivation au travail du salarié *«Les questions de motivation se posent partout où il s'agit d'exercer une influence, d'infléchir l'action de quelqu'un ou d'un groupe, de l'amener à prendre en compte de nouvelles données, de renouveler son mode de raisonnement, de modifier son comportement ou de faire découvrir de nouvelles raisons d'agir. »* (M. Fustier, 1989). *«Dès en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors qu'en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient 140 définitions du concept. »* (Roussel, 2000, p.3.).

### **1.2.1. Les diverses définitions de la motivation.**

Nous connaissons à présent l'histoire de l'évolution de la motivation. Bien que la notion de motivation ne se soit réellement développée qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, aujourd'hui, nous disposons d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème. Bien entendu, nous devons dans un premier temps donner une définition du concept de motivation, afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. Dans cette partie, nous ferons une revue générale de la littérature portant sur la définition motivation au travail. Pour ce faire, nous commencerons par une approche définitionnelle dans laquelle se retrouvent les différentes définitions du concept de motivation. Nous constatons que la motivation est un concept longuement défini, explicité et analysé dans la littérature ; il y a une multitude de théories sur la motivation et la définition du concept de motivation est abondante et loin d'être épuisée. La littérature montre qu'il est difficile de synthétiser et de définir la motivation. Sur certains aspects du concept, il y a eu aussi de vifs désaccords. Cependant, dans le langage courant, la motivation correspond à une force interne qui nous pousse à faire quelque chose que nous voulons faire, à condition d'une récompense ou d'une sanction. Dans le «Larousse



Universel », la motivation est définie comme étant « *l'ensemble des objectifs d'un comportement suscité par un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre par la satisfaction du besoin.* ». Dans le « Dictionnaire de l'éducation » de Legendre (1993), la motivation est définie comme étant « *un ensemble de désirs et de volontés qui pousse une personne à accomplir une tâche ou à viser un objectif correspondant à un besoin.* ». Selon Mouqla : « *Le dictionnaire Le Petit Robert donne plusieurs définitions : « Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision » « Actions de forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement » » (1999, p.6). Dans le « Grand dictionnaire de la psychologie », la motivation est définie comme étant des « *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.* ».*

A travers ces quelques exemples, voyons à présent comment certains auteurs définissent la motivation. Le Tableau 1 présente la motivation définie par différents auteurs. Le Tableau 2 présente les grandes théories sur la motivation au travail (de nombreux modèles théoriques, à partir des années 50).

**Tableau 1 : La motivation est définie par différents auteurs. (Selon Jolly M., 2005, p.16-18.).**

<p><b>Mayo : 1880-1946</b> Professeur australien de philosophie et de sociologie, il est présenté comme le père des ressources humaines.</p>	<p>Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail. La communication entre ouvrier et direction est essentielle pour développer le sentiment d'appartenance à un groupe. L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale.</p>
<p><b>Mc Gregor : 1906-1964</b></p>	<p>Selon la théorie X, l'homme évite le travail, les responsabilités, et la sécurité; il est animé par peu d'ambition. Si nous souhaitons qu'il travaille au sein de son entreprise, il est donc nécessaire de le menacer, de le diriger, de le contrôler, de le forcer, de lui laisser peu d'initiative et de lui donner des procédures détaillées. D'après la théorie Y, l'homme, dans son travail, peut trouver des satisfactions, prendre des responsabilités; il a le sens des responsabilités, et a le sentiment de se réaliser. Il faut décentraliser les responsabilités, obliger le personnel à s'engager et fixer des objectifs, savoir faire confiance, et regrouper les tâches de façon optimales.</p>
<p><b>Maslow : 1908-1970</b></p>	<p>Toute personne est animée par des besoins et des désirs, qu'elle cherche continuellement à satisfaire; c'est le besoin dominant qui conditionne son comportement.</p>
<p><b>Frederick Herzberg :</b></p>	<p>Il existe deux types de facteurs de motivation : hygiène et motivateur. Hygiène : salaire, condition de travail, climat social. Motivateur : valorisation du résultat, niveau des responsabilités, ensemble des facteurs liés au travail.</p>

	Il faut favoriser la prise d'initiative, laisser une marge d'autonomie, introduire de nouvelles tâches, informer le salarié sur le résultat de son travail. Pour motiver son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité
<b>Victor Vroom :</b>	La motivation résulte de trois facteurs : espérance, contributions, force. Espérance : sentiment que l'individu se fait de ses chances de succès. Contribution : sentiment de l'individu. Force : intensité de son désir pour obtenir la satisfaction recherchée. Pour qu'il y ait motivation, les trois facteurs doivent être réunies ; l'absence d'un seul de ces facteurs est suffisant pour ne pas mettre en œuvre son envie.
<b>Petit Robert :</b>	C'est ce qui motive, c'est un acte de comportement, ce qui pousse quelqu'un à agir.
<b>Petit Larousse :</b>	Ensemble des motifs qui expliquent un acte.

**Tableau 2: Grandes théories sur la motivation au travail (de nombreux modèles théoriques, à partir des années 50).** (Ce tableau est inspiré de celui proposé par Estelle Morin dans " Psychologies au travail ". Selon «Les Torches GL1/Z » 2003, n°141, p.7-8).

<b>Théories</b> Principaux auteurs	<b>Définition de la motivation selon ce modèle</b>	<b>État de la recherche et applications pratiques</b>
<b>Théories des besoins</b> MASLOW (1954) Mc CLELLAND (1961) ATKINSON (1964) ALDERFER (1969) SCHEIN (1975)	La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne. En général, ce type de théories considère 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.	En général, ces théories n'ont pas engendré beaucoup de recherches empiriques à cause de la difficulté de définir opérationnellement le besoin et d'en prédire les effets. Ces pratiques sont surtout appliquées en réaménagement du travail.
<b>Théories de l'équité</b> ADAMS (1963, 1965)	Théorie de l'échange qui considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire, en fonction de sa perception du le ratio contribution - rétribution de son groupe de référence. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail.	Plus récemment, la recherche s'est surtout intéressée à diverses composantes de l'équité notamment la justice procédurale et la justice distributive (Greenberg, 1987). En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous-distribution (Mowday, 1979)
<b>Théories des attentes</b> VROOM (1964) PORTER & LAWLER (1968) LAWLER (1973)	La motivation résulte de la perception qu'un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).	
<b>Théories de l'aménagement du travail</b> HERZBERG (1966) HACKMAN & OLDHAM, (1976, 1980)	La motivation est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement.	D'autres recherches ont montré un lien très clair entre la présence de certaines caractéristiques et la satisfaction au travail (Kiggundu, 1983; Loher & Co, 1985 ; Stone, 1986). Les résultats sont plutôt inconsistants en ce qui concerne le rendement au travail. L'insatisfaction est en particulier liée au roulement du personnel (Mobley, 1982).
<b>Théories des objectifs</b> LOCKE (1968) LOCKE & LATHAM (1990)	Le comportement est intentionnel. La stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencés par la	La gestion par objectifs (Drucker, 1954) est considérée comme une application importante de ce modèle, même si elle a été élaborée avant le modèle théorique. Selon la boucle de

	nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feed-back).	rendement supérieur (Locke et Latham, 1990), d'un objectif significatif et stimulant, résulte une performance en fonction des habiletés et de l'engagement de la personne envers cet objectif, de son sentiment de compétence personnelle, de ses attentes, de la complexité de la tâche à accomplir et du feedback que la personne reçoit de sa performance.
--	---	---

Nous constatons que, pour plusieurs auteurs, la motivation est un concept abstrait, la matérialisation de la motivation au travail se traduisant de façon quelque peu différente. Par exemple les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet important pour l'entreprise, etc. Chacun a son avis sur la définition et ses mesures pour la renforcer dans l'entreprise. En effet, ces définitions mettent clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'un individu. Dans ce contexte, la motivation ne vient pas d'elle-même, mais des alentours, (par exemple son environnement de vie et de travail). Nous pensons que la motivation au travail peut se définir comme *« l'ensemble des besoins qui, à l'issue d'un processus complexe, met un individu en mouvement et qui l'amène à se comporter de manière à satisfaire un (des) objectif(s). »* (Denjean, 2006 p.5). Selon Lieury, la *« motivation est donc l'ensemble des mécanismes biologiques et psychologiques qui permettent le déclenchement de l'action, de l'orienter vers un but, ou, à l'inverse, de l'en éloigner, et, enfin, de l'intensité et de la persistance. »* (1996, p.2). Alors, la motivation pousse une personne à agir dans une direction donnée avec une intensité donnée. Elle permet de pousser et maintenir son action. Donc, elle repose sur deux facettes. La première est la notion d'énergie et de dynamisme, par exemple : capacité de se dépenser, de se donner, de s'engager de se mouvoir (la motivation serait quelque chose qui mettrait en mouvement l'organisme). La deuxième est la notion d'intention, de direction. Nous sommes motivés parce que nous savons quoi faire ; nous dirigeons nos choix jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption. Elle se manifeste par l'enthousiasme, la persévérance et l'assiduité (La motivation se régule par une multitude de paramètres relatifs aux opportunités.). Nous pouvons dire que la motivation au travail peut se définir comme étant un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation ou la satisfaction d'objectif(s) attendu(s).

De même, Dictionnaire de psychologie définit la motivation comme étant un *« ensemble des facteurs dynamiques qui détermine la conduite d'un individu. »* (« Dictionnaire de psychologie » Larousse 1989). Et il indique que *« la motivation est le premier élément chronologique de la conduite ; c'est elle qui met en mouvement l'organisme, mais elle persiste »*

*jusqu'à la réduction de la tension.* » («Dictionnaire de psychologie » 1999, p.173). Spencer considère les motivations comme étant «*des états hypothétiques au sein de l'organisme qui activent le comportement et poussent l'organisme vers un but.* » (1991, p.236-237). Ces états hypothétiques confirment que «*les motivations ne sont pas perçues et mesurées directement, comme de nombreux autres concepts psychologiques, qu'elles sont déduites du comportement. Les psychologues présument que le comportement ne se produit pas au hasard et qu'il est provoqué le comportement des organismes est censé être en grande partie engendré par des motivations. Les besoins, les tendances et les incitateurs sont des concepts étroitement liés.* » (1991, p.237). La littérature montre que les besoins sont à la fois un besoin physiologique (nourriture, eau, oxygène, etc.) et un besoin psychologique (pouvoir, accomplissement, estime de soi, approbation sociale et appartenance, etc.). Ces besoins provoquent les tendances (l'épanouissement de la nourriture donne lieu à une tendance de la faim, être poussé à grimper les échelons professionnels). En plus, les incitateurs sont des objectifs (exemple : une personne, une situation en soi) ou des obtentions d'un plaisir et d'une satisfaction d'une pratique. Ainsi, par exemple, la nourriture, l'argent, l'approbation sociale et l'attention... peuvent tout, comme les incitateurs qui suscitent le comportement. «*Selon C. Prévost, la motivation s'inscrit dans la fonction de relation du comportement : grâce à elle, les besoins se transforment en buts, plans et projets.* » (Rapport édans «Dictionnaire de psychologie », Parot et al., 1991, p.467). D'après lui, pour développer la motivation, il faut impliquer les quatre éléments du processus suivants : la canalisation des besoins, l'élaboration cognitive (buts et projets), les motivations instrumentales (moyens et fins), et la personnalisation (autonomie fonctionnelle). Selon Denjean, «*la motivation s'explique par un équilibre, ou plutôt un déséquilibre, de forces qui amène un individu à se construire des objectifs qui orientent ses actions, qui déterminent l'intensité (proportionnalité à la sensation de manque) et la durée (persistance du manque) de l'investissement consenti.* » (2006 p.4). Conforme à cette approche, Lévy-Leboyer a expliqué dans ses travaux qu'être motivé c'est fondamentalement «*avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.* » (1998 p.32).

Nous pouvons donc en conclure que la motivation, c'est l'ensemble des facteurs dynamiques (les besoins, les tendances) qui déterminent la conduite d'un individu, et qui incitent le comportement vers un but (ou des buts). Mais, nous avons besoin de connaître comment la motivation est engendré, quels sont les principes de la motivation, et, enfin, quels sont les processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la

motivation. Les avancées de la recherche (Klein, 1989; Vallerand et Thill, 1993, Locke, 1991 et 1997 ; Mitchell et Daniel, 2003; Meyer *et al.*, 2004) se penchent sur la conception de modèles théoriques intégrateurs de la motivation au travail pour expliquer les comportements de l'individu dans les organisations ; l'objectif étant de parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail.

### **1.2.2. La définition de Vallerand et Thill (1993).**

Parmi ces modèles, dont certains sont exhaustifs alors que d'autres sont rudimentaires, c'est celui de Vallerand et Thill qui nous est apparu le plus convaincant. Selon lui, «*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.*» (1993, p.18). Cette définition est très représentative de l'apport des psychologues. Elle présente l'avantage d'être synthétique et de parvenir à intégrer de façon globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Elle montre aussi la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne.

Selon cette définition, la motivation représente le construit hypothétique utilisé un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. C'est un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure (facteurs de motivation internes) qui dépend des caractéristiques personnelles (besoins, pulsions, instinct, traits de personnalité). Mais, 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 et externes (ou situationnels) sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation 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*» (Pinder, 1984, p.8).

Ce modèle affirme que les facteurs de motivation internes et externes sont changeants et propres à chaque individu. Les quatre processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation :

Processus 1. Le déclenchement du comportement. Ce processus est causé par des besoins ou un désir d'objet ou d'état (ex. réalisation de soi) partiellement satisfaits. C'est l'étape de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. L'attrait pour un objet ou un état, ou encore un écart à combler par rapport à des

attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Dans ce cas, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement. Les théories des besoins, mobiles et valeurs (Maslow, Alderfer, Herzberg notamment) sont particulièrement bien expliqués dans ce passage.

Processus 2. La direction du comportement. Dans ce processus, la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, vers les objectifs à atteindre, pour guider leurs actions. Elle est ici la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.

Processus 3. L'intensité du comportement. Ce processus représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement individuel. La motivation incite à dépenser l'énergie en fonction des buts à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. La hiérarchisation des besoins de Maslow, la difficulté des objectifs chez Locke, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, sont particulièrement bien expliqués dans ce passage.

Processus 4. La persistance du comportement. Dans ce processus, la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs objectifs, à la réalisation régulière des buts. Dans ce cas, la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

D'après cette description du processus psychologiques, la motivation au travail peut se définir comme étant l'ensemble des énergies (ou des forces) qui sous-tendent l'orientation (direction : choix opéré par l'individu entre plusieurs possibilités, par exemple quantité ou qualité. Toute action de l'individu est orientée par un but (ou direction) auquel il accorde une certaine valeur qui dépend à la fois de la vitalité du besoin et de la valeur sociale auxquelles le but du comportement est associé), l'intensité (la force de l'effort ou la quantité d'énergie déployée) et la persistance (la durée) des actions (la persistance de l'action correspond à la valeur ou à l'intérêt qu'attribue l'individu à l'objectif qu'il poursuit) qu'un individu consacre à son travail. Ces efforts peuvent être définis comme étant la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité déterminée. Nous pouvons en tirer que la manifestation la

plus proche de la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des buts attendus. En résumé la motivation est productrice d'efforts qui permettent de focaliser l'attention des individus sur une action déterminée, sur des personnes, ou sur des tâches particulières.

A travers les grandes différentes définitions que nous allons passer en revue selon les différentes personnalités, bien qu'ils ne s'accordent pas sur certains aspects, nous pouvons confirmer qu'ils ont des points communs qui nous permettront d'avoir une définition opérationnelle dans le domaine de la gestion. Nous estimons la motivation comme étant un ensemble de forces (forces internes et forces externes, par exemple : curiosité, besoins, instinct, volonté, passion, envie, désir, intérêt, projet, but, etc.) qui impulsent notre activité quotidienne. Elle est comme un processus dynamique (et non comme un état constant, figé) ou encore un fonctionnement propre à l'individu ; elle résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. Elle met en jeu une série de facteurs relevant à la fois d'une caractéristique individuelle et de l'environnement immédiat de ce dernier. Donc, cet effort de définition nous conduit à intervenir sur les facteurs et les mécanismes pour pouvoir l'améliorer.

### **1.3. Les concepts voisins.**

A présent que la définition et le processus de motivation sont bien clairs, nous pouvons étudier la façon que les théoriciens ont analysé la motivation. Pour ce faire, nous pouvons nous poser les questions suivantes: «Quelle est l'origine de la motivation d'un individu ? », «Dans quelle condition et comment la motivation fonctionne-t-elle ? », «Comment, quand et dans quel sens varie-t-elle ? », «Comment faire pour motiver les salariés afin d'augmenter leur productivité ? ». En effet, motiver ces derniers n'est pas une chose simple, mais concernant la caractéristique de personnes, la condition de travail etc. Pour répondre ces questions, il est nécessaire d'étudier en profondeur la théorie de la motivation. Comme nous le savons, la recherche sur la motivation est une science relativement récente ; la motivation au travail est un objet de recherche mais aussi un sujet de préoccupation pratique. De plus, la motivation est quelque chose d'intrinsèque à la personne, que nous ne pouvons pas directement observer ou mesurer. C'est pourquoi, il nous est impossible d'agir directement sur la motivation des individus. Le modèle de Vallerand et Thill (1993) nous montre la complexité du processus motivationnel, qui agit à la fois sur des variables individuelles et sur des variables contextuelles, qui ont une relation dynamique, et, enfin, qui engendre la performance au travail.

Un individu qui est performant dans le travail doit notamment être motivé. Dans ce cas, suivant le processus motivationnel, ses forces internes et externes poussent l'individu à se concentrer, à mettre en action des efforts, à orienter, à déployer et à persister dans ses efforts vers les buts attendus par l'organisation. Le modèle de Vallerand et Thill (1993), et le concept de la motivation, nous montrent aussi que le processus motivationnel n'explique pas à lui seul la performance. Cependant, ils le placent au centre de facteurs qui interagissent. Les forces de la motivation dépendent également de plusieurs facteurs qui relèvent soit des capacités, des compétences et des connaissances de la personne dans l'emploi, soit des facteurs de personnalité (notamment les caractéristiques personnelles) : besoins, pulsions, instinct, affects et humeurs, valeurs et croyances, soit des facteurs externes (l'influence du contexte de l'emploi occupé par l'individu), la situation, de l'environnement de travail, la nature de l'emploi, le mode de management des supérieurs, etc. Selon Lévy-Leboyer, « *ce sont les conditions et l'environnement du travail, ainsi que la manière dont ils sont compris et évalués par chacun d'entre nous, qui créent la motivation.* » (2007, p.5). Donc, dans notre travail quotidien, ces facteurs, qui interagissent avec le processus motivationnel dans la réalisation des performances, sont des sujets de recherche importants et complexes. Cependant, conformément à la définition et au processus, une organisation ou un individu peut créer les conditions propices à la motivation. C'est dans ce sens, que la politique contemporaine d'entreprise peut trouver un moyen pour promouvoir des ressources humaines de grande qualité et hautement motivées, d'assurer la réalisation de sa mission, et, enfin, d'augmenter la productivité. En fait, dans la plupart des cas, les théories motivationnelles ont été formulées en se basant sur le lien établi entre motivation et satisfaction des besoins. Selon ces théories, les besoins sont la source de toute motivation car la frustration engendre l'insatisfaction. Si nous sommes d'accord avec ces théories, quels sont les besoins et les désirs qui animent chaque individu et sous-tendent la motivation ? Quelles sont les conditions qui favorisent la motivation ? Comment orienter le processus vers un sens propice à la motivation ? Telles sont les principales questions posées. Selon Lévy-Leboyer, « *la motivation au travail a fait l'objet de nombreux modèles théoriques, bien démontrés sur le terrain, qui décrivent les aspects de la situation susceptibles de l'expliquer, et qui, par conséquent, justifient l'emploi de pratiques motivationnelles spécifiques* (Lévy- Leboyer, 2006). » (2007 p.5). Ce grand sujet concerne beaucoup de théories et suscite les chercheurs de trouver sans arrêt de nouvelles solutions. Étudiée au sein de l'entreprise, la motivation est souvent associée à d'autres concepts, et le sens qui lui est conféré est loin d'être unique. Ces concepts voisins sont venus pour tenter de compléter et d'améliorer les approches de la motivation. Avant de commencer la partie théorique, nous voulons, par la suite, définir



des concepts voisins et clarifier les liens et les différences entre motivation, implication, satisfaction, performance, stimulation, mobilisation.

### **1.3.1. La définition des concepts voisins** (concepts connexes à la motivation).

Certains concepts sont souvent utilisés comme des concepts similaires ou synonymes de la motivation. Les définir aide à les distinguer de la notion de la motivation.

#### **a. Le terme : implication**

Le concept implication organisationnelle est couramment utilisé en psychologie du travail et des organisations pour qualifier la relation du salarié à son entreprise. Selon Baggio et Sutter, ce concept est « *comme un état d'esprit, une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive* » (Herrbach, Mignonac et Sire, 2004, p. 2), ou comme mentionné de façon générale en introduction, comme un attachement de l'individu à son entreprise. (2008, p.1). Selon Thévenet et Vachette (1992) : « *L'implication résulte d'un investissement personnel réalisé par l'acteur à partir de l'évaluation de ses désirs, de ses stratégies et des opportunités à les réaliser dans l'entreprise* » ; « *elle découle aussi de l'évaluation de la capacité de l'entreprise à les satisfaire et de la cohérence des valeurs entre la personne et l'organisation.* » (Camman-Ledi et Livolski, 2000, p.19). Un individu impliqué dans son travail porte un regard systémique sur son équipe. Il se sent toujours concerné par tout ce qui s'y passe : le contenu du travail, les collègues qu'il rencontre, les tâches qu'il réalise, la vie de l'entreprise, les relations qui se nouent... Selon Denjean, l'implication au travail est « *donc lié à la considération qu'accorde un individu à son emploi au regard de ses autres centres d'intérêt (la famille, les loisirs ou d'autres activités). Pour qu'une personne se sente impliqué, il faut qu'elle ait une expérience dans son travail, qu'elle ait le sentiment de faire quelque chose qui soit utile pour les autres, qu'elle puisse s'attribuer ce qu'elle décide et fait plutôt que d'avoir l'impression de se soumettre (autorégulation).* » (2006, p.31).

#### **b. Le terme : satisfaction**

« *Selon Krumm (2001, p.218), la satisfaction au travail est représentée par « le niveau et la direction de l'émotion et de l'affectivité d'un travailleur envers une situation de travail* ». Pour Aubert et al. p189 « *La satisfaction au travail se définit par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes* ». *Le sentiment de satisfaction est donc fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce qu'il pense que le travail va lui apporter.* » (Denjean, p.32). Selon Leclercq : « *La satisfaction fait référence au sentiment éprouvé par l'individu dans une situation de travail.* » (2007, page 23). Selon la définition de

Ripon (1987) : «*La satisfaction est une correspondance entre ce que la personne attend dans son travail et ce qu'elle perçoit en retirer.* » «*C'est un concept qui renvoie au sentiment de plaisir pour l'individu et non au sentiment de devoir envers l'organisation.* » (Valax, 2008, p.6). Selon Bergeron : La satisfaction au travail peut se définir comme «*un état d'esprit face à chacune des dimensions qui compose celui-ci et relativement à ce dernier pris comme un tout. Elle est définie par Dion, comme un « Etat affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail- contenu de la tâche, relation de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail- et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement.* » » («Satisfaction, motivation et performance au travail », p.2).

### **c. Le terme : performance**

Selon Charles-Pauvers et al. : «*La définition donnée par Motowidlo (2003, p.39) est adoptée dans le manuscrit présent : «La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».* » (2006, p.3). Selon Dalmas : «*La performance fait référence ici à différentes formes de comportements au travail (Graen, 1976). Les divers types de conduites considérées ici sont l'atteinte d'objectifs liés au travail, à la production (quantité, qualité, innovation), et celles s'y rapportant plus indirectement (c'est-à-dire la démission, l'absentéisme).* » (2007, p.4). Pour A. Kahn, directeur de l'Institut Cochin, «*être performant consiste à viser la meilleure qualité possible d'une action ou, sa qualité maximale. Maximale par rapport à ce dont on est réellement capable d'une part, c'est-à-dire utiliser au mieux ses dons et potentialités ; et maximale par rapport à la qualité atteinte par les « autres » (les concurrents).* » (CREG - La performance, p.1-2).

### **d. Le terme : stimulation**

La stimulation s'inscrit d'emblée dans une perspective behavioriste stimulus - réponse, c'est à dire, le comportement étant analysé comme la réponse apportée par un individu soumis à certains stimulus. Selon Leclercq, la stimulation est un concept «*qui fait référence au stimulus externe qui nous pousse à agir. On peut alors la considérer comme une sous catégorie de la motivation ou comme une catégorie à part entière qui se définirait comme un processus visant à agir de l'extérieur sur le comportement de la personne afin de le modifier.* » (2007, p. 23).

### **e. Le terme : mobilisation**

Selon Goyette et Mathieu (1998), la mobilisation est une philosophie de gestion qui, gr âce à de

petits gestes quotidiens des cadres de premier niveau, utilise efficacement l'intelligence et la motivation des salariés de l'entreprise dans le but d'offrir un produit ou un service de qualité. Selon ASSOCIATION DES CADRES SCOLAIRES DU QUÉBEC : «*La mobilisation est la capacité, pour une personne, de susciter, d'éveiller chez une autre le désir et la volonté d'accomplir une tâche ou une activité. Le gestionnaire peut créer les conditions pour mobiliser quelqu'un en l'aidant à donner un sens à ce qu'il fait, à agir de façon responsable et à contribuer de façon utile et valorisante à l'ensemble d'un projet.* » (2008, p.5). Donc, la mobilisation peut être considérée comme étant un comportement du gestionnaire. Un salarié mobilisé est celui qui fait preuve d'un engagement professionnel, stratégique et collectif.

### **1.3.2. Clarifier les liens et les différences entre concepts voisins.**

#### **a. Clarifier les liens et les différences entre motivation et mobilisation.**

La motivation est l'indicateur de l'état du salarié elle est reliée aux personnes. Dans cette condition, le dirigeant ne peut motiver quelqu'un; il peut tout au plus créer les conditions propices à la satisfaction des besoins de son personnel. D'un autre côté, la mobilisation est un comportement du gestionnaire. En ayant recours à une gestion mobilisatrice, l'entreprise cherche à conduire la motivation de ses salariés vers la réalisation d'objectifs organisationnels. Donc, c'est le gestionnaire mobilisateur qui motive le salarié.

Motivation :

- Canalisation de ses énergies personnelles vers un objectif partiel ;
- Augmentation de la qualité de travail personnel ;
- Approche personnelle et temporaire (court terme ou long terme) ;
- Performance personnelle.

Mobilisation :

- Canalisation de l'énergie du groupe vers un objectif organisationnel ;
- Amélioration, coordination et alignement du travail de collectivité ;
- Approche organisationnelle et permanente ;
- Performance collective.

#### **b. Clarifier les liens et les différences entre implication et motivation.**

Implication et motivation sont deux notions différentes et pourtant très fortement liées. Relier l'implication et la motivation au travail permet de bien comprendre les déterminants individuels de la performance et des comportements au travail. Selon Charles-Pauvers et al. : «*Ces deux concepts se rejoignent dans l'analyse de l'engagement des individus dans le*

*travail, à travers le comportement d'effort au travail. L'implication apporte à la motivation, une explication plus probante de l'influence de l'attachement de l'individu à son travail, sur ses comportements.* » (2006, p.16). C'est à travers l'implication du personnel que nous développerons la motivation. Selon Valax : *«L'implication a une fonction d'orientation de la motivation et de la recherche de la satisfaction des besoins (Morrow, 1983).* »(2008, p.6).

### **c. Clarifier les liens et les différences entre satisfaction et motivation.**

Selon Charles-Pauvers, et al. : *«La naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement liée au développement du concept de performance au travail. Les résultats de recherche sur ces deux concepts ont abouti à des conclusions parfois convergentes, parfois divergentes, selon les périodes et les avancées de la connaissance.* » (2006, p.11). Le terme motivation est souvent confondu avec le terme satisfaction, car certains de ces facteurs sont communs. En plus, le terme satisfaction est quasiment consubstantiel aux études de motivation. Montesinos définit la motivation *«comme une attitude, un état d'esprit fondé sur l'intérêt que l'on porte à ce que l'on fait. Elle implique une proximité émotionnelle et provoque une satisfaction personnelle. Elle n'est pas le fruit d'une décision venue d'ailleurs : elle naît, se maintient et se développe grâce aux satisfactions expérimentées par la personne elle-même.* » (1997 p. 38). Dans la situation de travail, le sentiment de satisfaction tient à la présence d'un certain nombre de facteurs sources de motivation. Le Robert définit la satisfaction comme le sentiment de bien être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce que nous attendons, ce que nous désirons, ce que nous souhaitons. La satisfaction est un indicateur de motivation ; elle est cependant en aucun cas une cause de la motivation. Selon Rivaleau, la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. Elle résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent : le travail lui-même ; le niveau économique qu'il représente ; les relations dans lequel il baigne. *«Si l'on veut travailler les motivations, il faut connaître et non supposer les attentes des agents et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Il ne s'agit pas d'offrir de satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. Motivation n'est pas égale à satisfaction et vice versa.* » (2003, p.7).

- Il n'y a pas de corrélation directe entre les deux termes, la satisfaction constitue un sentiment, la motivation constitue plutôt un processus.

- La satisfaction constituant un indicateur de la motivation. Nous pouvons être satisfaits sans

être réellement motivés et en revanche nous pouvons difficilement être motivés sans ressentir un minimum de satisfaction.

- La motivation comme l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail. La satisfaction comme une conséquence des attentes de l'individu. Nous ne pouvons pas être satisfaits de ce que nous n'attendons pas, ce que nous ne désirions pas préalablement. La satisfaction est le produit de la motivation.

#### **d. Clarifier les liens et les différences entre motivation et performance ou productivité**

La performance joue un rôle majeur dans la dynamique motivationnelle. Selon Charles-Pauvers et al. : *«Les travaux des années 1920-1930, sur l'effet Hawthorne par Elton Mayo et ses collègues à la Western Electric Company, et sur la dynamique des groupes par Lewin et ses collègues, posent les premiers principes selon lesquels la motivation et la satisfaction au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail.»* (2006, p.11-12). Selon eux *«Le modèle théorique s'achève par une boucle de rétroaction montrant que le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné, conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant.»* (2006, p.11-12). Selon Valax : *«La motivation sert à traduire au sein de la responsabilisation les aspects dynamiques de la conduite humaine (Louart, 1997). Elle peut être vue comme un moteur de la performance [...]»* (2008, p.6). Selon Leclercq : *«On remarque qu'une personne « performante » est souvent « motivée » pour entreprendre une action alors qu'une personne « motivée » peut ne pas être « performante », c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de différents aléas. Il faut donc bien retenir qu'il n'y a pas de relation de cause à effet directe entre les deux et que la motivation est une condition nécessaire à la performance, mais pas la seule.»* (2007, p.23). C'est-à-dire, un individu motivé n'est pas obligatoirement performant, par contre un individu performant est souvent un minimum motivé. Normalement, la performance (ou la productivité) apparaît comme le critère objectif le plus naturel. Entre motivation et performance, il n'y a pas de lien de cause à effet simple.

#### **e. Clarifier les liens et les différences entre stimulation et motivation**

D'après certains articles, nous pouvons considérer la stimulation d'une part comme une sous-catégorie de la motivation, faisant référence à des processus d'actions externes, plutôt qu'à des motifs d'actions internes, d'autre part comme une catégorie à part entière désignant un processus visant à agir, de l'extérieur, sur le comportement de l'individu afin de le modifier.

Dans le deuxième cas de figure, le terme motivation s'opposerait à celui de stimulation en faisant référence à un processus enclenché de l'intérieur.

## **Section 2. Le choix d'un modèle de recherche.**

### Introduction

Nous avons compris que la recherche de la motivation doit intégrer la théorie et la pratique. Par les études de la théorie, nous pouvons comprendre le principe de la motivation. Ainsi, la recherche doit baser sur un modèle de théorie. C'est-à-dire, baser sur ce modèle, nous proposerons la hypothèse ou le modèle de recherche. Il s'agit donc de choisir un modèle de théorie. Dans cette section, nous voulons expliquer "Pourquoi choisissons-nous la taxinomie de Kanfer (1990) comme le modèle de recherche?". Pour ce faire, nous devons présenter l'historique de l'évolution de la motivation au travail, problématique de la motivation, les modèles théoriques, la limite de la taxinomie des théories de la motivation de Campbell et *al.* (1970) et les avantages de l'intégration des théories de la motivation. A issus de ces analyses, nous allons proposer les raisons pour lesquelles, nous choisissons la taxinomie de Kanfer (1990) comme notre modèle de recherche.

### **2.1. Historique de l'évolution de la motivation au travail.**

Du point de vue étymologique du terme, et selon certains articles (par exemple : Picoche J, «Dictionnaire étymologique du français», 2002), la "Motivation" viendrait du mot "motif", lui-même emprunté au latin "motivus" : "mobile" et "movere", et qui signifiait en ancien français "qui met en mouvement". La motivation implique l'approfondissement des motifs qui nous "poussent à agir" et l'étude du processus qui nous "met en mouvement". C'est-à-dire, il peut engendrer des motifs intérieurs à nous-mêmes et avoir des causes extérieures à nous-mêmes.

Pendant le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, la notion de motivation au travail n'existait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations. Durant cette période, les dictionnaires de langue française proposaient une définition juridique du terme motivation, qui correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Depuis très longtemps, les chercheurs s'interrogent sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe. Ils vont développer la notion de motivation. Dans ce contexte, le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. *«L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes*

*grecs jusqu'aux scientifiques du XIXème siècle.* » (Roussel, 2000, p.3). Comme objet de recherche, le concept de motivation apparaîtra pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'église, l'école, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XXème siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'organisation à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles... . *« Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. « L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. »* (Roussel, 2000). Au début du XXème siècle, du fait que la demande était supérieure à l'offre, les artisans durent rapidement fabriquer leurs produits industriellement. Cela nécessita la transformation de l'artisanat en une industrie centrée sur un découpage des tâches et sur l'utilisation à chaque étape de machines spécialisées. En 1903, dans son ouvrage « Shop Management », Taylor construit sa théorie de l'organisation scientifique du travail. Son idée principale est de décomposer les tâches, de minuter les gestes des ouvriers afin d'améliorer la qualité, de diminuer les coûts et les délais. Dans sa théorie, Taylor indique que chaque individu, en donnant le meilleur de lui-même, concourt au bien général de tout le groupe. Depuis 1908, H. Ford commença à tirer profit de l'application de cette théorie. Jusqu'en 1927, quinze millions de ses automobiles Ford T seront produites en grande série. A cause de l'essor du Fordisme, le taylorisme connut un développement fulgurant. En même temps (des années 20 à 40), sous l'impulsion de trois psychologues américains (Elton Mayo, Kurt Lewin et Jacob Moreno), la forte influence exercée par l'OST (Organisation Scientifique du Travail) de Taylor, les dispositifs de motivation des salariés tirèrent surtout leurs sources des travaux issus de la psychologie. E. Mayo (professeur à Harvard) insista sur l'importance de développer des relations humaines dans les entreprises. Dans sa recherche, il ne s'intéressa pas aux motivations intrinsèques du salarié. Pour lui, la motivation serait la conséquence du salaire, ce qui déshumanise le travail. Parallèlement, H. Dubreuil souligna l'intérêt de l'enrichissement des tâches. Pour la première fois, il expose ce qu'est la décentralisation ou l'autogestion. Dans ses recherches, E. Mayo a cherché une autre approche et une autre "philosophie" des relations de travail. Dans les années 50, des auteurs comme Maslow, Alderfer, Herzberg, Murray, et Ronen, et plusieurs autres théoriciens tentèrent successivement de mettre en place une théorie sur la motivation.



## 2.2. Problématique de la motivation.

Taylor concédait que la motivation d'un individu était liée à l'intéressement financier et au goût de bien faire son travail. L'histoire a prouvé la limite de ce raisonnement. De plus, à cause de la complexité de la motivation, chaque modèle de théorie a des limites (chaque modèle est partiel et par conséquent insuffisant) car il ne s'intéresse qu'à une facette de la motivation. Ainsi, chaque théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre. Très peu de théories s'accordent à rechercher une définition exhaustive de la motivation. Selon Fontana, depuis, la compréhension des mécanismes a beaucoup évolué, essentiellement selon trois axes : 1. «*Les modèles de Maslow, Herzberg, McGregor ou Likert sont beaucoup trop sommaires et partiels pour rendre compte d'une réalité complexe.* »; 2. «*Il est impossible de trouver une méthode de motivation qui s'applique à toutes les personnes, situations entreprises et cultures.* ». Si nous appliquons une méthode sans réflexion, simplement parce qu'elle a fonctionné ailleurs, le risque d'échec est grand ; 3. «*Les modèles calqués sur le comportement animal, selon lesquels des besoins précis nous poussent à agir de telle ou telle façon plutôt que de rester inactif, sont bien pauvres quand il s'agit de comprendre les comportements de l'homme au travail.* » (2004, p.2). Généralement, la recherche de la motivation du comportement est une démarche inductive (à laquelle incite le questionnement quant à la motivation): l'objectif est la conclusion insatisfaisante. Nous supputons donc l'existence d'une composante subjective; composante dont la connaissance qui serait une vertu à l'égard de l'exposé des motifs tels, qui aurait une vertu explicative en rapport avec ledit constat. A l'égard de l'individu, la recherche de la motivation du comportement est absolument la même que celle de la science psychologique qui sont toujours en train de chercher la réponse de la question: «*Comment la motivation du comportement fonctionne pour se manifester avec si peu de cohérence, ou tant de variétés ?* ». Pour cela, nous ne pouvons pas parler simplement de motivation sans nous situer plus ou moins explicitement dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Il faut que nous mettions en avant la notion de *motivation* qui engage la causalité dans une forme ou une autre, ce qui pousserait à vérifier un certain *mécanisme*. Cela ne veut pas dire qu'étudier la motivation soit nécessairement une forme de réductionnisme, mais cela expliquerait assurément l'existence d'autant d'écoles psychologiques et d'autant de théories motivationnelles.

Aujourd'hui, nous considérons la motivation comme tributaire ou emblématique d'une théorie donnée, qui questionne la pertinence de cette notion :

- Est-ce que la motivation a un contenu valide dans toute théorie du sujet ?

- Existe-t-il au moins une théorie incompatible avec tout usage de ce concept ? Et pourquoi ?
- Pouvons-nous proposer la motivation comme objet théorique assez général pour favoriser la synergie des différentes écoles sans que l'une impose son modèle aux autres... ?
- Dans une approche plus épistémologique, malgré (ou à cause) de son ambiguïté conceptuelle, si la question peut prendre une autre forme, est-ce que la motivation pourrait (ou ne pourrait pas) permettre une connaissance réunifiée du sujet, au-delà des approches partielles ?

Il faut que l'hypothèse de cette dernière question résiste à une dramatisation de l'ensemble de ces interrogations pour être crédible. Et de même, pour réduire provisoirement chaque théorie à un système causal, nous pouvons préjuger qu'à maintes reprises, quelque soit : en même temps motivation sera vue comme cause dans un système et qu'effet dans un autre ; la vraie motivation étant plus en amont; sauf à entreprendre des réformes cette divergence essentielle interdisant toute conciliation. Conformément à tous ces raisons, nous allons proposer une exploitation rationnelle de la notion de *motivation*, qui passe par une approche systémique (les modèles intégrateurs). Nous considérons chaque sujet comme le cadre d'une certaine dynamique énergétique (ou système individuel), que nous analyserons au sein de tel ou tel psychologie, dans tel et tel milieu dynamique.

### **2.3. Les modèles théoriques.**

Nous parlons de *théorie de la motivation* pour désigner les préconceptions qui ont présidé généralement à l'élaboration d'un modèle de la motivation (théorie de l'expectation ; théorie de l'autorégulation ; théorie de l'autodétermination ; théorie de l'efficacité personnelle ; théorie de l'attribution ; théorie du comportement planifié etc.). Comme nous avons pu le constater, il existe différents modèles de motivation. Mais au juste, qu'est-ce qu'un modèle ? Il existe de multiples définitions pour le modèle, tels que prototype, exemplaire, etc. En psychologie, le modèle est la représentation simplifiée de systèmes complexes. Les modèles descriptifs décrivent nos comportements, les facteurs d'influence, etc. Les modèles prescriptifs prédisent nos comportements, les anticipent, etc. Souvent, ces modèles sont combinatoires. Généralement, l'intérêt des modèles diverge selon qu'ils se préoccupent de concurrence entre personnes ou de concurrence entre intérêts personnels. Pourquoi des modèles théoriques ? Les simplifications des théories et des modèles permettent d'émettre des hypothèses sur les raisons de la diversité des comportements. De plus, c'est dans cette perspective (basée sur l'hypothèse) que les modèles sur la motivation sont élaborés et validés. Ainsi, les modèles théoriques

semblaient correspondre aux expériences des responsables des ressources humaines. Selon Fontana, *«les validations expérimentales de ces théories font défaut. Il est donc utile de faire le point sur les modèles de motivation au travail actuellement disponibles, mais aussi de résumer les résultats des recherches qu'ils ont suscitées. Le but consiste à dégager ce qu'on peut en retenir par opposition à ce qui n'a pas résisté à l'expérimentation.»* (2004, p.2). Dans certains domaines, en particulier l'entreprise, ces modèles servent eux-mêmes de base à des échelles de motivation. Au contraire, les modèles peuvent faire obstacle aux efforts d'élucidation des processus profonds en cause. Naturellement, tous les modèles de motivation sont inaptes à rendre compte du processus de délibération lui-même. De plus, ils demeurent toujours en deçà de l'intégration des divers paramètres qui intéressent la personne ; un irréductible facteur d'autodétermination (idiosyncrasie, libre-arbitre, etc.) borne la portée du modèle ainsi que son intérêt prédictif. Donc, à chaque personne, sa motivation !

Les théories de la motivation nous expliquent que la motivation n'est pas un état mais le résultat d'un processus complexe, qui se caractérise tant par sa nature que par la difficulté de l'analyser, d'où les difficultés de la mesurer et de l'évaluer. Pour mieux comprendre la motivation, tendre vers un développement durable de la gestion des ressources humaines et permettre des améliorations sociales considérables en mettant en avant les aspirations et les spécificités individuelles, les chercheurs se posent toujours des questions telles que: *«Quels sont les facteurs de la motivation au travail ?»*, *«Pour quoi et comment est-on motivé ?»*. En cherchant les réponses, ils ont montré que la motivation au travail est une notion multidimensionnelle qui n'obéit pas à un modèle unique et qui peut revêtir différentes formes. *«De simples indicateurs de comportements ne donnent qu'une vue très limitée de la motivation ; sa virtualité et ses fluctuations ne peuvent se satisfaire d'une approche uniquement fondée sur du quantitatif»* (Denjean, 2006, p.26). Pour faciliter la recherche, ils ont plus ou moins simplifié les facteurs théoriques en modèles adaptés aux objectifs étudiés. Certains chercheurs conçoivent la motivation comme étant déterminée par la recherche des expériences positives, et par l'évitement des expériences négatives. Ainsi, par exemple, un individu peut être conduit à la violence ou à l'automutilation, car son cerveau est disposé à créer une réponse positive à ces actions. Il y a une autre optique, qui, selon laquelle, avant l'entrée en scène de la motivation, les intérêts subjectifs existeraient ; la motivation ayant pour seul rôle de mobiliser l'individu entre ces préférences et les objectifs proposés. Donc, dans ce cas, la motivation de l'individu ne gère plus l'orientation du comportement, mais uniquement ses aspects dynamiques. ...

D'après la définition de la motivation et l'hypothèse de Vallerand et Thill (1993), être motivé c'est nécessairement avoir un objectif, décider de faire des efforts pour l'atteindre, orienter ses efforts vers la réalisation des objectifs à atteindre, persévérer dans ses efforts jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. L'intensité de la motivation dépend de la variation de ces aspects, et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance : capacités, aptitudes, personnalité, savoirs etc. Donc, les questions auxquelles doivent répondre les modèles théoriques sont :

- 1). Comment choisir les objectifs ?
- 2). Qu'est-ce qui cause l'implication vis-à-vis d'un objectif (ou des objectifs) ?
- 3). Qu'est-ce qui fait persévérer, ou, au contraire, renoncer aux efforts ?

Pour répondre ces questions, il faut analyser la psychologie des différences individuelles, le fonctionnement cognitif et la psychologie sociale. Ces trois points doivent traverser et justifier la structure de la partie théorique.

## **2.4. Deux grandes catégories de théories de la motivation au travail.**

Depuis plus d'un demi-siècle, psychologues, sociologues, psychanalystes, se sont essayés à produire des théories de la motivation. Mais, à cause de la complexité de la motivation, chaque modèle théorique a ses limites ne s'intéressant qu'à une facette de la motivation. Chaque théorie s'efforce de combler les lacunes de l'autre. Très peu de théories s'accordent à rechercher une définition exhaustive de la motivation. Ils ont trouvé que l'ensemble de théories peut constituer un véritable système de motivation. Il s'agit donc de présenter les diverses théories pour bien montrer qu'aucune ne permet d'expliquer (à elle seule) la complexité du processus de motivation. Depuis la taxinomie des théories de la motivation de Campbell et *al.* (1970), ces théories sont regroupées en deux catégories : les théories de contenu et les théories de processus. Les théories de contenu décrivent les facteurs de la motivation au travail. Elles s'intéressent à la satisfaction des besoins, aux mobiles de l'action. Elles ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent une personne à adopter un comportement. Elles s'efforcent de répondre à question : « Par quoi est-on motivé ? ». Ainsi, par exemple, devant un constat de faible motivation, nous chercherons quelles sont les composantes (les facteurs) de la motivation qui sont faibles ou qui ont faibli. Cela passe par l'analyse des contenus possibles de la motivation, en essayant de répondre à la question suivante : « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? ». Les contenus peuvent varier d'un

salarié à l'autre, d'un emploi à l'autre. Parmi ces théories, nous rangeons un certain nombre de théories comme la théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow, la théorie des deux facteurs d'Herzberg, la théorie ERG d'Alderfer et la théorie d'accomplissement de McClelland. Les théories de processus (telles que la théorie E. I. V., la théorie des attentes de Vroom, la théorie d'équité d'Adams, la théorie des Objectifs de Locke) s'intéressent aux mécanismes qui commandent l'action ; elles s'efforcent de répondre à la question : « Comment est-on motivé ? ». Elles cherchent à préciser comment les forces interagissent avec l'environnement pour conduire la personne à adopter un comportement particulier. Ainsi, par exemple, l'analyse d'une situation à problèmes commence par la recherche d'une définition claire et utilisable du processus motivationnel. Il s'agit de donner un modèle simple pour expliquer "pour quoi et comment les gens se motivent-ils pour travailler". Dans ce cas, des interventions sont envisageables, par exemple, *l'enrichissement des tâches*. Nous y trouvons des théories plutôt de facture sociologique ou cognitive. Le processus peut s'appliquer à tous les contenus. Nous pensons que l'analyse de la motivation doit utiliser ces deux grandes catégories de théories.

## **2.5. L'intégration des théories de la motivation.**

Cependant, la taxinomie de Campbell et al. (1970) est devenue trop exigüe pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles. De plus, dans certains cas, la consultation de multiples ouvrages portant sur le sujet montre aussi un paradoxe. La taxinomie de Campbell et al. (1970) a connu de nombreux amendements. Pour pouvoir être complété par des approches comportementales plus élaborées, pour bien comprendre de quoi on parle vraiment et éviter de « simplifier » le concept de chaque théorie et de le réduire à quelques schémas et paradoxes, il faudrait clarifier et regrouper ce concept multiforme. Les théoriciens proposent donc d'intégrer les théories de la motivation en raison de leur réelle complémentarité c'est-à-dire parvenir à articuler les principales théories de la motivation au travail, tout ce qui a donné lieu à l'émergence des modèles intégrateurs de la motivation au travail, qui ont pour vocation de relier des théories de la motivation, autrefois développées dans des contextes déterminés, sans objectif d'explication globalisante de l'homme au travail. Pour construire leurs modèles, ils se reflètent, « *d'une part, [à] l'abondance des travaux de recherche et [à] la très grande fragmentation des résultats empiriques, d'autre part, [à] l'extrême diversité des courants théoriques qui, soit se complètent, soit s'opposent.* » (Charles-Pauvers et al., 2006, p.14). Dans leurs modèles, chaque théorie « *apporte une explication*

*partielle à ces comportements et se place plus ou moins en amont, ou en aval, du processus qui conduit l'individu à être ou non performant.* » (Charles-Pauvers et al., 2006, p.14). Les modèles intégrateurs de la motivation au travail sont donc généralement complexes. Parmi les modèles intégrateurs, ceux de Naylor, Pritchard et Ilgen (1980), de Klein (1989), de Kanfer et d'Ackerman (1989), de Katzell et de Thompson (1988, 1990), de Locke et Latham (1990), de Kanfer (1990), de Locke (1991, 1997, 2004) et de Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) sont les théories les plus souvent mises à contribution pour expliquer le processus de la motivation de l'individu au travail.

A notre avis, parmi les modèles intégrateurs, celui de Kanfer (1990) présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. La taxinomie de R. Kanfer (1990) intègre les dernières avancées des théories majeures de la motivation au travail et la fait reposer sur trois paradigmes: celui des besoins-mobiles-valeurs, celui du choix cognitif et celui de l'autorégulation-métacognition. Elle convient au principe de la motivation et s'adapte à notre recherche. Pour parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations du travail, nous voulons prendre cette taxinomie comme modèle de recherche (le soubassement théorique fondamental de notre approche).

## **2.6. Pourquoi choisissons-nous la taxinomie de Kanfer (1990) comme modèle de recherche ?**

Le cadre conceptuel de notre recherche s'appuie sur les principales théories se rapportant aux trois paradigmes de la taxinomie de Kanfer (1990) pour les raisons suivantes :

1). Pour comprendre le principe de la motivation, savoir comment motiver les salariés, maximiser ses facteurs et faire fonctionner les théories occidentales en Chine, il faut parcourir les principales théories. Notre recherche, donc, s'inscrit dans un agencement (une définition générale) des théories de la motivation au travail. Comme un modèle intégrateur de la motivation au travail, la taxinomie de Kanfer (1990) parcourt les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations du travail. Pour Dalmas, *«concernant les modèles intégrateurs de la motivation au travail, elle propose trois critères de classement:(1) La recherche de complémentarité entre les théories en présence, (2) La recherche de convergence reliant des théories jusqu'alors divergentes, (3) La recherche de globalisation articulant des concepts autrefois concurrents.* » (2007, p.1). Selon sa terminologie, les

différentes approches théoriques de la motivation du travail sont reliées (combinées) entre elles, avec pour objectif d'améliorer la validité prédictive de chacune des théories en présence, prise isolément. Ainsi, en combinant plusieurs théories, la taxinomie de Kanfer (1990) a identifié et éliminé les contributions théoriques redondantes, et, enfin, a établi les relations de complémentarité entre les théories. Par exemple, la première famille théorique de R. Kanfer (1990) (les théories des besoins, mobiles, valeurs) reste indispensable pour comprendre le déclenchement ou non des comportements et pour trouver les principaux facteurs de la motivation. Les deux autres familles théoriques de Kanfer (1990) leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Elles orientent les recherches vers l'étude des besoins et des valeurs des salariés. Pour ce faire, les théories de l'évaluation cognitive (le deuxième paradigme) instaurent la responsabilité des dirigeants ; la direction des ressources humaines met en évidence l'orientation de leurs décisions et les pratiques. La troisième famille théorique de Kanfer (1990) met en avant l'importance du contexte de travail à la suite des études sur les théories de l'autodétermination. Elle vise à creuser l'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels, etc. Par ces études, les mécanismes psychologiques de la motivation sont connus progressivement. Toutes ces familles permettent de comprendre facilement le principe de la motivation et le rôle de chaque théorie dans la taxinomie. Nous estimons qu'il est utile d'analyser la motivation et de constituer un travail motivant. Elle est correcte à notre choix.

2). Les études théoriques, notre expérience du travail et notre pratique sociale nous font comprendre l'importance du climat organisationnel. Selon les diverses théories, les déterminants de la motivation sont le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels. En suivant certaines pratiques bien définies (par les valeurs), les dirigeants peuvent contribuer à rendre un travail motivant dans un climat de travail positif qui influence activement le processus des comportements individuels, améliore la configuration des emplois, entretient les relations de qualité favorise le travail en équipe. Par exemple, établir une ambiance de travail favorable à la participation, à la responsabilisation, à la reconnaissance, à l'épanouissement, à la récompense, à une communication fluide et authentique, et aux relations chaleureuses entre les salariés qui œuvrent pour une finalité commune. Pour analyser la motivation des salariés afin de créer un climat motivant, il est nécessaire d'avoir une *approche systémique*, qui sous-tend un modèle intégrateur mettant en avant l'importance du contexte de travail. La taxinomie de

Kanfer (1990) présente l'avantage d'être très synthétique et de parvenir à intégrer de façon très globale les différents apports théoriques de la motivation au travail pour examiner les déterminants personnels (les forces internes) et les déterminants situationnels (les forces externes) du comportement. Cette auteure a eu le mérite de mettre en évidence l'importance du contenu, du processus et du contexte du travail ainsi que leurs rôles en tant que leviers des motivations individuelles, le mérite de ces conceptions des relations entre l'homme et le travail s'avère indiscutable. Elle convient à notre recherche.

3). Par la définition admise de la motivation de Vallerand et Thill (1993) (pour Roussel « *Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) »* (2000, p.4)) nous comprenons que la motivation est un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle interne et une force motivationnelle externe. Dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'un individu est une des composantes de la performance au travail. Selon les théories et cette définition, ce sont les décisions (ou les choix) qui guident l'individu à déclencher un comportement, à l'orienter vers des objectifs, à le soutenir intensément et de façon persistante et à s'impliquer grâce à trois groupes de déterminants essentiels de la motivation. Ce sont les besoins, les valeurs, les mobiles à satisfaire ; les processus cognitifs relatifs à la prise de décisions ; et les systèmes d'autorégulation. Il est important de souligner que la taxinomie de Kanfer (1990) utilise ces trois groupes de déterminants essentiels, intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : les besoins - mobiles - valeurs ; le choix cognitif et l'autorégulation - métacognition. Par conséquent, nous trouvons que la taxinomie de Kanfer (1990) est tout à fait apte à expliquer la motivation.

Afin de développer notre recherche, en répondant aux questions que nous avons posées plus haut, et pour sa simplicité et compte tenu du nombre important de théories sur la motivation, dans cette recherche, nous choisissons la taxinomie de Kanfer (1990) comme le sous-jacent théorique fondamental de notre approche.



## **Section 3: Les théories de la motivation (la taxinomie de Kanfer (1990)).**

### Introduction

En tant que notre modèle théorique, la classification de Kanfer (1990) regroupe les dernières avancées des théories en trois familles selon qu'elles portent sur les champs: (1) des besoins - mobiles - valeurs ; (2) du choix cognitif ; (3) de l'autorégulation - métacognition. Chaque groupe est composé plusieurs petits groupes. Chaque petit groupe se réfère à plusieurs aspects des théories. Conformant à cet ordre, nous allons présenter, dans cette section les théories composantes de la taxinomie de Kanfer (1990). Donc, nous comprendrons la théorie de la motivation par les études de la taxinomie de Kanfer (1990).

### **3.1. Les théories des besoins -mobiles -valeurs.** (Quels sont les facteurs de la motivation au travail ?).

Les théories des besoins - mobiles - valeurs regroupent trois grands courants théoriques qui examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles permettent de comprendre le déclenchement ou non des comportements et de déterminer les facteurs qui poussent les individus à agir. Selon Roussel, «*Les théories des besoins, mobiles, valeurs restent indispensables pour comprendre le déclenchement ou non des comportements.* » (2000, p.16). Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement, et de répondre aux questions: « Quels sont les facteurs de la motivation au travail ? », « Qui motive les salariés à travailler ? », « Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur la décision de l'individu ? ». Pour répondre ces questions, ce groupe de théories met l'accent sur l'être humain et sa personnalité ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs. Pour expliquer que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail et qu'ils sont à l'origine du déclenchement des comportements, ce paradigme repère trois grands courants théoriques. Ce sont les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque et les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

#### **3.1.1. Les théories des besoins (théories de contenu) - besoins.**

Dans ces théories, nous allons présenter:

- La théorie hiérarchique de Maslow (1943) ;

- La théorie ERG (ERD) d'Alderfer (1969) ;
- La théorie des besoins acquis de McClelland (1961) ;
- La théorie bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971).

Selon Roussel, les théories des besoins *«tentent de dresser des listes de facteurs de motivation... »* (2000, p.15). Elles *«s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation »* (Saulnier, p.1). Appartenant aux théories de contenu, les théories des besoins sont axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Elles indiquent les besoins ressentis par les individus et les conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Dès lors que les individus ont cette volonté ils agissent, ils sont motivés. Les besoins psychologiques (force interne) sont à l'origine du comportement ; ils sont donc les facteurs de la motivation au travail. Parmi les théories de contenus, nous allons présenter le modèle hiérarchique de Maslow (1943), le modèle «ERG» d'Alderfer (1969), le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971) et la théorie des besoins acquis de McClelland (1961). En effet, ce sont elles qui ont trouvé le plus d'applications dans le domaine managérial et elles comportent la plupart des éléments de la motivation qui correspondent au contexte de la Chine.

### **3.1.1.1. La théorie des besoins de Maslow (1943).**

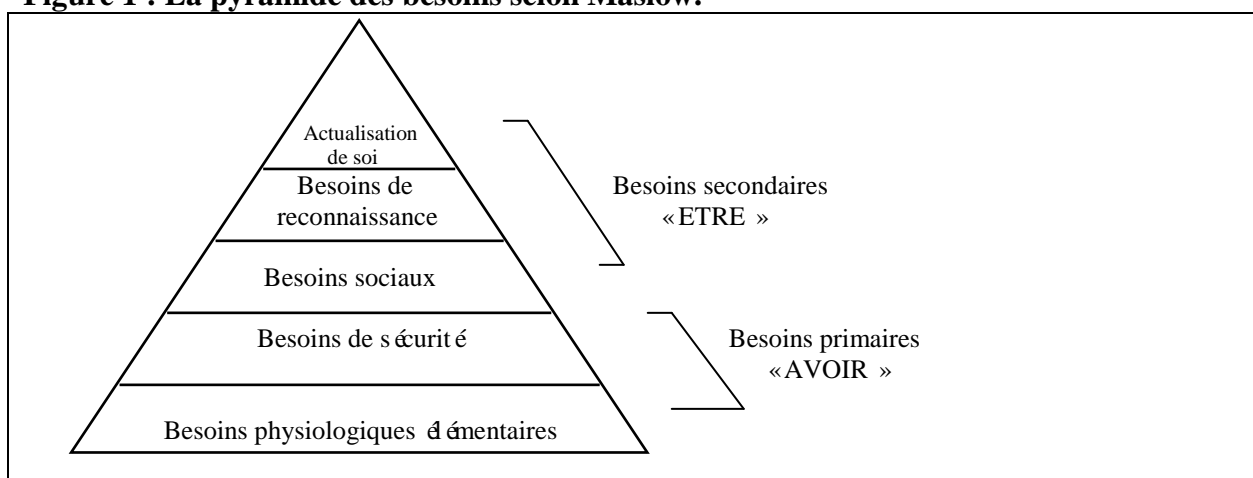
Dans le domaine des théories humanistes, l'humain est vu comme un être fondamentalement bon, se dirigeant vers son plein épanouissement. Cette approche suppose l'existence individuelle (moi-même) et insiste sur l'importance de la cause et de la cause de soi (autres). L'objectif recherché par le psychologue humaniste est donc de permettre à tout individu de se mettre en contact avec ses émotions et ses perceptions afin d'atteindre l'actualisation de soi (se réaliser).

A. Maslow (1908-1970), psychologue américain, a présenté une théorie concernant la motivation des salariés. Selon lui, ce sont les besoins qui créent la motivation, le comportement et notre désir conscient de croissance personnelle. Les besoins sont organisés selon une hiérarchie où, à la base, nous retrouvons les besoins physiologiques élémentaires et au sommet, nous retrouvons les besoins psychologiques et affectifs d'ordre supérieur. Nous commençons par satisfaire ceux qui nous apparaissent prédominants avant de passer à la catégorie de besoins suivante.

Maslow développe le premier modèle théorique de la motivation qui sera appliqué plus tard abondamment dans les organisations. Il définit l'humain comme un tout présentant des aspects physiologiques (biologique et organisation du corps physiologique), psychologiques et sociologiques (sécurité, appartenance, reconnaissance) et spirituels. En 1943, il publie sa théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow 1943). (L'article où Maslow expose sa théorie de la motivation, «A Theory of Human Motivation», est paru en 1943.) C'est un cadre de travail intéressant et utilisable, qui explique l'importance de certains besoins. Selon cette théorie tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. La motivation de tout salarié serait marquée par la volonté de satisfaire des besoins.

Dès lors que le salarié a cette volonté, il agit, il est motivé. Cette théorie apporte une réponse aux questions suivantes : quels sont les facteurs de la motivation ? Qu'est-ce qui motive ? Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante qu'il est possible de classer et de hiérarchiser dans une pyramide. Selon cette hiérarchie, la satisfaction des besoins physiologiques doit précéder toute tentative de satisfaction des besoins de sécurité (protection) ; lesquels doivent être satisfaits avant les besoins d'appartenance (ou amour), qui précèdent les besoins de reconnaissance (ou estime de soi) ; au sommet de la pyramide se trouvent les besoins spirituels (ou dépassement). Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories : besoins physiologiques élémentaires ; besoins de sécurité ; besoins sociaux ; besoins de reconnaissance et besoin d'actualisation de soi. Figure 1 ci-dessous présente la pyramide des besoins de Maslow.

**Figure 1 : La pyramide des besoins selon Maslow.**



La pyramide schématise une théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par Maslow sur la motivation. Cette représentation des besoins humains sous forme de pyramide a été réalisée pour sa commodité dans le domaine de la psychologie du travail. En réalité, la pyramide des besoins n'est qu'une schématisation de la théorie de la motivation de ce psychologue, parce que ce dernier ne l'a jamais mentionnée comme telle dans le résultat de ses travaux. Cette pyramide est constituée de cinq niveaux de besoins principaux. Selon Maslow, C'est une question de priorité et de hiérarchie des besoins. Nous cherchons d'abord à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide. Par exemple : il est préférable de rechercher à satisfaire les besoins physiologiques avant les besoins de sécurité (sur cette pyramide, les besoins physiologiques se situent plus bas que les besoins sécurité). Donc, dans une situation où notre survie serait en jeu, nous serions prêts à prendre des risques. Autrement dit, comment se détendre et s'épanouir si son besoin premier de sécurité n'est pas garanti ?

**Niveau 1: Besoins physiologiques élémentaires** (les besoins fondamentaux au maintien de la vie ou les besoins qualifiés de primaires : gîte, couvert, nourriture, eau, respiration, élimination, maintien de la température, repos et sommeil, articles essentiels à la survie...).

Les besoins physiologiques dans la hiérarchie des besoins de Maslow sont prioritaires. C'est le niveau le plus bas de la pyramide. Ces besoins fondamentaux sont nécessaires pour la survie, car ils sont les plus importants et correspondent aux besoins physiologiques et vitaux liés au maintien de l'homéostasie de l'organisme et la régulation des grandes équilibres biologiques: les besoins d'oxygène, de nourriture, de liquides, de maintien de la température corporelle, de repos, d'élimination et de logement, etc. Normalement, un individu cherche à satisfaire ses besoins physiologiques avant tous les autres. Une privation ou un manque dans l'un de ces besoins prioritaires aura inévitablement un impact sur les autres besoins, la construction des étages supérieurs étant alors impossible. Par exemple : nous cherchons habituellement à satisfaire notre besoin de nourriture avant de satisfaire notre besoin d'amour. Les besoins de manger, de respirer, de dormir, de boire, de se reposer, de se réchauffer l'emportent sur tout autre et un individu pourrait être amené à reconsidérer ses ambitions pour les satisfaire, voire dans des cas extrêmes à mettre en jeu sa sécurité sa santé ses besoins de maintien de vie, etc. Ces besoins sont satisfaits pour la majorité des individus. A ce niveau, il fait référence aux besoins primaires de l'homme et nécessaires à sa survie, les questions portent sur le salaire et, si c'est pertinent et possible, sur les pauses et les avantages dont la nature sera déterminée par les possibilités du service et les attentes personnelles. Concernant le monde de travail, ces

besoins sont identifiables par la rémunération économique, parce que celle-ci permet de satisfaire les besoins primaires par l'achat de nourriture et de boissons. Donc, ces besoins, pour les salariés, peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.

Dans une conférence donnée en 1979, R. Poletti précisait le contenu des besoins. Selon lui, les besoins physiologiques de base, classés par ordre de priorité sont:

- Oxygénation - Équilibre hydrique et sodé - Équilibre alimentaire - Équilibre acide-base - Élimination des déchets - Température normale - Sommeil - Repos - Relaxation - Activité - Mobilisation - Énergie - Confort - Stimulation - Propreté - Sexualité

**Niveau 2: Besoins de sécurité** (protection au niveau moral et physique : physique, psychologique, économique, abri, protection, sécurité).

Le second niveau représente les besoins psychologiques de sécurité (protection physique et psychologique, emploi, stabilité familiale et professionnelle), de propriété (avoir des choses et des lieux à soi) et de maîtrise de l'environnement (pouvoir sur l'extérieur) qui traduisent l'aspiration de chacun à être protégé physiquement et moralement. Ils ont à la fois une dimension objective (la sécurité physique de la personne et de sa famille : agressions, violence, la sécurité de l'emploi, etc.) et une dimension subjective (sécurité psychologique, stabilité familiale, etc.). Selon Maslow, ce niveau ne devient l'objet d'attention que lorsque les besoins physiologiques élémentaires ont été satisfaits.

Dans le champ des organisations, l'étage rassemblant les besoins de sécurité, les besoins psychologiques de protection concerne les besoins d'assurance de l'homme (pouvoir sur l'extérieur : du corps, de l'emploi, de propriété, de la santé, de la propriété et de maîtrise, du niveau d'agressivité dans les relations professionnelles et du sentiment global d'ordre), que ce soit au niveau physique, moral ou social, une faille dans ces besoins risquerait de faire s'écrouler tout l'ensemble.

Pour les salariés, ce niveau des besoins peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des personnes. La gestion peut mettre en avant la sécurité offerte par un cadre réglementaire, par la pérennité du poste, par un statut, etc. ...

Selon R. Poletti (1979), par ordre de priorité les besoins de sécurité sont:

- Protection du danger physique - Protection des menaces psychologiques - Délivrance de la douleur - Stabilité - Dépendance - Prédicibilité - Ordre.

**Niveau 3 : Besoins sociaux** (ou besoins d'amour et d'appartenance : le besoin d'être aimé, l'affection, l'appartenance à un groupe, les rapports sociaux).

Le troisième niveau de la pyramide de Maslow est représenté par les besoins sociaux. Ce sont des besoins d'affectivité (être accepté tel que nous sommes, recevoir et donner de l'amour et de l'affection, avoir des amis et un réseau de communication satisfaisant), d'estime (être reconnu comme ayant de la valeur), d'appartenance (nous vivons en société et notre existence passe par l'acceptation des autres avec leurs différences), et d'intégration (ou appartenance) à un groupe (social, relationnel...). Ce niveau porte essentiellement sur les besoins en termes de reconnaissance sociale et de liens sociaux (d'affectivité, d'affiliation, d'estime de la part des autres et d'appartenance). Ils sont essentiellement caractérisés par l'expression, la communication. Les besoins de sociabilité illustrant ce niveau sont par exemple l'amour, la famille, l'amitié, l'intégration dans un groupe ou l'intimité. C'est la volonté d'être admis au sein d'un groupe qui conduit la personne à construire des relations qui vont au delà des nécessités professionnelles.

Pour se sentir en sécurité psychologiquement, ce niveau des besoins peut être satisfait par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la communication interne, la culture d'entreprise, les activités sociales, les groupes de projet, etc. Un individu doit savoir ce qu'il veut attendre des autres, y compris des membres de sa famille et des professionnels de la santé ainsi que des conditions de son environnement, des interventions, et des expériences nouvelles. Le manager peut développer le collectif professionnel et si possible des activités visant à renforcer la cohésion. Ce n'est que lorsqu'un individu se sent en sécurité et qu'il a le temps et la force de rechercher l'appartenance et la tendresse et de partager cette tendresse avec d'autres. Donc, la possibilité de combler ces besoins survient lorsque les besoins physiologiques et les besoins de sécurité sont satisfaits.

Selon R. Poletti (1979), par ordre de priorité, besoins d'appartenance sont:

- Amour et affection - Acceptation - Relations et communications chaleureuses - Approbation venant des autres - Être avec ceux qu'on aime - Être avec des compagnons.

Selon ce que nous appelons le principe d'émergence, si ces besoins de base (trois premiers niveaux) sont satisfaits, il y a apparition d'autres besoins (dits besoins secondaires) du développement. Ces besoins secondaires sont plus de l'ordre de la réalisation de soi, comme être libre, que d'un comblement de manques.

**Niveau 4: Besoins de reconnaissance** (ou besoins d'estime de soi et de considération).

Le quatrième niveau est celui des besoins d'estime de soi (sentiment d'être utile, d'avoir de la valeur, confiance, point de départ de l'acceptation de soi, considération, respect des autres et par les autres, estime de la part des autres personnelle et du développement de l'indépendance) qui porte notamment sur les besoins de respect, de considération, de réputation, de reconnaissance, de confiance en soi, l'image et la valorisation personnelle. Ce niveau des besoins est rattaché au désir de force, de réussite, de maîtrise et de compétences, de mérite, de confiance en soi face aux autres, d'indépendance et de liberté. Il se définit par rapport aux autres ou au groupe d'appartenance. Tout individu doit éprouver de l'estime pour lui-même et sentir que les autres ont de la considération pour lui. Cet étage des besoins est à l'origine des efforts en vue d'atteindre la considération et le respect, ainsi que la célébrité, la domination et le prestige.

Ils font référence à la réalisation d'une activité valorisante pour soi et, par conséquent, à la réalisation de projets, à l'expression d'idée, à la possession de buts et de convictions. En termes plus explicites, les individus désirent être acceptés et reconnus par les autres. Acceptés pour eux-mêmes, pour ce qu'ils sont, pour leurs qualités et reconnus pour leurs résultats.

Ce niveau des besoins peut trouver écho à travers les systèmes de rémunération, le management participatif, l'implication des individus, l'*empowerment* des individus, etc. Le manager aura à en souligner la difficulté, à valoriser le travail accompli, à reconnaître les compétences individuelles et collectives.

Selon R. Poletti (1979), par ordre de priorité, les besoins d'estime de la part des autres sont :

- Reconnaissance - Dignité - Appréciation venant des autres - Importance, influence - Bonne réputation - Attention - Statut - Possibilité de dominer.

Selon R. Poletti (1979), par ordre de priorité, besoins d'estime de soi sont :

- Sentiment d'être utile, valorisé - Haute évaluation de soi-même - Se sentir adéquat, autonome
- Atteindre ses buts - Compétence et maîtrise - Indépendance.

Ce niveau des besoins satisfait permettra d'accéder au sommet de la pyramide et d'arriver à l'actualisation de soi, d'atteindre en quelque sorte de notre plein épanouissement d'être humain.

**Niveau 5: Besoins d'actualisation de soi** (ou besoins de réalisation de soi, de progresser, de se développer, de s'épanouir, de devenir tout ce que nous sommes capable d'être.).

Une fois les quatre premiers niveaux des besoins satisfaits, nous pouvons accéder au sommet de la pyramide, c'est-à-dire arriver aux besoins d'actualisation de soi (réaliser de soi, désir de reconnaître, comprendre, organiser, développer ses valeurs, accroître ses connaissances, avoir une vie intérieure, etc.) et devenir ce que nous sommes. Ces besoins se définissent comme des besoins de se réaliser, de mettre en valeur son potentiel personnel. C'est devenir ce que nous pouvons être, réaliser pleinement notre potentiel. Il s'agit de donner un sens à sa vie. En fait cette réalisation de soi n'est jamais atteinte et réclame une recherche continue. Pour la majorité ce niveau des besoins comprend des besoins de compréhension cognitive (nouveau savoir, connaissance, exploration), ainsi que des besoins esthétiques (musique, beauté, art, ordre). L'individu qui atteint ce niveau a l'esprit mûr et sa personnalité est multiple. Bien qu'il ait des échecs et des doutes, il y fait généralement face avec réalisme. Il connaît des besoins incessants en termes d'effort, de savoir et de découverte. Il est souvent capable d'assumer et de conduire à terme des tâches diverses, et tire satisfaction du travail bien fait. Il peut estimer la qualité de son travail, son apparence et la façon dont il résout les problèmes sans se soumettre entièrement à l'opinion des autres.

Donc, cet ultime niveau se rapporte aux besoins d'implication et d'évolution. La façon dont un individu réussit à satisfaire son besoin de réalisation de soi dépend de son environnement, de ses besoins actuels, et des agents stressants. Pour se réaliser, l'individu doit chercher un équilibre entre ses besoins, les agents stressants et sa compétence d'adaptation aux changements et aux exigences de son équipe et de son environnement. Pour le manager, les besoins d'accomplissement peuvent être satisfaits par le développement individuel (formation, carrière, etc.), par des missions complexes, par des marges d'autonomie importantes, par la participation à des activités relevant du niveau hiérarchique supérieur (délégations,



établissement des objectifs de son unité etc.) et l'*empowerment* qui permettent à la personne de se sentir compétente et utile.

Selon R. Poletti (1979), par ordre de priorité les besoins de se réaliser sont :

- Croissance personnelle et maturation - Prise de conscience de son potentiel - Augmentation de l'acquisition des connaissances - Développement de son potentiel - Amélioration des valeurs
- Satisfaction sur le plan religieux et/ou philosophique - Créativité augmentée - Capacité de percevoir la réalité et de résoudre les problèmes, augmentée - Diminution de la rigidité - Mouvement vers ce qui est nouveau - Satisfaction toujours plus grande face à la beauté - Moins de ce qui est simple, plus de ce qui est complexe.

### **Les points forts de cette théorie.**

La pyramide de Maslow possède l'avantage d'être immédiatement compréhensible et frappante. C'est l'un des modèles de la motivation les plus enseignés, notamment en formation au management. Avec sa simplicité sa logique, son applicabilité la pyramide de Maslow est enseignée dans plusieurs disciplines et dispose par conséquent d'un champ d'application diversifié. Par exemple : elle tient une place très importante dans le domaine marketing, le développement personnel et même Internet. Maslow nous propose une vue très innovante sur la façon d'analyser la psychopathologie. Il nous fournit une subtile observation du fonctionnement social, de la façon que les individus ont de vivre entre eux et de vivre avec eux-mêmes, dans la reconnaissance de leur propre nature. Nous pouvons dire que la connaissance des besoins des salariés est donc essentielle pour la mise en œuvre de nouvelles organisations du travail.

### **Les points faibles de cette théorie.**

- Plusieurs scientifiques s'accordent à dire que la pyramide de Maslow connaît certaines limites (qui ont conduit à sa réfutation) dans la mesure (ce modèle propose une typologie universelle des besoins, mais ne prend pas en compte pas variations culturelles) où ses observations ont porté exclusivement sur la population occidentale (il n'a étudié qu'une population occidentale et instruite pour aboutir à ce résultat). Il s'agit de se questionner sur la légitimité du modèle en prenant en compte le contexte social de la population ou de la personne (par exemple : nous ne sommes pas sûrs de savoir ce qui motive un Inuit). Donc, dans d'autres modèles de sociétés, ce modèle peut ne pas être valide;
- La hiérarchie de progression ne semble pas toujours correspondre à une logique réelle. Elle impose qu'un besoin supérieur ne peut être atteint qu'à condition de satisfaire ceux de la base de

la hiérarchie, alors qu'un palier peut être passé. En effet, la grande majorité cherche parfois à satisfaire des besoins d'ordre supérieur, même lorsque les autres besoins inférieurs demeurent insatisfaits.

- La théorie de Maslow ne montre pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres. Elle ne dit pas à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour que l'individu s'en détourne au profit d'un autre. En effet, il est fréquent que les besoins d'une personne soient multiples et contradictoires, ce sont les désirs et aspirations concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Pour un individu, il y a, en même temps de nouveaux besoins physiologiques qui peuvent apparaître, et d'autres réapparaître ; des allers retours sont possibles.

- Selon cette théorie, si le salaire n'est pas suffisant, garantir la sécurité de l'emploi ne suffit pas non plus à satisfaire les besoins physiologiques. Est-ce qu'il faut chercher une hiérarchie à l'intérieur des niveaux ? En plus, Le fondement de la théorie de Maslow est la hiérarchisation des besoins, mais cette théorie ne peut pas s'expliquer dans le cas d'une perte d'emploi.

- Elle explique aussi quels besoins peuvent être à la base d'un comportement. Mais elle ne montre pas quand ni pourquoi l'homme opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin.

### **Conclusion pour cette théorie.**

Dans cette théorie, la recherche des besoins est hiérarchisée, tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La théorie de Maslow montre que ladite motivation repose essentiellement sur la satisfaction de ses besoins. Selon le principe de manque, lorsqu'un besoin est satisfait, il n'est plus une source de motivation, dans ce cas, un autre besoin apparaît que la personne va s'efforcer de satisfaire. La théorie de Maslow comporte un autre principe, dit de progression, qui définit l'ordre d'apparition des besoins. Selon Maslow, les besoins d'un niveau supérieur ne constituent une source de motivation que si les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits. Ces besoins disposent d'une organisation hiérarchique et peuvent être classés sur différents niveaux. La pyramide comporte cinq niveaux de besoins qui sont par ordre croissant. Les besoins du premier niveau sont absolus, la personne cherchant d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Par conséquent, avant de passer à ceux du niveau supérieur, un individu cherchera tout d'abord à satisfaire tous les besoins classés au niveau le plus bas. Par exemple, dans un moment où un individu est assuré de manger et de boire, il va

chercher à garantir sa sécurité, par contre, il pourrait compromettre sa sécurité pour combler un besoin physiologique. Normalement, le cinquième besoin (la réalisation de soi) n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le cinquième besoin est le plus large et est supposé être insatiable.

### **3.1.1.2. La théorie ERG (ERD) d'Alderfer (1969).**

Comme nous le savons, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins, la théorie de Maslow (1943) a été relativement peu vérifiée dans la réalité. La progression des connaissances scientifiques a permis à divers auteurs d'affiner le modèle précédent. Une seconde théorie des besoins, la théorie ERD (ERG) est développée quelques années plus tard par C. Alderfer (1969). Il propose une évolution de la pyramide des besoins de Maslow. Même s'il est source de scepticisme comme celui de Maslow, son modèle diffère de ce dernier. Sa théorie ne suit pas l'ordre de la pyramide des besoins de Maslow, elle est complémentaire. La théorie ERD d'Alderfer (ERG = Existence, Relatedness, Growth) est comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Elle est moins dogmatique dans la hiérarchie bien qu'elle stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive la personne au travail. Elle est utilisée en gestion pour faciliter le travail des spécialistes en ressources humaines. Alderfer est donc la première personne à regrouper les besoins individuels sur trois niveaux au lieu de cinq. Pour proposer la motivation, Alderfer se base sur une étude menée auprès de 110 salariés d'une banque. Selon lui, la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), et consiste à agir en vue de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

La théorie d'Alderfer propose une échelle de besoins classés en trois types sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement individuel). Contrairement à la théorie de Maslow, ce n'est pas une hiérarchie ; en aucun cas cette échelle des besoins ne signifie une prééminence entre ces trois catégories de besoins.

#### **(1). Les besoins d'existence (E= Existence).**

C'est l'ensemble des besoins matériels ou des besoins physiologiques (la faim, la soif, etc.), y compris la recherche de sécurité (conserver son emploi). Ils correspondent aux deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow (1943) : les besoins physiologiques et la sécurité. Il en est de même pour la volonté d'améliorer son salaire, ses conditions de travail, ou ses avantages divers en milieu organisationnel. En milieu de travail, ces facteurs sont influencés par la

rémunération et les conditions de travail principalement. Une fois ces facteurs contrôlés, les entreprises verront leurs salariés plus motivés et plus accomplis.

### **(2). Les besoins de sociabilité (R=Relatedness).**

Ce sont les besoins de relations interpersonnelles. L'être humain a besoin d'interaction, d'amour, d'appartenance à un groupe et de s'y faire reconnaître en son sein. Il ressent le besoin d'être associé avec des gens. Ces besoins poussent un individu à avoir des relations avec d'autres personnes : avoir des liens sociaux avec la famille, les collègues, les amis, les personnes importantes pour soi, etc. Ces relations entre l'individu et les personnes qu'il côtoie sont des échanges amicaux et conflictuels. Ces besoins sont comblés par le partage de sentiments, de confidences, d'idées, d'émotions, ou au contraire de rivalité, de haine... avec autrui. Ces besoins d'échange sont des facteurs de motivation qui poussent la personne à chercher à le satisfaire. D'après P. Roussel (1996), pour l'organisation, les besoins de sociabilité peuvent se traduire par le désir de s'intégrer dans un groupe de travail, de rendre les échanges conviviaux et de chercher les contacts avec les membres de ce groupe, de participer à des activités syndicales, etc. Ces besoins correspondent au troisième niveau de la pyramide de Maslow. (Soit : besoins d'ordre supérieur d'estime de soi (en partie) et sociaux).

### **(3). Les besoins de développement, de progression ou de croissance (G = Growth).**

Ce sont les besoins de se développer, et notamment de s'épanouir et d'utiliser les compétences que l'on possède. L'être humain doit faire preuve d'ambition pour pouvoir accomplir de nouvelles choses et grandir en tant qu'individu comme : les besoins de création, d'utilisation, de réalisations significatives, d'amélioration des compétences. En cherchant toutes les occasions de progresser personnellement, à sa propre façon (en apportant une contribution créatrice et productive à son travail, en se fixant et réalisant des buts, etc.), l'individu se sent comme plus épanoui. Dans ce type de recherche, un individu est motivé il cherche à satisfaire ses aspirations (pour la créativité et l'innovation), à assouvir ses désirs de participer à des tâches ou à des activités enrichissantes, et à affronter des défis. Ces besoins s'apparentent en partie aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow (Ils correspondent aux quatrième et cinquième niveaux de la pyramide de Maslow). Selon lui, pour un individu, l'actualisation de soi est liée à la réalisation de son potentiel inné. Cependant, chez Alderfer, le développement individuel correspond aux « *désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de le maîtriser* » (Pinder, 1984, p. 54).

### **Les points forts de cette théorie.**

Alderfer s'est inspiré de la théorie de Maslow, basée sur la théorie des besoins hiérarchiques. Mais, le mécanisme de la motivation fonctionne différemment chez Alderfer. Sa théorie ne suit pas l'ordre de la pyramide des besoins de Maslow, elle est complémentaire. Elle est utilisée en gestion pour faciliter et simplifier le travail des spécialistes en ressources humaines. Nous constatons une certaine progression dans leur développement.

- D'abord, la notion d'échelle de besoins d'Alderfer est différente que celle de hiérarchie des besoins de Maslow. Alderfer classe en trois (au lieu de cinq) catégories de besoins sur un *continuum* et il n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins.

- En suite, selon Abang-Sako, «*Alderfer va à l'encontre de Maslow pour qui, il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation ; tandis que, dans la théorie ERD, il peut y avoir régression.* » (2010, p.35). La satisfaction du besoin de développement personnel a la faculté de renforcer le désir des deux autres catégories de besoins de niveau inférieur. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense.

- Enfin, la théorie des besoins d'Alderfer a contribué à l'avancement de l'hypothèse du phénomène de régression ou de frustration qui «*conduit donc l'individu à régresser sur cette échelle des besoins, en délaissant les plus abstraits quand il ne peut pas les satisfaire, pour reporter la plus forte intensité de ses désirs sur les plus concrets.* » (Abang-Sako, 2010, p.35). En fait, si l'individu ne peut satisfaire ses besoins de développement personnel, il peut régresser dans l'échelle des besoins. Par régression, il reporte ses volontés sur les besoins de rapports sociaux dont l'intensité augmentera. De la même façon, s'il ne peut pas satisfaire ses besoins de rapports sociaux, il est possible que le désir de ses besoins d'existence se renforce. Donc, la théorie d'Alderfer construit le processus de régression dans l'échelle des besoins qui se produit à cause d'une nouvelle frustration. Selon Abang-Sako, «*Alderfer va [ainsi] à l'encontre de Maslow pour qui, il ne peut y avoir que progression dans la satisfaction des besoins en fonction de leur hiérarchisation ; tandis que, dans la théorie ERD, il peut y avoir régression.* » (2010, p.35). Donc, le modèle d'Alderfer résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits, du fait qu'il est moins strict dans sa structure.

### **Les points faibles de cette théorie.**

Comme les théories précédentes, celle d'Alderfer a suscité aussi de nombreuses critiques.

- Pour apprécier la validité de la théorie ERD, selon Abang-Sako, peu d'études empiriques permettent d'aboutir à cette conclusion. Rien n'autorise aussi à dire comment, sur le terrain, nous pouvons mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfaction ; comment le fait de passer d'un besoin à un autre entraîne directement un changement de comportement dans le travail ; et de quelle manière nous pouvons nous ajuster à une politique adressée aux individus. Selon Maillat (1989), les travaux qui la valorisent ont, pour « *la plus part é r é a l i s é s p a r s o n a u t e u r , a l o r s q u ' u n e é t u d e r e s t e p l u s n u a n c é e e t m e t e n c a u s e l ' u n i v e r s a l i t é d e l a c l a s s i f i c a t i o n d e s b e s o i n s d e l a t h é o r i e E R D .* » (2011, p.35).
- Ce système partage le même défaut que la théorie de Maslow, défaut lié à l'imprécision même de la notion de besoin - il ne catégorise plus les besoins et ne définit les besoins que par leur contenu.

### **Conclusion pour cette théorie.**

Alderfer nous présente plutôt un réaménagement de la théorie de Maslow, mais pas vraiment un nouveau modèle des besoins. Sa contribution a surtout permis de nous indiquer que la hiérarchie de la satisfaction des besoins de Maslow n'était pas nécessairement progressive, et que nous pouvions également chercher à satisfaire plusieurs besoins en même temps. Cette théorie propose que la motivation de la personne est provoquée par une force interne (tension), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence, les besoins sociabilité et les besoins de développement individuel. Contrairement à la théorie de Maslow, dans cette théorie il n'existe pas de hiérarchie de préséance entre les trois catégories de besoins ; ils sont alignés (sur un *continuum*) du plus concret (besoin d'existence) au plus abstrait (besoin de développement personnel). Cette échelle des besoins ne définit pas une priorité entre ces trois catégories de besoins, chaque besoin peut être actif simultanément avec d'autres chez un même individu, c'est-à-dire, aucune des deux catégories ne précise qu'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres. La motivation de l'individu dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité est liée au degré de satisfaction du désir, soit : plus il est satisfait, moins il est intense, et vice-versa. De plus, selon les individus, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable. D'après Abang-Sako, « *un type de besoin peut dominer les autres. Cette domination peut être permanente, ou d'une durée plus ou moins longue selon les changements opérés dans la vie de cette dernière, voire circonstancielle selon la qualité du besoin considéré* » (2010, p.35). Donc, cette théorie a aussi contribué à l'avancement de l'hypothèse du phénomène de frustration/régression. D'après cette hypothèse, si une personne

ne peut satisfaire ses besoins de développement personnel, elle peut régresser dans l'échelle des besoins. Par régression, elle reporte ses désirs sur les besoins de rapports sociaux ou même sur les besoins d'existence dont l'intensité va augmenter.

### **3.1.1.3. La théorie du besoin de réalisation de McClelland (1961).**

S'appuyant sur les premiers travaux d'H. Murray (1938), en 1961, McClelland déclare que la motivation d'une personne peut résulter de trois besoins dominants. Son concept est également appelé théorie des trois besoins, théorie des besoins enseignés, ou théorie des besoins acquis. Ces trois besoins sont tous aussi importants les uns que les autres, sans aucune hiérarchie. Selon lui, chaque personnalité est marquée par la prédominance d'un des trois besoins (chaque personne éprouve une dépendance persistante à l'égard de l'un ou de l'autre de ces besoins) qui sera la force motrice qui influera tant ses comportements que sa motivation. Cependant, au gré des circonstances, elle peut également ressentir les deux autres besoins, mais dans une moindre mesure. Ces besoins sont le besoin de réalisation, le besoin d'affiliation et le besoin de pouvoir.

#### **- Le besoin d'accomplissement (ou besoin de réussite, besoin de réalisation).**

La théorie de l'accomplissement développée par McClelland dans les années 1950, et poursuivie dans les années 1960, a défini les caractéristiques des individus ayant un haut besoin d'accomplissement qui est un fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'information sur les résultats obtenus, et d'affronter des risques de difficulté moyenne. Ils consacrent du temps à réfléchir sur la façon dont ils peuvent améliorer leur travail et faire des choses intéressantes dans leur vie. Pour satisfaire leurs besoins, ils recherchent la prise de responsabilités, recherchent la reconnaissance sociale. Autrement dit, c'est l'envie de relever des défis, d'atteindre des objectifs, le besoin de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir ; ceci renvoie à l'envie de réussir (accomplissement)... et donc dans sa vie sociale et privée ! Ce besoin peut aussi se définir comme étant la volonté d'un individu d'exceller dans les activités dans lesquelles il s'engage. Pour une personne, la préoccupation de sa propre réussite est reliée au plaisir de relever des défis, à la crainte de l'échec et de fixer des objectifs difficiles, mais non impossibles d'atteindre. Ce type de besoin signifie qu'un individu souhaite réaliser des tâches difficiles, et relever des challenges de haut niveau. Certaines caractéristiques des individus à haut besoin d'accomplissement sont :

- Ils veulent avoir du succès et souvent souhaitent recevoir un *feedback* positif.

- Ils cherchent à louvoyer et tentent ainsi d'éviter des situations à faible et à haut risque. Ils évitent des situations à faible risque car le succès facilement atteint n'est pas une réalisation véritable. Dans des projets à haut risque, les individus voient les résultats comme une chance plutôt que comme le résultat de leur propre effort.

- Ils veulent travailler seuls ou avec d'autres contributeurs de haut niveau.

- Selon McClelland, ces personnes font les meilleurs *leaders*, bien qu'elles puissent avoir tendance à exiger trop de leur personnel, en pensant qu'il est fortement guidé par les résultats.

### - **Le besoin d'affiliation** (ou besoins d'appartenance).

C'est le besoin d'associations interpersonnelles qui caractérise les individus qui passent une bonne partie de leur temps à réfléchir sur la façon de développer des relations amicales dans leur groupe ; ceci renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes. Il concerne le désir d'établir et de maintenir des relations amicales, intimes et conviviales avec les autres membres de l'organisation, d'être accepté par un groupe. Les gens essaient d'intégrer un groupe par leur réseau social ou professionnel.

Ce besoin signifie que les individus recherchent de bonnes relations interpersonnelles avec autrui. Certaines caractéristiques des individus à haut besoin d'affiliation sont :

- Ils veulent être aimés et admis par les autres, et attachent de l'importance à l'interaction personnelle;

- Ils tendent à se conformer aux normes de leur équipe de travail;

- Ils préfèrent la coopération plutôt que la concurrence;

- Ils tâchent de construire et de préserver des relations avec un haut niveau de confiance et de compréhension mutuelle ;

- Ils ont de bons résultats dans des situations d'interaction et de service à la clientèle;

- Selon McClelland, un fort besoin d'affiliation mine l'aptitude d'objectivité et la capacité de prise de décision des dirigeants.

### - **Le besoin de puissance** (ou besoin de pouvoir).

C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les mobiliser vers un objectif précis, d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normal ; ceci renvoie à vouloir avoir de l'influence sur autrui. Il s'exprime par l'attrait d'influencer sur son entourage et de contrôler/diriger l'environnement extérieur. Ce besoin est typique des individus qui aiment avoir des responsabilités, qui passent l'essentiel de leur temps



à réfléchir à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur les autres, qui recherchent des postes où ils peuvent exercer un leadership (responsables politiques).

- Les individus peuvent être regroupés en deux groupes : celui de la puissance personnelle et celui de la puissance institutionnelle. Les individus qui ont un besoin élevé de pouvoir personnel, veulent diriger et influencer les autres. Les individus qui ont un besoin élevé de pouvoir institutionnel montrent qu'ils aiment organiser les efforts des autres, de réaliser les buts de l'organisation.

- Les individus à la puissance élevée occupent des positions de concurrence et sont orientés statut.

- Si les individus sont attirés par des rôles de *leadership*, ils peuvent ne pas posséder la flexibilité requise et les qualités pour être centrés sur l'individu.

- Les personnes qui ont un besoin élevé de puissance institutionnelle tendent à être plus efficaces que celles qui ont un besoin élevé de pouvoir personnel.

### **Les points forts.**

En raison de leurs propres motivations, la méthode de McClelland permet de repérer les gens hautement performants. Cette méthode présente trois caractéristiques principales :

- Les individus préfèrent se fixer leurs propres objectifs. Avec un fort besoin d'accomplissement, ils aiment assumer autant que possible l'entière responsabilité des décisions relatives aux buts qu'ils cherchent à atteindre. Du fait que les individus sont rarement satisfaits de laisser les choses au hasard et de subir la vie, il y a peu de chances qu'ils acceptent systématiquement les objectifs que d'autres individus, y compris leurs supérieurs leur soumettent. Ils choisissent avec soin les objectifs qu'ils se donnent, et essaient presque toujours de les accomplir. Ils ont tendance à solliciter une aide auprès des experts capables de leur apporter, les connaissances ou les talents nécessaires.

- Généralement, les gens évitent de choisir des objectifs extrêmement difficiles à atteindre. Ils adorent des buts modérément accessibles afin qu'ils ne soient pas si aisés que le succès n'entraîne aucune satisfaction, ni si ambitieux que la réussite ne soit interprétée plus comme une question de chance plus que de mérite. En d'autres termes, ils se placent à un endroit qui n'est pas assez proche du but pour rendre le succès ridiculement facile, ni trop éloigné pour rendre la réussite impossible. Cela leur permet de prendre eux-mêmes de prendre plaisir à l'épreuve et à la réalisation de tâches qui les obligeront à se surpasser.

- Les gens motivés par le besoin d'accomplissement présentent une préférence pour les tâches qui leur fournissent une rétroaction immédiate. Étant donné l'importance que les buts

représentent pour eux, ils préfèrent savoir à quel point leur action a été réussie. C'est peut être une des raisons pour laquelle les salariés fortement motivés par le besoin de réussir se décident souvent en faveur d'une carrière commerciale, ou dans des activités qui exigent un bon esprit d'organisation.

- McClelland est le premier à mesurer chez un individu la force de la motivation par l'accomplissement d'une mission. Pour faire apparaître la façon dont l'individu perçoit le monde, en utilisant le TAT (Test d'Aperception Thématique), il nous montre un individu présentant des images non structurées qui peuvent provoquer diverses réactions.

### **Les points faibles.**

McClelland a suscité aussi de nombreuses critiques pour ses expériences et ses conclusions :

- Selon Fontana «*Peu de recherches ont tenté de valider ce modèle, qui laisse encore de nombreuses interrogations en suspens. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.* »(2004, p.4).

### **Conclusion générale pour cette thèse.**

Ce modèle fonde aussi la motivation sur l'existence de besoins. Les moteurs de la motivation se concentrent sur trois besoins acquis. Ces trois besoins visent deux domaines : la maîtrise professionnelle (compétences et satisfaction) et les performances (comparativement aux autres). Selon McClelland, la motivation d'une personne est proportionnelle à la force de son désir, qui est soit d'accomplir quelque tâche en fonction d'un modèle d'excellence (professionnelle), soit de l'emporter sur des concurrents (performances). Une personne pourrait être simultanément animée par plusieurs besoins. La personnalité de l'individu prédomine par rapport à un des trois besoins qui influera sur ses comportements. Comme nous le voyons, ils se trouvent au sommet de la pyramide de Maslow, comme besoins supérieurs. Ils semblent avoir comme objectif de montrer que la volonté de réussir est une auto - motivation puissante (l'autonomie est le désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme, sans être gêné par des règles trop contraignantes). McClelland pense que les individus ont un besoin d'accomplissement, ils veulent rechercher des emplois qui leur donnent l'occasion de résoudre des problèmes sous leur propre responsabilité qui leur offrent la possibilité de se fixer des buts raisonnablement exigeants et qui leur permettent d'obtenir une évaluation précise et rapide de leurs performances. Les salariés hautement performants aiment les tâches qui leur apportent des récompenses qu'il leur est possible d'évaluer. Ils préfèrent se fixer leurs propres buts,

évitent de les choisir inaccessibles, et optent pour le plus difficile de ce dont ils pensent raisonnablement venir à bout. Il affirme également que les gens ont besoin de pouvoir et d'affiliation. Ce besoin se rapporte au désir d'être accepté et aimé. Les gens qui témoignent d'un besoin d'affiliation élevé accordent beaucoup de prix à l'amitié, préfèrent le travail d'équipe à la compétition et cherchent à établir des relations sur une profonde compréhension mutuelle. Normalement, chacun des trois besoins est présent dans chaque personne. Ils sont acquis et formés au fil du temps par le fondement culturel de la personne et par son expérience de la vie ; la dominance d'un des besoins dépend aussi de la personnalité de l'individu. A la différence de Maslow, parmi les besoins, McClelland n'a indiqué aucune étape de transition. Entre les différents besoins au travail, l'importance dépend de la position que l'individu occupe. Alors, la formation peut être utilisée pour modifier un profil du besoin. Enfin, le besoin d'accomplissement et le besoin de puissance sont typiques des cadres dirigeants et intermédiaires.

#### **3.1.1.4. La théorie bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971).**

La théorie bi-factorielle est fondée sur une étude conduite en 1959, élaborée par F. Herzberg qui s'est appuyé sur des entrevues réalisées auprès de 200 ingénieurs et comptables. Elle propose que certaines sources amènent des effets positifs sur le rendement et la satisfaction d'une personne, d'autres, qui sont complètement différentes, engendrent des effets négatifs et rendent l'individu insatisfait. De plus, l'inverse de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction et *vice versa*. Les sources de satisfaction y sont classées en deux facteurs (les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivations). Cette théorie affirme également qu'il existe des facteurs bien spécifiques, la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Nous appelons sa théorie la théorie bi-factorielle, théorie des deux facteurs ou la théorie valorisants-ambiance (Herzberg, 1971).

##### **- Les facteurs d'hygiène de vie / les facteurs extrinsèques (ou d'ambiance).**

Ce sont les facteurs négatifs, défavorables à la motivation. Concernant avant tout la qualité de l'environnement, cette catégorie de facteurs suscite de l'indifférence et peut générer de l'insatisfaction ; elle n'a pas la capacité d'apporter de la satisfaction et elle crée une motivation extrinsèque. C'est-à-dire, ces facteurs (extérieurs au travail) ne produisent pas la satisfaction, mais provoquent l'insatisfaction s'ils ne sont pas présents: salaire, sécurité relations, etc. Ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leurs dysfonctionnements ou leurs manques rendent les individus insatisfaits, donc poussent ces derniers à les réclamer. Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler. Herzberg les appelle

facteurs d'hygiène ou d'ambiance. (Le terme « hygiène » étant choisi par analogie à Pinder 1984, (p.23): «[...] *concept d'hygiène mentale en psychiatrie, car ces facteurs correspondent à des situations nécessaires, mais non suffisantes, pour le bon équilibre (de l'individu). Ils sont nécessaires pour empêcher l'insatisfaction au travail, mais ils ne sont pas capables de générer soit la satisfaction au travail, soit le comportement motivé* »). Selon Herzberg, 1971, ces facteurs d'hygiène ou d'ambiance sont essentiellement liés à l'administration et à la politique de l'entreprise, aux qualités et défauts du supérieur hiérarchique, aux relations avec le personnel d'encadrement (les collègues, les subordonnés et les supérieurs), au prestige, à la rémunération, aux conditions de travail, à la sécurité de l'emploi, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, par exemple : mutation), la pérennité du travail : en bref, c'est l'environnement du travail. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à la personne un sentiment de frustration et dont la satisfaction crée un état neutre (de non satisfaction).

**- Les facteurs de motivations (les facteurs intrinsèques /l'auto-motivation ou moteurs).**

Ce sont les facteurs positifs, situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. Cette catégorie de facteurs a non seulement la capacité d'apporter de la satisfaction aux salariés, mais elle peut aussi être considérée comme celle des facteurs de motivation, car les facteurs qui y sont intégrés incitent la personne à faire les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins. Ils sont liés aux responsabilités, à l'autonomie dans le travail, à la possibilité d'évolution des carrières, au contenu même du travail (plaisant, varié, enrichissant). Ils comprennent l'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait), les responsabilités, le degré d'autonomie (le travail en lui-même), le travail proprement dit (objet du travail), la reconnaissance des accomplissements dans le travail, la promotion ou les possibilités d'avancement (la possibilité de développement), et la nature des activités. Ces facteurs relatifs au contenu du travail : la considération, la réussite, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Donc, il s'agit d'éléments caractéristiques du poste de travail. D'après Herzberg, leur présence conduit à des états de satisfaction, et leur absence à des états neutres. Selon lui, si nous voulons mobiliser les salariés au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs) ou sur le contenu du travail. Il propose le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention: l'élargissement horizontal du travail (il consiste à confier davantage de tâches à la personne mais également à ce que celles-ci soient plus variées, par exemple : la flexibilité qualitative, la polyvalence, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées), et l'enrichissement vertical du travail ou l'étendue des tâches

(cela consiste à déléguer à une personne, ce quelque soit son niveau hiérarchique, un niveau plus élevé de responsabilités et d'autonomie dans son travail).

### **Les points forts.**

Herzberg regroupe les besoins en catégories (sur ce point, Alderfer et Maslow ne catégorisent pas les besoins et ne définissent les besoins que par leur contenu). Ce modèle est pionnier dans le mouvement dit de l'enrichissement au travail grâce à la prise en compte comme facteurs motivants les éléments intrinsèques. Selon Louart, cette première théorisation a un double intérêt. *«Tout d'abord, elle redit la valeur contrastée des objets motivationnels. Certains (de nature hygiénique) ne font que calmer la frustration (ils tendent à rétablir un équilibre passif). D'autres (de nature dynamique) alimentent la stimulation à produire (ils donnent du cœur à l'ouvrage). Ensuite, Herzberg repense à sa façon la hiérarchie des besoins (les plus bas sont liés au "confort" environnemental ou à la sécurité les plus élevés ont un rôle d'activation et de progression personnelle). »*(2002 p.8).

### **Les points faibles:**

- Les travaux d'Herzberg ont, cependant, montré des limites, car nombreuses sont les études s'y sont attaqués, donnant lieu à un nombre important de commentaires et de critiques.
- La première critique de cette théorie vient de la non validité de sa méthodologie en raison du biais de la source, rendant difficile sa portée universelle. Ainsi, par exemple, la méthode des incidents critiques qui consistait à recueillir les moments où les individus se sentaient heureux et les moments où ils se sentaient mécontents, etc. De plus, plusieurs chercheurs n'obtiennent pas les mêmes résultats avec d'autres méthodes de recherche.
- Nous ne pouvons pas appliquer le concept à toutes les situations d'une manière uniforme.
- La seule motivation reconnue par Herzberg est intrinsèque. D'après lui, les facteurs intrinsèques contribueraient à la satisfaction et leur absence mènerait à des états neutres ; les facteurs extrinsèques diminueraient l'insatisfaction, mais n'influenceraient pas ou peu la satisfaction. Or, nous pouvons nous interroger sur la répartition entre facteurs internes et externes (par exemple, les responsabilités confiées, appartiennent-elles aux groupes des facteurs internes ou à celui des facteurs externes ?).
- Cette théorie ne tient pas compte des différences personnelles. Ainsi, par exemple, comment motiver une personne qui a un faible besoin de croissance individuelle ?

- Ce modèle confond deux concepts aujourd'hui clairement distincts: satisfaction et motivation. Herzberg suppose qu'un sentiment de satisfaction est nécessairement accompagné d'un niveau élevé de motivation. Or, la relation entre satisfaction et motivation n'est pas aussi évidente.

### **Conclusion sur cette théorie.**

- Sa théorie montre que la motivation peut être influencée par les facteurs d'hygiène (les facteurs extrinsèques), même s'ils sont corrects, ils n'entraînent pas la satisfaction, ils n'entraînent que la non-satisfaction. Il existe des facteurs bien spécifiques qui poussent le salarié à agir, à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins, alors que les facteurs de motivation (les facteurs intrinsèques) entraînent la satisfaction. Selon Herzberg, la motivation varie selon les facteurs intrinsèques, mais la démotivation influe au regard des facteurs extrinsèques. Il faut donc traiter les facteurs de motivation qui, eux, vont amener à la satisfaction, mais bien entendu il faut traiter les facteurs d'hygiène, pour ne pas entraîner de non-satisfaction. Ainsi, la motivation n'est possible que si les facteurs d'hygiène sont hauts. Mais il n'y a pas motivation pure. Pour mobiliser ses salariés, les entreprises doivent réaliser, éliminer les effets négatifs (contexte) pour s'assurer que les salariés ne sont pas mécontents, instaurer des facteurs qui motivent par les éléments intrinsèques (par exemple : enrichissement des tâches).

### **Conclusion pour les contenus motivationnels.**

Pour l'application managériale, de manière générale, les théories de contenu, centrées sur le contenu du travail, s'efforcent de répondre à la question suivante : Par quoi est-on motivé? Elles s'intéressent à la satisfaction des besoins, ainsi qu'aux mobiles de l'action. Elles ont pour objet d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent une personne à adopter un comportement, qui donnent à une personne des missions plus valorisantes, plus épanouissantes et moins mécaniques, qui développent et permettent l'utilisation ses compétences et expériences, et de ne pas être démotivé par un travail quotidien.

#### **3.1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque - mobiles.**

Dans ces théories, nous allons présenter:

- Les théories de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan, (1971, 1975, 1985) ;
- Les théories des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1976, 1980).

Ces théories développées au cours des années 1970-1980, postulent que le déclenchement de la motivation est provoqué par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur de la personne. A l'origine, elles définissaient la motivation intrinsèque individuelle comme les forces qui suscitent un individu à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour lui-même et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. A partir de ce principe de base, ces théories essaient d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui actionnent sur la décision personnelle d'agir de façon motivée. Parmi ces théories en psychologie des organisations deux théories émergent : la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985) et la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldam, 1975, 1976, 1980).

### **3.1.2.1. Les théories de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan, (1971, 1975, 1985).**

Cette théorie postule que la motivation intrinsèque serait incitée par les besoins de se sentir compétent (développer ses capacités) et autodéterminé que chaque personne développe plus ou moins. Selon eux, le processus de la motivation dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins.

Pour chercher à satisfaire les besoins de se sentir compétent (capacités), chaque personne recherche, à des degrés divers, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.). Ces capacités se développent par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son contexte (de travail), mais aussi par le degré de la force de ce besoin qui suscite à chercher à le maîtriser. Selon Roussel, « *ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination.* » (2000, p.7).

Pour satisfaire son besoin de se sentir autodéterminé la personne est motivée par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles. Dans ce cas, elle essaie de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement, soit le locus de causalité interne. Généralement, le besoin de se sentir compétent agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. Pour chaque personne, il s'agit de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement. S'il perçoit que son environnement (de travail, relationnel, etc.) guide ses choix, il perçoit alors en lui-même un locus de causalité externe. Tant qu'il perçoit son contexte (de travail) comme support de son autonomie, il perçoit un locus de causalité interne. Son sentiment d'autodétermination, en retour, s'accroît et renforce la motivation intrinsèque.

Ainsi, comme déterminants de la motivation, intrinsèque les facteurs de son contexte de travail joueraient un grand rôle. Si, son environnement de travail permet à la personne de se sentir responsable de son comportement, de garantir les choix qu'elle effectue, d'assurer son autonomie dans ses actes, elle perçoit son environnement de travail comme support de son autonomie. Dans ce cas, elle perçoit un locus de causalité (être à l'origine de son comportement) interne et un sentiment d'autodétermination, qui renforce en retour la motivation intrinsèque. De plus, lorsque ce contexte de travail renvoie vers la personne un feed-back positif sur ses réalisations et ses performances, il peut également renforcer son sentiment de compétence et, par conséquent, sa motivation intrinsèque. (El Akremi, 2000, Pelletier et Vallerand, 1993, Vallerand, 1993).

### **Les points faibles.**

L'explication des processus motivationnels est très incomplète. D'autres critiques sont également à prendre en compte.

### **Conclusion sur cette théorie.**

Selon la définition de la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985), les forces, la motivation intrinsèque, poussent un individu à effectuer des activités volontairement par intérêt pour lui-même et pour le plaisir et la satisfaction qu'il en retire. Au travail, la motivation intrinsèque serait suscitée par les besoins (que chaque individu développe plus ou moins) de se sentir compétent (qui se développe par l'accumulation de connaissances et d'expériences au cours de ses interactions avec son environnement) et les besoins de se sentir autodéterminé (il s'agit pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement). Dans le processus motivationnel, le besoin de se sentir compétent agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. Ce processus dépendrait de tous les facteurs personnels (dispositionnels) et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Donc, les facteurs situationnels joueraient aussi un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque.

### **3.1.2.2. La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980).**

Selon Saulnier, «dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des



*caractéristiques du travail.* » (p.3). Ce modèle s'appuie sur les caractéristiques du travail (le contenu du travail ou les facteurs « objectifs ») qui influenceraient la motivation au travail. Nous l'appelons la théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham. L'application managériale de cette théorie s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement individuel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Elle identifie une liste de caractéristiques de l'emploi, qu'ils déterminent PME (ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi), qu'il convient de maximiser : la variété des compétences (V), l'identité de la tâche (I), l'importance de la tâche (S), l'autonomie (A) et le feed-back (F). Pour estimer et calculer le niveau de motivation de chaque salarié ils ont proposé une formule mathématique: Score Motivating Potential (ou la capacité motivationnelle)  $MPS = [(V + I + S) \times A \times F] / 3$ . Le potentiel de motivation d'un salarié sera fonction de ces cinq caractéristiques. Ils ont été à l'origine d'un outil très utilisé par les psychologues du travail : le « Job Diagnostic Survey ». Le JDS est utilisé pour calculer ce score en se basant sur l'évaluation des caractéristiques de ses tâches, de son envie de progresser et de sa satisfaction au travail. Quelques années plus tard, en 1976, ils ajoutent plusieurs facteurs dont un important, le désir de reconnaissance qui influencerait les cinq autres facteurs. Les recherches de F. Emery et E. Trist ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective sociotechnique.

Depuis 1960, les caractéristiques d'un emploi motivant (ou stimulant) ont fait l'objet de plusieurs recherches. La recherche de l'organisation du travail conduit à déterminer les conditions de la qualité de vie au travail. Cette qualité de vie au travail est définie comme un état général de bien-être des salariés dans leur milieu de travail. Généralement, nous le décrivons à l'aide des indicateurs suivants : l'engagement organisationnel, le sentiment de dignité et d'accomplissement dans son travail. Hackman et Oldham supposent que la motivation est liée à certaines caractéristiques qui sont ou non présentes dans le travail. Ils ont proposé cinq caractéristiques de l'emploi qui semblent donner du sens au travail, et sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer le niveau du potentiel de motivation dérivé par un employé (le Potentiel de Motivation d'un Emploi):

**1). La variété des compétences** (pour lutter contre la monotonie et la répétition ; noté « V »)  
C'est le degré auquel un emploi implique une variété de tâches qui exigent une variété de compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;

**2). L'identité de la tâche** (ou le contenu de la tâche : noté « I »).

La tâche pouvant être réalisée entièrement. C'est le degré auquel un emploi permet de faire quelque chose du début à la fin, avec un résultat tangible, identifiable. C'est la connaissance par un salarié, d'une part d'un processus entier de travail, et d'autre part, des résultats attendus. C'est-à-dire : plus un travail est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;

**3). L'importance de la tâche** (le sens de la tâche ou la signification de tâche ; noté «S »).

C'est le degré auquel un emploi a un impact substantiel sur le bien-être ou l'emploi des autres personnes, que ce soit dans l'organisation ou dans le milieu d'équipe. Ce qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ou l'équipe. La signification accordée fait lien avec le bien-être de l'acteur. C'est la question : le salarié sait-il pourquoi il fait telle activité ?

**4). L'autonomie** (l'autonomie individuelle ; noté «A »).

C'est le degré auquel un emploi laisse une bonne marge d'indépendance (par exemple : choix des procédures), de liberté (par exemple : organisation), et de discrétion au salarié pour organiser ses processus de travail et pour déterminer les façons de les exécuter. C'est-à-dire son indépendance, ses marges de liberté dans le cadre professionnel qui lui ont été signifiées. Cela renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par la personne dans la réalisation de ses tâches et l'atteinte ses objectifs fixés ;

**5). Le feed-back** (un retour sur ses activités ; noté «F »).

Ceci rappelle le besoin qu'a le salarié d'être informé sur les conséquences de ses réalisations et sur ses résultats. Il s'agit donc d'une information en retour sur le travail effectué sur la performance accomplie qui influe sur l'accomplissement des tâches.

Pour un salarié le potentiel de motivation intrinsèque d'un emploi sera fonction de ces cinq caractéristiques. Sa motivation est liée à son emploi au travers du sens perçu (ce sont les trois premières dimensions du modèle des caractéristiques du travail : richesse des activités, connaissance des résultats et impact social), dans une condition d'autonomie et de retour d'information. Hackman et Oldham se sont basés sur ces principales caractéristiques du travail pour développer leur formule de score de motivation (ou la capacité motivationnelle) qui permet d'obtenir un score du potentiel de motivation (Motivating Potential Score) :  $MPS = [(V + I + S) \times A \times F] / 3$ . Selon cette formule plus une tâche comporte ces cinq caractéristiques, plus elle a la possibilité de motiver le salarié Les cinq caractéristiques du travail sont

considérées comme interdépendantes. Cette formule montre que si un score d'autonomie (A) ou de *feedback* (F) est proche de zéro, le score de capacité motivationnelle (M) est proche de zéro. Les deux derniers items (Autonomie et *Feedback*) sont donc irremplaçables, car, en effet, l'Autonomie représente une condition *sine qua non* pour que nous éprouvions le sentiment d'être responsable de notre travail, et le *Feedback* parce qu'il permet à chaque salarié de suivre directement ses résultats, de savoir quels sont les fruits de ses efforts, et d'avoir la possibilité d'exécuter des autorégulations essentielles (maintenir ou modifier activement leur processus motivationnel). Donc, les deux dernières caractéristiques sont absolument nécessaires à la motivation, c'est-à-dire que si l'une d'entre elles est absente, aucun autre aspect ne pourra le compenser ou remplacer. Plus le salarié est autonome dans son emploi, plus il est intrinsèquement motivé. En revanche, la formule montre que si un score est proche de zéro dans une des trois premiers items (Variété de compétence + Identité de la tâche + Sens de la tâche), qui mesurent l'importance du travail, cela n'aura pas la même conséquence que pour les deux derniers items, puisque ces trois items de l'importance du travail se combinent de manière additive. Leurs rôles sont interchangeables, en ce sens, l'insuffisance de l'une peut être compensée ou remplacée par la présence d'une des deux autres. Ces trois premières caractéristiques de l'emploi contribuent à donner une signification au travail effectué et déterminent l'intérêt du travail. Plus l'emploi est considéré comme intéressant par le salarié, plus sa motivation intrinsèque est élevée. De plus, il existe entre les caractéristiques individuelles et les attributs de la tâche une grande interdépendance qui doit être prise en compte par le salarié dans le développement et la compréhension des différents aspects de la tâche. Il peut donc redéfinir les tâches de telle sorte qu'elles soient en accord avec ces besoins afin de rechercher une certaine catégorie de besoins à satisfaire. Selon le modèle de Hackman et Oldam, nous pouvons établir le lien entre les dimensions du travail et les variables psychologiques.

### **Les points faibles.**

A cause de démarches méthodologiques insuffisantes, la fragilité de leur validation empirique est souvent mise en exergue pour critiquer cette ambition.

### **Nous tirons que dans ce cadre, les responsables et les salariés doivent :**

- 1). Lutter contre la monotonie et la répétition

Pour varier les compétences de ses membres, le responsable doit favoriser les occasions d'apprentissage en situation professionnelle, stimuler et encourager le besoin de croissance individuelle.

## 2). Développer le sentiment de responsabilité

La caractéristique du travail qui permet au salarié d'éprouver, à l'égard des résultats qu'il obtient, ce sentiment de responsabilité est l'autonomie. La connaissance des résultats de sa performance au travail aurait un impact majeur sur la motivation et la satisfaction de travail. Le salarié doit se considérer responsable des résultats de son travail réalisé. Le responsable doit élaborer le système de reconnaissance de travail accompli et soutenir les efforts de ses membres. «*Le salarié doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a des résultats dépend de la qualité du feedback reçu.*» (Roussel, 2000, p.8).

## 3). Construire une variété significative de tâches et avoir des exigences raisonnables.

Le responsable hiérarchique doit contribuer à la construction de l'identité sociale, doit chercher à offrir un contexte professionnel qui permettra à ses membres de mettre en œuvre leurs compétences et ainsi d'éprouver une réelle satisfaction à réaliser leurs activités.

4). Chez un individu, comme les besoins, les valeurs et les buts sont supposés interagir avec la tâche objective pour influencer sa restructuration, individuellement, comme les différences dans la force du besoin de développement personnel qui forment les effets des caractéristiques de la tâche sur les réactions des sujets. Il peut donc autoriser et reconnaître l'autonomie et la prise de responsabilité et d'initiative dans l'accomplissement des tâches, redéfinir ses tâches de telle sorte qu'elles soient en accord avec ces besoins, enfin de rechercher un certain type de besoins à satisfaire.

5). La politique de l'entreprise doit être perçue comme socialement utile et porteuse de projet. Les salariés doivent bien comprendre les termes de la nature des activités et leur utilité par rapport à la politique générale de l'entreprise.

## **Conclusion sur cette théorie.**

Selon Hackman et Oldham (1976), pour un salarié un emploi a du sens lorsque celui-ci le trouve important, utile et légitime, qu'il développe un sentiment positif de fierté de sa tâche réalisée après avoir réussi telle ou telle performance. Le potentiel de motivation est lié à un travail qui peut générer une motivation intrinsèque élevé lorsque trois types de besoins de développement individuel (ou trois états psychologiques) sont satisfaits.

### 3.1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité -valeurs.

Dans ces théories, nous allons présenter :

- Les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965) ;
- Les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990).

Ce groupe des théories postule que la motivation au travail résulte de la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres individus. Selon Roussel, l'hypothèse fondamentale de ces théories *«est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.»* (2000, p.8). Elles stipulent que tout individu au travail veut observer sa situation afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non, et que l'individu est motivé pour travailler, dès lors qu'il perçoit son environnement personnel comme étant équitable par comparaison avec d'autres individus de référence. *« Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste aurait pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.»* (Saulnier, p.5). En revanche, à l'issue de cette comparaison, si l'individu perçoit l'iniquité (il est insatisfait de sa situation) qui crée chez lui une tension, il va chercher à la réduire. *« Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé ».* (Roussel, 2000, p.8). Dans ce groupe, les travaux d'Adams et ceux de Greenberg sont les plus connus.

Selon certains articles, la justice organisationnelle, comme concept, est utilisé pour décrire le rôle de l'équité quand elle est directement liée au monde du travail. Plus précisément, la justice organisationnelle se préoccupe de la façon dont le salarié détermine s'il est traité équitablement dans son poste, et les façons dont ces déterminations influencent d'autres variables liées au travail. Par la justice organisationnelle, nous pouvons aider à expliquer pourquoi les salariés font des représailles contre des résultats qu'ils estiment comme inéquitables, ou vis à vis des processus et des interactions considérées comme inappropriées. La théorie de l'équité, développé par Adams (1963), a connu ses principaux développements dans la recherche de la justice organisationnelle. *« La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. »* (Saulnier, p.5). Depuis le milieu des années 1980, sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle, la théorie de l'équité a connu un nouvel écho. Ce concept regroupe trois formes de la justice organisationnelle: la justice distributive ou justice des

résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management), la justice interactionnelle (soit : la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers). Selon Saulnier : «*les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les significant others.* » (p.4).

### **3.1.3.1. Les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965).**

Depuis le début des années 1960 avec les travaux d'Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299), la théorie de l'équité (Adams) a connu ses principaux développements. Cette théorie a connu depuis de nombreux prolongements. Dès le milieu des années 1980 un nouvel écho lui est donné sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle. Selon Adams, tout salarié observe son environnement professionnel afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non dans son entreprise, si la situation est juste. La théorie d'Adams (1963, 1965) postule que le salarié est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence (les significant others) ; la motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite de ces comparaisons. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère (il compare sa situation avec celle d'autres salariés qui peuvent être de l'entreprise ou extérieures à l'entreprise par un ratio d'équité) le conduit à des comportements et à des attitudes multiples.

#### **Le principe de l'équité repose sur une double comparaison :**

- Individuelle : rétribution / contribution ;
- Sociale : moi / les autres individus de référence.

Le ratio d'équité calculé par le salarié entre ses rétributions (Rs) et ses contributions (Cs) lui permet d'établir le ratio  $R_s/C_s$  qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres salariés (comme référentiel)  $R_r/C_r$ , pour lesquels il évalue les rétributions des autres ( $R_r$ ) par rapport aux contributions des autres ( $C_r$ ). Le résultat de comparaison de ces deux ratios permet au salarié d'évaluer son sentiment d'équité (ou iniquité) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. S'il perçoit de l'iniquité, il est insatisfait de sa situation, il va alors chercher à réduire ou à éliminer le sentiment d'iniquité par une tension ; il réagit et déploie des efforts pour y parvenir, dans ce cas, il est motivé: action. Donc, pour cette théorie, la non-équité est la source de motivation,

elle distingue trois phases dans le comportement du salarié : évaluation, comparaison, action. D'après Peretti : *«ils expliquent la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leur situation avec celle d'autres personnes. Ils s'appuient sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954) et la dissonance cognitive (1957). Un individu est en situation de dissonance cognitive « lorsque la connaissance qu'il a d'une chose n'est pas en harmonie avec sa connaissance d'un autre objet » (Festinger, 1957), et tout individu a tendance à réduire cet état psychologique déplaisant. »* (2004. p.3).

### **1). Premier comportement du salarié : évaluation.**

Cette théorie est fondée sur le rapport inputs-outputs (ou intrants-extrants) en milieu de travail par un individu. Selon cette théorie, tout employé tend à évaluer l'ensemble des avantages (nous utiliserons par la suite le terme «inputs») qu'il reçoit de son organisation et des contributions (nous utiliserons par la suite le terme «outputs») qu'il lui apporte. Lorsqu'il évalue ce qu'il apporte à son organisation, il peut intégrer dans sa contribution des éléments très divers. Les évaluations des composantes de la rétribution retirée de son emploi sont également très variées. Les inputs (ses contributions) consistent essentiellement en l'apport de l'employé à l'organisation comme la compétence, l'effort, l'expérience, le comportement, le niveau de formation, ancienneté le temps de présence, la loyauté, l'engagement, le rendement et les résultats etc. Les outputs (les avantages ou la rétribution) sont tout ce que le salarié reçoit de l'entreprise en échange de sa contribution : le salaire évalue sa rémunération dans ses multiples composantes, la formation, ses possibilités de progression et d'accroissement de ses compétences, extrinsèques et intrinsèques, ses conditions de travail, son statut social, les défis, les signes de reconnaissance qu'il reçoit, la progression de sa carrière, etc. *«La rétribution englobe rémunération et reconnaissance. »* (Peretti, 2004, p.4). Ce que la rémunération et reconnaissance constituent sa rétribution (ce qui est désiré), les efforts qu'il fournit en raison de sa formation et de son expérience forment sa contribution (ce qui est perçu). D'après Roussel, *«Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. »* (2000, p.8). Alors, le salarié observe son environnement de travail pour savoir s'il est traité avec équité dans son organisation. A l'issue de cette comparaison, s'il est insatisfait de sa situation (il perçoit de l'iniquité), ce qui crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déployer les efforts nécessaires, à déclencher son comportement vers un but, pour réduire le

sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est donc motivé dans ce processus. D'après Peretti, «*Appliquant ce constat aux situations de travail, Adams et Homans ont montré que la non-équité est source de motivation à agir. Originnaire de la psychologie sociale, leur théorie est fondée sur les principes d'échange et de comparaison. Elle distingue trois phases – évaluation, comparaison, action – dans le comportement du salarié* » (2004. p.4). Donc, la théorie de l'équité stipule que le salarié est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison à d'autres salariés de référence, les significant others. »

D'après Peretti, «*le salarié rapproche ces deux évaluations et détermine un rapport entre elles. Le ratio correspondant – rétribution/contribution – est mémorisé. Ce ratio rétribution sur contribution est appelé ratio d'équité. En permanence, un salarié évalue le niveau de son ratio, qui caractérise à ses yeux sa relation d'échange avec son employeur.* » (2004, p.4). Selon Adams, le salarié a tendance à évaluer ses contributions (inputs) en faveur de son organisation de travail (la compétence, l'effort, le niveau de formation, ancienneté, la loyauté, l'engagement et le rendement, etc.). Il a tendance à évaluer aussi ses rétributions (outputs) ou les avantages qu'il retire de son emploi (le salaire, la formation, la condition de travail, le statut, les défis, la reconnaissance et la progression de sa carrière, etc.). Puis, il compare ses deux éléments (outputs et inputs) par un processus de comparaison en évaluant le ratio d'équité. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965), le salarié calcule un ratio pour lui-même (Rl) et un autre ratio pour autrui (Ra), afin de déterminer s'il y a de la justice sociale. Dans ce cas, la motivation vient des représentations mentales (théorie cognitiviste) du salarié. D'après Peretti, «*Cette évaluation du phénomène d'échange salarial ne demeure pas isolée. Chaque salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer. Il construit des standards de comparaison. Poursuivant son processus de comparaison, le salarié procède à l'évaluation des rétributions et contributions des personnes choisies comme repères et qui deviennent ses référentiels. Il dispose ainsi d'autres ratios d'équité.* » (2004, p.4).

- Le premier ratio pour lui-même (Rl): la rétribution que le salarié retire de son emploi (Rs) (ou avantages retiré de l'emploi) sur la contribution que le salarié apporte à son organisation (Cs) (ou contributions en faveur de son organisation). Chaque salarié élabore un ratio d'équité correspondant à cette comparaison :  $Rl = Rs/Cs$ .

Soient :

Rl = le salarié établit un ratio (R) d'équité pour lui-même (l)

Cs = évaluation de la contribution(C) que le salarié(s) apporte à son entreprise



$R_s$  = évaluation de la rétribution (R) que le salarié(s) retire de son emploi

$R_l = R_s / C_s$

- Quant au deuxième ratio ( $R_a$ ), le salarié poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de son organisation qu'il perçoit chez d'autres salariés considérés comme points de repère. C'est-à-dire, évaluation par le salarié de la rétribution retirée de son entreprise par la personne prise comme référentiel sur la contribution apportée à son entreprise par la personne prise comme référentiel :  $R_a = R_r / C_r$ .

Soient :

$R_a$  = le salarié établit un ratio (R) d'équité pour autrui (a)

$R_r$  = évaluation par le salarié de la rétribution (R) retirée de son entreprise par la personne prise comme référentiel (r)

$C_r$  = évaluation par le salarié de la contribution (C) apportée à son entreprise par la personne prise comme référentiel (r)

$R_a = R_r / C_r$ .

Le résultat de la comparaison de ces deux ratios ( $R_l$  et  $R_a$ ) permet au salarié d'évaluer son sentiment d'équité (justice) ou d'injustice (iniquité) à l'égard de sa situation dans l'entreprise.

## 2). Deuxième et troisième comportements du salarié comparaison et action.

Afin de déterminer s'il y a une justice sociale, le salarié compare ensuite ce score à celui d'un collègue qu'il prend comme référent. D'après Peretti, *«il compare ensuite son ratio d'équité avec celui ou ceux qu'il a retenus comme référentiel et ressent un sentiment d'équité ou de non-équité. Ce n'est pas la différence entre les évaluations de sa contribution et de sa rétribution qui engendre le sentiment d'équité ou de non-équité. C'est la différence relative entre son ratio d'équité et celui de son référent. Ce jeu de comparaison s'appuie sur des ratios reposant sur des perceptions.»* (2004, p.4-5).

Il existe trois situations possibles à l'issue de la comparaison faite par l'employé avec le référentiel qu'il a retenu :

Si le ratio du sujet est égal à celui d'autrui, le salarié perçoit une situation d'équité, il est alors motivé sa contribution n'est pas modifiée.

- **Situation 1 : sentiment d'équité (lorsque  $R_l = R_a$  ou  $R_s / C_s = R_r / C_r$ ), il est motivé.**

Si la comparaison fait ressortir deux ratios égaux (le ratio du sujet est égal à celui d'autrui), le salarié juge que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres (le référentiel qu'il a retenu). Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte, c'est-à-dire : la relation proportionnelle entre les contributions et les rétributions est perçue comme égale, le salarié se considère qu'il est en situation d'équité et sa contribution n'est pas modifiée. Dès lors que chaque employé souhaite et recherche un traitement équitable, il est, dans ce cas, satisfait et donc il sera motivé. Selon Peretti : *« la première situation est celle de l'équité, source de mobilisation des salariés. La rétribution est mobilisatrice si elle est perçue comme équitable par les salariés (Guerrero, 2001). »* (2004, p.6).

Si les deux ratios sont inégaux, le salarié perçoit des situations de non-équité, alors il n'y a pas d'équité. Ces situations provoquent une tension psychologique, et le salarié va chercher à réduire cette dissonance.

**- Situation 2 : sentiment de sous-équité (situation de non-équité lorsque  $Rl < Ra$  ou  $R_s/C_s < R_r/C_r$ ), non motivation.**

Le salarié trouve que son ratio est inférieur à celui des autres (ou à la base de comparaison retenue) ( $Rl < Ra$ ). Il s'estime sous-équité (ou sous payé), c'est la situation d'iniquité. Dans ce cas, soit il agit sur la rétribution (essayer d'obtenir une augmentation ...), soit, si cela ne marche pas, il baissera sa contribution. *« Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles. »* (Saulnier, p.5). *« Vu ce que je fais et ce que lui fait, ce n'est pas juste qu'il gagne autant par rapport à moi »* (Peretti, 2004, p.5).

**- Situation 3 : sentiment de sur-équité (situation de non-équité lorsque  $Rl > Ra$  ou  $R_s/C_s > R_r/C_r$ ) qui entraîne la non motivation.**

La non-équité peut être sur-équité. Si le salarié estime que son ratio est plus avantageux que celui des autres, nous disons qu'il est sur-équité (ou sur payé). Dans ce cas, soit l'on est mieux payé pour la même contribution, soit payé pareillement pour une contribution moindre mais, auquel cas, on va augmenter la contribution. Selon Saulnier (p.4), *« cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). »*. Ce ressenti serait généralement temporaire. *« J'ai le sentiment d'être mieux traité que la personne avec laquelle je me compare »* (Peretti, 2004, p.5). Dans ce cas, *« pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de*

*référénts afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes. » (Saulnier, p.4).*

### **Conséquences :**

Si les ratios sont inégaux, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'équité, alors la motivation baisse. En plus, même dans la situation où le sujet serait surestimé il va aussi perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions. Pour chercher à réduire la dissonance, plusieurs stratégies sont possibles. Ces comportements et attitudes peuvent être de deux sortes :

#### 1). Adopter un nouveau comportement

Il va modifier ses contributions dans son emploi : s'il pense être gagnant, il l'augmente, et s'il s'estime perdant, il la diminue (par exemple : posture de retrait professionnel). Il va quitter l'entreprise ou demander une mutation, une augmentation ou une promotion ... Il peut reconsidérer ses rémunérations.

#### 2). Changer les perceptions de la situation.

Il va changer psychologiquement ses contributions ou ses rémunérations. Il va changer psychologiquement les contributions ou les rémunérations de la personne à laquelle il se compare. Il peut revoir le score du référent ou prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison...

Selon Peretti : *«les deux autres situations provoquent des sentiments de non-équité créant un état de tension, voire de détresse, source de motivation à adopter des comportements contre-productifs (situation 2) ou très productifs (situation 3). » (2004, p.6).* Selon Roussel, *«lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité soit de sous-équité soit de sur-équité » (2000, p.9).* Donc, pour une entreprise, un traitement équitable a pour effet de mobiliser les salariés en répondant à leurs besoins d'équité, alors qu'un traitement inéquitable aura pour effet de démotiver les salariés.

En outre, les deux ratios des contributions et rémunérations nous offrent de multiples possibilités de comparaison. Le salarié ne se satisfait pas d'une simple mesure basée sur l'égalité des rapports, il fait une analyse qui prend en compte la cohérence des différents éléments. Ainsi, par exemple, l'équité évaluée peut être interne ou externe. Adams précise que le salarié tend à comparer sa situation par rapport à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise (équité interne), et à des personnes travaillant dans d'autres entreprises (équité externe). *Il «se*

*sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second.* » (Roussel, 2000, p.9). Selon Peretti, «*un salarié peut à la fois s'estimer en sur-équité interne et en sous-équité externe ou inversement (« je suis moins bien traité que mes collègues mais je ne pourrais pas gagner autant dans une autre entreprise si je souhaitais changer »).* » (2004, p.5). Thériault (1983) élargit la notion de point de référence. Il indique que l'individu réalise aussi des auto-comparaisons de ratio au cours de trois situations différentes. Situation 1 : il peut comparer son ratio présent avec la perception de ses ratios antérieurs pour examiner si les avantages actuels par rapport à ses contributions du moment sont proportionnellement équivalents à ceux de ses situations antérieures. Situation 2 : il peut aussi comparer son ratio présent avec la perception de ses ratios futurs pour considérer si les perspectives offertes par son emploi et son organisation lui permettent d'augurer des ratios rétributions/contributions futurs attractifs. Situation 3 : il peut encore comparer son ratio (il perçoit comme effectif) avec celui qu'il imagine devoir être dans une situation idéale pour estimer la valeur qu'il s'accorde à lui-même à celle qui lui est effectivement reconnue. Thériault souligne également que l'individu peut réaliser des comparaisons de ratio avec ses politiques de l'entreprise (ce que l'organisation fait et ses pratiques par rapport à ce qu'elle promet). Ici, cette théorie concerne à la notion de justice distributive.

### **Les points forts.**

Cette théorie apporte beaucoup au cadre de la gestion des ressources humaines et en particulier à la gestion des rémunérations. Elle introduit la contribution, le mérite des salariés dans l'attribution de récompenses. En effet, selon Thériault (1983), si elle guide une meilleure compréhension des attitudes et des comportements des salariés, en utilisant les principes d'équité interne (comparaisons entre les emplois) et d'équité externe (utilisations des enquêtes de salaires), elle peut aider les pratiques d'évaluation de salaires, et des emplois en entreprise.

### **Les points faibles.**

Comme les autres modèles, la théorie de l'équité a aussi montré ses limites quant à l'explication de la motivation au travail. Les limites de cette théorie sont:

- Bien que le sentiment d'équité soit un aspect important de la relation entre le salarié et son entreprise, ses effets sont bien plus alambiqués que la notion d'un simple rééquilibrage de la répartition de récompenses. De même, la réalité d'environnement professionnel est certainement plus complexe que les simulations où le modèle d'équité a été testé. Une autre limite de cette théorie est dans la définition même des contributions. En effet, que faut-il

prendre en compte et ignorer comme éléments des contributions ? le sexe, l'âge sont-ils additionnels ?

- Pour calculer le score du référent, le salarié est confronté à la subjectivité et aux difficultés de disposer des informations. Quant à l'entreprise, elle est confrontée aux difficultés de partager des ressources dans un cadre souvent contraignant, de déterminer et de traiter la perception des salariés. Donc, selon Levy-Leboyer, « dans la majorité des cas, plusieurs bases de référence sont utilisées simultanément » (1998, p.82).

- Nous observons que, dans le cas de la sur-équité, où le salarié ressent l'envie de diminuer son travail pour diminuer de son salaire afin de retourner à l'équilibre. Or, cela est en totale contradiction avec la rationalité du salarié qui consiste à maximiser son revenu pour une meilleure satisfaction.

- Selon cette théorie, le sentiment d'équité (ou la perception de la justice d'une situation de travail) est basé sur les mérites comparés entre individus qui est toujours relative à un référent, Selon Levy-Leboyer : « les caractéristiques objectives de la situation ont moins d'importance que la manière dont elles sont interprétées par chacun. » (1998, p.80). En plus, il s'agit de représentations qui sont liées à la qualité des informations détenues, aux informations reçues par soi-même et au choix du référent. Donc, il est toujours subjectif, nous ne pouvons pas dire qu'une situation est juste ou injuste dans l'absolu. Si ces représentations sont défavorisées, il n'est pas possible de développer un sentiment de justice. En plus, entre ce qui est attendu et ce qui est considéré comme juste, cette théorie ne fait pas de distinction claire. En fait, ce que le salarié estime équitable n'est pas toujours réellement (ou absolu). Enfin, ce concept d'équité défavorise le système des valeurs et la culture de l'entreprise.

### **La conclusion sur la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965).**

Le concept d'équité procédurale permet d'étudier les procédures qui agissent sur le sentiment d'équité de la vie au travail. Il prend en compte la distribution de ressources, il entre dans le domaine des théories de la justice distributive. Cette théorie repose sur l'adéquation entre le reçu et le perçu, elle suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre un salarié et l'entreprise dans laquelle il travaille. Selon Adams, tout salarié veut évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable dans son entreprise. Il a donc cherché à préciser, dans quelles conditions le rapport entre ce qu'il fait comme travail et ce que le travail il apporte est jugé comme équitable ou non. Le salarié compare sa situation avec celle d'autres salariés par un ratio d'équité. La situation (le résultat de cette comparaison) sera perçue comme juste par un salarié dans la mesure où le ratio de ce qu'il reçoit de l'entreprise à

l'effort engagé est cohérent avec le même ratio qu'il a établi pour un autre salarié qu'il estime être socialement comparable. Cette comparaison qui met en jeu ce que le salarié apporte à l'entreprise (inputs ou intrants) et ce qu'il reçoit de l'entreprise (outputs ou extrants), ne peut pas être réalisé par le salarié de manière directe. Les inputs (ou intrants) consistent essentiellement en l'apport de l'individu à l'organisation. Les outputs (les avantages ou la rétribution) sont tout ce que le salarié reçoit de l'entreprise en échange de sa contribution. Lorsque le rapport entre les deux ratios paraît déséquilibré par comparaison avec le même rapport concernant d'autres salariés, le sentiment d'iniquité existe. Dans le cas où il perçoit une iniquité ou il est insatisfait de sa situation, il se crée une tension négative qui déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équilibre, dans ce cas, il est motivé. Selon Peretti, *« la préoccupation n'est plus centrée sur la comparaison des perceptions des « combien ? » mais sur la perception par le salarié du caractère équitable de la politique de rémunération, du système et de l'ensemble des procédures, d'une part, et de leur traduction opérationnelle à travers les décisions collectives et individuelles (les « comment ? »), d'autre part. »* (2004. p.19-20).

### **3.1.3.2. Les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990).**

Cette théorie distingue deux dimensions dans l'équité : la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). Pour lui, la théorie de l'équité d'Adams est apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Selon lui, le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive, soit le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (par exemple : le salaire, la reconnaissance, la promotion, les responsabilités, etc.). Il explique que dans le cadre d'une organisation, il existe des éléments favorables à la sensation d'équité. En développant le concept de justice organisationnelle, dans les organisations, J. Greenberg (1987, 1990) propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en place dans l'organisation : la justice procédurale. La justice procédurale est mise en place pour prendre les décisions sur la façon d'attribuer les récompenses. Dans les processus, les salariés participent à la prise de décision, bénéficient d'une information, ils peuvent aussi se justifier, donner une opinion, faire des réclamations. Donc, ces processus influencent positivement l'équité.

Nous pouvons retenir qu'entre les salariés et l'entreprise, le sentiment d'équité est un aspect important de la relation. En effet, si l'organisation et ses décideurs sont perçus comme agissant avec justice, les salariés qui s'y trouvent réagiront de manière constructive.

### **Conclusion sur les théories de la justice organisationnelle.**

Dans ces théories, la justice distributive a permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction. La justice procédurale consiste à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer. Selon Saulnier, « *le droit rejoint ici les pratiques puisque l'arrêt Ponsolle de 1996 a couronné le principe « à travail égal, salaire égal » qui oblige les managers à être équitables dans les rémunérations (justice distributive) [et] à mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale).* » (p.6). Selon une source internet, cultiver un sentiment de justice organisationnelle peut faire diminuer l'absentéisme et les démissions des salariés.

### **3.2. Les théories du choix cognitif. - Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?**

Dans ces théories, nous allons présenter : la théorie des attentes (ou VIE) de Vroom (1964).

Les deux dernières familles théoriques de R. Kanfer (1990) leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Dans sa deuxième taxinomie : les théories du choix cognitif, Kanfer regroupe les théories des attentes-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action. Selon Roussel : « *au sein d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960.* » (2000, p.9-10). A partir des travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936), les théories du choix cognitif cherchent à comprendre « comment le mécanisme de la motivation fonctionne », ou « comment un individu est motivé pour travailler » et « quels sont les processus essentiels qui conduisent au déclenchement du comportement, aux actions, et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation ». Afin de répondre à ces questions, elles proposent un principe de base: le comportement est déterminé par la valeur subjective de l'objectif que l'individu cherche à atteindre (poursuit) mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire le résultat recherché. C'est-à-dire : le comportement d'un salarié est déterminé par la valeur d'une sorte d'analyse coûts et bénéfices qu'il attribue à ses objectifs et par la probabilité d'en obtenir des résultats (des choix conscients et raisonnés) à la mesure de l'effort consenti. Il s'intéresse donc aux liens que l'individu au travail perçoit entre les efforts

qu'il déploie, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Selon Roussel : «*Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement (Lawler, 1971 ; Kanfer, 1990). Il essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue*» (Kanfer, 1990, p.113). » (2000, p.10). Ce type de théories est dit de processus, car elles se penchent sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Dans ces théories, nous allons présenter la théorie des attentes de Vroom (1964) ou théorie de l'expectation (VIE) car elle est plus utilisée au courant.

### **La théorie des attentes (ou VIE) de Vroom (1964) - Motiver en fonction des attentes.**

En 1964, Victor Vroom énonce sa théorie VIE : (ou théorie Valence-Instrumentalité-Expectation ; nous avons parfois abrégé ce système avec l'expression VIE). Cette théorie a été également formalisée par les psychosociologues américains Porter et Lawler en 1968, et Lawler et Nadler en 1977. Il est également très courant de la désigner par les noms de théorie des attentes ou de théorie de l'expectation. Vroom montre que le comportement des salariés s'explique par la valeur perçue de ses conséquences, qui est la résultante d'un choix conscient et raisonné (à la mesure de l'effort consenti), d'une série d'analyses entre coûts et bénéfices (la valeur qu'il attribue à ses objectifs) au sens strict du terme. Il suppose également que le salarié exécute un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche), par les efforts individuels qui ne sont pas fournis de manière routinière, mais plutôt selon une perspective stratégique. Soit : Effort → Rendement → Résultats. Donc, le comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées.

Selon cette théorie, le processus motivationnel serait une force (il définit cette force motivationnelle comme l'intensité d'agir pour accomplir une action volontairement décidée à la suite des choix raisonnés) déterminée par trois facteurs qui se combineraient de façon multiplicative : l'expectation (attente), l'instrumentalité et la valence. La motivation au travail des salariés serait déterminée par les attentes (ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité, ou, en fonction de la performance réalisée, s'il perçoit une probabilité de recevoir une récompense.) de pouvoir réaliser des buts de performance, elle serait exécutée par les efforts qu'il se sent capable de déployer. Cette instrumentalité doit permettre au salarié de percevoir s'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en



fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Si le salarié ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des buts de la performance et des récompenses souhaités, ces relations d'attentes et d'instrumentalité formeront la motivation.

Vroom propose une formule calculant la force motivationnelle (F) :  $F = E * (\sum I * V)$ .

D'après Vroom : La force motivationnelle (F), mesurée par le choix d'un niveau d'effort, dépend d'une combinaison multiplicative de trois types de perceptions : valences (V), instrumentalités (I) et attentes (E) ou l'attente. Selon F. Saulnier : *La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes :  $M = E * I * V$* . (p.6). Donc La motivation  $M = F = E * I * V$ .

**La valence (V) :** c'est la valeur positive ou négative attribuée par un salarié dans son emploi aux divers résultats de ses actions ou de sa performance, chaque récompense possible (intrinsèque et extrinsèque). La motivation dépend de la valeur attribuée à la récompense par la personne. Celle-ci se mesure sur une échelle de -1 à +1. Soit la valence dépend des attentes de salarié (l'ensemble du système de valeur de chacun) et des interactions avec son environnement (ensemble complexe dans sa formation comme dans sa composition), qui caractérise les résultats de l'activité en cours de réalisation. Les résultats externes (par exemple : salaire, prime, promotion, etc.) et les résultats internes (par exemple : valorisation suite à une réussite) sont aussi importants. Dans le cadre du travail, chaque salarié a son propre avis sur l'important. Ainsi, pour certains cela peut être le niveau du salaire, pour d'autres d'avoir une réussite, etc. C'est la récompense attendue, le résultat escompté pour la personne. En fait, elle répond à la question suivante : « quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? » Par exemple : l'emploi est un moyen d'évoluer vers un statut de chef de projet officiel, mais le salarié souhaite évoluer vers un emploi d'expert technique (cela ne m'intéresse pas), dans ce cas, la valence = 0, la motivation faible pour accepter l'offre. Par contre, le salarié se sent capable de gérer le projet, perçoit l'opportunité d'obtenir une évolution de statut, et recherche cette évolution de statut, dans ce cas, la motivation est forte.

**L'instrumentalité (I) :** c'est l'estimation de la probabilité d'obtenir des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions) par le salarié en réponse d'un comportement, de la mise en œuvre d'une stratégie. C'est la probabilité que tels comportements permettent d'accéder à telles récompenses. Ainsi, le résultat escompté peut être obtenu grâce à tels comportements. La motivation dépend donc du niveau de récompense obtenue par l'effort.

Celle-ci se mesure sur une échelle de 0 à 1. L'instrumentalité exige clairement à expliciter les dispositifs de récompense et les critères d'attribution. C'est également la question d'attente à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance. C'est la probabilité aux yeux de la personne que le niveau de rendement atteint se traduira par une juste récompense ou la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce qu'il escompte en retour. Pour le salarié, le résultat attendu peut être une forme de reconnaissance, le sentiment ressenti d'une réussite, la réalisation de soi, etc. En fait le salarié cherche à répondre à la question suivante : « que vais-je obtenir par ma performance ? » Si l'emploi est temporaire et ne permettra pas d'évoluer vers un statut de chef de projet officiel (je n'y gagnerai rien). Dans ce cas l'instrumentalité = 0, la motivation est faible pour accepter l'offre.

**L'expectation (E ou l'attente) :** c'est la probabilité aux yeux de la personne que les efforts investis dans l'exécution d'une tâche se traduiront en un objectif donné (ou un niveau donné de rendement). Ces attentes peuvent être de deux sortes : les attentes externes (elles dépendent d'autrui, qui sont davantage liées à l'instrumentalité (I) de la performance au sens où les motivations pour ce type de récompenses (salaire, promotion, reconnaissance ...) Mais, une augmentation de la performance n'est pas un moyen d'obtenir de l'avancement. Parfois elles sont régies par des règles strictes.), et les attentes internes (Elles sont davantage liées à l'expectation (E). Par exemple : sentiment de progrès personnel, intérêt de la tâche accomplie, fierté d'une réussite, valorisation tirée d'une responsabilité assurée, fierté d'une réussite ... Si l'attente est la satisfaction d'avoir réussi une tâche difficile, l'expectation va dépendre plutôt de la compétence. Si l'instrumentalité de la performance par rapport à une attente va dépendre principalement de la confiance dans l'entreprise ou la performance de salarié va être reconnue par l'entreprise, dans ce cas, l'expectation va dépendre plutôt de la confiance en soi). Le niveau d'expectation concerne les attentes par rapport à ses propres efforts.

La motivation dépend de la confiance qu'a l'individu dans ses capacités à atteindre l'objectif. Celle-ci se mesure sur une échelle de 0 à 1. Selon Roussel, *« 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. »* (2000, p.9). C'est-à-dire, il est basé sur ce que l'on pense de ses propres capacités, de ses chances de réussite par rapport à une situation précise. Selon Saulnier (p.6), *« le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité*

*d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.* » Alors, il est largement fonction de ses aptitudes réelles. Donc, par cette croyance, l'individu accroît ses efforts (capacités et l'image de soi) lui permettant ainsi d'augmenter sa performance (but) au travail. C'est-à-dire : l'expectation est la relation perçue entre le comportement et les résultats (ou les attentes par rapport à la performance) qui fait lien entre ses capacités et l'image de soi (qui reflète l'opinion que l'individu a sur lui-même) pour atteindre un but donné. C'est donc une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite. L'individu cherche à répondre aux questions suivantes : « Suis-je capable de ? », « Est-ce que les efforts aboutissent à une performance ? Si on se mobilise pour faire cette tâche, est-ce qu'on arrivera à cette performance ? », « Quelles sont mes chances de réussite ? », Si le projet est trop complexe, l'équipe difficile ..., le salarié ne se sent pas capable d'assumer la gestion de ce projet. (« Je n'y arriverai pas »). Dans ce cas, l'expectation = 0, la motivation est faible pour accepter l'offre.

Dans cette formulation :  $M=E*I*V$ , la motivation (M) repose uniquement sur des attentes futures, mais des attentes passées peuvent avoir aussi des effets sur la motivation présente. Avec ces trois termes : niveau d'expectation, instrumentalité, valence, nous pouvons définir les composantes du processus motivationnel. Ce qui est étudié, c'est le processus même et non pas le contenu de la motivation. Au quotidien de notre travail, la motivation d'un salarié pour entreprendre une action passe toujours par l'évaluation plus ou moins inconsciente de ces trois critères en fonction du résultat escompté. C'est en fonction des produits que l'on apporte à ces trois probabilités que se décide l'action motivée.

### **Les points forts.**

- La théorie VIE initialement formulée par Vroom (1964) garde aujourd'hui toute sa valeur heuristique. Le système VIE procure un excellent moyen de diagnostic et de recherche pour l'entreprise dans le domaine de la motivation, son influence sur la recherche et les pratiques de la GRH est considérable.
- Les succès de ce modèle sont simplicité caractères pratique et opérationnel.

### **Les points faibles.**

- Sur le plan individuel, chaque personne a sa propre subjectivité (ou irrationalité). Ainsi, chaque personne aura une manière bien à elle de concevoir l'expectation ou la valence.

- Sur le plan utilitaire, il est nécessaire de recueillir des données auprès de chaque individu, mais, ces derniers ne fournissent pas souvent les réponses correspondantes à la réalité de leur pensée.

- Selon certains articles, les critiques adressées aux théories des besoins ont amené nombre de chercheurs à se détourner du contenu de la motivation. Le débat visé sur les besoins semble finalement vain et ne débouche pas sur des utilisations pratiques satisfaisantes pour l'organisation. En ce qui concerne le processus même de la motivation, il faut donc trouver un autre point d'attaque qui permette d'avancer dans la compréhension du phénomène motivationnel.

### **Nous déduisons plusieurs pistes de réflexion pour le manager.**

1). La motivation résulte de choix individuels rationnels en fonction d'un ensemble de critères internes et externes à l'individu. Donc elle suit à un processus psychologique qui influe sur les choix stratégiques développés par le salarié à son poste. Il ne suffit plus de connaître les besoins, le manager doit aider ses collaborateurs à connaître leurs attentes qui seront à la source de leur motivation.

2). Dans une tâche variée constamment, la motivation s'ajuste en fonction des trois termes V, I, E et son comportement ne résulte que dans la période de sa tendance motivante. Si la récompense (ou l'expectation) a une forte valeur pour le salarié, c'est possible qu'il se dépasse et qu'il adopte un comportement motivé. Pour que la motivation du salarié soit la plus élevée possible, il est indispensable de maximiser chacun des trois termes. Il faut souligner qu'il s'agit d'une multiplication (Valence x Instrumentalité x Expectation) et non d'une addition. Si la valence est positive, il est motivé. Mais, à cause de l'effet multiplicateur, dès que l'un ou l'autre de ces 3 critères tend vers 0, la motivation est considérablement réduite. Il suffit qu'une des variables soit nulle pour que l'ensemble du produit soit nul.

3). Dans ces conditions, l'entreprise doit proposer des récompenses extrinsèques et intrinsèques qui sont efficaces et cohérentes avec les attentes des salariés. Plus le salarié accepte la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. Tout dépend à qui est attribué le succès ou l'échec, donc, le lien entre les récompenses et le niveau de performance atteint doit être significatif.

4). Selon certains articles, une récompense trop souvent reçue peut perdre de sa valence ; par contre, trop de déceptions par rapport à une récompense espérée et non reçue peuvent affaiblir l'instrumentalité de la performance. En créant et en maintenant des attentes des salariés à un niveau élevé nous pouvons contribuer à développer une motivation réelle au travail.

5). Il oblige de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, les gestionnaires et leurs collaborateurs doivent offrir à un feedback et un soutien réguliers (technique et psychologique).

6). C'est par la communication sur les valeurs actives que l'entreprise peut utiliser l'approche de Vroom. Il faut que ces valeurs motivent le salarié, qu'elles ne soient pas étrangères aux valences. Considérés du point de vue du poste, certaines tâches sont productrices de forces incitatives, d'autres non. Un même salarié est motivé par certaines tâches qui incombent à son poste, alors qu'il ne l'est pas par d'autres. C'est la relative quantité des éléments qui forment sa motivation globale. Pour que certains projets d'entreprise soient comme outils de motivation, le manager doit s'assurer leur efficacité et de leur cohérence avec les valeurs des salariés.

### **Conclusion sur la théorie des attentes de Vroom (1964).**

Selon ce modèle, mesurée par le choix d'un niveau d'effort, la force motivationnelle dépend d'une combinaison multiplicative des valences (la motivation dépend de la valeur attribuée à la récompense par le salarié), instrumentalité (la motivation dépend du niveau de récompense obtenue par l'effort), attentes (la motivation dépend de la confiance qu'a l'individu dans ses capacités à atteindre le but) et de ses croyances. Soit : Effort → Rendement → Résultats : (Selon Oubrayrie-Roussel et Roussel, 2001, p.8) (a) en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité soit : les attentes efforts → performances; (b) que son comportement, en l'occurrence ses efforts, amènera à certains résultats (les attentes performances → résultats de type récompenses). Il clarifie le lien entre effort et performance. De ce fait, cette théorie rappelle aux managers l'importance du *feedback* et du soutien pour les employés. La motivation dépendra enfin de la valence des récompenses, soit l'attrait des résultats possibles. De ce fait, les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. L'instrumentalité intervient dans un second temps pour expliquer le sens de la valence d'un résultat, qui n'apparaît plus directement dans cette modélisation. Ici, la théorie incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des employés aux avantages qu'il reçoit.

### **3.3. Les théories de l'autorégulation - métacognition. - Comment motiver les individus ?**

Dans ces théories, nous allons présenter :

- La théorie des objectifs de Locke (1968) - Motiver en fixant des objectifs ;

- La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991) - Être motivé par le fait de se sentir compétent et autodéterminé

Selon Roussel, «*Ruth Kanfer (1990) regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation - métacognition.* » (2000, p.12). Ces théories ont pour finalité d'expliquer que lorsqu'un individu cherche à atteindre des objectifs, des processus interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs et déterminent son comportement. Selon elles, dès lors qu'il a exécuté un choix, des processus cognitifs et affectifs orientent le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. «*Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu.* » (Roussel, 2000, p.12). Cette approche est dominée par trois groupes de théories : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al., 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). Nous n'avons présenté que celle du premier groupe, car ces théories concernent la psychologie organisationnelle, donc notre recherche. Selon Roussel, «*la psychologie organisationnelle est concernée par la première dans la taxinomie de Kanfer. Les autres théories sont développées dans d'autres champs disciplinaires (psychologie clinique, du développement, sociale ...) ...* » (2000, p.12). Dans cette recherche, pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur la gestion des individus et des groupes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985). Ces théories impliquent deux conceptions importantes : l'autorégulation et la métacognition. La première conception décrit la capacité d'une personne à ajuster son propre comportement pour adopter la fonction des comportements attendus au sein d'une organisation. Selon B érub é elle se définit comme étant la «*capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route* » (1991, p.23). La métacognition concerne la connaissance (par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations). Pour atteindre un objectif concret, elle préconise l'évaluation active, la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs. Selon Flavel, la métacognition qui, «*se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui [les] touche, [...]. La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données*

sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret » (1976, p.232).

### **3.3.1. La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) - Motiver en fixant des objectifs.**

Né le 5 janvier 1938, E. A. Locke, est doyen et professeur émérite de *leadership* et de motivation à l'université du Maryland. Sur des sujets comme le leadership, la motivation au travail, l'établissement d'objectifs, la satisfaction au travail, la philosophie des sciences, et les mesures d'incitation au travail, il a publié plus de 230 articles, chapitres, et livres. Il est internationalement connu pour son étude sur la motivation humaine. Depuis plus de 40 ans, il a recherché sur la relation entre la personnalité et le rendement au travail. Il estime la satisfaction comme une grande part de la motivation au travail, qu'il définit comme un « *état émotionnel positif ou agréable résultant de l'appréciation de son emploi ou de l'expérience de ses emplois.* » (Locke, 1976, p1304). Selon Locke, la satisfaction globale de l'emploi est définie généralement comme une fonction de la relation perçue entre ce qu'on attend de son travail et ce que l'on perçoit comme récompense. En 1968, il a énoncé la théorie de la fixation des objectifs, en intégrant certains aspects de la théorie de l'auto-efficacité d'A. Bandura. Cette théorie a eu un impact considérable dans le domaine de la motivation au travail. En 2000, il a écrit un travail synthétique sur l'effet Pygmalion et, sur son corollaire, l'effet Gallatea sur l'auto-efficacité au travail.

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968, puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule qu'un salarié est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs raisonnables et qu'on lui fournit un retour (*feedback*) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le modèle général de cette théorie est : fixation des objectifs clairs, précis et difficiles ---> effort, direction, persévérance, stratégies ---> performance. Par conséquent, ce sont d'abord les envies individuelles qui déterminent le degré d'effort et donc de motivation. L'entreprise en fixant les objectifs, doit prendre en compte les envies individuelles. Pour avoir de meilleurs résultats, il suffit que l'entreprise effectue des entretiens de motivation. Selon Locke, le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, et permet aussi d'élever les performances du salarié. Lorsqu'il s'est fixé des objectifs clairs, spécifiques et difficiles qui ont une valence (quand les satisfactions retirées ont une réelle valeur aux yeux de la personne considérée, cette valeur conforme aux avantages obtenus.) élevé, lorsqu'il comprend quels sont les comportements qui le mèneront à ses objectifs et qu'il se sent compétent pour accomplir ces comportements, dans ce cas, les représentations de ses objectifs

sont les causes efficientes du comportement et les performances de salarié sont maximisées. Il suppose, par exemple, que des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent l'individu à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre ; le salarié est suscité par la recherche d'un accomplissement ; il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles...

### **Point faible.**

Cette théorie connaît des limites notamment :

- Cette théorie est un exemple des théories (elle a reçu un important soutien empirique) qui ne différencient pas les types de motivation.
- Pour prédire les résultats du travail, il utilise les caractéristiques des objectifs. Mais il n'est donné aucune attention sur le fait que le contenu objectif des différents types de régulation des activités mène à différentes qualités de performance.
- Selon son principe, le salarié qui n'a pas un fort besoin d'accomplissement ou de réalisation, sera moins motivé par la fixation d'objectifs que les autres.
- En ce qui concerne les caractéristiques des objectifs (par exemple, leur difficulté) selon Locke, leur difficulté renforce et suscite l'intensité d'effort fourni et la persistance de ceux-ci. Cependant, s'ils sont trop difficiles à réaliser, certains individus risquent de se démotiver. De même, si un travail est plus complexe il demandera plus d'interactions entre individus, dans ce cas la fixation d'objectifs sera moins efficace.
- Il faut permettre au salarié de s'engager, de s'impliquer dans l'objectif, parce que la simple fixation d'objectifs ne suffit pas à sa mobilisation.

### **Conclusion sur la théorie des objectifs de Locke (1968).**

A l'origine du Management Par Objectifs, aujourd'hui la recherche de Locke est très développée. Elle a « également permis de dénoncer les pratiques managériales du type « faites pour le mieux » et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO. » (Saulnier, p.8). Selon Oubrayrie-Roussel et Roussel cette théorie part du postulat que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. « Son hypothèse principale soutient que les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives. Ces objectifs seraient les déterminants les plus influents du comportement. La théorie tente alors d'expliquer comment des objectifs peuvent avoir un impact sur la motivation et le comportement au travail » (Roussel, 1996, 2001). » (2001, p.10). Par conséquent, dans la plupart des cas, les objectifs de performance accompagnent la quantité de travail à réaliser (par exemple : devoir le



rendement) ou la qualité du travail à effectuer (par exemple : augmenter la qualité de produit, diminuer les retours de marchandises défectueuses). Selon Locke, la difficulté de l'objectif renforce et suscite l'intensité d'effort fourni et la persistance de celui-ci. D'ailleurs, si la mission ou objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts du salarié, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. De plus, le salarié guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un salarié livré à lui-même. Il est souvent nécessaire que les objectifs de performance tiennent compte des délais à respecter (produire combien de produits dans un mois).

### **3.3.2. Les théories de l'autodétermination (TAD) ou l'autorégulation** - être motivé par le fait de se sentir compétent.

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985). Elles *« s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un acteur 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. Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. »* (Roussel, 2000, p.13-14).

#### **Le contexte des théories de l'autodétermination (TAD).**

En 1971, Deci montrait que durant une période de libre choix, la persistance des salariés est moins importante pour les sujets récompensés que pour ceux qui ne le sont pas. Il démontrait que chez le salarié et ceci de façon expérimentale, que la récompense n'était pas un facteur motivant dans tous les cas de figures. Ce résultat était contre-intuitif pour l'époque. Afin de permettre de conceptualiser ce résultat et de donner lieu à une volumineuse littérature afférente, produite aux cours des trois dernières décennies, Deci (1975, 1980) et Ryan (Deci et Ryan, 1985, 2000, 2002) ont présenté différentes formulations et reformulations théoriques depuis les années 70. La dernière formulation de Deci et Ryan (2002), repose sur ce qu'ils appellent des *mini-théories* : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'intégration organismique, la théorie de l'orientation causale et celle des besoins de bases. Deci et Ryan (2002) proposent que dans le cadre d'un environnement favorable à un épanouissement individuel, l'existence de trois besoins psychologiques fondamentaux permet au salarié d'atteindre un optimal, à la fois en périodes d'expérience comportementale, de développement personnel et d'expérience dans des situations spécifiques. Ce sont les besoins de compétence, de relation sociale et

d'autodétermination. Généralement, lorsque la satisfaction de ces trois besoins est réalisée, l'individu devrait connaître une sensation de bien-être. Au cours des années 1970-1980, un ensemble de théories cherchait à identifier quelles étaient les raisons intrinsèques qui poussaient une personne à accomplir volontairement une action. Ces théories postulaient sur l'idée que le déclenchement de la motivation était incité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Selon Roussel, les théories de l'autorégulation - métacognition « *étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif* » (2000, p.12). Dans cette logique, Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985) développent la théorie de l'autodétermination (TAD) selon laquelle le salarié est motivé par trois types de besoins: l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Deci et Ryan (1975, 1985, 2000) partent du postulat que l'autonomie des individus est une nécessité psychologique fondamentale, permettant d'expliquer la motivation. Pour la théorie du contrôle de Carver et Scheier, (1981), l'autorégulation apparaît comme une résultante de ce que les personnes pensent, croient ou ressentent par rapport à elles-mêmes. Ainsi, sur ses analyses, le soi serait le principal régulateur des comportements et à l'origine du mécanisme d'autorégulation. Deci et Ryan (1991) reprennent ces travaux dans la théorie de l'autodétermination. Ils cherchent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence pour prolonger leurs analyses sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985). La notion d'autodétermination dans la théorie classique de l'évaluation cognitive (nous avons présenté cette théorie en haut) prenait déjà une place importante.

### **Trois besoins psychologiques fondamentaux.**

Selon Deci et Ryan, (2000, 2002, 2008), la théorie de l'autodétermination (TAD) propose que l'humain, d'une façon innée, tend à satisfaire trois besoins psychologiques fondamentaux, à savoir le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin d'affiliation (le besoin d'appartenance sociale). La satisfaction de ces trois besoins est essentielle à leur croissance, à leur intégrité et à leur bien-être.

### **Le besoin d'autodétermination (l'autonomie).**

Selon Christin et Colle, « *le besoin d'autonomie fait référence à la nécessité pour l'individu de se sentir comme étant celui à la base de ses choix au moment d'initier un comportement* (deCharms, 1968 ; Deci, 1975). » (2006, p.14). Ce besoin fait référence au concept

d'autonomie psychologique, qui a été opérationnalisé à l'aide d'un processus motivationnel. Ce besoin décrit le désir de l'être humain à s'engager dans des activités selon ses propres choix, à être à l'origine de ses propres comportements (Vallerand, 1997). Selon Deci et Ryan (2002), l'autonomie est directement liée au fait d'agir soit par intérêt pour l'activité, soit en vertu des valeurs auxquelles l'individu adhère. Quand il est autonome, même lorsque ses actions sont influencées par des sources externes, l'individu voit son comportement comme une expression du «self» (soi). Selon Laguardia et Ryan, au plan phénoménologique, l'action autonome est celle qui émane du «vrai soi» et dont la causalité est perçue comme venant de l'intérieur (Ryan, 1993). Il est important de noter toutefois que, selon la théorie de l'autodétermination, *«le concept d'autonomie n'implique strictement que l'appropriation personnelle de l'action que l'on pose de même que l'intégration qui en découle et qu'il ne suppose pas nécessairement qu'on soit individualiste ou indépendant. En effet, quelqu'un peut être collectiviste d'une façon autonome ou dépendant de façon autonome, de même que d'une façon non autonome (Deci et Ryan, sous presse; Ryan et Lynch, 1989).»* (2000, p.285). Entre les besoins psychologiques et les motivations, Deci et Ryan font clairement une différence. Les motivations peuvent éventuellement être une émanation des psychologiques mais ce n'est pas toujours le cas.

### **Le besoin de compétence** (le sentiment d'être compétent).

La compétence fait référence à un sentiment que peut éprouver l'individu lorsqu'il interagit efficacement avec son environnement (Deci, 1975; White, 1959), et lorsqu'il a l'occasion d'utiliser ses capacités, ce que peuvent susciter la curiosité, le goût d'explorer et de relever des défis. Selon Blais, *«le besoin de compétence fait référence à la recherche d'expériences de maîtrise de défis optimaux, ainsi qu'à la recherche de sentiments d'efficacité d'originalité ou de créativité»* (1995, p.146). Le salarié ressent le besoin de sentir que ses activités ont un impact tangible sur son environnement ; si ses actions le rendent curieux, elles le mènent à vouloir explorer et relever des défis (Laguardia & Ryan, 2000). Ils optent pour ce concept afin d'estimer si la satisfaction de ce besoin est celui de la perception de compétence. Donc, les événements agissent sur la motivation par le biais de leur influence sur la compétence perçue du salarié pour l'accomplissement d'une activité, d'une tâche, ou même d'un défi important. C'est le mobile qui amènerait le salarié à tenter de maîtriser son environnement (emploi, organisation) en vue de satisfaire ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque le salarié développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour le rendre performant. L'occasion d'utiliser ses capacités étant l'une des principales sources d'inspiration conceptuelle de ce besoin. Selon Corbeil : *«De la même*

*façon que pour le besoin d'autonomie, plusieurs études attestent que plus l'individu se perçoit compétent dans ce qu'il accomplit ses actions, plus il présente un degré élevé de motivation autodéterminée (Ryan & Deci, 2000). » (2010, p.39). C'est-à-dire : plus le salarié se perçoit compétent dans ce qu'il accomplit ses actions, plus il présente un degré élevé de motivation autodéterminée.*

**Le besoin de relation sociale** (ou le besoin d'affiliation / l'appartenance sociale).

Selon Hauw : *«le besoin d'affiliation est également considéré par de nombreux auteurs comme un des éléments clés de la satisfaction et du bien être de l'homme dans sa vie sociale (Baumeister & Leary, 1995 ; Maslow, 1970 ; Deci & Ryan, 2000). » (2006, p.25).* La relation sociale fait référence au fait que l'être humain a un besoin inné de ressentir un sentiment d'affiliation, d'attachement et de sécurité dans ses relations avec les personnes de son entourage. Ce besoin se réfère au sentiment de soutenir des relations interpersonnelles harmonieuses et de confiance avec les autres. Il est lié au fait de se sentir connecté à autrui, d'être attentif aux autres personnes et d'avoir un sentiment d'appartenance à la fois avec autrui et également à des communautés de individus. Par exemple : *«des liens interpersonnels harmonieux, des liens d'amitiés chaleureux (se sentir écouté et compris) ou des liens amoureux (pouvoir donner et recevoir de l'affection). » (Blais, 1995, p.146).* Baumeister et Leary postulent sur le fait que le besoin de relation sociale renvoie à deux processus distincts. Le premier consiste à penser que l'individu recherche le contact social à travers des interactions ou des rencontres avec une ou plusieurs autres personnes. Ces interactions ou ces rencontres peuvent idéalement engendrer des conséquences affectives positives, mais elles doivent prioritairement éviter tout conflit. Le deuxième renvoie à la perception par l'homme de son réseau social. Selon Corbeil : *«la TAD propose que la motivation intrinsèque, en particulier, puisse plus facilement émerger dans un contexte empreint d'un sentiment d'appartenance sociale et de sécurité (Ryan & Deci, 2000). » (2010, p.39-40).* Donc, la qualité des rapports sociaux a également un rôle à jouer dans le développement de la motivation autodéterminée de par son influence sur la satisfaction du besoin fondamental de relation sociale. Son idée est de partager avec d'autres membres un sentiment d'unité.

Parmi ces trois types de besoins, le besoin d'autodétermination (il est défini comme le besoin qu'a un salarié de sentir qu'il agit librement) serait le plus décisif. Selon le degré d'autodétermination dans son choix, le salarié sera plus ou moins motivé. Cas 1: Le salarié est

particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve un plaisir ou une satisfaction dans son activité ou son comportement. Cas 2 : Lorsqu'il choisit ses activités pour la contrepartie qu'il en retire (par exemple: rémunération) sa motivation est un peu inférieure. Cas 3 : S'il ne choisit pas ses activités de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses activités et leurs conséquences, sa motivation est nulle.

Selon Corbeil : *«ces besoins constituent les nutriments psychologiques qui initient, dirigent et maintiennent les comportements (Deci & Ryan, 1985). Dans l'optique que ces besoins représentent la source de l'autodétermination, il est pertinent de les présenter.»* (2010, p.38). Donc, selon cette définition, ces besoins sont considérés comme des nutriments dont la satisfaction est essentielle à la croissance psychologique, à l'intégrité et au bien-être (initient, dirigent et maintiennent les comportements) de l'être humain. Mais, évidemment, ils n'épuisent pas et ne couvrent pas toutes les sources de motivation de ce dernier. En effet, il existe une importante démonstration de la relation entre les besoins fondamentaux et les processus de croissance et d'intégrité.

### **Le contenu des théories de l'autodétermination (TAD).**

L'hypothèse centrale de ces théories est de penser que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (c'est-à-dire : capables d'arriver à ses fins et de contrôler ses comportements, bref, de se sentir autonome). Cette hypothèse s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories, qui sont : l'évaluation cognitive, l'orientation à la causalité et l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985).

#### **- La théorie de l'évaluation cognitive.**

Elle avance l'hypothèse que la motivation serait excitée chez le salarié par l'expression d'un besoin de compétence. Le mobile qui mènerait le salarié à tenter de maîtriser son contexte de travail (emploi, travail, organisation) serait son besoin de développer un sentiment de compétence et d'efficacité. Ces deux sentiments, tendraient à se renforcer dans le processus de motivation, entretenant la performance de leur détenteur.

#### **- La théorie de l'orientation à la causalité.**

L'hypothèse serait que le salarié cherche à contrôler son contexte de travail par son propre comportement. La motivation du salarié serait également excitée par sa volonté d'être l'agent causal de son propre comportement afin de satisfaire ses besoins.

### **- La théorie de l'intégration de soi.**

Elle a pour hypothèse que les diverses formes de contrôle du salarié dans l'entreprise, ainsi que les contraintes externes, concourent à son processus de socialisation, participent au développement de sa personnalité

### **Trois formes motivationnelles.**

L'articulation de ces trois théories (l'évaluation cognitive, l'orientation à la causalité et l'intégration de soi) conduit aux théories de l'autodétermination. Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985b). Selon Hauw, «*la littérature de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle portant sur la psychologie de la motivation (pour une revue, voir Deci & Ryan, 1985b) s'est principalement penchée sur l'existence de différentes formes de motivation qui se distinguent par le degré d'autodétermination sous-jacent à leur fonctionnement.*» (2006, p.25), c'est-à-dire, par le degré d'initiative dont le sujet ferait preuve. Ces théories permettent d'appréhender en une vision protéiforme de la motivation qui peut rendre compte de la variété des phénomènes, tout en fournissant un cadre théorique permettant de comprendre un nombre illimité de comportements, d'actions et d'activités. Deci et Ryan (1985) distinguent cet ensemble cohérent de divers types de motivation en trois états principaux, qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination (qui sont caractérisés par différents niveaux d'autonomie). Suivant cette échelle continue de régulations, allant de l'absence d'autonomie (où la régulation du comportement est externe) à l'autodétermination (où le comportement est réellement autorégulé, initié volontairement), qui vont de l'amotivation, à la motivation extrinsèque jusqu'à la motivation intrinsèque. L'amotivation est définie par l'absence de contrôle interne chez l'individu, elle représente la motivation la moins autodéterminée. Comme la motivation intrinsèque se rapporte à des comportements qui sont initiés librement, elle correspond au plus haut niveau d'autodétermination. Entre ces deux extrêmes, ce sont les différentes formes de motivations extrinsèques qui «*sont mobilisées pour obtenir une conséquence en dehors de l'activité elle-même et répondent chacune à un degré d'autodétermination relatif.*» (Kugler & Claudon, 2011, p.12). Selon Bouchet, le modèle de Deci & Ryan, 1985 et 1991 propose plusieurs formes de motivation qui se distinguent par leur degré d'autodétermination.

**- Amotivation** (absence de motivation).

Selon Deci et Ryan (1985a), *« l'amotivation fait référence à l'absence d'autorégulation (ou de régulation, par exemple : par la contrainte) du comportement. Elle désigne un manque absolu de volonté d'agir »*. Selon Saulnier, *« elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale. »* (p.8). Il caractérise le salarié qui effectue un travail quelconque de façon mécanique (pas d'autodétermination), il ne s'agit pas à proprement dit de caractériser une forme motivationnelle (il n'est ni intrinsèquement ni extrinsèquement motivé) mais plutôt d'évoquer son absence. *« Un individu est amotivé lorsqu'il ne perçoit pas de relation entre ses actions et les résultats obtenus. »* (Pelletier & Vallerand, 1993, p.256). Il se sent désabusé se demande pourquoi il continue d'agir et cesse éventuellement d'émettre le comportement. Dans ce cas, le salarié a la perception que ses comportements sont causés par des facteurs indépendants de sa volonté il ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses activités et les résultats qu'il obtient. Selon Kugler & Claudon, *« dans cette perspective, amotivation rime donc avec absence de plaisir et d'intérêt à réaliser une activité, ainsi qu'avec un fort sentiment d'incompétence. Il s'agit de la motivation la moins autodéterminée car elle représente l'absence totale de choix et de contrôle sur les événements. »* (2011, p.17). Lorsque le salarié est amotivé, il est résigné, soit il n'agit pas, soit il agit passivement. Les auteurs de cette théorie expliquent l'émergence de l'amotivation à trois raisons. La première raison est l'impossibilité perçue d'atteindre le résultat souhaité. La deuxième raison est la perception par le salarié d'un manque de compétence pour émettre le comportement souhaité La troisième raison est le fait que l'action ou le résultat n'ont aucune valeur aux yeux du salarié: il n'en tirerait aucune satisfaction quelle qu'elle soit.

**- La motivation extrinsèque (ME).**

Selon Kugler & Claudon, *« bien que la motivation intrinsèque constitue évidemment un type de motivation idéal et une tendance innée de l'être humain, la plupart de nos activités ne sont pas à strictement parler intrinsèquement motivées. [...] Il était postulé, à l'origine, que la motivation extrinsèque ne se référait qu'aux comportements adoptés en l'absence d'autodétermination. »* (2011, p.14-15). Provoquée par l'environnement, la forme de ME découle en partie des études de deCharms sur le concept de « pion ». La ME caractérise les comportements des salariés qui sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le sujet

agit dans l'intention d'obtenir une conséquence (ou un résultat) qui se trouve en dehors de l'activité elle-même (Ryan & Deci, 2000b, p.71), « *le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien être matériel)* » (Roussel, 2000, p.14). Dans cette forme de régulation l'individu agit non pas pour le plaisir et l'intérêt engendrés par l'activité, « *mais dans le but d'obtenir quelque chose de plaisant ou d'éviter quelque chose de déplaisant une fois l'activité terminée, telles que les récompenses, contraintes ou sanctions (Deci, 1975).* » (Hauw, 2006, p.28). Alors, le salarié est motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. L'engagement est lié alors aux bénéfices que l'individu retire d'une activité, par exemple, recevoir une récompense, gagner l'approbation sociale ou l'hyper compétitivité, éviter de se sentir coupable sont des motivations extrinsèques. Toutefois, si les résultats attendus semblent prometteurs, les motivations extrinsèques peuvent générer un état de tension, d'anxiété chez l'individu. Selon Saulnier : « *les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.* » (p.8). Par conséquent, la motivation extrinsèque représente un niveau plus bas d'autodétermination que la motivation intrinsèque. Selon Roussel : « *le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perd la maîtrise de la régulation de ses comportements.* » (2000, p.14). Selon Kugler & Claudon, « *plus l'individu grandit, plus l'enjeu social le contraint à exécuter des tâches qui ne sont pas intrinsèquement intéressantes pour lui. Il peut alors mobiliser un autre type de motivation qualifié d'extrinsèque: son comportement est alors exécuté spécifiquement pour des raisons instrumentales et non plus pour lui-même.* » (2011, p.15). Mais la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque coexistent en général et peuvent se relayer pour soutenir l'engagement dans l'activité. Cependant, la première est plus stable et durable dans le temps. La motivation intrinsèque donnera l'occasion à l'individu d'être le contrôleur de son comportement tandis que la motivation extrinsèque donnera cette occasion à l'autre personne. Comme la motivation intrinsèque permet à l'individu de contrôler son comportement et d'être motivé pour une longue durée, et comme la motivation intrinsèque risque d'alléger la motivation extrinsèque, la première motivation est donc plus importante à prendre en considération. Nous pouvons dire que la motivation extrinsèque est l'ensemble des éléments extérieurs qui peuvent inciter la personne à agir pour travailler. Ces éléments extérieurs poussent l'individu à changer son comportement et à être motivé. De ce fait, il faut que la société conduise l'individu à adopter certains comportements, valeurs et attitudes qui ne sont ni naturels ni intrinsèquement motivés, mais qui s'avèrent indispensables dans un objectif de bien être social.



## **-- Quatre types de motivations extrinsèques.**

Comme nous l'avons présenté en début de chapitre, Deci et Ryan (1975, 1985, 2000) partent du postulat que l'autonomie des individus est une nécessité psychologique fondamentale, permettant d'expliquer la motivation. Selon les auteurs, la motivation extrinsèque se décline en quatre formes de « régulations » qui se distinguent en fonction du niveau d'autodétermination, et qui se situent sur un continuum de motivation autodéterminée. Nous retrouvons, en allant du plus passif au plus actif, la régulation externe, la régulation introjectée, la régulation identifiée et la régulation intégrée. Chacune de ces régulations va d'un niveau de contrôle externe à un niveau de contrôle de plus en plus internalisé c'est-à-dire propre au besoin d'autonomie et d'autodétermination du sujet (dans ce cas, il s'agit des processus de régulation introjectée, de régulation d'identification et de régulation intégrée).

### **- La régulation externe.**

Selon Deci et Ryan (1985, cité par F. Fenouillet, 2003, p.66), c'est le premier niveau de la motivation extrinsèque qui représente la moins autodéterminée. Dans ce cas, l'individu émet un comportement pour satisfaire une demande externe ou une pression sociale, ou pour éviter quelque chose de désagréable telle qu'une punition. Selon Simoneau et al. : « *dans la régulation externe, l'individu émet un comportement en fonction de contraintes ou de récompenses extérieures à lui-même. Le comportement cesse habituellement lorsque les contingences sont retirées.* » (2004, p.42). Elle se définit comme le fait que le comportement de l'individu soit motivé (ou régulé) par des éléments externes (des sources de contrôle extérieures à la personne) comme des récompenses matérielles ou des punitions (ou contraintes imposées par une autre personne). Le comportement de l'individu se produit de manière à satisfaire une demande totalement externe et qui cesse habituellement lorsque les contingences sont retirées. La réalisation de l'activité est associée à un sentiment d'être totalement contrôlé de l'extérieur. La perception du locus de causalité est perçue comme étant à l'extérieur de l'individu. Par exemple un jeune homme qui décide de pratiquer le tennis car cela lui permettra peut-être plus tard de gagner beaucoup d'argent. Autre exemple, selon l'échelle de Brière & al. (1995) : le salarié qui, pour justifier sa pratique d'une activité, dit « parce que ça me permet d'être bien vu par les gens que je connais » s'inscrit également dans le cadre d'une régulation externe.

### **- La régulation introjectée.**

Selon Deci et Ryan, le deuxième niveau est celui de la régulation introjectée. Cette régulation n'est pas très éloignée de la précédente dans la mesure où ce sont les mêmes pressions externes qui motivent l'individu. Mais, cette fois-ci, elles sont gérées de manière plus autodéterminée que précédemment, il ne va pas jusqu'à les considérer comme faisant partie de lui-même (du «self»). Elle implique que l'individu commence à intérioriser ce qui influence ses comportements et ses actions, mais elle implique aussi que s'il ne fait pas cette action, il ressent de la pression ou de la culpabilité (il intériorise les contraintes externes en se culpabilisant). Elle permet l'intériorisation de contraintes qui étaient jadis extérieures à l'individu. C'est-à-dire, ce niveau de motivation est contingent à une régulation du comportement par l'ego. Il s'agit de régulation introjectée, lorsque les contraintes auparavant extérieures deviennent des sources de prescriptions internes. L'individu est motivé par des incitations et des pressions internes (par exemple : le sentiment de culpabilité, des menaces adressées à l'estime de soi) ou au contraire par des compliments qui vont valoriser son ego. Le sujet exerce sur lui-même des pressions pour agir (les actions des sujets s'enracinent donc dans leur vécu psychologique). Comme l'individu n'a pas l'impression de choisir librement l'activité, dans la régulation introjectée, il ne s'agit donc pas d'autodétermination, malgré la pression qui provient de l'intérieur individuel, mais il doit agir pour éviter une conséquence désagréable qu'il s'impose en se culpabilisant. Les comportements sont donc ressentis comme contrôlés ; ils sont motivés par une force, interne à l'individu, qui se sent obligé d'agir. Selon Fenouillet : *« ce type de régulation n'est que partielle, dans la mesure où l'individu agit quand il doit le faire sous peine de se sentir honteux. Cette régulation est interne dans le sens où elle ne nécessite plus d'incitation externe, mais elle est séparée du soi. »* (2003, p.79). Par exemple, le salarié qui décide de travailler plus, parce que c'est mieux vu par son entourage et par la société fait montre de motivation extrinsèque par régulation introjectée, même si le fait est qu'il préférerait choisir ce comportement. Autre exemple, dans l'échelle de Brière et al. (1995), les individus qui disent pratiquer une activité sportive « parce qu'il faut absolument faire du sport si l'on veut être en forme » font preuves d'une régulation introjectée.

### **- La régulation identifiée.**

Le troisième niveau est celui de la régulation identifiée. Elle est une motivation qui se démarque très clairement des deux types précédents. En ce qui concerne la régulation d'identification, il s'agit d'une importance donnée à l'action présente, dans l'optique de conséquences ultérieures, souhaitées par les individus. Alors, les tâches n'ont pas à être agréables, comme pour la motivation intrinsèque. Elles servent un but encore plus important, et

elles sont vécues comme étant internalisées. Dans ce cas, le comportement n'est plus déclenché ou guidé par une pression extérieure au *self* mais relève du *self* lui-même. En ce sens, selon Deci & Ryan (2002), cette motivation extrinsèque est clairement autodéterminée parce qu'elle est déterminée par le *self*, (les auteurs parlent de « self-determination »). Selon Fenouillet, « la régulation est identifiée comme faisant partie du comportement, c'est-à-dire qu'elle fait partie du soi. » (2003, p.80). Lorsqu'un individu a le sentiment de choisir un comportement (l'activité), qu'il le valorise et le trouve important, il s'agit de régulation identifiée (pour l'individu qui s'identifie à cette activité). Cette régulation implique que l'homme commence à prendre conscience de l'intérêt de cette activité et que non seulement il la valorise, mais qu'il considère également important de la pratiquer, et que ce choix est fait librement. L'activité est donc perçue par l'individu comme venant de lui. Comme l'individu est déterminé par lui-même, il est autodéterminé même si le comportement est initié à des fins instrumentales. Selon Kugler & Claudon, la régulation par identification à mesure que l'individu valorise le comportement en question et qu'il le perçoit comme librement choisi, le processus d'intériorisation des motifs externes devient alors régulé par identification. « *Même si l'activité n'est pas plaisante en soi, l'individu s'identifie à l'activité et s'y engage. Ici, le comportement est effectué car l'individu estime qu'il correspond à quelque chose d'important et de valable pour lui, ce qui, en soi, constitue une source de plaisir utilitaire, pragmatique, toujours non liée à l'activité elle-même mais à ce qu'elle va permettre de réaliser à plus long terme.* » (2011, p.16). Par exemple, un jeune homme qui décide de pratiquer le tennis parce que plus tard, cela va l'aider à devenir entraîneur dans ce domaine. La pratique du tennis lui fait voir des avantages à long terme et lui permet de développer un certain goût pour cette activité. Autre exemple selon Brière et al., (1995) : l'individu va dire pratiquer une activité sportive « parce que c'est un bon moyen pour apprendre beaucoup de choses qui peuvent lui être utiles dans d'autres domaines de sa vie ». D'après Deci & Ryan (2002), ces différentes « identifications » peuvent être relativement compartimentées ou, tout du moins, séparées des autres valeurs ou croyances de l'individu. C'est pour cette raison que les auteurs introduisent un quatrième niveau qui est la régulation intégrée.

#### **- La régulation intégrée.**

Enfin, en dernier lieu, le quatrième niveau de motivation extrinsèque est la régulation intégrée. L'individu manifestant cette forme de motivation extrinsèque se sent autodéterminée dans la régulation d'un certain comportement. De plus, cette régulation est en harmonie avec les autres schémas de sa personnalité. Les comportements qui sont totalement acceptés par les sujets, au

même titre que ceux qui sont la traduction des besoins et des valeurs de ces derniers, et qui participent à la détermination de leur motivation. Par conséquent, le comportement est vécu comme ayant été librement choisi, c'est-à-dire en totale autonomie. Selon Fenouillet : « à ce niveau, les différentes identifications sont intégrées en un tout cohérent qui permet à l'individu de développer le sens de soi. L'individu va chercher à faire un ensemble d'activités qui sont liées à la réalisation de lui-même. » (2003, p.80). Elle fait référence à tous ses besoins, valeurs et buts qui, ensemble, définissent la nature même du self. Selon Kugler & Claudon, « la personne agit volontairement, en parfait accord avec ce qu'elle est, et trouve des sources d'auto-motivation complémentaires à la source externe à l'origine de l'action. Il s'agit là du plus haut niveau d'autodétermination dans la poursuite du comportement extrinsèquement motivé » (2011, p.16). Alors, en cette régulation, les différentes identifications sont au cœur de ce qui définit l'individu, elles sont intégrées en un tout cohérent qui permet à l'individu de développer le « sens de soi ». Donc, cette dernière régulation s'engage spontanément dans des actions qui sont liées à la réalisation de soi-même. L'extrémité de ce continuum est la régulation intrinsèque.

### **Les facteurs déterminants de la motivation extrinsèque.**

Même si l'activité intrinsèquement motivée est certes d'une grande importance, chez les hommes plusieurs des comportements de tous les jours ne sont pas intrinsèquement motivés mais plutôt extrinsèquement motivés, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas nécessairement intéressants en eux-mêmes. En effet, ce sont des actions instrumentales qui visent à produire un résultat distinct du plaisir de l'action elle-même. Selon Laguardia et Ryan (2000), « pour la théorie de l'autodétermination, la motivation extrinsèque n'est pas une catégorie unidimensionnelle de motivation. En fait, les comportements extrinsèquement motivés sont plutôt considérés comme pouvant varier grandement selon le degré d'autonomie, de prise en charge et de congruence qu'ils peuvent comporter. » (p.289-290).

### **- La motivation intrinsèque (MI).**

Au sein de la TAD, La MI demeure la forme la plus attrayante de la motivation et représente le plus haut niveau d'autodétermination. Elle est la source d'énergie qui sert de départ à la nature active de l'organisme humain, qui signifie que le salarié effectue une activité pour le plaisir et la satisfaction qu'il en retire. Cette motivation est classiquement associée au caractère inné de la motivation et qui vient de son seul désir. C'est-à-dire qu'il est uniquement motivé en vertu de l'intérêt, le plaisir et la curiosité que le sujet éprouve dans la pratique de l'activité. Dans ce

cas, l'individu s'autorégule, selon Deci et Ryan (2002), sont déclenchés de façon totalement libre et autodéterminée, par intérêt et pour le plaisir de pratiquer l'activité en lui-même et pour la satisfaction qu'elle procure (Deci, 1975 ; Deci & Ryan, 1985b ; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973). Selon Deci & Ryan (1985), la motivation intrinsèque caractérise le salarié motivé par des besoins de compétence et d'autodétermination. Selon Hauw « *quand les gens sont intrinsèquement motivés, ils éprouvent de l'intérêt et du plaisir, ils se sentent compétents et autodéterminés, ils perçoivent un locus de causalité interne quant à leur comportement, et dans certaines circonstances ils ressentent un état de fluidité (flow)*. (Deci & Ryan, 1985, p.34). » (2003, p.26). Donc, la motivation intrinsèque s'appuie sur différents types de plaisirs qui ont tous en commun d'être pleinement autodéterminés. Un individu est intrinsèquement motivé lorsqu'il pratique des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense extrinsèque ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité Vallerand & al., (1989) et Brière & al. (1995) parlent de motivation intrinsèque à l'accomplissement, à la stimulation ou à la connaissance. Selon Simoneau et al., « *la motivation intrinsèque est associée à une plus grande productivité, créativité, spontanéité, flexibilité cognitive et persévérance*. » (2004, p.42). Des activités répondant à une motivation intrinsèque sont associées à des émotions positives, comme le plaisir, la joie, la liberté et à un état de relaxation, etc.

Selon Deci & Ryan, (1991), nous pouvons décliner le concept de la motivation intrinsèque selon quatre orientations théoriques :

- La première formulation considère qu'un individu peut être intrinsèquement motivé et ce, indépendamment de toutes formes de récompense extrinsèque et de contrôle. Dans les ouvrages spécialisés, elle est celle qui est largement répandue dans le domaine de la motivation, et prend un caractère opérationnel selon les différents contextes de vie. Cet aspect de la motivation intrinsèque découle directement des études de Deci (1971) sur les mesures de la MI dans des tâches de libre choix (*free choice*). Selon Hauw « *on constate que l'intérêt et le plaisir forment une dimension de l'IMI de McAuley, Duncan & Tammen, 1989. Egalement dans cette même échelle de mesure, la dimension tension / pression se réfère directement aux propos*. » (2006, p.26). Toutefois, il convient de noter que cette première approche théorique ne représente pas les processus psychologiques internes qu'implique la motivation intrinsèque.
- La deuxième formulation consiste à considérer que les comportements intrinsèques sont ceux qui sont entrepris avec intérêt et curiosité

- La troisième formulation postule sur le fait que les actions intrinsèquement motivées comportent un challenge optimal pour la personne.
- La quatrième formulation suggère l'idée qu'un comportement intrinsèquement motivé répond à des besoins psychologiques innés.

Ainsi, ces auteurs (Deci & Ryan, 2000) démontrent que plus l'individu se perçoit comme étant à l'origine de ses comportements (autonomie), compétent et se sent intégré d'un point de vue social (affiliation) plus il est intrinsèquement motivé.

### **Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque.**

Les chercheurs et les techniciens ont fait beaucoup d'efforts pour préciser les conditions qui compromettent au lieu de favoriser le rôle de la motivation intrinsèque sur la croissance. Pour un individu, la motivation intrinsèque s'appuie sur différentes formes d'intérêts, de plaisirs, et de curiosités que le sujet éprouve dans la pratique de l'activité, elles ont toutes en commun d'être pleinement autodéterminées, le tout sans intervention extérieure. Deci et Ryan décrivent trois besoins qui détermineraient la motivation d'un individu : le besoin de se sentir compétent pour agir (avoir confiance en ses capacités), le besoin de se sentir autonome dans ses actions plutôt que contrôlé ou contraint à agir, le besoin de se sentir en lien avec les autres, d'avoir des relations sociales (appartenance sociale) satisfaisantes et qui soutiendront ses efforts. L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central. Leur satisfaction permettrait l'accès à une motivation autodéterminée de type intrinsèque. Selon Hauw, « *elle se réfère à la réalisation d'une activité pour elle-même et pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure (Deci, 1975 ; Deci & Ryan, 1985b ; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973) : « Quand les gens sont intrinsèquement motivés, ils éprouvent de l'intérêt et du plaisir, ils se sentent compétents et autodéterminés, ils perçoivent un locus de causalité interne quant à leur comportement, et dans certaines circonstances ils ressentent un état de fluidité (flow). » Deci & Ryan (1985b, p.34). » (2006, p.26). D'après ces définitions et certains articles (Assuied et Regot 2004, p.288), les déterminants de la motivation intrinsèque peuvent être les suivants :*

- Le besoin de curiosité La curiosité est comme un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction. Selon Cart : « *la curiosité a « l'avantage » de ne pas connaître de baisse avec la satisfaction. » (2006, p.6). La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel qui constitue toujours un mouvement psychique d'exploration visant à savoir.*

- Les sentiments suivants réduisent l'autodétermination et donc font baisser la motivation intrinsèque, comme : contrainte, pression, contrôle.
- Le sentiment de compétence qui est issu du traitement des informations qui font connaître les effets des activités. Donc, des informations régulatrices qui augmentent le sentiment de compétence et qui conduisent une activité vers des bons résultats ou réussite.
- Les situations suivantes conditionnent la motivation intrinsèque : les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont les salariés connaissent les objectifs à long terme. A l'inverse, les situations de temps imposé, de compétition, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque.
- Le besoin de sentiments de compétence et d'autodétermination. L'encouragement à l'autonomie, l'accumulation d'expériences et de connaissances favorisent la motivation intrinsèque. Selon Cart : l'autodétermination pouvant être définie comme étant *«le besoin de tout sujet de percevoir comme la cause principale de son comportement, de pouvoir choisir ses comportements.»* (2006, p.6).
- Les récompenses contingentes et tangibles affaiblissent la motivation intrinsèque. Selon Ledoux, *«pour Deci, les « récompenses » diminuent la motivation intrinsèque. Cela ne veut pas dire que le manager doit supprimer ces récompenses, mais qu'il doit être vigilant et trouver le juste équilibre managérial qui favorise la motivation intrinsèque et le besoin de se réaliser.»* (2009. p.33).

#### **- Schéma illustrant le continuum de l'autodétermination.**

Toutes les motivations peuvent être hiérarchisées selon un ordre croissant d'autodétermination, (continuum allant de l'absence d'autonomie à l'autodétermination). Les plus hauts degrés sont la motivation intrinsèque et les motivations extrinsèques à régulation autonome (intégré et identifié).

#### **Point faible.**

- Les trois besoins n'épuisent pas et ne couvrent pas toutes les sources de motivation de l'Homme.

#### **Point fort.**

- Cette théorie contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail qui permet d'intégrer les effets du contexte sur le développement de l'individu. Elle considère que la motivation est un phénomène multiple, selon Ryan et Deci, (2000), les individus

peuvent présenter divers types et différents degrés de motivation (ces divers types de motivation varient selon leur degré d'autodétermination), chacun entraînant des conséquences différentes. Ce qui facilite l'identification des différents facteurs du contexte social qui viennent affecter la motivation comme le soutien à l'autonomie versus le contrôle de la part des dirigeants ou de l'entreprise. Ainsi, ces divers types de motivation autodéterminés qui ont des répercussions importantes sur le développement de l'individu.

- Tremblay et Simoneau, 2010, «*elle permet l'analyse des processus psychologiques responsables du changement (Foote et coll., 1999).* »(p.186).

### **Conclusion pour les théories de l'autodétermination (TAD).**

Cette théorie, contrairement aux autres théories de la motivation, ne considère pas la motivation comme un phénomène unitaire. Elle est basée sur le présupposé que les hommes sont naturellement enclins à intégrer les expériences qui leur permettent l'expression des besoins psychologiques fondamentaux exposés précédemment. D'ailleurs, les membres ou les groupes consacrés par l'individu comme référence pour une raison ou pour une autre (par exemple : groupe de pairs, amis, etc.) encouragent le membre à faire des activités qui ne présentent pas d'intérêt de prime abord (c'est-à-dire : non intrinsèquement motivantes), et ensuite en favorisent l'intégration jusqu'à ce qu'elles ne fassent plus le but d'une régulation externe au self. Dans ce sens, Deci et Ryan parlent d'un continuum d'autodétermination en fonction du degré d'internalisation, là où les notions initiales distinguaient la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et amotivation. En résumé l'autorégulation oriente les choix et détermine les comportements. «*Elle résulte des capacités de chacun à «anticiper les conséquences de ses comportements et acquérir les compétences utiles par l'observation.* » (Denjean, 2006, p.24). Cette théorie prend la position que l'individu tend naturellement à satisfaire ses besoins d'autonomie, de compétence (avoir confiance en ses capacités) et d'appartenance sociale (relations sociales). A partir de ces trois besoins, lorsque l'individu devient capable de s'autoréguler, la motivation est créée. Les milieux qui répondent à ces besoins conduisent au bien-être. Leur satisfaction permettrait l'accès à une motivation autodéterminée de type intrinsèque. Cependant, ces trois types de besoins seraient souvent influencés par l'environnement social qui proposerait des situations les favorisant ou non. Pour bien mobiliser les salariés en utilisant cette théorie, il nous reste à pencher sur les travaux qui ont étudié la relation entre ces trois besoins fondamentaux et le fonctionnement psychologique optimal. Vis-à-vis d'une activité la motivation qui peut évoluer en fonction des interactions de l'individu avec son environnement (par exemple : la découverte de nouvelles informations,



expérience sociale riche ou le déclenchement d'émotions), nous pouvons envisager un cycle de vie de la motivation vis-à-vis d'une activité, éventuellement marqué par des baisses et des regains d'autodétermination successifs.

## **Section 4. Nos points de vue sur la théorie de la motivation.**

### Introduction

Les études de la théorie nous font comprendre le principe de la motivation. Elles nous permettent de tirer quelques conclusions sur la motivation. Ainsi, elles engendrent des idées pour construire les stratégies motivationnelles. Dans cette section, nous allons faire une grande conclusion pour la théorie de la motivation (selon la taxinomie de Kanfer 1990). Nous allons présenter aussi les extraits des théories.

### **4.1. La motivation au travail est un déterminant individuel fondamental de la performance.**

Bien que le terme de motivation soit apparu au XX<sup>ème</sup> siècle, dans les années trente, le concept de motivation au travail ne s'est réellement développé qu'à partir de la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Les principales théories de la motivation au travail expliquent les comportements de l'individu dans les organisations d'une part, et que la motivation au travail est une déterminante individuelle fondamentale de la performance d'autre part. La naissance des concepts de motivation est liée au développement du concept de performance au travail. Ainsi, par exemple, selon Vallerand et Thill (1993), la motivation pourrait être définie comme étant *«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.»* (p.18). C'est-à-dire, que dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail, il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail, nous allons dans les prochaines lignes présenter de façon très synthétique les principales théories, ainsi que les principaux courants.

Depuis Taylor et Fayol, la recherche de la performance est un objet fondamental des auteurs en théorie des organisations. Selon Taylor, la nature humaine est flâneuse, un individu n'est pas disposé de lui-même à travailler dur pour une organisation ou une entreprise. Aussi, faudrait-il le motiver et le contrôler. Selon Charles-Pauvers et al. : *«Cette proposition sous-tendrait que les concepts de motivation et de traits de personnalité s'opposeraient. Le premier interviendrait pour remédier aux déficiences suscitées par le second. Cette idée est remise en cause avec l'émergence du courant des relations humaines.»* (2006, p.11). Pour Taylor, l'étude des déterminants de la performance au travail d'un individu se fait à partir de ses

comportements et de ses attitudes au sein de son organisation. Les premiers principes sont posés dans les années 1920-1930, à partir des travaux sur la dynamique des groupes de Lewin, et des travaux sur l'effet Hawthorne de Mayo. Ces principes indiquent que la satisfaction et la motivation au travail seraient des déterminants individuels importants de la performance au travail. Au cours des années, les études sur la relation entre la motivation au travail et la performance se multiplient. Cela aboutit à l'une des théories de la motivation les mieux adaptées à l'étude du phénomène : la théorie des attentes (Vroom, 1964). Selon Charles-Pauvers et al. : *« Avec cette théorie, la notion de « motivation à être performant » devient couramment utilisée. La performance au travail sera même centrale dans l'extension de la théorie des attentes proposée par Porter et Lawler (1968). »* (2006, p.11). Dans le modèle théorique de ces deux auteurs, la motivation apparaît comme le déterminant essentiel de la performance au travail. Selon Charles-Pauvers et al., la motivation *« explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. « Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. »* (2006, p.12). Pour cela, un individu doit disposer des capacités pour atteindre les objectifs attendus par l'organisation d'une part, percevoir adéquatement son rôle dans l'organisation d'autre part. Par la suite, les performances réalisées généreront des récompenses intrinsèques et extrinsèques qui engendreront un sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction. Généralement, ces sentiments dépendront de l'équité ressentie à l'égard des récompenses intrinsèques et extrinsèques obtenues. Selon Charles-Pauvers et al.: *« Le modèle théorique s'achève par une boucle de rétroaction montrant que le sentiment de satisfaction éprouvé à l'égard des expériences de travail à un instant donné, conditionne les perceptions futures qui motiveront l'individu à orienter ses efforts pour être de nouveau performant. »* (2006, p.12). La plupart de la théorie de la motivation au travail poursuivra ce travail de compréhension et de modélisation de l'influence de la motivation sur la performance. D'autres branches que celles suggérées par Vroom, Lawler et Porter seront développées dans le cadre de perspectives théoriques concurrentes. Dans ces cheminements, parmi les plus étudiés, les travaux sur la fixation des objectifs, engendrent la théorie sur la fixation des objectifs. Cette théorie développée par Locke entre 1968 et 1981, propose que la nature des objectifs fixés à l'individu influence l'orientation, l'intensité et le maintien de ses efforts dans le travail (Locke & Latham, 1990). Cette théorie explique les différentes conditions de définition des objectifs qui influencent la motivation et qui conduisent à la performance au travail (précision des objectifs, intensité, difficulté, feedback, sens et clarté du contenu, soutien de l'encadrement, transparence de

l'information initiale, récompenses associées, cohérence avec ses propres capacités perçues par l'individu, etc.).

Les théories démontrent que la performance est fonction non seulement de la motivation mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. Sur ce point, nous pouvons conclure que la gestion de l'entreprise joue un rôle dans l'importance de la motivation et de la performance finale d'un individu. La motivation des salariés, des capacités supérieures et un climat plus favorable permettront également un niveau plus élevée de performance.

## **4.2. La complexité du processus motivationnel.**

A notre avis, une personne performante doit nécessairement être motivée. Depuis longtemps, la recherche de meilleures performances au sein de l'entreprise a conduit les gens à trouver des solutions. Elles lient les objectifs à la motivation du salarié. Les arguments qui plaident en faveur de l'influence des qualités personnelles sur la performance, incitent au développement de nouvelles études. Cependant, selon notre étude de la théorie, le processus motivationnel implique beaucoup d'éléments. D'abord, la motivation a été perçue comme l'ensemble de forces qui impulsent notre activité. Elle résulte dans des stratégies de réalisation de missions, autrement dit dans des schémas de comportements ou dans des tactiques qui permettent de réaliser les buts attendus. Dans cette condition, le processus motivationnel se prolonge par un résultat direct, la performance. Sous conduit de ce processus, dans une certaine direction, en déterminant le déclenchement avec l'intensité souhaitée et en assurant la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption de son but. Ce processus se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie sous divers aspects telle que l'assiduité, l'enthousiasme, la persévérance. De plus, la motivation est aussi comme une instance de régulation et d'intégration d'une multitude de paramètres relatifs aux sollicitations d'une situation et aux opportunités d'un environnement. Ainsi, à cause du rôle de la motivation lié proportionnellement aux degrés d'ambiguïté et d'ambivalence d'une situation, avant d'en tirer une conclusion en termes de comportement (le choix et l'investissement dans la direction préférée, par exemple) l'organisme doit dissiper ou diminuer la complexité voire la confusion des données et leur conférer différentes valeurs. Sous la question de la motivation, émerge celle des circonstances qui impliquent prioritairement une délibération interne. Autrement dit, quand l'organisme est face à une dimension quelconque de concurrence, une hiérarchie ou priorité doit agir pour permettre la réaction. Bien que les problématiques ne soient pas équivalentes, de

ce point de vue, deux types de concurrences sont identifiables: la concurrence psychologique des attentes personnelles (choisir entre l'action et le repos, par exemple) et les situations collectives (ou face aux mêmes exigences). Dans ce cas, la motivation personnelle est le facteur de différenciation des conduites: compétitions, activités collectives, etc. D'ailleurs, la motivation concerne certaines actions ou expériences, mais pas toutes. En réalité considérant deux personnes, exprimant la même ambition apparente (telle une candidature à un même poste) mais, par ailleurs fort différents, nous pensons que le réflexe sera de chercher à dévoiler chez l'une et chez l'autre une composante particulière qui montrera une convergence dans leurs comportements que leurs singularités auraient dû empêcher. Chez l'une, d'une manière ou d'une autre nous identifierons un goût du pouvoir, chez l'autre, par exemple, un opportunisme... Les concepts et les théories nous montrent la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles du travail, mises en relation dynamique, et, enfin, qui engendre la performance au travail. Donc, pour comprendre les processus qui représentent la motivation et pour tirer un principe commun, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète. Pour trouver la solution à la motivation des salariés, pour supporter les stratégies permettant de la développer, il est primordial d'associer les approches théoriques et pratiques.

### **4.3. Les extraits des théories. (Nos points de vue).**

En présentant la taxinomie de Kanfer (1990), nous avons étudié la théorie de la motivation. Les études de la théorie ainsi de la taxinomie de Kanfer (1990), nous permettent de tirer un certain nombre d'enseignements pour les managers chinois. Pour exposer ces enseignements, ainsi que pour comprendre "pourquoi la taxinomie de Kanfer (1990) regroupe ces théories à expliquer la motivation", nous allons faire une grande conclusion pour ces théories ainsi que pour la taxinomie de Kanfer (1990).

La classification de Kanfer (1990) regroupe les dernières avancées des théories en trois familles selon qu'elles portent sur les champs: (1) des besoins - mobiles - valeurs ; (2) du choix cognitif ; (3) de l'autorégulation - métacognition.

**1). Premier groupe : les théories des besoins - mobiles – valeurs.** (Quels sont les facteurs de la motivation au travail ?)

Les théories des besoins - mobiles – valeurs regroupent trois grands courants théoriques qui examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles permettent de comprendre le déclenchement ou non des comportements et de déterminer les facteurs qui poussent les individus à agir. Selon Roussel, « *Les théories des besoins, mobiles, valeurs restent indispensables pour comprendre le déclenchement ou non des comportements.* » (2000, p.16). Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement, et de répondre aux questions: « Quels sont les facteurs de la motivation au travail ? », « Qui motive les salariés à travailler ? », « Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur la décision de l'individu ? ». Pour répondre ces questions, ce groupe des théories met l'accent sur l'être humain par sa personnalité ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs. Pour expliquer que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail et qu'ils sont à l'origine du déclenchement des comportements, ce paradigme repère trois grands courants théoriques. Ce sont les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque et les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

### **1.1). Les théories des besoins (théories de contenu) - besoins.**

Dans ces théories, nous avons présenté

- La théorie hiérarchique de Maslow (1943) ;
- La théorie ERG (ERD) d'Alderfer (1969) ;
- La théorie des besoins acquis de McClelland (1961) ;
- La théorie bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971).

Selon Roussel, les théories des besoins « *tendent de dresser des listes de facteurs de motivation...* » (2000, p.15). Elles « *s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation* ». (Saulnier, p.1). Appartenant aux théories de contenu, les théories des besoins sont axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation. Elles indiquent les besoins ressentis par les individus et les conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Dès lors que les individus ont cette volonté ils agissent, ils sont motivés. Les besoins psychologiques (force interne) sont à l'origine du comportement ; ils sont donc les facteurs de la motivation au travail. Parmi les théories de contenus, nous avons présenté le modèle hiérarchique de Maslow (1943), le modèle « ERG » d'Alderfer (1969), le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971) et la théorie des besoins acquis de McClelland (1961). En effet, ils ont le plus trouvé d'applications dans le domaine

managérial et ils impliquent la plupart des éléments de la motivation qui correspondent au contexte de la Chine.

Nous pouvons retirer de ces différentes théories un certain nombre d'enseignements pour les managers chinois.

a). Prendre conscience que l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin. (Alderfer). Connaître (écouter) les besoins des salariés, qu'ils soient ou non latents et exprimés (Besoin de sécurité, besoin d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à une équipe), besoin d'estime (de reconnaissance), besoins de réalisation de soi (de progresser, de s'épanouir), etc.). (Maslow et Alderfer).

b). Prendre conscience que chaque salarié a des besoins spécifiques (McClelland).

c). Les éléments correspondants aux facteurs de motivation doivent être incorporés et variés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir. Les influences d'insatisfaction (ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction) correspondantes aux facteurs d'hygiène doivent être diminuées (Le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, l'avancement de compétence, etc.). (Herzberg).

d). Les facteurs d'hygiène ou les besoins physiologiques, (y compris la condition physiologique et la condition psychologique) sont autant importants. Selon la théorie bifactorielle d'Herzberg, les facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance ne seraient pas à l'origine de la motivation (Les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs et la politique et l'administration de l'entreprise, etc.). Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation. Nous pensons que comme des éléments essentiels du climat d'entreprise, la condition psychologique peut influencer directement la motivation externe de l'individu et le processus motivationnel (la direction, l'intensité et la persistance). Donc, les éléments qui concernent à la condition psychologique sont des facteurs de motivation (externe). Mais la condition physiologique peut générer de l'insatisfaction chez un individu, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. (Herzberg).

e). En donnant aux salariés des missions plus épanouissantes (l'enrichissement du travail), plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences (La responsabilité, les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, la possibilité de développement, etc.). (Herzberg).

## **1.2). Les théories classiques de la motivation intrinsèque - mobiles.**

Dans ces théories, nous avons présenté

- Les théories de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan, (1971, 1975, 1985);
- Les théories des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1976, 1980).

Les théories classiques de la motivation intrinsèque stipulent que le déclenchement de la motivation d'un individu est incité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins d'ordre supérieur (ou des besoins psychologiques). A partir de ce principe de base, ce groupe des théories tente d'identifier les forces internes et externes, et d'expliquer « comment elles agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée ». Dans la recherche en psychologie des organisations, nous trouvons deux théories qui émergent de ce courant, qui permettent de définir la motivation intrinsèque. Ce sont la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi. Nous avons présenté dans cette thèse, la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985) et les théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980). Selon la définition de la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985), les forces, la motivation intrinsèque, poussent un individu à effectuer des activités volontairement par intérêt pour lui-même et pour le plaisir et la satisfaction qu'il en retire. Au travail, la motivation intrinsèque serait suscitée par les besoins (que chaque individu développe plus ou moins) de se sentir compétent (qui se développe par l'accumulation de connaissances et d'expériences au cours de ses interactions avec son environnement) et les besoins de se sentir autodéterminé (il s'agit pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement). Dans le processus motivationnel, le besoin de se sentir compétent agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. Ce processus dépendrait de tous les facteurs personnels (dispositionnels) et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Donc, les facteurs situationnels joueraient aussi un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque. Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980), la motivation et la satisfaction au travail résultent des effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement individuel et des caractéristiques de l'emploi. Ils ont identifié cinq caractéristiques d'évaluées par un emploi qui influenceraient le niveau potentiel de motivation: la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. En expliquant comment le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée, ils proposent lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. C'est-à-dire, la caractéristique du travail doit permettre à l'individu de (1) se considérer responsable des résultats de son travail (l'autonomie); (2) ressentir que son travail a un sens (la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la



tâche); (3) avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise (la qualité du feed-back reçu). Etc. Selon ces théories nous pouvons dire que la motivation intrinsèque résulte des forces (les mobiles) qui incitent l'individu à effectuer des activités volontairement. Le déclenchement de la motivation est incité par l'intérêt pour lui-même, pour le plaisir qu'il en retire et par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Elle est à l'origine du déclenchement des comportements, donc elle est le facteur de la motivation. Chez un individu, la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins de développement, de se sentir compétent et autodéterminé ou par les effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire ces besoins. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels (ses capacités individuelles) et contextuels (les facteurs situationnels) qui pourraient influencer ces deux besoins. L'individu percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination à condition que le contexte de travail l'amène à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes. Pour renforcer son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque il faut que ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances. Ainsi, sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail, la motivation interne (les mobiles) est supposée croître à potentiel de motivation élevé.

Ces théories nous permettent de retirer quelques principes pour les managers chinois.

- a). En fournissant aux salariés des activités, des tâches ou des missions plus épanouissantes, plus précises, plus variées, plus valorisantes et moins mécaniques, leur permettant de ressentir le sens du travail, de se développer par l'accumulation de connaissances et d'expériences, et de déployer davantage d'autonomie et de compétences, les managers peuvent influencer positivement le niveau potentiel de motivation.
- b). La démotivation peut être provoquée par un travail routinier ou une mission monotone, lorsque les salariés ne ressentissent pas la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche, qu'ils ne se considèrent pas responsables des résultats de leur travail (l'autonomie) dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour, etc.

### **1.3). Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité -valeurs.**

Dans ces théories, nous avons présenté :

- Les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965);
- Les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990).

Ce groupe des théories postule que la motivation au travail résulte de la disposition de l'individu à comparer sa situation à celle d'autres individus. Selon Roussel, l'hypothèse fondamentale de ces théories «est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance.» (2000, p.8). Elles stipulent que tout individu au travail veut observer sa situation afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non, et que l'individu est motivé pour travailler, dès lors qu'il perçoit son environnement personnel comme étant équitable par comparaison avec d'autres individus de référence. « Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste aurait pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.» (Saulnier, p.5). En revanche, à l'issue de cette comparaison, si l'individu perçoit l'iniquité (il est insatisfait de sa situation) qui crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. « Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé». (Roussel, 2000, p.8). Dans ce groupe, les travaux d'Adams et ceux de Greenberg sont les plus connus. Selon la théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965), l'individu poursuit un processus de comparaison en évaluant deux rapports (le rapport "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise")  $Ap/Cp$  et  $Aa/Ca$  tend à observer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Ces ratios consistent donc aux quatre facteurs : (Ap) avantages personnels, (Cp) contributions personnelles, (Aa) avantages des autres individus, (Ca) contributions des autres individus. Les autres individus considérés comme points de repère peuvent être un ou plusieurs individus à l'intérieur de son entreprise, ou des individus travaillant dans d'autres organisations. Lorsqu'il perçoit des différences entre deux rapports, il éprouve un sentiment d'iniquité : soit de sur-équité ( $Ap/Cp > Aa/Ca$ ), soit de sous-équité ( $Ap/Cp < Aa/Ca$ ). Sa motivation engendrera la volonté de réduire ces sentiments et le conduira soit à adopter un nouveau comportement, soit à changer les perceptions de la situation. La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent dans la justice organisationnelle. Celle de Greenberg (1987, 1990) divise deux dimensions de l'équité dans les organisations : la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). Pour lui, la théorie d'Adams (1963, 1965) est apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Pour l'améliorer, il ajoute la justice procédurale qui concerne essentiellement des processus

mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses. C'est à dire, les processus influenceraient positivement l'équité comme: la justice des méthodes, des moyens et des processus utilisés (déployés) par l'organisation pour allouer les ressources et les récompenses. En bref, ces théories nous proposent de motiver à travers la justice perçue, et en particulier à la gestion des rémunérations. Elle introduit la contribution, le mérite des salariés dans l'attribution de récompenses. Selon Thériault (1983), si elles guident une meilleure compréhension des attitudes et des comportements des salariés, en utilisant les principes d'équité interne (comparaisons entre les emplois) et d'équité externe (utilisations des enquêtes de salaires), elle peut aider les pratiques d'évaluation de salaires des emplois de travail en entreprise.

Ces théories nous permettent de retirer quelques principes pour les managers chinois.

- a). Elles soulignent l'importance des pratiques de sur-paiements et de sous-paiements et incitent à leur réduction (la justice distributive).
- b). Le sentiment d'équité est un aspect de la relation entre les salariés et leur entreprise et entre les différents collaborateurs et les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Si la Gestion de l'entreprise et les managers sont perçus comme agissant avec justice, les salariés qui s'y trouvent réagiront de manière constructive. Par exemple, les managers font partager de l'information aux salariés, ce qui promeut les relations respectueuses. (La justice procédurale).
- c). Elles proposent à l'organisation de mettre en œuvre des processus selon la justice procédurale. Par exemple, établir le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et les processus de participation aux prises de décisions dans l'entreprise. A l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (par exemple : salaire, promotion, responsabilités, reconnaissance, etc.) le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive. Par exemple, permettre à l'individu de participer à la prise de décision, de bénéficier d'une information, de donner une opinion, de se justifier, de faire des réclamations, etc. Ainsi, la cohérence, l'arbitraire, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont aussi considérés comme des déterminants du sentiment d'équité. (La justice procédurale).
- d). L'effet de ces théories consiste à encourager les gestionnaires à appliquer les différences de traitement dans l'entreprise, ce qui permet de les légitimer. (La justice procédurale).
- e). Suivant les modalités appliqués, les managers peuvent permettre aux individus de considérer des procédures justes. Par exemple, établir les procédures sur l'éthique actuelle de l'organisation ; prendre en compte tous les critères pertinents; appliquer la procédure à tout le

monde de la même façon utiliser des informations exactes pour prendre la décision ; n'avoir pas recours à des préjugés ou des biais personnels; corriger la décision en fonction de nouvelles informations, etc. (La justice procédurale).

**2). Deuxième groupe : les théories du choix cognitif.** - Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?

Dans ces théories, nous avons présenté :

- La théorie des attentes de Vroom (1964) ou théorie de l'expectation (VIE).

Les deux dernières familles théoriques de R. Kanfer (1990) leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Dans sa deuxième taxinomie : les théories du choix cognitif, Kanfer regroupe les théories des attentes-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action. Selon Roussel : *« au sein d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960. »* (2000, p.9-10). A partir des travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936), les théories du choix cognitif cherchent à comprendre « comment le mécanisme de la motivation fonctionne », ou « comment un individu est motivé pour travailler » et « quels sont les processus essentiels qui conduisent au déclenchement du comportement, aux actions, et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation ». Afin de répondre à ces questions, elles proposent un principe de base: le comportement est déterminé par la valeur subjective de l'objectif que l'individu cherche à atteindre (poursuit) mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire le résultat recherché. C'est-à-dire : le comportement d'un salarié est déterminé par la valeur d'une sorte d'analyse coûts et bénéfices qu'il attribue à ses objectifs et par la probabilité d'en obtenir des résultats (des choix conscients et raisonnés) à la mesure de l'effort consenti. Il s'intéresse donc aux liens que l'individu au travail perçoit entre les efforts qu'il déploie, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Selon Roussel : *« Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement (Lawler, 1971 ; Kanfer, 1990). Il essaie de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue »* (Kanfer, 1990, p.113). » (2000, p.10). Ce type de théories est dit de processus, car elles se penchent sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

Selon Roussel, «*Kanfer qualifie la théorie VIE "d'intermittente ou d'épisodique" dans la mesure où elle est "centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières" ou intermittentes (Kanfer, 1990, p.113). Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques).* » (2000, p.10-11). Nous avons présenté la théorie des attentes de Vroom (1964) ou VIE pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a trouvé le plus d'applications dans le domaine managérial. Son influence sur la recherche et les pratiques de la GRH est considérable. Selon Roussel, «*depuis les travaux de Locke (1975) semble-t-il, la théorie énoncée par Vroom est connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (Théorie VIE).* » (2000, p.10). Elle ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et d'échecs comme envisagés par Atkinson (1957). Cette théorie «*reprend les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932).* » (ROUSSEL, 2000, p.10). Elle repose sur l'idée que le processus motivationnel est une force. La force motivationnelle, selon la définition de Vroom (1964), est l'intensité d'agir pour accomplir une action. Cette force est déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente ou expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V). La motivation au travail d'un salarié serait déterminée par les attentes (ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité ou en fonction de la performance réalisée une probabilité de recevoir de récompense.) Elle serait exécutée par les efforts qu'il se sent capable de déployer afin de réaliser les objectifs attendus. Cette instrumentalité doit permettre au salarié de percevoir s'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Si le salarié ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des buts de performance et des récompenses souhaités, ces relations d'attentes et d'instrumentalité formeront la motivation. La théorie nous montre que le comportement des salariés s'explique par la valeur perçue des conséquences qui est la résultante d'un choix conscient et raisonné (à la mesure de l'effort consenti), d'une série d'analyses entre coûts et bénéfices (la valeur qu'il attribue à ses objectifs) au sens strict du terme. «*L'individu serait motivé pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix raisonnés* » (Roussel, 2000, p.11). Elle nous montre également que le salarié exécute un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs (d'où le nom de théorie des attentes qui a été donné à cette approche) par les efforts individuels qui ne sont pas fournis de manière routinière, mais plutôt selon une perspective stratégique. Soit : Efforts → Rendements → Résultats. Donc, le comportement

motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Selon cette théorie, nous pouvons dire que le processus motivationnel est une force déterminée par trois facteurs (l'expectation, l'instrumentalité et la valence) qui se combinent de façon multiplicative. Cette force motivationnelle pourrait être définie comme étant l'intensité d'agir pour accomplir une action.

Cette théorie nous permet de tirer quelques principes pour les managers chinois.

a). La motivation résulte de choix individuellement rationnels qui interviennent après la mise en œuvre d'un ensemble de critères internes et externes à l'individu. Donc elle suit un processus psychologique qui influe sur les choix stratégiques développés par le salarié dans son poste. Il ne suffit plus de connaître les besoins de certains salariés, le manager doit les aider à connaître leurs attentes qui seront la source de la motivation.

b). Face à une tâche qui varie constamment, la motivation s'ajuste en fonction des trois facteurs V, I, E. Pour que la motivation du salarié soit la plus élevée possible, il est indispensable de maximiser chaque terme. Il faut souligner qu'il s'agit d'une multiplication (Valence \* Instrumentalité \* Expectation) et non d'une addition. Si la valence est positive, il est motivé. Mais, à cause de l'effet multiplicateur, dès que l'une ou l'autre de ces 3 critères tend vers 0, la motivation est considérablement réduite. Il suffit qu'une des variables soit nulle pour que l'ensemble du produit soit nul.

c). Cette théorie incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chaque salarié aux avantages qu'il reçoit. Si la récompense (ou l'expectation) a une forte valeur pour le salarié, il se dépasse et adopte un comportement motivé. Donc, la structure doit proposer des récompenses extrinsèques et intrinsèques qui sont efficaces et cohérentes avec les attentes des salariés. Ainsi, c'est en communiquant sur les valeurs actives que l'entreprise peut utiliser l'approche de Vroom. Il faut que ces valeurs motivent le salarié ne soient pas étrangères aux valences. Si nous ne considérons que le poste, nous pouvons dire que certaines tâches sont productrices de forces incitatrices, et que d'autres pas. Si nous considérons le poste en tenant compte des caractéristiques individuelles d'un salarié, nous pouvons dire qu'il est motivé pour un ensemble d'activités, moins pour d'autres. C'est la relative quantité des éléments qui forment sa motivation globale. Dans ce sens, à partir de ces attentes, pour que certains projets soient des outils de motivation, la structure doit s'assurer de leur efficacité et de leur cohérence avec les valeurs du salarié. Selon la théorie, nous pouvons dire que plus le salarié accepte la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux ; tout dépend à qui est attribué le succès.

d). Cette théorie montre que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Selon certains articles, une récompense trop souvent reçue peut perdre de sa valence, par contre, trop de déceptions par rapport à une récompense espérée et non reçue peuvent affaiblir l'instrumentalité de la performance. Dans ce cas, en créant et en maintenant des attentes des salariés à un niveau élevé, nous pouvons contribuer à développer une motivation réelle au travail. Dans un part, le lien entre les récompenses et le niveau de performance atteint doit être significatif. C'est-à-dire, chaque salarié doit recevoir des récompenses qui doivent coller le plus possible à ses préférences, à ses attentes. (Plus les personnes affectionnent la récompense qu'elles reçoivent, plus elle aura de valeur à leurs yeux). Dans un autre part, les récompenses doivent permettre aux salariés de percevoir qu'en fonction de leurs performances, ils ont des chances de les recevoir. Si les individus ressentent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées, les relations d'attentes et d'instrumentalité pourront produire de la motivation.

e). Pour expliquer le processus motivationnel, cette théorie clarifie le lien entre effort et performance, elle renseigne les gestionnaires sur l'importance du feed-back et du soutien pour les salariés. Elle oblige donc de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, les gestionnaires doivent offrir un feedback régulier et un soutien (technique et psychologique) aux salariés.

### **3).Troisième groupe : les théories de l'autorégulation - métacognition. - Comment motiver les individus ?**

Dans ces théories, nous avons présenté :

- La théorie des objectifs de Locke (1968) - Motiver en fixant des objectifs ;
- La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991) - Être motivé par le fait de se sentir compétent et autodéterminé

Selon Roussel, «*Ruth Kanfer (1990) regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation - métacognition.* » (2000, p.12). Ces théories ont pour finalité d'expliquer que lorsqu'un individu cherche à atteindre des objectifs, des processus interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs et déterminent son comportement. Selon elles, dès lors qu'il a exécuté un choix, des processus cognitifs et affectifs orientent le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. «*Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu.* » (Roussel, 2000, p.12). Cette approche est dominée par trois

groupes de théories : la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et *al.*, 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). Nous n'avons présenté que celle du premier groupe, car ces théories concernent la psychologie organisationnelle, donc notre recherche. Selon Roussel, *«la psychologie organisationnelle est concernée par la première dans la taxinomie de Kanfer. Les autres théories sont développées dans d'autres champs disciplinaires (psychologie clinique, du développement, sociale ...) ... »* (2000, p.12). Dans cette recherche, pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur la gestion des individus et des groupes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985). Ces théories impliquent deux conceptions importantes: l'autorégulation et la métacognition. La première conception décrit la capacité d'une personne à ajuster son propre comportement pour adopter la fonction des comportements attendus au sein d'une organisation. Selon Bérubé, elle se définit comme étant la *«capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route »* (1991, p.23). La métacognition concerne la connaissance (par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations). Pour atteindre un objectif concret, elle préconise l'évaluation active, la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs. Selon Flavel, la métacognition qui, *«se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui [les] touche, [...] La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret »* (1976, p.232).

Pour répondre la question "comment motiver les gens ?", la théorie des objectifs de Locke (1968) propose une solution : fixer des objectifs. Elle affirme, d'une part, que la fixation des objectifs est très importante pour la motivation d'un salarié, et, d'autre part, que l'individu se comporte de façon rationnelle et consciente. Ainsi, *«l'individu aurait un certain niveau de contrôle sur ses excitations stimulus, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre. »* (Roussel, 2000, p.13). Mais, cette théorie, par rapport aux théories du choix cognitif, introduit la notion de volition. C'est-à-dire, *«certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté sans calculs*



*particuliers, par devoir ou guidés par l'affect. L'apport de cette théorie au management par objectif est considérable.* » (Roussel, 2000, p.13). Selon Locke et ses collaborateurs (1981), sous certaines conditions, la fixation des objectifs, dans une organisation, améliore la performance des salariés (quand ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ; quand un *feedback* est mis en place. (C'est-à-dire : les supérieurs informent les salariés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but); quand des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ; quand l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ; et quand les salariés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiqué. (Roussel, 2000, p.13). Dans ces conditions la motivation peut déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation de l'objectif. Selon Locke et Latham (1984), ce processus dépend des qualités de l'objectif fixé en tenant compte des quatre points suivants : (1) L'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention du salarié (déclenchement et direction) ; (2) Il a la capacité de mobiliser les efforts du salarié sur les missions ou les tâches permettant de l'atteindre (intensité) ; (3) Il encourage la mobilisation des efforts sur les missions ou les tâches (persistance) ; (4) Il facilite le développement de stratégies (application). *« Sur ce dernier point, les auteurs précisent que la fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. »* (Roussel, 2000, p.13). Pour rendre les objectifs incitatifs, dès la première étude de 1968, Locke constate qu'ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. En plus, ils doivent être difficiles dans la mesure où le salarié considère pouvoir y arriver en fonction de ses capacités. Selon Roussel, l'engagement du salarié envers un objectif *« serait proportionnel à sa difficulté. Les objectifs fixés doivent être précis et bien définis, notamment quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances. Des objectifs précis permettraient de focaliser sur eux davantage les efforts de l'individu que ne le font des objectifs généraux. »* (2000, p.13). Selon cette théorie, nous pouvons dire qu'en fixant des objectifs, il peut y avoir un impact sur le comportement au travail : mobiliser les gens. La difficulté des objectifs renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. Par conséquent, dans la plupart des cas, les objectifs de performance accompagnent la quantité de travail à réaliser (par exemple : élever le rendement) ou la qualité du travail à effectuer (par exemple : augmenter la qualité de produit, diminuer les retours de marchandises défectueuses).

La théorie des objectifs de Locke (1968) nous permet de tirer quelques principes pour les managers chinois.

1. Les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs (qui influenceraient fortement le comportement) et des réactions affectives.
2. Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles mais réalistes, ce qui constitue un défi motivant.
3. La fixation des objectifs doit laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts.
4. Ils doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués.
5. Les managers doivent fournir un feed-back et un soutien pour les atteindre, et récompenses lors de son atteinte.
6. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant que livré à lui-même. On lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettent de concentrer l'attention et les efforts et de développer des stratégies afin d'optimiser son travail.

Les théories de l'autodétermination (TAD) s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation. C'est-à-dire, que l'individu a une influence sur le contexte avec lequel il interagit (il est non seulement un « processeur » d'information mais aussi un acteur). Pour expliquer le phénomène de l'autorégulation, elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept du soi. Selon Roussel, *«Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions.»* (2000, p.14). La conception de l'autorégulation apparaît dans les recherches sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981) comme étant une résultante de ce que l'individu pense, ressent ou croit par rapport à lui-même. Issu de ces recherches, le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation, et le principal régulateur des comportements. Pour prolonger leurs études sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) nous avons présenté plus haut), dans la théorie de l'autodétermination, Deci et Ryan (1991) reprennent ces travaux afin d'analyser les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence. Comme nous avons présenté plus haut, le concept d'autodétermination prenait déjà une place importante dans la théorie classique de l'évaluation cognitive. Dans le même sens, le comportement autodéterminé de l'individu est suscité aussi 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 (El Akremi, 2000).»* (Roussel, 2000, p.14). Son hypothèse centrale est de considérer que le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. (D'après Deci et Ryan (1985), l'autodétermination résulte de la satisfaction de trois besoins

psychologiques : l'autonomie, la compétence et l'affiliation interpersonnelle). Cette théorie « s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). (Roussel, 2000, p.14). La théorie de l'évaluation cognitive énonce que la motivation serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. En vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité, l'individu chercherait à maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation). Lorsqu'un individu développe ces deux sentiments, ils tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour qu'il soit performant. La théorie de l'orientation à la causalité stipule que l'individu a envie de contrôler son environnement par son propre comportement. Chez l'individu, lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins, la motivation serait également suscitée par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement. Enfin, la théorie de l'intégration de soi propose que les différents types de contrôle de l'individu dans l'organisation et les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose donc l'hypothèse que *« chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. »* (Roussel, 2000, p.14). Pour ce fait, l'instrumentalité *« pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000). »* (Roussel, 2000, p.14). La combinaison de ces trois théories *« amène Deci et Ryan (1985) à opter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. »* (Roussel, 2000, p.14). Selon le degré de décroissement, ils sont : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation. La motivation intrinsèque caractérise l'individu motivé par des besoins de compétence et d'autodétermination (celles-ci poussent l'individu à s'engager dans une activité pour lui-même). La motivation extrinsèque caractérise les comportements de l'individu qui sont guidés par des mobiles de nature instrumentale (des interventions extérieures), le travail comme le moyen d'atteindre une fin (bien-être matériel : récompenses, buts, obligations, sanctions etc.). En fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements, les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque. Selon que l'individu perde la maîtrise de la régulation de ses comportements le sentiment d'autodétermination décroît. C'est-à-dire, plus il nécessite d'intervention extérieure, moins il s'autorégule et moins il tend vers une motivation intrinsèque. Quant à l'amotivation (ou absence de motivation), elle caractérise l'individu qui effectue un travail de façon mécanique.

Nous pouvons comparer ce cas à un type d'aliénation mentale. D'après Roussel, un état d'aliénation «*se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient.* » (2000, p.14). A partir de ces recherches, en réponse aux apports de ce courant théorique, Amabile (1993) a proposé une définition complémentaire de la motivation. Selon elle, l'individu est intrinsèquement motivé lorsqu'il effectue une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Il est extrinsèquement motivé lorsqu'il s'engage dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même (salaire, carrière, cadre de vie, etc.).

Selon la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991), nous pouvons dire que le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (capables d'arriver à ses fins et de contrôler ses comportements : de se sentir autonome). Lorsque l'individu cherche à atteindre des objectifs, des processus interviennent entre ses mécanismes cognitifs et affectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident son comportement, lui permettant ainsi d'atteindre l'objectif fixé. Dans ces processus : 1. Le soi est à l'origine du mécanisme d'autorégulation et est le principal régulateur des comportements ; 2. L'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions ; 3. Le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements ; 4. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendent à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant ; 5. En vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité, il est le mobile qui conduit l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) ; 6. L'individu change de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985, 1991) nous permet de tirer quelques principes pour les managers chinois. Nous comprenons de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez les salariés. Dans cette optique, en tentant de développer, puis d'entretenir une motivation intrinsèque, chez les individus, les managers peuvent trouver des différentes solutions. Par exemple, les pratiques d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage des informations et des

connaissances, des feedback et des soutiens (techniques et psychologiques), d'encouragement, de formation, de reconnaissance du travail et de la compétence de chacun, d'*empowerment* et de travail en équipe.

#### **4.4. Les points faibles de la taxinomie de Kanfer (1990).**

En tant que notre base de recherche, nous devons être conscient de ses limites, afin d'en limiter l'impact dans l'application (la logique des modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) sera présentée dans la section 5. Voir 5.2.1). Selon certains articles, nous trouvons quelques points faibles sur cette taxinomie.

a. Les théories des besoins-mobiles-valeurs (premier groupe) sont généralement simplificatrices. Elles se définissent autour du fait que la motivation ne serait déterminée que par la satisfaction des besoins, des mobiles et valeurs. Leur explication des processus motivationnels est très incomplète. Quant aux théories des besoins qui tentent de chercher universellement de facteurs de motivation, sans y parvenir. *«La fragilité de leur validation empirique est souvent mise en exergue en raison de démarches méthodologiques insuffisantes pour prétendre à cette ambition. Cependant, cette critique importante vaut à des degrés divers, de notre point de vue, pour l'ensemble des théories de la motivation. D'autres critiques sont également à prendre en compte.»* (Roussel, 2000, p.15).

b. Pour les théories du choix cognitif (deuxième groupe), *«la vision rationnelle de l'être humain ne permet pas d'appréhender toute la complexité de l'origine et des mécanismes des comportements.»* (Roussel, 2000, p.15). Sur le plan individuel, chaque personne, a sa propre subjectivité (ou irrationalité). Ainsi, chaque personne aura une manière bien à elle de concevoir l'expectation ou la valence. Sur le plan utilitaire, il est nécessaire de recueillir des données auprès de chaque individu, mais, ces derniers ne fournissent pas souvent les réponses correspondantes à la réalité de leur pensée. Selon certains articles, les critiques adressées aux théories des besoins ont amené nombre de chercheurs à se détourner du contenu de la motivation. Le débat visé sur les besoins semble finalement vain et ne débouche pas sur des utilisations pratiques satisfaisantes pour l'organisation. En ce qui concerne le processus même de la motivation, il faut donc trouver un autre point d'attaque qui permette d'avancer dans la compréhension du phénomène motivationnel.

c. Pour les théories de l'autorégulation-métacognition (troisième groupe), elles sont *«complexes et rendent difficiles l'exercice de la mesure dans le but de validations empiriques.»* (Roussel, 2000, p.16). La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) a

montré des limites dans son champ d'application. « Elle peut être étudiée uniquement dans les entreprises qui mettent en pratique un management par objectifs. » (Roussel, 2000, p.16). Pour prédire les résultats du travail, il utilise les caractéristiques des objectifs. Mais il n'est donné aucune attention sur le fait que le contenu objectif des différents types de régulation des activités mène à différentes qualités de performance. Selon son principe, le salarié qui n'a pas un fort besoin d'accomplissement ou de réalisation, sera moins motivé par la fixation d'objectifs que les autres.

Selon la taxinomie de Kanfer (1990), nous présentons un tableau (Tableau 3) pour montrer la répartition des théories.

**Tableau 3: La classification de Kanfer (1990).**

<p><b>1. Les théories des besoins-mobiles-valeurs</b></p> <p>Quels sont les facteurs de la motivation au travail ? (besoins)</p> <p>Qui motive les salariés à travailler ? (mobiles)</p> <p>Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur la décision de l'individu ? (valeurs)</p>	<p><b>1.1. Les théories des besoins</b></p> <p>Quels sont les facteurs de la motivation au travail ? (besoins)</p> <p>- Le modèle hiérarchique de Maslow (1943)</p> <p>- Le modèle «ERG» d'Alderfer (1969)</p> <p>-Le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971)</p> <p>- La théorie des besoins acquis de McClelland (1961)</p>	<p><b>1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque</b></p> <p>Qui motive les salariés à travailler ? (mobiles)</p> <p>- Les théories de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan 1971, 1975, 1985)</p> <p>- Les théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980)</p>	<p><b>1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité</b></p> <p>Quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus sur la décision de l'individu ? (valeurs)</p> <p>- Les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965)</p> <p>- Les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990)</p>
<p><b>2. Les théories du choix cognitif</b></p> <p>Comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?</p>	<p><b>2.1. L'approche cognitive - interactionnelle classique</b></p> <p>-La théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson (1957)</p>	<p><b>2.2. L'approche cognitive-intermittente</b></p> <p>-La théorie des attentes de Vroom (1964)</p>	<p><b>2.3. L'approche des dynamiques de l'action</b></p> <p>- La théorie des dynamiques de l'action de Atkinson, Birch et Kuhl (1970, 1978, 1984)</p>
<p><b>3. Les théories de l'autorégulation métacognition</b></p>	<p>- Les théories de la fixation des objectifs de Locke (1968)</p> <p>- Les théories de l'autodétermination (Deci et Ryan) (1971, 1975, 1985, 1991)</p>		

## **Conclusion (chapitre 1).**

Les diverses théories révèlent que les déterminants de la motivation sont liés aux besoins de l'individu, à la caractéristique de l'emploi (ou la nature du travail), aux formes de rétribution, au management, au processus qui conduisent les individus à déployer les efforts et à s'investir ou non, etc. Les concepts et les théories de la motivation nous montrent aussi la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles du travail, mises en relation de façon dynamique, et qui, enfin, engendre la performance au travail. C'est-à-dire que la motivation n'est pas un processus stable (elle est sans cesse remise en question), elle est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'une organisation adéquate ou d'un bon management. Elle est endogène et découle de la personnalité de la personne, qui est aussi la conséquence du travail et de son contexte. Plus concrètement, elle est la résultante de l'organisation, des contraintes économiques, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, les caractéristiques personnelles, le statut social et les aspirations de l'individu. De même que notre base de recherche, les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) tentent de proposer un agencement cohérent des théories qui finalement se complètent. Elles orientent notre analyse de la motivation au travail vers la volonté de bien faire. Les deux variables sont la volition et la performance qui encadrent le potentiel de la motivation. En amont, la volition se manifeste par la décision d'agir. En aval, la performance résulte du processus motivationnel qui découle plus largement du travail bien fait, mais pas au sens exclusif du rendement. De toute façon, motiver un salarié est un programme stratégique. Pour bien comprendre les processus que représente la motivation et pour supporter les stratégies permettant de la favoriser, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète. Enfin, il doit être primordial d'associer les approches théoriques et pratiques.

# Chapitre 2. Une proposition de stratégie motivationnelle et de modèle.

## Introduction

Selon les études de la théorie et notre objet de recherche, dans cette partie, nous allons proposer une stratégie motivationnelle (Section 5), nos hypothèses et les questionnaires d'enquête (Section 6). Pour ce faire, dans section 5, nous allons tout d'abord, analyser les facteurs de la motivation. A partir de cette analyse, en conformant le contexte de la Chine, nous essayerons de proposer des facteurs de la motivation du salarié chinois. En conformant le processus motivationnel et la taxinomie de Kanfer (1990), nous allons proposer ensuite notre stratégie motivationnelle. A issus de cette stratégie, nous proposerons, dans section 6, l'hypothèse et le questionnaire d'enquête.

## Section 5 : Une proposition de stratégie motivationnelle

### Introduction

Pour établir des stratégies motivationnelles, il faut savoir "Comment mesurer la motivation ?", "Quels sont les facteurs de la motivation ?", "Comment ces facteurs fonctionnent pour déployer un comportement individuel ?", "Comment établir des stratégies motivationnelles ?". Dans cette section, nous allons répondre ces questions. A partir de ces études, en nous confrontant au contexte chinois, nous allons proposer des facteurs de la motivation du salarié chinois. En conformant le processus et la taxinomie de Kanfer (1990), nous proposerons enfin des stratégies motivationnelles pour l'entreprise chinoise.

### 5.1. Une analyse des facteurs de motivation

#### 5.1.1. Comment mesurer la motivation ? - La satisfaction.

Pour analyser la motivation, il faut savoir comment la mesurer. La définition de Vallerand et Thill (1993) met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Cependant, la motivation implique une proximité émotionnelle et provoque une satisfaction personnelle. Selon Montesinos, la motivation *« n'est pas le fruit d'une décision venue d'ailleurs : elle naît, se maintient et se développe grâce aux satisfactions expérimentées par la personne elle-même. »* (1997 p. 38). De plus, dans la situation de travail, le sentiment de satisfaction tient à la présence d'un certain nombre de facteurs source de motivation. Par exemple, la motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance *« entre ce que le*



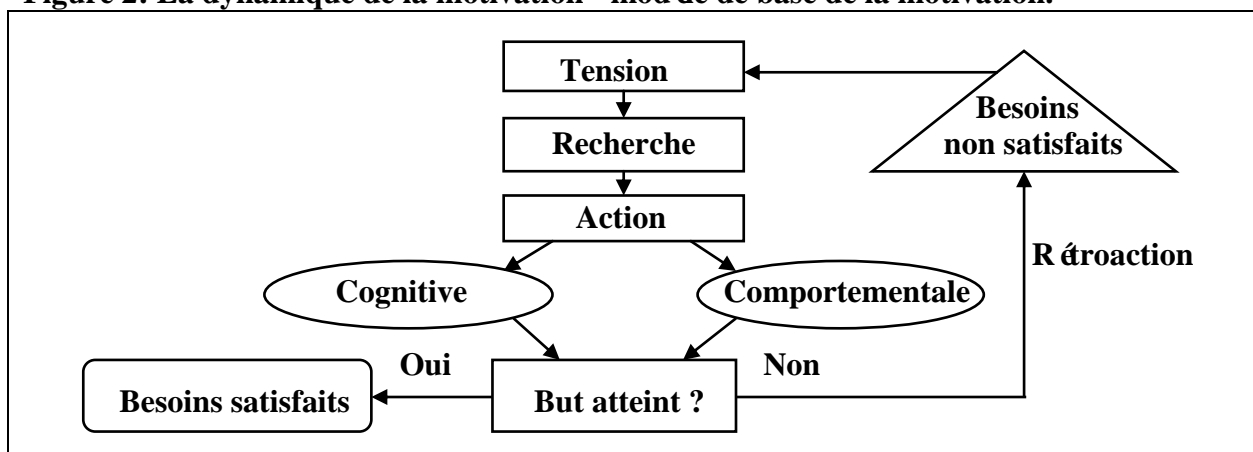
*sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. » (Rivaleau, 2003, p.7). Ainsi, la motivation résultant de la satisfaction, «il est important de préciser certains critères qui la constituent : le travail lui-même ; le niveau économique qu'il représente ; les relations dans lequel il baigne. » (Rivaleau, 2003, p.7). Donc, si nous voulons travailler les motivations, «il faut connaître et non supposer les attentes des agents et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Il ne s'agit pas d'offrir de satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. » (Rivaleau, 2003, p.7). Ensuite, selon Charles-Pauvers et al., «la naissance des concepts de motivation et de satisfaction au travail est étroitement lié au développement du concept de performance au travail. » (2006, p.11). Puis, selon Lawler (1969), la satisfaction constitue un indicateur de la motivation (cependant en aucun cas elle est une cause de la motivation). «Puisqu'un besoin satisfait ne motive pas, il s'ensuit que ce sont les employés insatisfaits qui devraient être motivés à faire quelque chose pour améliorer leur situation. Pour qu'il y ait satisfaction, il faut qu'il y ait eu motivation. » (Mouqla, 1999, p.8). Nous pouvons être satisfaits sans être réellement motivés et en revanche nous pouvons difficilement être motivés sans ressentir un minimum de satisfaction. Après, la motivation résulte de l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son travail. La satisfaction est une conséquence des attentes de l'individu. Nous ne pouvons pas être satisfaits de ce que nous n'attendons pas, ce que nous ne désirions pas préalablement. Enfin, la satisfaction est le produit de la motivation. «La satisfaction en elle-même n'est pas une source puissante de motivation, elle peut rendre les employés plus sensibles à un environnement motivant. » (Mouqla, 1999, p.8). Donc, comme la satisfaction est une condition de la motivation, elle est un indicateur de la motivation, elle est une partie de l'environnement motivant. La satisfaction est alors un point de vue de la mesure de la motivation. Donc, nous pouvons mesurer la satisfaction afin d'analyser la motivation. Selon certaines définitions, la satisfaction se mesure à partir du niveau de divergence entre ce qu'un individu désire et ce qu'il retire effectivement de son emploi. Elle dépend « indiscutablement de la motivation : on n'est satisfait que de ce qu'on désire, alors qu'on peut fort bien être « motivé », autrement dit aspirer à des résultats qu'on n'a pas encore obtenus. » (Maugeri, 2008-2009, p.4-5).*

### **5.1.2. Quels sont les facteurs de motivation ?**

Nous savons que la satisfaction est un point de vue de la mesure de la motivation. Mais comment établir ce lien ? Pour motiver le salarié de quoi faut-il satisfaire ? Quels sont les facteurs ou les ressources de motivation ? Selon Viviant, «les théories sur la motivation ont

à épour la plupart trouvées par le lien établi avec la satisfaction des besoins. Les besoins sont donc, pour les théories motivationnelles la source de toute motivation puisque c'est la frustration des besoins qui engendre l'insatisfaction. » (2005, p.9-10). Selon Ambert, «pour mettre en place une stratégie motivationnelle, il convient donc au préalable de connaître la nature des besoins de son personnel. » (2004, p.6). Selon Maugeri, «c'est à travers la définition de ces « besoins » que s'est ouverte l'étude de la motivation au travail. » (2008-2009, p.4-5). Nous pouvons dire que les besoins et les désirs sont les facteurs de motivation qui animent chaque individu et sous-tendent la motivation. Selon le Dictionnaire Larousse Universel, la motivation est l'ensemble des objectifs d'un comportement suscités par un état de besoin et entraînant un comportement qui vise à retrouver l'équilibre par la satisfaction du besoin. Il s'agit d'un mécanisme par lequel un individu recherche la satisfaction des besoins. Alors, la motivation, c'est l'ensemble des besoins qui, à l'issue d'un processus complexe, met un salarié en mouvement et qui l'amène à se comporter de manière à satisfaire un (des) objectif(s). Selon Caillat et Ducrou, «la motivation doit enfin être envisagée comme un processus de satisfaction des besoins [...]. Un besoin non satisfait crée une tension qui va pousser l'individu dans une direction particulière. Cette pulsion génère un comportement de recherche visant à découvrir les objectifs particuliers qui, par leur réalisation, combleront le besoin et réduiront la tension. (2009, p.103). Nous présentons ci-dessous la dynamique de satisfaction des besoins (Figure 2).

**Figure 2: La dynamique de la motivation - modèle de base de la motivation.**

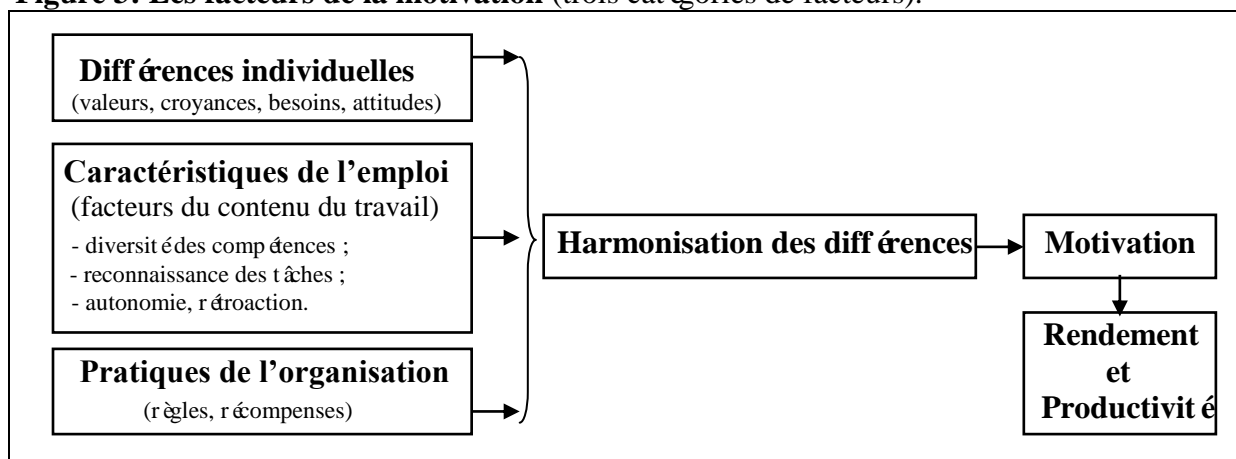


Donc, motiver c'est tout d'abord repérer les différents besoins et les désirs des salariés. Selon Jeanson, c'est en augmentant la motivation que nous accroissons l'efficacité ou le rendement au travail. «La motivation peut être stimulée par des éléments externes : donner une récompense ou jouer sur l'attente de l'obtention d'un objectif visé (i.e. : la motivation extrinsèque). La motivation peut venir du travail en lui-même : le sentiment de réalisation de

soi (i.e : la motivation intrinsèque). » (2003, p.8). Selon Frederiksen, la motivation «est un état psychologique lié à une situation qui détermine la manière vive, active dont une personne fonctionne et la direction dans laquelle s'oriente sa motivation. [...]. La motivation varie selon les différents groupes d'âge et en fonction des différents objectifs de développement qu'une personne se fixe au cours de sa vie. » (2005, p.62). Pour lui, la motivation dans les organisations de travail est lié en premier lieu aux facteurs de personnalité de l'individu, «par exemple ses attitudes envers lui-même et envers le travail, à ses centres de développement personnel, d'implication et d'intérêt. » (2005, p.62). En second lieu, elle est lié au contenu du travail: «signification, diversité des tâches, responsabilités, retour d'information, reconnaissance et évolution de carrière. » (2005, p.62). En troisième lieu elle est lié à des facteurs sociaux : «leadership, atmosphère de travail, normes de groupe et autres conditions de travail - par exemple salaire et sécurité de l'emploi. » (2005, p.62). Conformément aux théories, nous pouvons dire que ces trois parties de facteurs sont essentielles et indispensables pour avoir un comportement motivé. Ainsi, ces facteurs agissent sur la motivation, et le mérite de ces conceptions (facteurs) des relations entre l'homme et le travail est indiscutable. Selon Lévy-Leboyer, ces relations «ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier des motivations individuelles, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations. » (2006, p.17-18). Selon ROUSSEL, pour motiver un salarié «les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir. » (2000, p.7). Selon Simoneau, «la façon dont une personne agit dans un environnement donné n'est pas seulement causée par des différences individuelles, plusieurs variables contextuelles (ex. : autorité coercition, récompenses, punitions, etc.) ont aussi une influence significative (Ryan, 1995). » (2004, p.42). Pour Simoneau, «la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985a) prévoit toutefois que ce ne sont pas les facteurs contextuels en eux-mêmes qui déterminent le comportement, mais plutôt la signification fonctionnelle que l'individu leur accorde. (2004, p.42). En bref, la motivation est multidéterminée, et peut se diviser en trois catégories de facteurs: les facteurs personnels (différences individuelles), les facteurs de caractéristiques de l'emploi et des pratiques de l'organisation. (La taxinomie de Ruth Kanfer (1990) s'explique par ces trois catégories comme étant l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels, la configuration des emplois et le climat de travail.). C'est-à-dire, elle est influencée par des différences individuelles (les besoins, les valeurs, les croyances, les attitudes, l'instinct, les pulsions, les traits de personnalité, etc.), par des facteurs du contenu du travail (la nature de l'emploi) mais aussi par des facteurs organisationnels (la

situation, l'environnement de travail, le mode de management des supérieurs). Les facteurs de motivation peuvent être sur plusieurs registres : la responsabilité dans l'équipe de travail, la prise en compte des compétences (l'utilisation et le développement de ses propres capacités alors que l'autorité), les traits de personnalité propices à ce type de poste (le prestige), l'intérêt de la tâche (les intérêts professionnels s'orientent vers ce type de fonction), les contacts sociaux dans l'entreprise, la reconnaissance (les conditions de travail avec un mode de reconnaissance et de promotion des individus), par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, par un bon salaire etc. Les gestionnaires doivent se soucier d'harmoniser les différences individuelles, les contenus des différentes tâches (caractéristiques de l'emploi) et les pratiques de l'organisation. Nous présentons ci-dessous les facteurs de la motivation (trois catégories de facteurs) (Figure 3).

**Figure 3: Les facteurs de la motivation** (trois catégories de facteurs).



### 5.1.3. La diversité des classifications des facteurs.

Il y a nombreuses classifications des facteurs. Nous sélectionnons quelques-unes à titre d'exemples.

1. « *Le Job Description Index de Smith, Kendall, Hulin (1969) propose 5 facettes du travail qui peuvent être source de motivation et de satisfaction: le travail, la tâche, l'activité en tant que telle; les rémunérations; les promotions; les supérieurs; les collègues* ». (Maugeri, 2008-2009, p.4-5).

2. « *Heneman et al. (1989) distinguent trois aspects résumant les précédents : les règles et pratiques organisationnelles, touchant au statut, à la rémunération, aux promotions ; l'entourage social (collègues et supérieurs) ; le travail en lui-même* ». (Maugeri, 2008-2009, p.5).

3. «*Franc ès (1995) distingue, lui, 13 aspects: les occasions pour d évelopper des relations ; le sentiment d'estime ; l'indépendance de pensée et d'action ; l'établissement de buts et d'objectifs ; l'établissement de méthodes ; la sécurité de l'emploi ; les aides aux collègues ; la rétribution ; le sentiment de prestige ; l'autorité attachée à la position ; le sentiment d'être inform é ; le développement et le progrès personnels ; le sentiment de réalisation de soi.* » (Maugeri, 2008-2009, p.5).

4. Selon Happy at work, «*Au lieu d'être « source de motivation », le manager doit accompagner les collaborateurs à trouver leur motivation intrins èque et ensuite cultiver et faire cro ître ce moteur interne.* » Ils proposent, «*pour conclure, de garder la motivation positive et intrins èque et oublier l'utilisation des techniques de motivation externes et négatives.* » Pour répondre à la question suivante : «*Quels sont les facteurs qui augmentent la motivation intrins èque au travail ?* » ils proposent : la coopération, la confiance, la communication, le challenge, l'influence, la reconnaissance, l'épanouissement. (Source internet : [http://www.happy-at-work.ch/documents/documents\\_en\\_ligne/Motivation-intrinseque.pdf](http://www.happy-at-work.ch/documents/documents_en_ligne/Motivation-intrinseque.pdf) «*Quel type de motivation est vraiment efficace ?* », p.4).

5. Pour répondre à la question suivante : «*Quels sont les facteurs favorables à la motivation ?* », La Chambres de Métiers et de l'Artisanat propose «*les relations avec les collègues et le chef d'entreprise, l'autonomie, les possibilités d'utiliser ses compétences, les perspectives d'évolution professionnelle.* » (Source internet : <http://www.cma-isere.fr/a200-La-motivation.html>).

6. Selon un article, la motivation au travail est endog ène et découle de la personnalité de la personne. Elle est aussi la conséquence du travail et de son environnement. «*Les études dites «de Hawthorne» réalisées en 1954 ont montré que les cadres et les employés avaient une perception différente des facteurs de motivation au travail.* » («*Management et motivation du personnel* », Source internet : [http://focus-praeventio.over-blog.com/pages/Management\\_et\\_motivation\\_du\\_personnel-6265213.html](http://focus-praeventio.over-blog.com/pages/Management_et_motivation_du_personnel-6265213.html)). Selon ces études, «*pour la plupart, les employés mettaient en avant la reconnaissance, la diversité des tâches, le sentiment d'appartenance, l'écoute et la bienveillance dans les situations difficiles, la sécurité de l'emploi ; les cadres privilégiaient le salaire, la sécurité de l'emploi, les promotions, les bonnes conditions de travail, l'intérêt/la diversité des missions qui leur étaient*

confiées. » («Management et motivation du personnel», Source internet : [http://focus-praeventio.over-blog.com/pages/Management\\_et\\_motivation\\_du\\_personnel-6265213.html](http://focus-praeventio.over-blog.com/pages/Management_et_motivation_du_personnel-6265213.html)).

7. Selon Cahier Pratique, lorsque trois types de besoins individuels sont satisfaits, le potentiel de motivation lié à un emploi ou une activité peut générer une motivation élevée. 1. L'individu doit «se considérer responsable de son travail ; le corollaire en est donc l'autonomie ». 2. L'individu doit «ressentir que son travail a un sens ; pour cela, il doit être amené à percevoir par rapport à son poste : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et le sens de la tâche ». 3. L'individu doit «avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise ; la perception qu'il a de ses résultats dépend d'une autre caractéristique : la qualité du retour. » (Cahier Pratique, «Développer, motiver ! », n°14, un supplément du Francilien, n°58, 2007. p.2).

8. Les facteurs de motivations de Sample (2008) se divisent en 4 groupes : a. Energie et dynamisme : rythme de travail, réalisation d'objectifs, compétition, peur de l'échec, pouvoir, influence, immersion dans le travail, perspectives commerciales. b. Synergie : affiliation, reconnaissance, éthique personnelle, confort et sécurité, développement personnel. c. Intrinsèque : intérêt du travail, flexibilité du cadre de travail, autonomie. d. Extrinsèque : rémunération, progression de carrière, statut, etc. (Les facteurs de motivations de Sample (2008). (Voir annexe 1).

...

#### 5.1.4. Les facteurs (besoins) de motivation selon les théories (sous la taxinomie de Kanfer, 1990).

Nous présentons les facteurs de la motivation de chaque théorie que nous avons présentée dans cette thèse sur le tableau ci-dessous (Tableau 4).

**Tableau 4: Les facteurs (besoins) de motivation selon les théories (sous la taxinomie de Kanfer (1990)).**

Les théories des besoins (besoins)	
- Le modèle hiérarchique de Maslow (1943)	- Accomplissement ; - Estime ; - Appartenance ; - Sécurité ; - Besoins physiologiques.
- Le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg (1957, 1959, 1971)	Facteurs d'hygiène (facteurs Extrinsèques) : -Surveillance ; -Salaire (rémunération) ; -Relations avec l'encadrement (les collègues, les

	<p>subordonnés, les supérieurs) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supérieur ;</li> <li>- Politiques et procédures de l'organisation ;</li> <li>- Conditions de travail (sécurité de l'emploi) ;</li> <li>- Avantages sociaux (statut, politique du personnel).</li> </ul> <p>Facteurs de motivation (facteurs Intrinsèques) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Accomplissement ou réalisation ;</li> <li>-Reconnaissance (des réalisations) ;</li> <li>-Travail (nature du travail) ;</li> <li>-Responsabilité (qu'on peut assumer) ;</li> <li>- Promotion ou avancement ou développement personnel ;</li> <li>- Autonomie.</li> </ul>
- La théorie E.R.G de C. Alderfer (1969)	<p>En accord avec Maslow, la motivation de l'individu consisterait à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence ou de substance (E) ;</li> <li>- Relations ou rapports sociaux (R) ;</li> <li>- Développement personnel (G).</li> </ul>
- La théorie des besoins acquis de McClelland (1961)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accomplissement (l'envie de réussir) ;</li> <li>- Pouvoir (responsabilité) (la volonté d'avoir de l'influence sur autrui) ;</li> <li>- Affiliation (le besoin de relations sociales satisfaisantes).</li> </ul>
<b>Les théories classiques de la motivation intrinsèque (mobiles)</b>	
- Les théories de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan 1971, 1975, 1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins de se sentir compétent (développer ses capacités)</li> <li>- Besoins de autodéterminé</li> </ul>
- Les théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980)	<p>L'importance de la connaissance des résultats pour rendre un travail motivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Variétés des compétences nécessaires (V) ;</li> <li>- Identité de la tâche (I) ;</li> <li>- Signification (importance de la tâche pour l'organisation) (S) ;</li> <li>- Autonomie (A) ;</li> <li>-Feedback (l'information sur le travail effectué) (F).</li> </ul>
<b>Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité (valeurs)</b>	
- Les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965)	<p>La perception d'iniquité (entre rétribution et contribution) serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilités de progression et d'accroissement de ses compétences ;</li> <li>- Reconnaissance ;</li> <li>- Promotion ;</li> <li>- Statut social ;</li> <li>- Dées ;</li> <li>- Carrière ;</li> <li>- Formation ;</li> <li>- Rénumération ;</li> <li>- Condition de travail.</li> </ul>
- Les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990)	<p>Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive (soit, l'attribution de récompenses par l'organisation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire ;</li> <li>- Reconnaissance ;</li> <li>- Promotion ;</li> <li>- Responsabilités.</li> </ul> <p>La justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour</p>

	<p>allouer les ressources et les récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des méthodes d'évaluation du personnel ;</li> <li>- Des procédures pour demander une formation de l'organisation de la gestion des carrières ;</li> <li>- Des outils et méthodes de classification ;</li> <li>- De répartition des augmentations de salaires et des primes...</li> </ul> <p>Un autre aspect des processus qui influencerait l'équité est la façon dont ils sont mis en œuvre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbitraire ;</li> <li>- Cohérence ;</li> <li>- Morale et l'éthique (dans l'application des procédures).</li> </ul> <p>La justice procédurale concerne les processus mis en place pour prendre les décisions d'attributions de récompenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les systèmes d'évaluation des performances ;</li> <li>- Le processus d'avancement ;</li> <li>- Le processus de participation aux prises de décisions, etc.).</li> </ul> <p><i>Pour Leventhal (1976, 1980) les individus considèrent une procédure juste lorsque :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• elle est appliquée à tout le monde de la même façon ;</li> <li>• on n'a pas recours à des préjugés ou des biais personnels;</li> <li>• on a utilisé des informations exactes pour prendre la décision ;</li> <li>• on peut corriger la décision en fonction de nouvelles informations ;</li> <li>• tous les critères pertinents ont été pris en compte;</li> <li>• les procédures sont fondées sur l'éthique actuelle de la société</li> </ul> <p>(Selon Ousmane Niang, 2005, p.14).</p>
<p><b>2. Les théories du choix cognitif</b></p>	
<p>-La théorie des attentes de Vroom (1964). (Théorie du choix cognitif)</p>	<p>Trois facteurs influencent la propension d'une personne à s'engager dans un certain type d'actions pour obtenir un certain type de résultat.</p> <p>VIE, contributions, force.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valence (force) ;</li> <li>-Instrumentalité (contributions) ;</li> <li>-Expectation (espérance).</li> </ul>
<p><b>3. Les théories de l'autorégulation-méacognition</b></p>	
<p>- Les théories de la fixation des objectifs de Locke (1968)</p>	<p>La motivation et surtout la performance seraient influencées par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (<i>feedback</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;</li> <li>- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;</li> <li>- Être accompagné d'un <i>feedback</i> quant à son atteinte ;</li> <li>- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre (une planification des moyens pour les atteindre) ;</li> <li>- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués (des buts écrits) ;</li> <li>- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte</li> </ul>



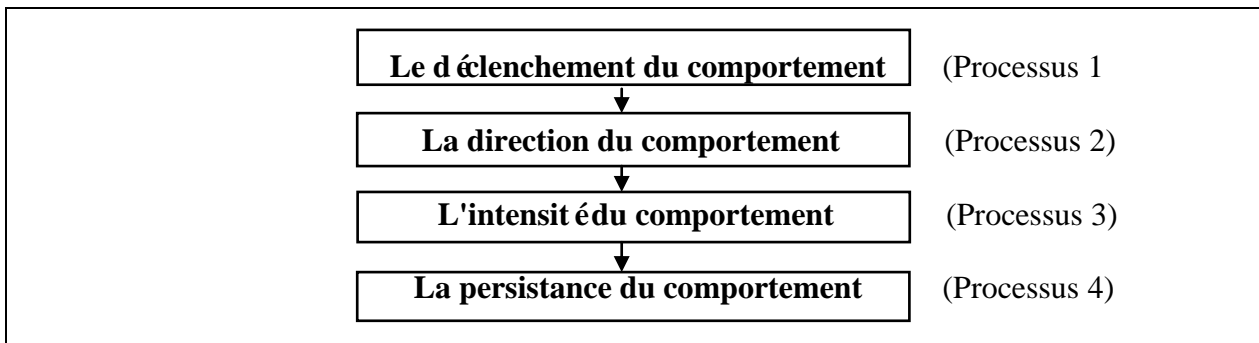
	(des buts évaluables).
- La théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan) (1971, 1975, 1985, 1991)	L'individu est motivé par trois types de besoins : - Autonomie ; - Sentiment d'être compétent ; - Appartenance sociale.

Nous pensons que les facteurs qui jouent sur la motivation sont multiples et complexes. L'analyse des facteurs de motivation doit se fonder sur ses causes et son processus. D'ailleurs, l'établissement et la mise en place des stratégies motivationnelles doivent s'adapter au processus de la motivation. Donc, il s'agit de revenir à la définition de Vallerand et Thill (1993).

### 5.1.5. Le processus motivationnel et les théories relatives.

Pour construire les hypothèses sur la motivation, il faut se conformer aux théories. Pour établir une stratégie à susciter la motivation du salarié il faut savoir le principe et le processus de la motivation. Selon Fontana, *«l'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider.»* (2004, p.1). Selon la plupart des chercheurs, la définition de Vallerand et Thill (1993) est bien représentative de l'apport des psychologues (processus). Elle présente l'avantage d'être synthétique et de parvenir à intégrer de façon globale les différents apports théoriques des théories de la motivation au travail. Elle montre: que *«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.»* (Vallerand et Thill, 1993, p.18). Selon cette définition, la motivation représente le construit hypothétique utilisé un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Cette définition nous explique qu'il s'agit d'un processus (ou les quatre processus psychologiques) qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure (facteurs de motivation internes) qui dépend de caractéristiques personnelles (besoins, pulsions, l'instinct, les traits de personnalité). Elle peut être également déclenchée par une force motivationnelle externe (qui dépend de la situation, de la nature de l'emploi, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs, etc.). A partir de cette définition, nous présentons ci-dessous le processus motivationnel (Figure 4).

**Figure 4 : Le processus motivationnel** (selon la définition de Vallerand et Thill (1993)).



Cette définition explique les quatre processus psychologiques qui interviennent dans le déroulement de la chaîne séquentielle de la motivation. Le déclenchement du comportement est causé par des besoins ou le désir d'objectif ou d'état (par exemple, réalisation de soi) partiellement satisfaits. C'est l'étape de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. L'attrait pour un objectif, un état ou un écart à combler par rapport à des attentes non réalisées, déclenche un comportement ou un ensemble d'actions. Dans ce cas, la motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement. Les théories des besoins, mobiles et valeurs (notamment Maslow, Alderfer, Herzberg) ont particulièrement bien expliqué ce passage. Dans la direction du comportement, la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, vers les objectifs à atteindre, pour guider leurs actions. Dans ce cas, elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu. Les buts sont considérés « *comme des exemples types de directions fournies aux individus ou que ces derniers se fixent à eux-mêmes pour guider leurs actions.* » (Charles-Pauvers et al., 2006, p.14). La théorie de la fixation des objectifs de Locke fait notamment l'objet de ce processus. L'intensité du comportement représente l'effet de l'importance d'un besoin ou de la difficulté d'un objectif sur le comportement personnel. La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des buts à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail. La hiérarchisation des besoins de Maslow, la difficulté des objectifs chez Locke, la valence d'un objet, d'un résultat ou d'un état chez Vroom, ont particulièrement bien expliqué ce passage. Dans la persistance du comportement, la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs objectifs, à la réalisation régulière des buts. *Dans ce cas, « la persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation. »* (Roussel, 2000, p.5). Elle est présente dans les théories de l'équité d'Adams (motiver à travers la justice perçue), les théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham, les

théories de la fixation des objectifs de Locke, la théorie des attentes de Vroom (motiver en fonction des attentes) et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan).

D'après cette description du processus psychologique, la motivation au travail peut se définir comme étant l'ensemble des énergies (ou des forces internes et externes) qui sous-tendent l'orientation (direction : le choix opéré par l'individu entre plusieurs possibilités, par exemple quantité ou qualité), l'intensité (la force de l'effort ou la quantité d'énergie déployée) et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail. Elle met en jeu une série de facteurs relevant à la fois d'une caractéristique individuelle et de l'environnement immédiat de ce dernier. La force de l'effort est la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagé dans une activité déterminée. La persistance de l'action correspond à la valeur ou l'intérêt qu'attribue l'individu à l'objectif qu'il poursuit. Nous pouvons en déduire que toute action de l'individu est orientée par un but (ou direction) auquel il accorde une certaine valeur. Cette valeur dépend à la fois de la vitalité du besoin et de la valeur sociale à laquelle le but du comportement est associé. La motivation réside dans des stratégies de réalisation de tâches. Elle est productrice d'efforts qui permettent de focaliser l'attention des individus sur une action déterminée, sur des personnes, ou sur des tâches particulières. Le processus motivationnel aboutit à un résultat direct, la performance. La manifestation la plus proche de la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des buts attendus. Donc, cet effort de définition nous permet de conclure que nous pouvons intervenir sur les facteurs et les mécanismes de la motivation afin de l'améliorer.

#### **5.1.6. Les problèmes au sein de l'entreprise chinoise selon nous.**

Afin d'établir des stratégies motivationnelles pour l'entreprise chinoise, il est nécessaire de définir les problèmes auxquels elle est confrontée, ainsi que les facteurs clés qui influencent la motivation du salarié chinois. Pour ce faire, nous avons visité plusieurs entreprises (Qingdao Haier Co., Ltd, Sichuan Changhong Electric Co., Ltd, TCL Corporation, Gd Midea Holding Co., Ltd, Wuxi Little Swan Co., Ltd, Shaanxi Qinchuan Machinery development Co., Ltd, Baoji Titanium Industry Co., Ltd, Shaanxi Baoguang Vacuum Electronic Apparatus Co., Ltd, Shaanxi Fenghuo Electronics Co., Ltd, Baoji North Lighting Industrial (Group) & Co, Ltd, Baoji Huamei Industry & Trade Co., Ltd, etc.). Nous avons demandé aussi, sur ce sujet, les conseils des experts chinois. Selon ces expériences, les conseils d'experts chinois et conformément aux théories de la motivation, nous retirons six facteurs (problèmes) principaux qui influencent fortement sur la motivation du salarié chinois.

### 1). La condition physiologique du travail.

Dans plusieurs entreprises chinoises, où les normes des conditions de travail ne font pas encore sens, les règles (les normes) de sécurité ne sont pas claires, l'éducation à la sécurité pour les salariés ne prend pas souvent, L'application des normes n'est pas stricte. Le processus de travail, les normes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail ne sont pas bien respectés. Les outils de sécurité ne sont pas renouvelés. Le travail exige du salarié de rester à un haut niveau de la tension et du stress. Donc, Certains salariés n'ont pas l'impression d'avoir une sécurité sur la durabilité de leur poste. Dans plus part des entreprises, et ceci à tous les postes, des mouvements répétitifs de la main ou du bras sont nécessaires. Pour certains postes, il y a des vibrations provoquées par des machines. Dans l'atelier, le bruit est évident. Dans certains ateliers, en particulier en été, la température fait transpirer les salariés, ce même s'ils ne travaillent pas. Pendant le travail, c'est souvent par eux-mêmes qu'ils doivent résoudre des problèmes imprévus, ils ne peuvent pas recevoir l'aide de collègues. Si leur tâche exige un travail intensif, ils ne disposent pas d'assez de temps pour achever ce travail. De plus, ils n'ont pas souvent d'horaires fixes quotidiens de travail. Selon nous, il s'avère nécessaire d'améliorer les conditions physiques au travail afin, notamment, de diminuer l'insatisfaction et le manque de motivation au travail.

### 2). Le contexte (la condition psychologique du travail).

Dans beaucoup d'entreprises, il n'existe pas d'ambiance de travail chaleureuse et sociale. Les cadres ne font pas confiance à la plupart des membres de l'entreprise, la gestion des salariés s'en tient à leur surveillance. Les relations entre collègues sont polluées par la forte compétition qui règne. La communication, l'encouragement et le soutien au travail sont inexistantes, donc, pour les salariés, il n'y a pas d'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle. Ils ne participent pas souvent aux prises de décision au sein de l'équipe. Leurs conseils sont ignorés par les managers. L'entreprise ou les équipes n'organisent pas souvent d'activités collectives. Donc, les salariés ne se connaissent pas bien, ce qui est non sans conséquence sur la coopération et l'entraide. Bien entendu, tout cela influence négativement le travail. Selon nous, la condition psychologique de travail a un impact marquant sur leurs motivations et leur satisfaction.

### 3). Les caractéristiques de l'emploi.

Il semble que dans beaucoup d'entreprises la planification du travail à accomplir ne soit pas bien définie, que les salariés n'aient pas une idée bien précise de leur travail. Ils ne bénéficient pas de supervision technique, ni même de *feedback* informatif. Ils n'ont pas reçu régulièrement d'informations pertinentes de la part de leur supérieur hiérarchique en ce qui concerne leur

travail. Ils n'ont pas d'autonomie, ne reçoivent pas de considération et n'ont pas la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre de leurs tâches, même si cela s'avère nécessaire. Souvent, ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour accomplir correctement leur travail. Leurs suggestions et commentaires ne sont pas toujours considérés et mis en application. Selon nous, les caractéristiques de l'emploi agiraient fortement sur la motivation et la satisfaction au travail.

#### 4). L'utilisation des capacités.

Le travail que certains salariés accomplissent ne correspond pas à leurs qualifications et leurs centres d'intérêts. Etant donné qu'ils ne s'efforcent pas d'améliorer leur performance ou d'accomplir des réalisations dont ils seraient fiers. Ils n'ont pas le sentiment d'être valorisés au sein de l'entreprise et ne considèrent pas l'avenir des services qu'ils gèrent avec optimisme en termes d'amélioration et/ou de développement. Selon nous, un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée.

#### 5). La valeur subjective des buts et de ses attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation.

Dans certaines entreprises, les salariés n'ont pas poursuivi un objectif commun et n'ont pas été informés des attentes de leur entreprise. Les opportunités de progrès ou de promotion au sein de l'organisation ne correspondent pas à leurs attentes. (Il n'y a pas de situation favorisant la croissance personnelle et professionnelle). Ils n'ont donc pas de réelles chances d'accéder à une promotion. De plus, il n'y a pas de système clair tant pour une évaluation du rendement que pour un développement de carrière dans l'entreprise. Ils n'ont pas reçu régulièrement de marques de reconnaissance pour leur contribution au travail. Beaucoup de salariés n'ont pas l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants. Ils ne sont pas satisfaits du sentiment d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail. Selon nous, la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; c'est la valeur subjective des buts et de leurs attentes qui favorisent la motivation personnelle.

#### 6). L'organisation du travail par rapport au climat de l'entreprise.

Beaucoup de salariés ne pensent pas que leur supérieur réussisse facilement à faire collaborer ses subordonnés d'une part, et que leur patron considère que chacun soit important dans sa compagnie d'autre part. Certains salariés considèrent qu'au sein de l'entreprise, l'unité de sens et l'obligation de chaque gestionnaire ne sont pas souvent définies clairement. La méthode utilisée par le système administratif de l'entreprise est simple et unique. Etant donné que les dirigeants n'écoutent pas leurs conseils pour le travail et l'entreprise, ils ne participent pas aux décisions de leur groupe de travail. La direction n'adopte pas de moyens susceptibles d'assurer

un climat de travail positif, et elle n'essaye pas de rendre le travail plus agréable et intéressant. Les politiques administratives de l'établissement ne permettent pas à l'organisation de se développer de façon cohérente. Les salariés ne se sentent pas stimulés par leurs supérieurs et constatent que, souvent, leur supérieur ne reconnaît pas le travail effectué par eux. Dans leur emploi actuel, ils ne sont pas satisfaits de la compétence de leur supérieur dans les prises de décision (compétences techniques). La rémunération qu'ils reçoivent n'est pas équitable. Leur salaire ne correspond pas aux tâches qui leur sont allouées. Dans l'ensemble, ils ne sont pas satisfaits, d'une part, des avantages sociaux dont ils bénéficient, et, d'autre part, de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils effectuent. Ils ne sont pas satisfaits de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application. Selon nous, l'organisation du travail peut établir un climat motivant qui favorise la motivation.

### **5.1.7. Les éléments clés pour la motivation du salarié chinois.**

Selon les études antérieures, nous pouvons confirmer que dans le domaine de recherche, la motivation est un construit hypothétique, un type de comportement que tout le monde est supposé pouvoir développer. Elle est un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise. A nos yeux, la motivation est, avant tout, une qualité individuelle, qualité qui opposerait des "paresseux" à des "énergiques" (ou "dynamique"). Malgré cela, il est impossible d'agir directement sur la motivation des individus. Cependant, une organisation et les managers peuvent créer les conditions propices à la motivation sur le processus et sur les facteurs de la motivation. Par exemple, le gestionnaire peut aider les salariés à trouver du goût et de l'intérêt dans le cadre de leur activité professionnelle lorsqu'ils exécutent avec compétence l'activité dont ils sont chargés, à leur faire éprouver le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle au sein de l'organisation, et aussi à avoir la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel. Il peut réfléchir aux politiques de rétribution à adapter aux organisations contemporaines et futures. Il peut mettre en place l'aspect informationnel des systèmes de récompenses qui renforcerait le sentiment d'autodétermination et la perception d'un soutien de l'autonomie des salariés. Il peut construire avec ses membres un climat de travail motivant... Nous pensons donc, tout d'abord qu'un climat organisationnel doit favoriser le travail en équipe entretenir des relations de qualité. De plus, nous estimons que le « travail » doit favoriser l'individu à réaliser le désir de réussite et le besoin d'épanouissement (la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité, l'autonomie, les possibilités d'utiliser ses compétences, les perspectives d'évolution professionnelle). Selon Bahuon, pour la grande majorité la valorisation du travail « devient un

*moyen privilégié pour répondre à un certain nombre de besoins. Parmi les principaux besoins liés à l'investissement d'un individu dans le travail, notons tout particulièrement le désir de réussite et le besoin d'épanouissement. Plus un travail offre la possibilité d'obtenir du succès et d'apprendre en agissant, donc de développer ses compétences potentielles, plus il peut devenir motivant.* » (2007, p.1). Pour ce faire, nous pensons qu'il faut avoir des objectifs difficiles, précis et bien définis qui donnent du sens à son travail au quotidien et qui doit permettre à l'individu de se sentir capable de les atteindre. Si les objectifs doivent être difficiles, c'est pour que les salariés puissent penser pouvoir y parvenir en fonction de leurs capacités. Ainsi, les dirigeants doivent fournir en retour aux salariés des informations fréquentes, objectives et suffisantes. D'ailleurs, nous considérons que la récompense potentielle (matérielle et spirituelle) doit être à la hauteur de l'effort fourni. De notre point de vue, tout dépend de l'organisation du travail et du climat de l'entreprise.

En confrontant les théories de la motivation surtout la taxinomie de Kanfer (1990), les résultats des recherches effectués par les autres chercheurs, nos expériences de travail dans l'entreprise chinoise, le contexte et les problèmes de l'entreprise chinoise et les conseils des experts chinois nous trouvons six facteurs (sous trois catégories de facteurs) très important pour la motivation des salariés chinois et les entreprises chinoises. Ce sont : 1. la condition physiologique du travail ; 2. le contexte (la condition psychologique du travail) ; 3. les caractéristiques de l'emploi ; 4. un travail plus intéressant : l'utilisation des capacités ; 5. la valeur subjective des buts et de ses attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation et 6. l'organisation du travail sur un climat de l'entreprise. Nous définissons ces 6 leviers construisent également un climat de travail.

(**Note :** Selon certaines définitions nous pouvons décrire le climat de travail ou le climat organisationnel est vécu par chaque individu, mais renvoie à une représentation collective, qui comme étant le caractère favorable ou défavorable de l'environnement interne de l'organisation aux yeux des salariés qui y travaillent. Cela, nous allons expliquer en détail plus tard dans *le rôle du climat organisationnel*).

### **5.1.8. Nos conceptions préliminaires pour établir des stratégies motivationnelles.**

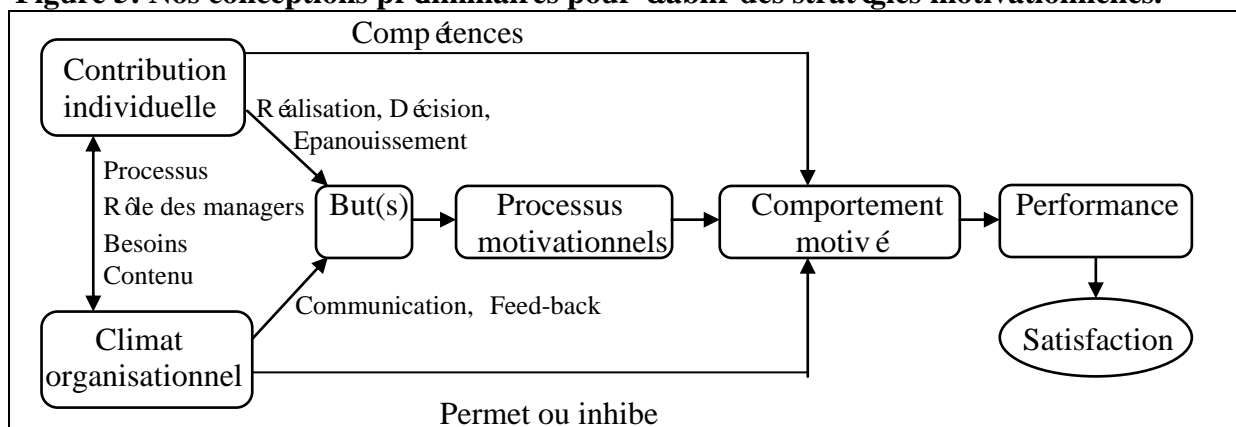
Pour mettre en place une stratégie motivationnelle, il faut savoir « Comment choisir une stratégie ». Selon Fontana, « *il est possible de décrire la succession des démarches qui peuvent servir à déterminer les stratégies réalisables et susceptibles d'être efficaces.* » (2004, p.17). Il propose trois étapes pour choisir une stratégie. Sa première étape consiste à définir les besoins,

c'est à dire l'objectif proposé. « *Il est important de préciser ce qui ressort de la motivation proprement dite et des impératifs organisationnels. Il est également utile de bien savoir quelles sont les raisons qui amènent à souhaiter redéfinir le contenu d'un poste, d'une mission ou d'une activité, sans omettre la faisabilité économique.* » (2004, p.17). Sa deuxième étape consiste à étudier en détail l'ensemble des activités qui vont être affectées. « *Pas seulement dans une perspective objective, mais également du point de vue des différents acteurs, de ce qu'ils conçoivent comme étant leurs prérogatives, le fondement de leur identité professionnelle et de leur statut actuel. Il faut pouvoir comprendre pourquoi le poste paraît à ceux qui l'occupent monotone, sans autonomie, sans retour d'information ni visibilité.* » (2004, p.17). Sa troisième étape consiste à lister les changements possibles. « *C'est là que les considérations techniques, économique, managériales peuvent se conjuguer.* » (2004, p.17). Les études de la motivation nous font comprendre l'importance des objectifs et des trois types de facteurs. Conformément aux trois types de facteurs, au processus motivationnel et au contexte de l'entreprise chinoise, nous pensons préliminairement donc dynamiser la motivation sur trois aspects. Dans premier aspect, en répondant aux besoins supérieurs, nous pouvons améliorer le contenu du travail. C'est-à-dire, à travers la réalisation de l'objectif permettre aux salariés d'avoir le sentiment d'avoir des responsabilités et de l'autorité, ainsi que de se réaliser par le truchement de leur développement professionnel (le sens de objectif, par exemple). D'après Lévy-Leboyer, « *des relations entre l'homme et le travail ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier des motivations individuelles, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations.* » (2006, p.17). Dans deuxième aspect, nous pensons stimuler la motivation en utilisant les implications méthodologiques de façon à saisir les processus. Parce que les études théoriques sur le processus du comportement (utiliser les théories de processus) nous indiquent un cheminement pour déboucher sur la voie de la motivation fondamentale afin d'aboutir à la réalisation de résultats bien définis au sein de l'environnement de l'organisation. (Les théories de processus sont axées sur *le comment*. Elles portent sur les processus cognitifs qui orientent les salariés à faire tel ou tel choix dans leur milieu de travail. Par exemple : aptitudes, qualités des moyens disponibles ...). Selon Fontana, « *les modèles cognitifs partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation..* » (2004, p.7). Donc, en intervenant sur le processus du travail, l'activité professionnelle peut, grâce à l'attrait de l'objectif, favoriser le sentiment d'être utile et de jouer un rôle dans l'équipe. Par exemple, encourager leur initiative, leur retourner un feedback, donner le plaisir de l'efficacité lorsqu'ils exécutent avec compétence



l'activité dont ils sont chargés, ainsi que la conviction de développer leur potentiel et d'utiliser leurs capacités ou qualités, etc. Même si ces aspects restent importants, le travail doit répondre à des besoins inférieurs que celui de la recherche d'un salaire ; par exemple, la sécurité du travail, la relation avec les collègues, la participation et l'ambiance de travail. Alors, dans troisième aspect, nous pouvons améliorer le contexte du travail qui concerne les besoins physiologiques définis par Herzberg (1971). Nous pensons que ces trois aspects construisent un climat de l'entreprise ou un climat organisationnel. Et dans l'entreprise, le climat de travail saura bien adapter ces trois aspects. C'est-à-dire, le climat de travail (ou un climat organisationnel) qui supporte et favorise la motivation du salarié. Pour susciter la motivation du salarié et pour le climat de travail favoriser la motivation, les dirigeants peuvent contribuer à rendre un travail motivant en suivant certaines pratiques bien définies (valeurs). De plus, le travail doit consister en une série appropriée de tâches qui permettent au salarié de voir du début à la fin de ce qui a été réalisé. Ensuite, le travail doit permettre au salarié de prendre des décisions relatives à son travail et de l'organiser lui-même, dans toutes les mesures du possible. Puis les gestionnaires peuvent traduire par des actes le sentiment que les salariés peuvent, grâce à leurs capacités, contribuer par les efforts à se développer et à trouver un épanouissement individuel. Après, les dirigeants doivent fournir en retour aux salariés des informations fréquentes, objectives et suffisantes. Enfin, les gestionnaires peuvent donner l'exemple et démontrer que le fait de s'enthousiasmer pour une mission (petite ou grande) conditionne la satisfaction au travail. Cependant, il faut faire lier ces idées avec la taxinomie de Kanfer (1990). Autrement dit, il faut que la taxinomie de Kanfer (1990) les supporte. Selon cette idée, nous présentons ci-dessous un modèle de la motivation au travail (Figure 5).

**Figure 5: Nos conceptions préliminaires pour établir des stratégies motivationnelles.**



## 5.2. Les stratégies motivationnelles.

### 5.2.1. La réévaluation des modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990).

De même que notre base de recherche, les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) tentent de proposer un agencement cohérent de théories qui finalement se complètent. Elles orientent notre analyse de la motivation au travail vers la volonté de bien faire. Les deux variables sont la volition et la performance qui encadrent le potentiel de la motivation. En amont, la volition se manifeste par la décision d'agir. En aval, la performance résulte du processus motivationnel qui découle plus largement du travail bien fait, mais pas au sens exclusif du rendement. Ces modèles se divisent en trois groupes théoriques. La première famille théorique de Kanfer (1990) (les théories des besoins, mobiles, valeurs) demeure indispensable pour comprendre le déclenchement ou non de ces comportements. Les deux autres familles théoriques de Kanfer (1990) leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte du travail. Ainsi, ces deux dernières familles théoriques axeront-elles la recherche sur l'étude des besoins et des valeurs des salariés des entreprises. Pour ce faire, sous les théories des besoins, mobiles, valeurs (le premier paradigme), les théories de l'évaluation cognitive (le deuxième paradigme) instaurent la responsabilité des dirigeants, à savoir que la direction des ressources humaines doit mettre en évidence l'orientation de ses décisions et pratiques. La troisième famille théorique de Kanfer (1990) (les théories de l'autorégulation-méacognition) met en avant l'importance du contexte du travail à la suite d'études portant sur les théories de l'autodétermination. Elle vise à creuser l'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels.

Les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) nous indiquent qu'il existe trois déterminants essentiels de la motivation : le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels. Concernant à pratique de la gestion, le premier déterminant essentiel de la motivation renvoie au climat de travail, qui explique que les relations entre les salariés et l'encadrement, l'ampleur de la charge de travail et le type de management exercé sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent du choix des politiques de ressources humaines. Le deuxième déterminant essentiel de la motivation, la configuration des emplois, souligne que les salariés conservent une autonomie de décisions, dans l'exercice de leurs compétences, des possibilités de choisir, de les développer. C'est-à-dire, l'origine du comportement des salariés se localiserait aux facteurs des caractéristiques de l'emploi qui détiendraient les plus forts potentiels de motivation. Le troisième déterminant essentiel de la motivation, l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels (le déclenchement, l'orientation et l'intensité des

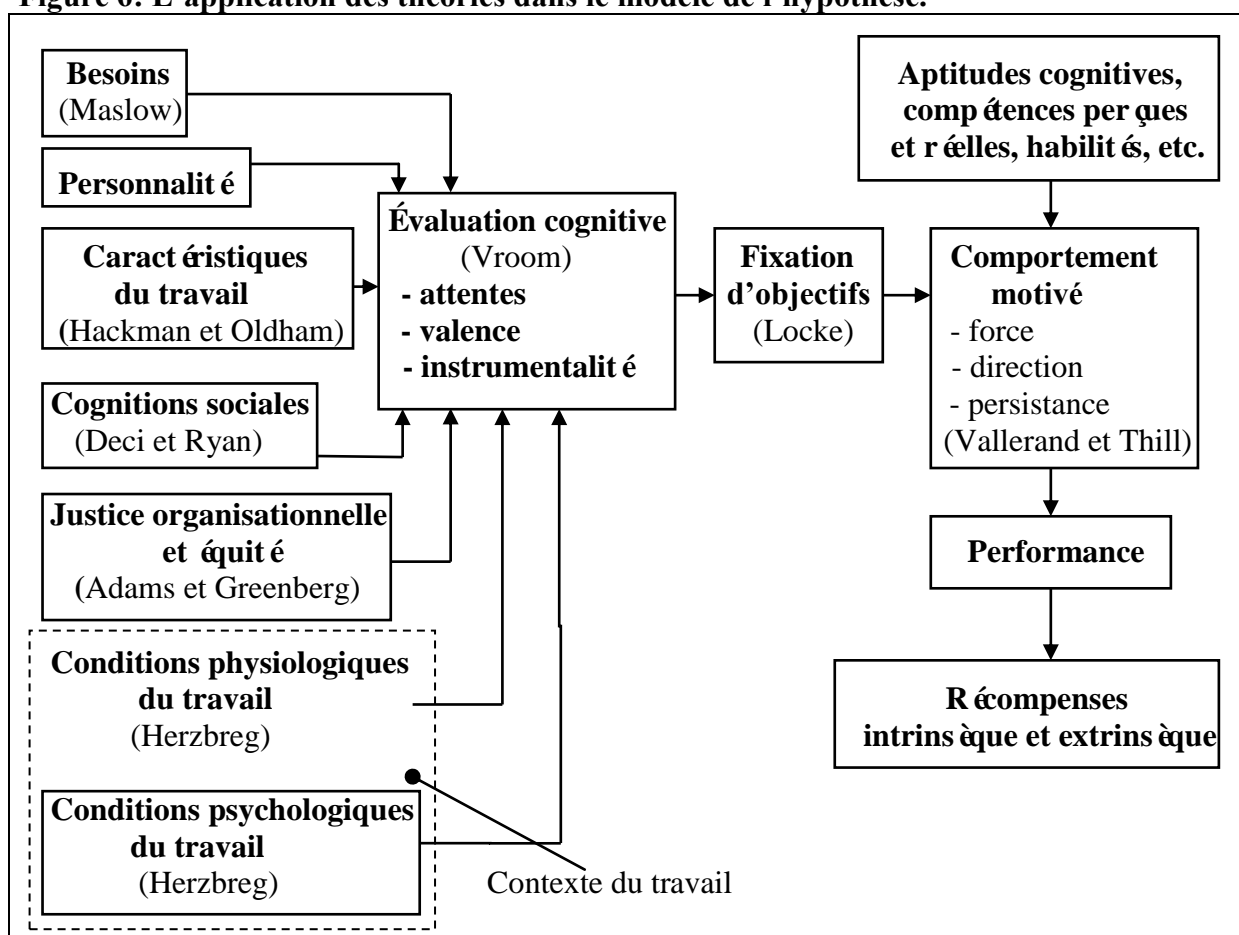
comportements des individus), souligne le rôle déterminant des politiques menées par les ressources humaines dans la motivation des salariés. Elle concerne les facteurs personnels. Afin de satisfaire ces trois déterminants essentiels de la motivation ainsi qu'aux six facteurs chinois, nous pouvons intervenir la motivation des salariés chinois sur le contenu, les processus et le contexte de travail. C'est-à-dire, la taxinomie de Kanfer (1990) convient ou supporte nos idées préliminaires.

### **5.2.2. Les hypothèses du modèle** (basé sur la théorie de Kanfer, 1990).

A l'instar de la classification de Kanfer (1990) nous estimons qu'il est utile d'organiser un travail motivant : cette auteure a eu le mérite de mettre en évidence l'importance du contenu, du processus et du contexte du travail ainsi que leurs rôles en tant que leviers des motivations individuelles. Le mérite de ces conceptions des relations entre l'homme et le travail s'avère indiscutable. Nous pensons alors que le « *travail* » doit être considéré comme un moyen de développement pour le salarié et l'entreprise (un objectif commun). En suscitant la motivation du salarié nous pouvons favoriser son implication dans les tâches que nous souhaitons lui confier. Par exemple, le gestionnaire peut aider les salariés à trouver du goût et de l'intérêt dans le cadre de leur activité professionnelle lorsqu'ils exécutent avec compétence l'activité dont ils sont chargés, à leur faire éprouver le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle au sein de l'organisation, et aussi à avoir la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel. Il peut mettre en place l'aspect informationnel des systèmes de récompenses qui renforcerait le sentiment d'autodétermination et la perception d'un soutien de l'autonomie des salariés. Pour suivre ces idées, nous proposons que le climat organisationnel ou l'environnement organisationnel (y compris le rôle de gestionnaire) puisse influencer la motivation. Conformément aux théories (la taxinomie de Kanfer (1990)), nous imaginons une logique qui explique comment susciter la motivation des salariés: dans un climat de travail (climat organisationnel), il s'agit de dynamiser la motivation en améliorant et modifiant le contenu du travail (les théories de contenu sont axées sur ce qu'il faut offrir aux gens pour les motiver sur le déclenchement et l'intensité de la motivation ; elles s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins), à obéir au processus du comportement (selon la définition de Vallerand et Thill (1993)) et par appliquer des liens entre efforts, performances et récompenses afin de réaliser un (ou des) objet(s) (selon les théories de la fixation des objectifs de Locke (1968)), les théories de l'équité d'Adams (1963, 1965), les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990), les théories des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) et la

théorie des attentes de Vroom (1964); les théories du choix cognitif s'intéressant à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses), afin que durant cette période ils soient motivé (en motivation intrinsèque et motivation extrinsèque). Ainsi, dans cette période, en aidant le salarié à établir les liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient, nous aboutissons à ce que l'individu (ou plutôt certains individus) éprouve un sentiment de compétence et être à l'origine de ses propres comportements au travail (selon la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985, 1991) qui considère que le comportement personnel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'autodétermination.). La figure 6 ci-dessous présente cette synthèse des connaissances.

**Figure 6: L'application des théories dans le modèle de l'hypothèse.**



Selon le modèle et la constatation des problèmes (six principaux facteurs) de l'entreprise chinoise, nous voulons motiver les salariés dans un climat de travail positif, c'est-à-dire, notre modèle joue en même temps sur deux tableaux : motiver le salarié et améliorer le climat de travail. Nous proposons six hypothèses pour susciter la motivation des salariés chinois et pour améliorer un climat de travail. Ces ensembles de six hypothèses construisent un climat de travail. Autrement dit, le climat de travail consiste en six facettes de facteurs. Le climat de

travail supporte et favorise la motivation des salariés sur six facettes de facteurs et ces six facettes de facteurs contribuent à un climat de l'entreprise. Ils se supportent, s'avèrent et s'actionnent mutuellement. Ils sont réciproquement la cause et le résultat. De toute façon, un climat de l'entreprise est un facteur de la motivation. La motivation des salariés est inséparable au climat de l'entreprise. Nous pouvons, pour améliorer le climat de l'entreprise, intervenir sur la motivation des salariés. Ou bien, nous pouvons satisfaire les six facettes de facteurs pour améliorer le climat de l'entreprise. La conséquence est que plus le climat de l'entreprise est motivant, plus les six facteurs de la motivation sont satisfaits, et *vice-versa*. *Vice-versa*, plus ces six facettes de facteurs ont été satisfaites, plus la motivation des salariés sera élevée, plus le climat de travail sera motivant.

### **5.3. Une stratégie adaptée pour motiver le salarié**

Quelles stratégies seraient adaptées à ce modèle ? Quels sont les leviers et les pratiques acceptables pour susciter des états psychologiques propices à la motivation et stimuler les différents comportements de motivation ? A quoi servent les leviers organisationnels ? Selon l'étude de la théorie, la complexité du processus motivationnel montre que la motivation n'est pas un processus stable (elle est sans cesse remise en question), ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'une organisation adéquate ou d'un bon management. Elle est la résultante de l'organisation, des contraintes économiques, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, les caractéristiques personnelles, le statut social et les aspirations de chaque individu. Nous proposons de susciter la motivation du salarié et en même temps d'améliorer le climat de travail en intervenant aux contenus, processus et contexte du travail (le contexte du travail concerne les besoins physiologiques qui sont définis par Herzberg (1971)). Pour motiver les salariés dans un climat de travail positif, le climat de travail (y compris le rôle de gestionnaire) propice aux contenus, processus et contexte du travail qui puisse susciter et influencer la motivation. Nous supposons que tout salarié peut être motivé par un style de leadership adéquat et par (et dans) un climat de travail positif. Le problème central consiste alors à s'efforcer d'identifier les facteurs environnementaux susceptibles de relancer et de soutenir l'effort individuel (en fonction de la motivation interne et externe). Nous avons donc trouvé six facettes de facteurs de la motivation qui sont aussi les composants d'un climat de travail tant pour les salariés chinois que pour les entreprises chinoises. En satisfaisant ces facteurs, nous motivons les salariés et, en même temps, améliorons un climat de travail. Nous voulons que

sous un climat de travail positif, d'une part, le gestionnaire dynamise la motivation du salarié en améliorant et en modifiant le contenu (et contexte) du travail, en créant attrayant un (ou des) objectif(s), tout en le (les) rendant attrayant(s), et par le développement de liens entre la caractéristique de l'emploi et le besoin de développement personnel. D'autre part, le gestionnaire dynamise la motivation du salarié en obéissant au processus de comportement et en appliquant des liens entre efforts, performances et récompenses afin de réaliser un (ou des) objet(s). Ainsi, en aidant le salarié à établir les liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient, nous aboutissons à ce que l'individu (plutôt pour certains individus) éprouve des sentiments de compétence et d'autodétermination au travail. Le style de *leadership* et le climat de travail positif permettent aux salariés de tous niveaux de qualification d'avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser par le truchement de leur activité professionnelle, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel ... Donc, pour motiver les salariés dans un climat de travail positif, notre stratégie joue en même temps sur deux tableaux : motiver le salarié et améliorer (établir) un climat de travail. Parce que les composantes du climat de travail sont les facteurs de la motivation, Améliorer un climat de travail, c'est aussi pour susciter la motivation du salarié dans ses trois composantes (le contenu, le processus et le contexte du travail) et par les six facettes de facteurs. (A partir d'un climat de travail, nous proposons des stratégies qui suscitent la motivation du salarié dans un climat motivant qui sera présenté plus tard).

### **Conclusion (section 5).**

La motivation est l'ensemble des besoins qui, à l'issue d'un processus complexe, met un employé en mouvement et qui l'amène à se comporter de manière à satisfaire un (des) objectif(s). Ce processus est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure (qui dépend de caractéristiques personnelles) ou/et par une force motivationnelle externe (qui dépend de la situation, de la nature de l'emploi, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs, etc.). Des stratégies motivationnelles doivent conformer le principe de motivation et conclure les principaux facteurs. A l'issue d'une analyse des facteurs de motivation et le processus motivationnel, en se basant sur le contexte de l'entreprise chinoise, nous déterminons six facettes de facteurs (sous les trois catégories de besoins) et proposons nos concepts primaires pour susciter la motivation. Ces facteurs conviennent aux trois déterminants essentiels de la motivation définis par Kanfer (1990) : le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte. Ainsi, notre concept s'adapte aux

principes de la taxinomie de Kanfer (1990). C'est-à-dire que nous pouvons utiliser la taxinomie de Kanfer (1990) pour construire notre modèle et nos stratégies. Conformément à la taxinomie de Kanfer (1990) et à certains aspects des stratégies motivationnelles, nous avons proposé un modèle et des stratégies motivationnelles qui influencent la motivation sur le contenu, les processus et le contexte de travail. En répondant aux six facettes de facteurs de la motivation chinoise, notre modèle incite à motiver les salariés dans un climat de travail positif. Ainsi, notre stratégie joue en même temps sur deux tableaux : motiver le salarié et améliorer (établir) un climat de travail.

## Section 6. Hypothèses et questionnaires.

### Présentation

Dans cette section, nous allons proposer des hypothèses qui ont pour l'objectif d'appliquer nos stratégies motivationnelles. Pour vérifier les hypothèses, il faut les examiner par la pratique sociale : l'enquête en terrain. Il s'agit de décrire ces hypothèses par les questionnaires. Nous allons présenter donc, ensuite, nos questionnaires.

### 6.1. Hypothèses générales.

Avant de poser nos hypothèses, il est nécessaire de clarifier quelques hypothèses générales, conditions préalables à nos hypothèses.

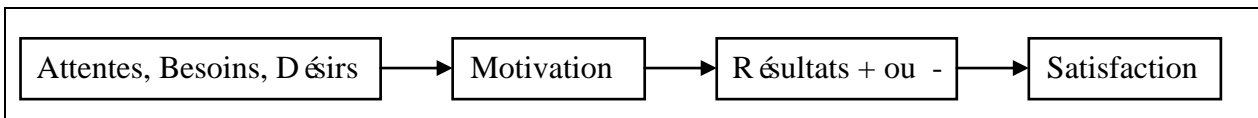
1. Tout individu est supposé pouvoir développer son comportement (selon l'hypothèse de Vallerand et Thill (1993). C'est-à-dire que la motivation d'un individu suit un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise, et qui active, oriente, dynamise et maintient son comportement vers la réalisation d'objectifs attendus.

2. Le climat organisationnel (y compris un *leadership* mobilisateur) influence la motivation du salarié. Comme la motivation d'un individu n'est pas un état stable ou spontané, et comme elle est influencée par trois aspects du facteur, nous supposons que nous pouvons orienter et stimuler la motivation par ces facteurs. Selon Cuerrier, la motivation «*peut varier selon les situations, les activités, les buts, l'environnement dans lequel on se retrouve. Chacun de nous n'est donc motivé à faire des efforts que pour un nombre limité d'activités, des activités qui ont un sens, car on ne fait pas d'efforts sans intention, sans objectif précis à atteindre, ni sans représentation de ce qu'apportera l'objectif, une fois atteint. Alors, notre motivation peut se modifier, se réorienter, s'ajuster, se stimuler.* » (2005, p.5).

3. Pour définir, préciser et analyser simplement le rôle des facteurs ainsi que le phénomène de la motivation, nous supposons qu'il existe une relation de cause à effet entre l'effort consenti par le salarié au travail et le ou les besoins que cet effort peut satisfaire. Selon Viviant, «*les théories sur la motivation ont été pour la plupart trouvées par le lien établi avec la satisfaction des besoins.* » (2005, p.9-10). Selon Caillat et Ducrou, «*la motivation doit enfin être envisagée comme un processus de satisfaction des besoins [...].* (2009, p.103). La figure 7 ci-dessous présente cette relation. En nous appuyant sur cette hypothèse, nos questionnaires seront construits sur la mesure du degré de satisfaction.

**Figure 7: Lien entre motivation et satisfaction** (d'un point de vue général):





4. Au sens large, nous supposons qu'une motivation plus élevée des salariés influence positivement la performance de l'entreprise. Par conséquent, en motivant les salariés grâce, notamment, à des capacités supérieures, à une gestion de qualité et à un climat favorable, l'entreprise aura une meilleure performance. *« Si pour l'individu, la motivation au travail n'est pas une nécessité absolue, de nombreuses études montrent qu'il y a un lien de cause à effet entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise. »* (Vu, 2003, p.1401). Normalement, la performance (ou la productivité) apparaît comme le critère objectif le plus naturel. Selon la théorie, la performance est fonction de la motivation mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. Dans le premier chapitre, nous avons analysé les liens entre motivation et performance ou productivité. La naissance des concepts de motivation est liée au développement du concept de performance au travail. Selon Valax, *« la motivation sert à traduire au sein de la responsabilisation les aspects dynamiques de la conduite humaine (Louart, 1997). Elle peut être vue comme un moteur de la performance [...] (2008, p.6). Les principales théories de la motivation expliquent que la motivation au travail est une déterminante individuelle fondamentale de la performance. Selon Charles-Pauvers et al., la motivation « explique l'orientation des efforts de l'individu dans son travail, ainsi que l'intensité des efforts qu'il déploie et de leur permanence dans le temps. « Faire des efforts significatifs pour faire un bon travail » serait la traduction observable d'un comportement motivé dans le travail. » (2006, p.12). Cependant, un individu motivé n'est pas obligatoirement performant, par contre un individu performant est souvent un minimum motivé. Entre motivation et performance, il n'y a pas de lien de cause à effet simple. Selon Leclercq, « on remarque qu'une personne « performante » est souvent « motivée » pour entreprendre une action alors qu'une personne « motivée » peut ne pas être « performante », c'est-à-dire ne pas réussir dans son action en raison de différents aléas. Il faut donc bien retenir qu'il n'y a pas de relation de cause à effet directe entre les deux et que la motivation est une condition nécessaire à la performance, mais pas la seule. » (2007, p. 23). De ce point de vue, nous pouvons également examiner la motivation par la performance (ou la productivité).*

5. Pour que cette recherche soit utilisable par la grande majorité des entreprises chinoises, nous adopterons une vision multidimensionnelle et générale de la motivation. Naturellement, la motivation est multiple et complexe, ayant de nombreux facteurs. Pour deux personnes, les

causes de la motivation peuvent être différentes, elles n'ont donc pas nécessairement les mêmes facteurs. De même, selon le pays, la racine, le contexte culturel, ces facteurs ne sont pas différents. Pour une même personne, les facteurs de la motivation changent selon le temps, les activités, les buts, les situations, etc., ils sont donc instables. Il n'existe donc pas de recette unique applicable à tout le monde et immuable. Selon Galand et Gillet (2004, p.5) : «*Dans la lignée des approches actuelles concernant la motivation, qui considèrent qu'un même individu peut être guidé par des buts multiples et avoir plusieurs sources de satisfaction (Ryan & Deci, 2000a ; Nicholls, 1989).*». Selon Cuerrier, «*chaque individu a plusieurs motifs pour s'impliquer, il n'y a donc pas une clé ultime pour la motivation* » (2005, p.5). Nous pouvons alors adopter une vision multidimensionnelle et générale de la motivation et de la satisfaction professionnelle des salariés.

6. D'après l'hypothèse générale précédente, il n'existe pas une méthode unique, meilleure que les autres, et universelle. Par conséquent, nous ne pouvons que proposer de simples stratégies qui s'appuieront sur les principes théoriques de la motivation et adaptées à la culture chinoise. Selon Lévy-Leboyer, «*on a maintenant bien réalisé qu'il est impossible de trouver une méthode de motivation qui s'applique à tous les individus, à toutes les situations, à toutes les entreprises, et à toutes les cultures, et qu'on risque l'échec lorsqu'on emprunte une méthode, sans autre réflexion, simplement parce qu'elle a réussi ailleurs.* » (2006, p.18). Pour que cette recherche soit utilisable, nos stratégies motivationnelles ont deux formes. Tout d'abord, pour résoudre les problèmes communs à toutes les entreprises chinoises, nous proposons une stratégie générale. Puis face au problème d'une entreprise concrète nous proposons une stratégie particulière.

7. Nous supposons que la théorie de la motivation occidentale ne fonctionne pas totalement en Chine. A partir de la théorie, la recherche de la motivation doit se combiner avec la pratique et doit examiner les activités d'enquête. Dans la recherche de la motivation, la Chine n'existe pas un système de théorie complet (C'est également une des raisons de cette recherche). La gestion traditionnelle motive le salarié à partir de l'expérience du gestionnaire et en encourageant l'esprit du salarié. Cela a certes fonctionné par le passé, mais plus de nos jours. La GRH et les théories de la motivation ont été introduites en Chine seulement à partir des années 1990. Pour la Chine, la GRH est donc un domaine récent. A cause de la complexité de la motivation, la théorie de la motivation et son utilisation ne peuvent pas s'appliquer à tout le monde. Selon Fontana, «*le constat qu'il n'existe pas de méthode universelle aurait dû conduire à se focaliser*

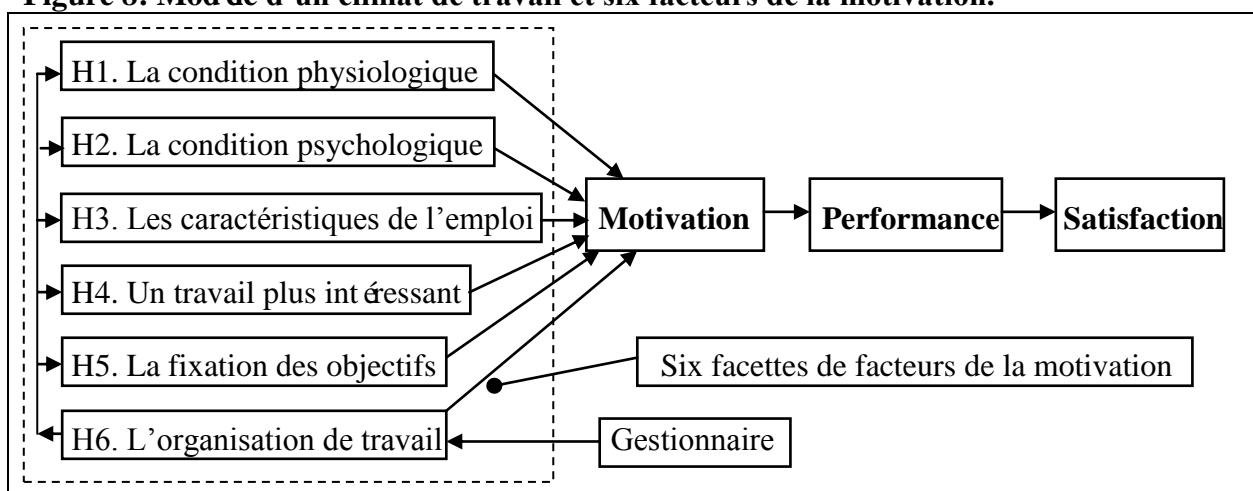
*sur l'analyse de la situation, quitte à retourner aux méthodes simplistes décrites dans la partie théorique.* » (2004, p.24). Pour chercher les facteurs clés, qui permettraient à nos stratégies motivationnelles de fonctionner en Chine, nous avons visité une trentaine d'entreprises. En confrontant à la réalité chinoise, à la théorie, nous choisissons six facettes de facteurs (regroupées en trois catégories de besoins) de la motivation. Pour vérifier l'efficacité de ces facteurs nous utilisons l'enquête de terrain à partir de questionnaires. En raison d'absence de questionnaires types en Chine, nous avons dû construire nous-mêmes les questionnaires. Pour éviter tout biais (déviation) et tout point de vue unilatéral par une interprétation personnelle, nos questionnaires se composent de questions générales qui proviennent essentiellement des théories ou de questionnaires préalablement existants (y compris les questionnaires de la Chine). (Voir Annexe n°1-n°8. Les exemples de questionnaire). Pour que nos questionnaires confirment les différentes facettes des facteurs chinois, ainsi que le contexte de l'entreprise chinoise, nous avons sélectionné, modifié, ajouté et organisé les questions avec l'accord de nos professeurs et des experts chinois. Nous présentons nos questionnaires à l'annexe n°9. En fin, nous essayons de résoudre les problèmes concrets d'une entreprise chinoise, qui cherchait à motiver ses salariés. Avec ces questionnaires, en basant sur les réponses de la première enquête, en appuyant sur les théories de la motivation ainsi que sur notre propre expérience professionnelle (nous avons travaillé 13 ans au sein d'une entreprise chinoise), sans oublier nos pratiques sociales, nous allons proposer nos solutions pour cette entreprise (selon nos stratégies motivationnelles générales). Les méthodes, ainsi que les stratégies particulières que nous avons proposées à cette entreprise seront examinées à partir des résultats de deuxième enquête et du rapport financier annuel de ladite entreprise.

## **6.2. Les hypothèses.**

En nous basant sur les études théoriques et les constatations concernant les problèmes communs aux entreprises chinoises nous avons retiré six aspects des facteurs de la motivation: la condition physiologique du travail (les événements insatisfaisants), la condition psychologique du travail, les caractéristiques de l'emploi, l'intérêt du travail (les facteurs internes), la fixation des objectifs, l'organisation de travail. Ils peuvent être identifiés à partir des trois catégories des besoins définis par la théorie. Nous proposons six hypothèses qui répondent à ces facteurs ainsi qu'à la taxinomie de Kanfer (1990). C'est-à-dire que chaque hypothèse correspond à un aspect des facteurs. Chaque facteur se compose de plusieurs petits facteurs. Dans le processus de production, pour susciter la motivation des salariés, le gestionnaire à travers l'organisation du travail fait intervenir les six aspects des facteurs (y

compris l'amélioration de l'organisation de travail). En établissant les liens entre ces six facteurs et les besoins des salariés, et en fournissant des conditions favorables, il incite les salariés à chercher à satisfaire leurs besoins. La durée de production concerne le processus de recherche de la satisfaction des besoins du salarié. Ils sont motivés pendant toute la durée de production. Selon nous, ces six facteurs déterminent un climat de travail. En suscitant la motivation du salarié l'entreprise améliore en même temps le climat de travail. Le climat de travail supporte et favorise la motivation du salarié sur les six facettes des facteurs qui eux-mêmes contribuent au climat de travail au sein de l'entreprise. La figure 8 présente un modèle du climat de travail.

**Figure 8: Modèle d'un climat de travail et six facteurs de la motivation.**



Nos hypothèses qui permettent de motiver les salariés tout en créant un climat de travail sont :

**a. Les événements insatisfaisants (la condition physiologique du travail).**

Hypothèse 1 : Améliorer la condition physiologique du travail diminue l'insatisfaction et la démotivation du salarié

**b. Les événements motivants.**

1. Le contexte (la condition psychologique du travail).

Hypothèse 2 : Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur sa motivation et sa satisfaction.

2. Les caractéristiques de l'emploi.

Hypothèse 3 : Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail.

3. Un travail plus intéressant (l'utilisation des capacités).

Hypothèse 4. Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

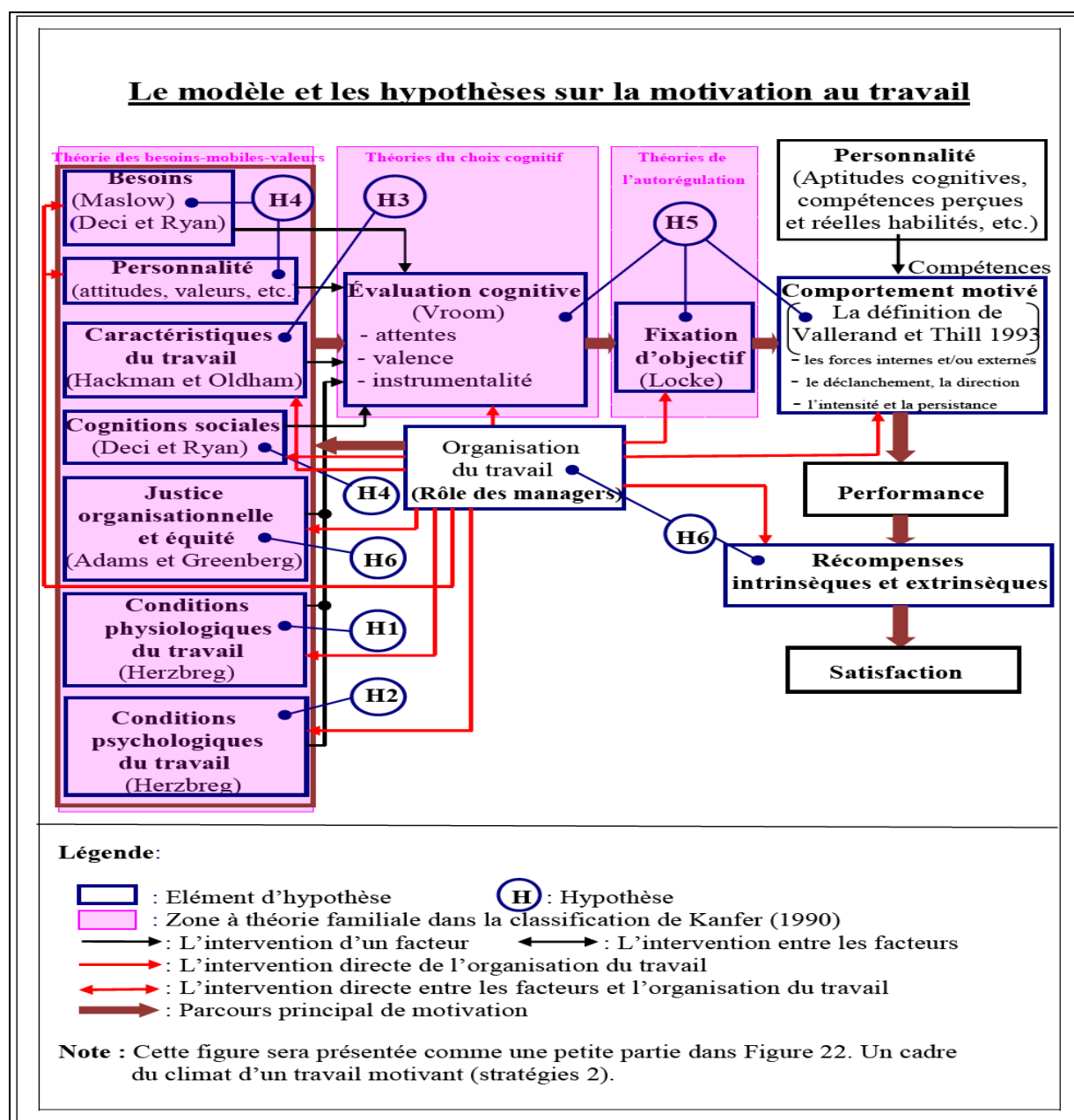
4. La fixation des objectifs (la motivation et le management par objectif).

Hypothèse 5. La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.

5. L'organisation du travail.

Hypothèse 6. L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

Figure 9: Le modèle et les hypothèses sur la motivation au travail.



La Figure 9, ci-dessus, présente nos hypothèses qui construisent également un climat de travail. Selon la théorie, la motivation est la résultante de l'organisation, contraintes économiques, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, les caractéristiques personnelles, le statut social et les aspirations de chaque individu. Selon Mouqla, le climat de travail «représente tout ce qui entoure le personnel, et la perception du personnel en ce qui concerne les méthodes récentes de gestion qui peuvent être à l'origine d'une insatisfaction. Le climat organisationnel a un effet direct sur la satisfaction et le rendement des individus. »(1999, p.11). Nous voulons susciter la motivation du salarié dans un climat de travail (y compris le rôle du gestionnaire hypothèse 6) plus favorable. Nous proposons donc que le climat de travail puisse susciter et influencer la motivation (hypothèse 6). Plus le climat de travail est motivant, plus il favorise la motivation du salarié. Ainsi, plus la motivation du salarié est élevée, plus le climat de travail se trouve motivant. C'est-à-dire que tout salarié peut être motivé par (et dans) un climat de travail motivant et par un style de leadership adéquat. En intervenant sur six aspects des facteurs, le gestionnaire améliore les contenus (hypothèse 3, 4), processus (hypothèse 5) et contexte du travail (le contexte du travail concerne aux besoins physiologiques qui sont définis par Herzberg (1971)) (hypothèse 1, 2), afin de motiver le salarié, en même temps, il met en place un climat de travail plus favorable.

Le principe de ce modèle est qu'en suscitant et en encourageant un climat de travail motivant, par l'utilisation de méthodes de gestion motivantes (hypothèse 6) afin d'intervenir sur le contenu ainsi que sur le processus du travail selon les six aspects des facteurs de la motivation, les managers poussent les salariés à chercher un intérêt pour un (des) objet(s) (Voir hypothèses 3, 4, 5) et à satisfaire leurs besoins personnels. Les salariés sont de ce fait motivés à la réalisation de leurs tâches. Dans la durée de ce processus de travail, en cherchant à satisfaire leurs besoins personnels, les salariés sont motivés tant au plan interne qu'externe. Ce processus peut être décomposé en deux parties. Dans une première partie, les managers (organisation du travail), sont amenés à améliorer et à modifier le contenu du travail (hypothèses 1, 2, 3, 4) afin de créer de l'intérêt pour un (voire des) objet(s); ils créent des liens entre la caractéristique de l'emploi (hypothèse 3) et le besoin de développement personnel afin de dynamiser la motivation (hypothèses 3, 4, 5). Dans une seconde partie, le salarié entretient sa motivation en obéissant au processus de comportement (hypothèses 3, 4, 5) et en établissant des liens entre efforts, performances et récompenses (hypothèse 5), afin de réaliser un (ou des) objet(s). Ainsi, en aidant le salarié à établir des liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient, aboutit à ce que l'individu (ou plutôt certains individus) éprouve des sentiments

de compétence et d'autodétermination au travail (hypothèses 3, 4, 5). Ce climat de travail motivant permet aux salariés de tous niveaux de qualification d'avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser à travers leur activité professionnelle, ainsi que d'avoir la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel... Ainsi, en développant la motivation des salariés leur performance et leur productivité s'améliorent, et les résultats de l'entreprise s'en ressentent.

Il est nécessaire de confronter ces hypothèses au terrain afin de s'assurer de leur applicabilité. Or, il existe beaucoup d'éléments qui influencent la motivation du salarié. En tenant compte du contexte de l'entreprise chinoise et conformément à la taxinomie de Kanfer (1990), nous avons sélectionné plusieurs petits éléments qui reflètent, décrivent et influencent chaque aspect de ces facteurs. Afin de vérifier l'efficacité de ces facteurs et de nous assurer qu'ils reflètent bien la réalité du terrain, ainsi que pour chercher, trouver et vérifier leur applicabilité dans la pratique, nous devons les confronter au terrain. Pour ce fait, nous choisissons d'employer la méthode du questionnaire que nous appliquerons deux fois dans la même entreprise. La première fois, nous examinerons les hypothèses et vérifierons l'efficacité ainsi que le poids de chaque élément. A partir des réponses que nous obtiendrons, nous proposerons à l'entreprise une stratégie, ainsi que des méthodes concrètes, afin de susciter la motivation de ses salariés. Dans une seconde enquête, étudierons les effets de nos recommandations sur cette dernière.

### **6.3. Pourquoi choisissons-nous les questionnaires ?**

Les avantages du questionnaire sont multiples. Ils offrent la possibilité de recueillir rapidement et anonymement auprès d'un groupe de salariés des opinions qui peuvent ensuite être corrélées entre elles. Il permet de donner une signification collective à des opinions individuelles, ce qui facilite la constitution de typologies. La classification de Kanfer (1990) articule les différentes variables supposées relever du domaine étudié. Sur le plan opérationnel, à travers les questions (items), le questionnaire dépend du référentiel de son concepteur, qu'il impose à chaque répondant, même si l'outil a été élaboré à partir d'investigations effectuées auprès de populations analogues (ou de la population cible). Nous pouvons également dire que l'apparente objectivité de la quantification masque la dimension subjective des items et de l'interprétation des résultats. C'est pourquoi l'information recueillie par questionnaires a été ici complétée par des interviews de groupes. Cependant, il y a encore des biais sont inévitables : par

exemple, quand une personne monopolise la parole et que les autres ne souhaitent pas s'exprimer, nous pouvons être amenés à surestimer un point de vue partial (selon une échelle de cinq réponses possibles).

#### **6.4. Les questionnaires.**

Avant de construire nos questionnaires, nous avons consulté beaucoup de questionnaires existants. Pour éviter le biais (déviation) et le point de vue unilatéral de la compréhension personnelle, nos questionnaires sont constitués de questions générales qui viennent essentiellement des théories ou de questionnaires préalablement existants (y compris en Chine) et qui concernent les six facteurs. Ainsi, tout le questionnaire correspond à la théorie de la taxinomie de Kanfer (1990). Ce que nous avons retiré des questionnaires préexistants convient à nos positions. Nous avons emprunté entièrement deux questionnaires préexistants pour estimer les éléments de “la condition physiologique de travail” (Hypothèse 1) et pour estimer “le climat dans mon groupe de travail” (hypothèse 6). Tout en nous basant sur des questionnaires préexistants, et en nous adaptant au contexte de l'entreprise chinoise, nous avons sélectionné, modifié, rajouté et réorganisé les questions avec l'accord de nos professeurs et des experts chinois.

Notre questionnaire est basé sur l'hypothèse de la classification de Kanfer (1990). Afin d'évaluer la motivation des salariés, nous retenons trois parties inspirées des huit proposées. La première partie évalue la condition physiologique de travail. La deuxième partie, composée de six groupes de questions cherche à déterminer les événements motivants et le poids de chaque hypothèse. La troisième partie évalue le climat de travail de l'entreprise. Selon certaines définitions, nous pouvons mesurer la satisfaction en analysant la motivation. Donc, les réponses aux questions sont basées sur la mesure du degré de satisfaction. Les items, 67 au total, donnent lieu à cinq réponses possibles, à savoir : 1. Pas du tout d'accord ; 2. Pas d'accord ; 3. Ni en désaccord ni d'accord ; 4. D'accord ; 5. Tout à fait d'accord. Les trois parties des huit groupes de questions sont les suivantes.

##### **Partie du questionnaire 1. Les événements insatisfaisants (la condition physiologique de travail).**

Hypothèse 1 : Améliorer la condition physiologique de travail diminue l'insatisfaction sur la motivation au travail.



Problème : dans plusieurs entreprises chinoises, les conditions de travail ne sont pas très bonnes, ce qui n'est pas sans conséquence sur la motivation. Selon les théories, en améliorant la condition physiologique de travail nous diminuons l'insatisfaction sur la motivation au travail. Cette hypothèse est conforme aux théories des besoins du premier paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990) et aux facteurs du contenu du travail (par exemple, la théorie de Maslow (1943), le modèle «ERG » d'Alderfer (1969), la théorie de Herzberg (1957, 1959, 1971) et la théorie des besoins acquis de McClelland (1961)). Selon la définition de Herzberg (1971), les besoins physiologiques associés aux facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez un individu, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. Selon Médoc & Isle, *«les aspects matériels (environnement de travail, propreté des locaux, équipements de confort, etc.) sont une « base » qu'il faut absolument prendre en considération : ils sont souvent source d'insatisfaction et de démotivation et peuvent même être une raison de refus d'un emploi.»* (Fiche technique n°7, p.1). Nous pensons que la motivation émanant de la condition physiologique de travail se manifeste à partir de différents facteurs: amélioration des conditions de travail jugées dangereuses ou pénibles (produits toxiques, substances dangereuses, poussières, bruit, chaleur, etc.); organisation optimale des postes de travail (horaires, temps de travail aménagés, charge de travail, etc.) et des facteurs subjectifs (les pressions émotionnelles et sociales, le sentiment d'incapacité...); la facilité d'utilisation des matériels, etc. Conformément aux besoins physiologiques (ou les besoins inférieurs) du salarié ce questionnaire cherche à voir si la condition physiologique de travail peut influencer la motivation du salarié et quels sont ses principaux éléments. Ce questionnaire a pour référence l'ouvrage de Becker, (1999). («ENQUETE : CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES INTERIMAIRES EN MISSION EN R.F.A. »).

### **Questionnaire :**

Question 1. Des vibrations provoqués par des outils à main, machines, etc.

Question 2. Des bruits si forts que vous devez élever la voix pour parler aux gens.

Question 3. Des températures qui vous font transpirer même si vous ne travaillez pas.

Question 4. Des vapeurs, fumées, poussières ou des substances dangereuses que vous devez respirer telles que des produits chimiques, des matières infectieuses etc., ou êtes-vous en contact avec ou manipulez-vous des substances ou matériaux dangereux.

Question 5. Des mouvements répétitifs de la main ou du bras.

Question 6. La nécessité de résoudre par vous-même des problèmes imprévus ? Vous ne pouvez pas recevoir l'aide de collègues si vous la leur demandez ?

Question 7. Si votre tâche exige un travail intense de votre part, est-ce que vous disposez d'assez de temps pour terminer votre travail ?

Question 8. Vous avez l'impression d'avoir une sécurité sur la durabilité de votre poste.

Question 9. Avez-vous des heures fixes de début et fin de travail chaque jour?

Question 10. Donnez une note d'évaluation globale sur votre satisfaction concernant les conditions de travail au sein de votre entreprise.

## **Partie du questionnaire 2. Les éléments motivants.**

### **1). Le contexte (la condition psychologique du travail).**

Hypothèse 2 : Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marquant sur sa motivation et sa satisfaction.

Problème : actuellement, les salariés chinois s'intéressent beaucoup à l'ambiance au travail. Cependant, dans beaucoup d'entreprises, il n'existe pas d'ambiance de travail chaleureuse et sociale, ce qui n'est pas sans influence sur la motivation des salariés. En effet, selon la théorie, la condition psychologique de travail a un impact marquant sur leur motivation et leur satisfaction. Selon Cuerrier, *« modifier l'environnement peut contribuer à accroître la motivation. »* (2005, p.7). Pour Roussel, *« l'importance du contexte dans le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus souligne ainsi le rôle déterminant des politiques des ressources humaines des entreprises dans la motivation des employés. »* (2000, p.17). Nous pouvons améliorer le contexte du travail propice à la motivation au travail. Cette hypothèse se fonde sur les théories des besoins (facteurs du contenu du travail) du premier paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990) (par exemple, la théorie de Maslow (1943), le modèle «ERG» d'Alderfer (1969), la théorie de Herzberg (1957, 1959, 1971) et la théorie des besoins acquis de McClelland (1961)). Ainsi, dans le troisième paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990), les théories de l'autorégulation - méacognition stipulent que le climat au travail est un déterminant essentiel de la motivation. Elles montrent que les relations entre les salariés et leur encadrement *« sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent de choix des politiques des ressources humaines. »* (Roussel, 2000, p.16). Selon la définition de Herzberg (1971), le contexte du travail concerne les besoins physiologiques de l'individu. Nous pensons que la motivation demande aux managers de créer une ambiance de travail chaleureuse et motivante pour les salariés. Ils doivent aider l'apprenant à se sentir membre à part entière du service ou de l'équipe, et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres salariés, maintenir une pression raisonnable dans le management. Le contexte de travail est enfin le vecteur privilégié d'une meilleure

communication interne et externe dans l'entreprise. Conformément aux besoins physiologiques (ou les besoins inférieurs) du salarié ce questionnaire a pour objectif de vérifier si le contexte de travail peut influencer la motivation du salarié et de déterminer quels sont ses principaux éléments.

### **Questionnaire :**

Question 11. Les relations avec mes collègues de travail sont intéressantes.

Question 12. La communication avec les autres membres du personnel est constructive. Je me trouve au sein d'une ambiance de travail chaleureuse et sociable.

Question 13. Je n'ai pas besoin d'être en compétition avec mes collègues. Ils m'encouragent et me soutiennent au travail.

Question 14. Je réussis à bien équilibrer ma vie personnelle, familiale et sociale avec ma vie professionnelle.

Question 15. Donnez une note d'évaluation globale pour votre contexte de travail.

## **2). Les caractéristiques de l'emploi.**

Hypothèse 3 : Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail.

Problème : dans beaucoup d'entreprises, il semblerait que le programme de travail ne soit pas clair, que les salariés n'aient pas une idée claire sur leur travail. Ils ne trouveraient pas de sens et de valeur à leur travail. Ils ne bénéficieraient pas de la supervision technique, de *feedback* informatifs et n'auraient pas d'autonomie ... Ce qui influencerait la motivation. Nous pensons que par la création de liens entre les caractéristiques de l'emploi et le développement des compétences personnelles, les managers peuvent motiver les salariés. Selon la théorie, les caractéristiques de l'emploi de l'individu peuvent agir sur la motivation et la satisfaction au travail. Cette hypothèse est fondée sur la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) (les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne). Cette théorie qui se concentre sur le contenu du travail, se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail. Elle est dans le premier paradigme de Kanfer (1990) sous les théories classiques de la motivation intrinsèque. D'après Roussel, elle « *s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail.* » (2000, p.8). Cette théorie propose une liste de caractéristiques de l'emploi sur lesquelles il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste implique cinq aspects : la variété des compétences, l'identité de la tâche,

sa signification (le sens de la tâche), l'autonomie et le *feedback* (l'information sur le travail effectué). Trois dimensions sont susceptibles d'améliorer la motivation : la complexité le contrôle la communication. Selon Lévy-Leboyer, «*plus les activités de travail sont complexes et plus elles ont de chances d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires ou routinières. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante.* » (2004, p.16). Selon Ambert, «*l'efficacité de ces caractéristiques varie selon des facteurs individuels, intra ou extra organisationnels. C'est pourquoi le choix d'une stratégie doit toujours être précédé par une analyse de la situation.* » (2004, p.7). Nous pensons donc, que les caractéristiques de l'emploi agiraient fortement sur la motivation et la satisfaction au travail. En faisant appel à des compétences plus nombreuses, les managers peuvent donner un sens et une valeur au travail. Par exemple, par donner aux salariés des tâches plus épanouissantes, plus valorisantes, plus sophistiquées et moins mécaniques, à leur permettent de créer une motivation interne et de déployer davantage de compétences. Ainsi les managers doivent donner plus d'autonomie aux salariés pour l'organisation de leur travail ainsi que pour la prise de certaines décisions. De même, il est nécessaire que sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, la communication doive permettre de situer le résultat de leurs efforts et donne une réelle marge d'initiative. Ce questionnaire a pour objectif de vérifier que les caractéristiques de l'emploi peuvent effectivement agir sur la motivation et la satisfaction au travail et de déterminer quels sont les principaux facteurs.

### **Questionnaire :**

Question 16. Je reçois régulièrement des informations pertinentes de mon supérieur hiérarchique en ce qui concerne mon travail.

Question 17. Je dispose des ressources nécessaires pour accomplir correctement mon travail.

Question 18. J'ai un programme qui guide mes activités. J'ai une idée claire de ce que l'on attend de mon travail.

Question 19. Je reçois une bonne supervision technique de mon travail. Les managers nous fournissent des feedback informatifs. Donc, j'ai besoin de superviser par des personnes compétentes.

Question 20. Je jouis de toute l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de mon travail. J'ai la possibilité si besoin, de choisir ou de modifier l'ordre de mes tâches.

Question 21. Mes suggestions et mes commentaires sont considérés et mis en application.

Question 22. Donnez une note d'évaluation globale concernant les caractéristiques de votre emploi.

### **3). Un travail plus intéressant (l'utilisation des capacités).**

Hypothèse 4. Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

Problème : dans l'entreprise chinoise, le travail que certains salariés accomplissent ne correspond pas à leurs qualifications et à leurs centres d'intérêts. Etant donné qu'ils ne s'efforcent pas d'améliorer leur performance ni d'accomplir des réalisations dont ils seraient fiers, ils n'ont pas le sentiment d'être valorisés au sein de l'entreprise et ne considèrent pas l'avenir des services qu'ils gèrent avec optimisme en termes d'amélioration et/ou de développement... Ce qui influence la motivation du salarié. Pour trouver la solution, il faut permettre aux salariés d'être intéressés par leur travail. Or, en fournissant des tâches variables, cela amènera la personne à se sentir compétente et augmentera sa motivation. Pour Galand et Gillet, *«le fait d'être fortement motivé par des éléments propres à la réalisation d'une activité, comme le plaisir de l'exercer ou la satisfaction du travail bien fait, c'est à dire d'être motivé de façon intrinsèque, est systématiquement associé à des conséquences positives.»* (2004, p.4). Cette hypothèse est fondée sur la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985) (être motivé par le fait de se sentir compétent et rendre le travail plus intéressant pour motiver). Ces théories se trouvent dans le premier et le troisième paradigme de la taxinomie de Kanfer (1990). Selon Galand et Gillet, *«un grand nombre de recherches indiquent en effet que plus une personne est motivé de façon intrinsèque (c'est à dire par des éléments propres à la réalisation de son travail plutôt que par les bénéfiques extérieurs qu'elle peut en retirer), plus elle persévère (Kroestner & Zuckerman, 1994), [...].»* (2004, p.4). Nous pensons qu'en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus, les managers peuvent trouver de nombreuses solutions. Par exemple, les pratiques d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage des informations et des connaissances, des feedback et des soutiens (techniques et psychologiques), d'encouragement, de formation, de reconnaissance du travail et de la compétence de l'individu, d'*empowerment* et de travail en équipe, etc. Ce questionnaire a pour objectif de vérifier que l'utilisation des capacités (un travail plus intéressant) permet bien au salarié de se sentir compétent et de déterminer quels sont les facteurs attribuables.

#### **Questionnaire :**

Question 23. Le travail que j'accomplis correspond à mes qualifications.

Question 24. Mon travail me procure les situations nécessaires à ma croissance personnelle et professionnelle. Je considère l'avenir des services que je gère avec optimisme en termes d'amélioration et/ou de développement.

Question 25. Nous nous efforçons d'améliorer notre performance. Je considère que ma contribution au travail est significative.

Question 26. Nous développons nos compétences et nos connaissances. Mon travail me permet d'accomplir des réalisations dont je suis fier.

Question 27. On me signale à l'occasion que mon travail donne des résultats positifs.

Question 28. Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui mettent à profit vos capacités et intérêts ?

#### **4). La fixation des objectifs** (la motivation et le management par objectif).

Hypothèse 5. La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.

Problème : dans certaines entreprises chinoises, les salariés n'ont pas poursuivi un objectif commun et ils n'ont pas été informés des attentes de leur entreprise. Ils n'ont pas reçu régulièrement de marques de reconnaissance pour leur contribution au travail. Beaucoup de salariés n'ont pas l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants. ... Ce qui influence la motivation. Nous pouvons, par la fixation des objectifs, améliorer la motivation des salariés et, par conséquent, résoudre ces problèmes. De plus, la valeur subjective et l'intérêt des objectifs favorisent la motivation personnelle. Selon Denjean, *« la motivation est identique si le but est élaboré de manière participative ou s'il est imposé et clairement explicité. En d'autres termes, communiquer, vendre un objectif est un minimum nécessaire. »* (2006, p.28). Cette hypothèse est basée sur les théories du choix cognitif de Vroom (1964) (motiver en fonction des attentes) et les théories de la fixation des objectifs de Locke (1968) (motiver le salarié en fixant des objectifs). Ces théories se trouvent dans les deuxième et troisième paradigmes de la taxinomie de Kanfer (1990). Selon Roussel, les théories du choix cognitif de Vroom (1964) *« viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques). Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combineraient de façon multiplicative : l'attente (expectation), l'instrumentalité et la valence. »* (2000, p.11). Selon Fontana, *« Locke a mis en évidence l'importance du but et du hard-goal effect (effet de la difficulté du but). Pas de motivation sans objectifs. Plus le but est difficile, plus les conduites qu'il déclenche sont motivées. »* (2004, p.9). Nous considérons que le développement des compétences, les buts

assignés ou définis par un processus participatif, une rémunération correcte et des conditions de travail sont des facteurs importants qui contribuent à la motivation intensive de l'individu. Il est particulièrement important qu'un salarié connaisse les moyens par lesquels il est possible d'améliorer ses réalisations. La communication (des informations) suffisante en retour est donc un moyen supplémentaire et efficace à adopter. Elle permet au salarié de chercher à améliorer ses réalisations. Nous pensons donc que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre effort et performance réalisée, ils doivent fournir un *feedback* régulier, un soutien (technique et psychologique) pour les atteindre et récompenser son atteinte. Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles mais réalistes, ce qui constitue un défi motivant. Pour mobiliser leurs collaborateurs, les managers peuvent confier des responsabilités (faire confiance), inciter, fixer des objectifs réalistes et aider à les atteindre, faire un suivi régulier de la performance, savoir gratifier, récompenser. La fixation des objectifs doit laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, la prise de décision, la gestion efficiente des efforts. Les objectifs doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. L'individu guidé par un objectif est plus performant que livré à lui-même. Si on lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettent de concentrer son attention, ses efforts et de développer des stratégies afin d'optimiser son travail, l'individu s'impliquera davantage dans la réalisation de ses objectifs.

Ce questionnaire a pour objet l'évaluation de l'hypothèse selon laquelle la fixation des objectifs, la valeur subjective de ces derniers, ainsi que leur attente favorisent la motivation personnelle. De plus, il permettra également de définir les principaux facteurs.

### **Questionnaire :**

Question 29. Nous poursuivons un objectif commun. Nous connaissons les attentes de notre entreprise.

Question 30. Les opportunités de progrès ou de promotion dans l'organisation correspondent à mes attentes. J'ai de réelles chances d'accéder, au sein de cette organisation, à une promotion qui me plairait. Il existe un système d'évaluation du rendement et de développement de carrière au sein de notre entreprise.

Question 31. J'ai l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants. Depuis quelque temps, je sens que l'organisation m'offre des possibilités de développer mes compétences. Mon travail me procure les situations nécessaires à mon épanouissement personnel et professionnel.

Question 32. Le travail que j'accomplis correspond à mes intérêts. J'ai le sentiment d'être valorisé au sein de mon entreprise. Je ne me sens pas bien quand j'ai mal fait mon travail. Je suis satisfait du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail.

Question 33. Je reçois régulièrement des marques de reconnaissance pour ma contribution au travail.

Question 34. Donnez une note d'évaluation globale pour la fixation des objectifs et la valeur subjective des buts de votre entreprise.

## **5). L'organisation du travail.**

Hypothèse 6. L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

Problème : nous trouvons que la méthode utilisée par le système administratif de l'entreprise chinoise est simple et unique. La direction n'adopte pas de moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif, et elle n'essaye pas de rendre le travail plus agréable et intéressant. Les politiques administratives de l'établissement ne permettent pas à l'organisation de se développer de façon cohérente. Les salariés ne se sentent pas stimulés par leurs supérieurs et constatent que ces derniers, souvent, ne reconnaissent pas le travail effectué par eux. ... Ce qui influence la motivation du salarié. Pour résoudre ces problèmes, nous pensons que les gestionnaires doivent créer un climat de travail qui favorise le déploiement de la motivation, aussi ils doivent accepter de meilleures méthodes et promouvoir leurs capacités de manager. Selon la théorie, la motivation n'est pas un état stable, caractéristique de la personne et indépendant de l'environnement, *« mais un processus actif, ce qui amène à essayer de comprendre comment l'environnement conduit l'individu à construire ses motivations et ensuite à analyser la manière dont il perçoit et comprend son environnement de travail. »* (Fontana 2004, p.7). Selon Gillet et Galand, *« de nombreuses recherches en psychologie indiquent en effet que le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marquant sur sa motivation et sa satisfaction [...]. Par ailleurs, de plus en plus de recherches soulignent l'influence qu'exerce le comportement de la direction d'un établissement sur le climat qui règne au sein de cet établissement (Charlot et Emin, 1997). »* (2003, p.129). Cette hypothèse s'appuie sur les théories de la justice organisationnelle de Greenberg (1987, 1990), qui se trouvent dans le premier paradigme de Kanfer (1990). Ces théories suggèrent que mettre un processus où les salariés participent à la prise de décision, où ils bénéficient des informations, où ils peuvent se justifier, faire des réclamations, donner une opinion influencerait positivement l'équité et influencerait leur motivation. Cette hypothèse est surtout basé sur le



troisième paradigme de Kanfer (1990), les théories de l'autorégulation-métacognition, la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991). La théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) montre l'importance du rôle de la gestion de l'entreprise dans l'établissement des stratégies, dans le soutien des objectifs et de ses processus, dans l'information du *feedback* et la communication, dans la distribution des récompenses, etc. Elle encourage le manager à adapter les meilleures méthodes pour le déploiement de la motivation. Les théories de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985, 1991) indique que la gestion de la motivation est inséparable d'un climat de travail favorable. Selon Roussel, «*les modèles intégrateurs mettent en avant l'importance du contexte de travail à la suite des études sur les théories de l'autodétermination. L'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels reste un débat à creuser.* » (2000, p.16). Ces théories «*mettent en évidence la responsabilité des directions des ressources humaines, par l'orientation de leurs décisions et les pratiques qu'elles instaurent. En effet, il ressort des travaux de ce courant que le climat de travail est un déterminant essentiel de la motivation.* » (Roussel, 2000, p.16). En fait, pour susciter la motivation, toutes les théories ont donné, chacune à leur manière, une ou plusieurs méthodes plus ou moins liées au contexte et au rôle du manager. De plus, ces ensembles de théories, c'est-à-dire les modèles intégrateurs de Kanfer (1990) nous montrent trois déterminants essentiels de la motivation : le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels. Ils stipulent que la qualité du climat de travail et celle du manager sont des déterminants essentiels de la motivation. Ainsi, l'application de nos stratégies motivationnelles dépend fortement à la qualité de la gestion de l'entreprise et de celle du management (un *leadership* mobilisateur). Selon Fontana, «*la partie pratique conclut que la motivation dépend fortement de l'environnement et que les leaders doivent apprendre à utiliser des méthodes adaptées.* » (2004, p.23). Pour résoudre les différentes facettes du problème de l'entreprise chinoise, en vue de motiver les salariés, le management doit viser sur le contenu, le processus et le climat de travail. Pour motiver le salarié et en même temps améliorer le climat de travail, il doit faire son travail selon les solutions que nous avons proposées à travers les cinq premières hypothèses. Ainsi, il doit promouvoir sa capacité de gestion, chercher et utiliser des méthodes motivantes et essayer de créer un climat de travail motivant. Pour ce faire, il doit avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et la réponse de son groupe aux objectifs de l'entreprise. Il doit lier la mobilisation de son équipe aux compétences individuelles de ses coopérateurs : il lui faut stimuler la motivation, susciter les énergies des salariés, prendre des décisions en équipe,

communiquer et anticiper les conflits, créer de la cohésion et amener l'ensemble de ses coopérateurs vers la réalisation des objectifs communs, etc. Nous pensons qu'en utilisant nos solutions, la motivation des salariés et le climat de travail vont s'améliorer simultanément. Plus le climat de travail est motivant, plus la motivation du salarié est élevée. De plus, plus la motivation du salarié est élevée, plus le climat de travail est motivant. Ils sont imbriqués l'un dans l'autre. Ce questionnaire a pour objet de vérifier si la mise en place d'un climat de travail motivant influence la motivation des salariés, d'évaluer, par rapport au climat motivant, la qualité de la gestion de l'entreprise ou la qualité de l'organisation de travail de gestionnaire. Aussi, nous pouvons nous interroger sur les effets des actions menées par les managers sur le contenu, le processus et le climat de travail.

**Note :**

A partir de cette base, nous pensons que la meilleure façon de traiter la motivation est de motiver les salariés dans un climat de travail motivant. C'est-à-dire, que ces hypothèses permettent de motiver le salarié et permettent de construire un climat de travail favorable à la motivation des salariés. Mais, ce ne sont pas les meilleures solutions. Compte tenu du contexte de la Chine, pour qu'un climat de travail soit motivant, nous avons besoin d'un leadership mobilisateur qui parvienne à motiver par la qualité de son management (en utilisant des méthodes d'un management motivant). De plus, en plus de résoudre ces différents problèmes, le *leader* mobilisateur doit améliorer dix conditions supplémentaires. Nous allons expliquer plus tard quelles sont ces dix conditions supplémentaires, quel est ce *leader* mobilisateur, quelles sont les méthodes d'un management motivant, comment équiper un *leadership* mobilisateur et comment établir un climat motivant dans l'entreprise chinoise.

**Questionnaire :**

Question 35. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés. Notre patron considère que chacun est important dans sa compagnie. Il écoute nos conseils pour le travail et l'entreprise. Nous participons aux décisions de notre groupe de travail. Dans mon équipe, nous faisons attention à l'opinion de chacun. La direction adopte des moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif.

Question 36. J'assume de grandes responsabilités dans cette organisation. Ce qui arrive à l'entreprise qui m'emploie est très important pour moi. Je peux assumer toutes les responsabilités qui me sont confiées.

Question 37. Les politiques administratives de l'établissement permettent à l'organisation de se développer de façon cohérente. La direction adopte des moyens susceptibles d'assurer un

climat de travail positif. Je sens que je suis toujours stimulé par mes supérieurs et que ceux-ci reconnaissent toujours le travail effectué par moi. Le supérieur de l'organisation fait toujours en sorte de rendre le travail plus agréable et intéressant.

Question 38. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la compétence de notre supérieur dans les prises de décisions (compétences techniques).

Question 39. La rémunération que je reçois est équitable. Mon salaire correspond aux tâches qui me sont allouées. Dans l'ensemble nous sommes satisfaits des avantages sociaux que nous avons et de notre salaire par rapport à l'importance du travail que nous faisons.

Question 40. Etes-vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise appliquées ?

Question 41. Avez-vous ou non, suivi une formation pour accroître vos aptitudes ?

Question 42. D'après les énoncés au-dessus, donnez une note d'évaluation globale pour la qualité de l'organisation de travail sur la construction d'un climat motivant.

#### **6). Le questionnaire a pour objet la détermination du poids de chaque hypothèse sur la motivation.**

Dans la réalité les facteurs de la motivation sont instables. Pour minimiser cette incertitude et pour que notre recherche soit utilisable au sein des entreprises chinoises, nos questionnaires sont larges, généraux et couvrent six aspects. Ainsi, le poids de chaque hypothèse (des facteurs) diffère selon l'entreprise, le temps, la situation personnelle, etc. Pour connaître, à un moment donné les principaux facteurs d'une entreprise concrète, afin de donner des conseils concrets, il est nécessaire de déterminer le poids de chaque hypothèse sur la motivation. Les questions qui permettront de répondre à toutes ces problématiques sont les suivantes.

#### **Questionnaire :**

Question 43. Les facteurs d'hygiène influencent la motivation au travail (les événements insatisfaisants).

Question 44. Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur sa motivation et sa satisfaction.

Question 45. Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiront sur la motivation et la satisfaction au travail.

Question 46. Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation. Les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

Question 47. La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés. La valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.

Question 48. L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

Question 49. Donnez une note d'évaluation globale à l'environnement de votre entreprise.

Question 50. Donnez une note d'évaluation globale au département de la GRH de votre entreprise.

### **Partie du questionnaire 3. Le questionnaire a pour objet l'estimation du "climat dans mon groupe de travail"**

Nous avons supposé que le climat de travail peut favoriser le déploiement de la motivation. C'est-à-dire, favoriser la résolution des six aspects des problèmes chinois (la condition physiologique et psychologique du travail, les caractéristiques de l'emploi, l'utilisation des capacités, la gestion des objectifs et l'organisation du travail par rapport au climat de l'entreprise). Les éléments du climat de travail doivent donc être conformes à nos six hypothèses. Pour estimer le climat de travail dans l'entreprise, nous utiliserons l'ensemble du questionnaire de l'« Évaluation du climat dans un groupe de travail » mise au point par le MSH (Management Sciences for Health). En effet, les facteurs de climat qu'il présente correspondent à notre définition. Ce questionnaire se trouve dans la revue : «Le management - conseils pratiques pour améliorer les services de santé », (2002, Volume 11, Numéro 3. «Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliore la performance ». p.11-14). De plus, cet article étudie la relation entre un climat de travail, la motivation et la performance des employés. Selon lui, «*un climat de travail positif entraîne et maintient la motivation et la bonne performance des employés* » (2002, p.2). Il a pour objectif de rechercher les problèmes de gestion en se basant sur la motivation et la performance. Nous pouvons donc évaluer, à partir du questionnaire, un climat de travail en fonction de la motivation des salariés.

#### **Questionnaire :**

Question 51. On nous apprécie pour notre participation individuelle.

Question 52. Nous poursuivons un objectif commun.

Question 53. Nous disposons des ressources nécessaires pour accomplir correctement notre travail.

Question 54. Nous développons nos compétences et nos connaissances.

Question 55. Nous avons un programme qui guide nos activités.

Question 56. Nous nous efforçons d'améliorer notre performance.

Question 57. Nous connaissons les aptitudes de chacun des membres du groupe.

Question 58. Nous avons une idée claire de ce que l'on attend de notre travail.

Question 59. Nous essayons de comprendre les besoins de nos clients.

Question 60. Nous participons aux décisions de notre groupe de travail.

Question 61. Nous sommes fiers de notre travail.

Question 62. Nous sommes prêts à nous adapter à de nouvelles circonstances.

Question 63. Je crois que notre groupe de travail est connu pour la qualité de son travail.

Question 64. Je crois que notre groupe de travail est productif.

Question 65. Je crois que dans mon groupe de travail, nous avons une attitude positive.

Question 66. Je crois que dans mon groupe de travail, nous aimons notre travail.

Question 67. Donnez une note d'évaluation globale sur la satisfaction de climat de votre entreprise.

## **Conclusion (Chapitre 2).**

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord analysé les facteurs de la motivation et le processus motivationnel. À l'issue de ces analyses, en conformant le contexte de la Chine et la taxinomie de Kanfer (1990), nous avons proposé six aspects des facteurs de la motivation du salarié chinois. Notre modèle et nos stratégies motivationnelles ont suggéré d'intervenir sur la motivation du salarié chinois et de créer simultanément un climat de travail sur ces six aspects de facteurs. Sur cette base, nous avons présenté ensuite un modèle du climat de travail et ses six composantes (hypothèses). Afin de décrire les hypothèses, nous avons commencé pour chaque hypothèse, par l'analyse du problème. Puis, une fois ces problèmes étudiés, nous avons cherché la solution adéquate dans la théorie. Enfin, en nous appuyant sur cette théorie, nous avons présenté nos solutions ainsi que les facteurs initiaux détaillés qui expriment et concernent l'hypothèse. Pour préciser les facteurs clés, et pour tester la possibilité de ces hypothèses nous devons les vérifier sur le terrain. Il s'agit donc d'une enquête. En fait, les avantages du questionnaire permettent de donner une signification collective à des opinions individuelles. C'est-à-dire, nous pouvons utiliser le questionnaire par l'analyse des réponses aux questions rédigées afin de confronter nos hypothèses au terrain. Selon certaines définitions, nous pouvons mesurer la satisfaction et analyser la motivation. Nous avons enfin exprimé ces six hypothèses par 67 questions en trois parties réparties en huit groupes de questions. Elles permettront, en plus de vérifier nos thèses, de mesurer le degré de satisfaction des salariés et de sélectionner les facteurs. Ces 67 questions se présentent les facteurs détaillés de six aspects de

facteurs qui seront sélectionnés par le résultat d'enquête. La possibilité d'utiliser ces hypothèses sera examinée par l'enquête terrain.

### **Conclusion (partie I).**

Avec l'étude des définitions, nous avons été en mesure de comprendre le principe de la motivation : 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) ; il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe (qui dépend de la situation, de la nature de l'emploi, de l'environnement de travail, du mode de management des supérieurs, etc.). Nous pouvons donc intervenir sur la motivation. Ainsi, nous trouvons qu'une théorie simple ne permet pas d'expliquer exhaustivement la complexité de la motivation, et que les théories intégratrices de la motivation au travail ont pour vocation de relier des théories de la motivation, autrefois développées dans des contextes déterminés, sans objectif d'explication globalisante de l'homme au travail. Elles peuvent donc constituer un véritable système de la motivation. Parmi elles, nous avons trouvé que la classification de Kanfer (1990) est utile afin de construire un travail motivant. Elle nous a donné des idées claires. Nous la choisissons donc comme base de recherche. A la suite de l'analyse des facteurs motivationnels, et à partir de notre propre expérience professionnelle, nous avons défini six aspects au regard des problèmes existants au sein des entreprises chinoises. Ces problèmes sont donc les facteurs clés de la motivation des salariés chinois. A partir de ces facteurs, afin de chercher une solution, et conformément à l'orientation définie par la taxinomie de Kanfer (1990), nous avons proposé six hypothèses qui composent à la fois notre modèle de recherche et nos stratégies motivationnelles. Pour les confronter au terrain, nous avons rédigé un questionnaire que nous allons soumettre à des salariés chinois. Ainsi, nos hypothèses et nos solutions seront validées par les résultats de l'enquête.

## **PARTIE II : APPROCHE EMPIRIQUE**

## Chapitre 3 (section 7). Le terrain d'enquête.

### Introduction

Afin d'examiner notre questionnaire et de vérifier nos hypothèses, et enfin de proposer et exécuter nos conseils, nous devons passer par une enquête de terrain. C'est ainsi que cette dernière a été réalisée à l'appui d'une réflexion qui portait sur les différentes orientations que devrait prendre la gestion des ressources humaines dans le contexte de la Chine. Nous nous sommes intéressés à une entreprise chinoise moyenne (318 salariés): BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD. Dans le domaine de l'industrie textile, cette entreprise fabrique de la literie (duvets, jetés de lits, couettes), des vêtements, des sacs à provisions et de la broderie artisanale. Nous allons expliquer dans ce chapitre (ou section 7) pourquoi menons-nous l'enquête dans cette entreprise et comment nous faisons l'application de l'enquête.

### 7.1. L'histoire de la PME chinoise.

#### - La définition des PME en Chine.

BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD est une entreprise chinoise moyenne. Avant de répondre la question "pourquoi mener l'enquête dans cette entreprise ?" nous avons besoins d'expliquer la définition de PME en Chine, l'évolution de PME chinoise et les principales contraintes rencontrées par les PME chinoises. Selon Lin, «*Les PME n'existent véritablement en Chine que lorsque l'Assemblée populaire nationale de Chine a voté en juin 2002 un texte législatif énonçant leur rôle économique croissant et encourageant leur développement.* » (2012, p.3). Un règlement administratif provisoire donne une définition un peu complexe des PME au début de 2003. «*Elles sont classées en sept secteurs d'activité tels que l'industrie, la construction, le commerce de gros, le commerce de détail, le transport, la poste et l'administration, le logement et l'hôtellerie, chacun ayant ses propres critères divers* (Sun, 2007). » (Lin, 2012, p.3). Cette définition est fort complexe au demeurant. D'après les critères de classification des entreprises du 18/06/2011 (la dernière disposition), concernant le secteur de l'industrie, seront considérées comme des petites entreprises industrielles celles dont soit le nombre de salariés est compris entre 20-299, soit le chiffre d'affaires entre 3 et 20 millions de Yuans ( $3 \text{ millions de Yuans} \leq \text{Chiffre d'affaires} < 20 \text{ millions de Yuans}$ ). Seront considérées comme des moyennes entreprises, toutes les entreprises dont soit le nombre de salariés est compris entre 300-999, soit le chiffre d'affaires entre 20 et 400 millions de Yuans ( $20 \text{ millions de Yuans} \leq \text{Chiffre d'affaires} < 400 \text{ millions de Yuans}$ ). (Selon la source



le18/06/2011: Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China, internet: <http://qys.miit.gov.cn/n11293472/n11295074/n11298733/13913604.html>). (En France, petites entreprises : 10-49 salariés; entreprises moyennes : 50-499 salariés.).

### **- L'évolution de la PME chinoise.**

Au cours des trente dernières années, la Chine a connu une croissance économique très rapide. Il s'agit aussi de l'une des caractéristiques des PME chinoises les plus notables. Depuis juin 2002, l'Assemblée populaire nationale de Chine a voté un texte législatif entérinant leur rôle économique croissant et encourageant leur développement. En 2002-2003, les PME sont parvenues à saisir les avantages d'une main-d'œuvre abondante et moins chère. En Chine, il existe trois types de propriétés de PME : la propriété individuelle, la propriété privée et la propriété collective. En ce qui concerne les deux premiers types, au début de leur établissement, ces entreprises consistaient souvent dans les membres d'une famille ou les relations familiales (Au sein d'une entreprise de petite taille, la gestion interne est basée sur la confiance de la famille et non sur une relation contractuelle qui garantit la mise en place de la solidarité hiérarchique) ; elles visaient le marché de niche dans l'industrie de transformation, les domaines de la fabrication de l'habillement, du textile, de l'électroménager de l'industrie des jouets et d'autres articles à usage privé. Grâce au faible prix de leurs produits, elles ont grandi très vite. En ce qui concerne le dernier type (PME en propriété collective), il s'agit de PME transformées à partir de l'entreprise d'Etat ou de l'entreprise étatique et collective. (En septembre 1995, à partir des entreprises d'Etat existantes, le gouvernement chinois a mis en place une politique de création de conglomerats industriels. En 1997, devant le 15<sup>ème</sup> Congrès du parti communiste chinois, Jiang Zemin (le président du parti) décrivait cette politique comme le moyen de «retenir les gros et de laisser partir les petits » ou « Saisir les gros, lâcher les petits » (en chinois : Zhua Da Fang Xiao). C'est-à-dire que la majorité des entreprises d'Etat petites ou moyennes devaient être traitées avec flexibilité, en revanche les plus grandes restaient sous contrôle de l'Etat afin de les transformer à terme en fleurons nationaux). Leurs salariés étaient les mêmes qu'avant le changement de propriété. A ce moment-là, selon la demande du marché et la situation de fonctionnement elles ont décidé de fabriquer ou non les mêmes produits.

### **- Les principales contraintes rencontrées par les PME chinois.**

Mais, quel que soit le type de PME, leur développement (ou l'augmentation de la taille de l'entreprise) a été accompagné de nombreuses difficultés et contraintes internes et externes. Ce

qui induit une espérance de vie moyenne des PME chinoises très courte. Concernant les contraintes externes, elles rencontraient la concurrence de PME homologues dans des métiers similaires et de grandes entreprises, une difficulté financière accrue, une demande exigeante du marché lorsque celui-ci se développait, etc. Ces contraintes concernent alors tous les échelons de l'entreprise et plusieurs domaines tels que l'entretien de relations avec les clients, le gouvernement, la banque, et les différents marchés, etc. Pour le développement des PME, dans leur rôle moteur et de guides fournissant les outils de base nécessaires à la réussite sur les marchés, l'expérience du dirigeant s'avère extrêmement importante. D'autre part, en même temps que la taille de l'entreprise augmentait, leur environnement de gestion devenait complexe. L'augmentation de la taille exige de nombreuses compétences managériales en vue de coordonner et gérer les ressources internes de façon efficace. L'efficacité de l'entreprise dépend de ses ressources humaines et de ses compétences qui sont au cœur de son activité. L'ancien mode de gestion avait perdu sa validité de contrôle. Alors, en termes de contraintes internes, elles devaient faire face à une faible capacité d'innovation technologique ; un manque de compétences internes des entrepreneurs et des managers, une augmentation des coûts de main-d'œuvre, etc. Dans ce cas, promouvoir les compétences des entrepreneurs et des managers de PME apparaissent comme un facteur essentiel et un élément clé pour la réussite de l'entreprise.

Pour étudier la motivation du salarié chinois, nous avons visité trentaine d'entreprises chinoises y compris des grandes entreprises d'Etat. Conformément à certains articles avec un point de vue général, en combinant mes expériences de travail (j'ai travaillé au sein d'une PME chinoise pendant 13 ans avant de venir en France), mes connaissances et mes pratiques sociales, l'on peut penser que les principales contraintes de PME chinoise sont suivantes. 1. Un manque de compétences internes des entrepreneurs et des managers (l'entrepreneur et son manager n'exercent pas un impact significatif sur les orientations de l'entreprise et le modèle d'affaire auquel ils adhèrent, à partir de la définition de ses objectifs stratégiques, leur volonté de croissance) qui provoque la démotivation et l'exode des cerveaux; 2. Un manque de personnel qualifié; 3. Une difficulté financière accrue; 4. Une faible capacité d'innovation technologique; 5. Une augmentation des coûts de main-d'œuvre (surtout en Chine); 6. Un manque d'assistance et de service social et étatique, d'orientation d'un expert, par exemple, l'absence d'information sur les nouveaux marchés; 7. Le système juridique n'est pas parfait; 8. La concurrence de grandes entreprises; 9. La stratégie et la coordination de l'Etat, etc. Avec un point de vue de type GRH, dans la pratique sociale, nous avons trouvé que plus les

entreprises sont grandes, plus leur gestion utilise et adapte un système de GRH, mais cela laisse entier le problème de la motivation des salariés. Et selon des articles, plus l'entreprise est grande, plus l'espérance de vie est longue. En effet, le terme de "gestion des ressources humaines" est apparu en Chine au milieu des années 80. Dans les PME chinoises, les méthodes de GRH ne sont pas encore totalement mises en place. Au sein de la PME, le gestionnaire utilise des méthodes qui suivent l'ancien système de l'administration chinoise (le système de gestion du personnel). Ce dernier revient à un contrôle de type politique, son fonctionnement étant défini par décret, le moyen principal de management reposant sur le contrôle du personnel. Il s'avère simple mais peu formalisé. Donc, le problème du déploiement des méthodes de gestion peut être une raison permettant d'expliquer que l'espérance de vie des PME est aussi courte en Chine. Nous pensons qu'il faut améliorer la gestion des PME. Mais quels sont les problèmes concrets au sein des PME, comment les résoudre ? Dans ce cas, nous pensons qu'il est nécessaire d'intervenir dans les PME pour chercher et analyser les problèmes actuels et enfin de prodiguer nos conseils.

## **7.2. Pourquoi mener l'enquête dans cette entreprise ?**

Nous avons choisi cette entreprise en tant que notre champ d'étude pour les raisons suivantes :

**- Raison 1 : Les PME occupent une place importante dans la plupart des secteurs économiques chinois, or cette entreprise industrielle et commerciale (BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.) entre dans la catégorie des PME.**

Pour tous les pays, les PME occupent une place importante dans la plupart des économies étatiques. Selon Lin : «*En effet, les PME occupent une place significative dans toutes les économies et représentent la grande part des entreprises évoluant dans le monde. Elles constituent souvent la plus importante source d'emploi et de développement économique (Julien, 2002).* » (2012, P.2). De plus, selon Tas : «*Les PME génèrent des emplois, des revenus et des recettes à l'exportation. [...]. Les PME sont une source majeure de recettes à l'exportation pour certains pays en développement. [...]. Il est intéressant d'observer que les PME contribuent davantage aux exportations de produits manufacturés dans les économies d'Asie de l'Est les plus industrialisées.* » (2004, p.13). Ce point est surtout vrai en ce qui concerne les pays en développement (par exemple, la Chine), ceci grâce à la création d'emplois et de revenus et par voie de conséquence, à l'accroissement des recettes publiques. Selon Free Papers Download Center 2012-11-23, «*Ces dernières années, les exportations totales du pays sont estimées à environ 150 milliards de dollars par an, les PME représentent environ 60%.*

*PME dans l'économie de la Chine, et en est devenue le principal niveau.* ». Consulte aussi sur Free Papers Download Center 2012-11-23 : « *Selon l'enquête CHINE HRKEY Centre de recherche sur les PME enregistrés a plus de 10 millions de dollars, ce qui représente 9 pour cent du nombre total des entreprises enregistrées, la valeur des PME de la production industrielle, les bénéfices et les impôts ont représenté environ 60% et 40% du nombre total d'entreprises. PME fournissent 75% des emplois urbains.* ». (Source internet [http://www.freepapers-fr.com/?i428203\\_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises](http://www.freepapers-fr.com/?i428203_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises), le 23/11/2012). En Chine, à la fin de l'année 2012, plus de 99 % des entreprises étaient des PME et le pays comptait plus de 40 millions de PME. La valeur qu'elles créent représente 50 % des recettes fiscales de l'Etat, 60% du GDP du pays et 70 % des exportations. (Le produit intérieur brut (PIB) de la Chine a progressé de 7,8 % en 2012.). (Source internet: <http://french.peopledaily.com.cn/Economie/8097803.html>, le 18/01/2013). De plus, elles détiennent les deux tiers des brevets d'innovation et créent 80 % des emplois urbains. (Selon la source internet, le 15/01/2013, disponible sur le web : <http://finance.chinanews.com/it/2013/01-15/4489665.shtml>). Par ailleurs, dans le domaine de l'industrie en Chine, les PME constituent en tout 99% des entreprises. (<http://www.1000plan.org/qrjh/article/24191>, le 10/12/2012.).

Donc, les PME chinoises jouent un rôle important dans la prospérité économique, la promotion de l'innovation, l'accroissement des exportations et la création d'emplois et ce rôle s'intensifie constamment. Le développement stable et rapide de l'économie nationale est inséparable de la contribution et la croissance de ces PME. Si dans cette entreprise nous pouvons trouver et résoudre des problèmes communs qui existent dans tous les PME. Cette recherche est alors significative pour les PME et pour la Chine.

**- Raison 2 : L'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans. Poser la question pour la PME chinoise est donc un sujet intéressant.**

Selon Free Papers Download Center 2012-11-23, « *Un grand nombre d'entreprises chinoises, mais le cycle de vie est courte, la répétition marcha fortune d'un an ou deux pour devenir riche, trois ans fermeture de la route, peut faire grand et plus fort rares sociétés. PME luttent enraciné dans le manque de compétitivité de base, le manque de compétitivité de base des causes profondes de l'équipe de talent de base à la population.* » (Source internet [http://www.freepapers-fr.com/?i428203\\_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises](http://www.freepapers-fr.com/?i428203_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises), le 23/11/2012). Selon la source

internet <http://www.bote.com.cn/boke/20956>, du 03/02/2013, nous observons que l'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans, celle des conglomérats seulement de 7 à 8 ans. Une espérance de vie moyenne de moins de 5 ans concerne 17.9 % de ces PME ; une espérance de vie moyenne entre 6-10 ans concerne 27.4 % d'entre elles ; une espérance de vie moyenne entre 11-15 ans en concerne 32.3 % (c'est un énorme groupe) ; une espérance de vie moyenne entre 16-20 ans en concerne 14.5 % ; une espérance de vie moyenne de plus de 20 ans concerne seulement 7.9 % d'entre elles. L'espérance de vie moyenne des PME de fabrication est de 11,1 ans. Selon Free Papers Download Center 2012-11-23, « *L'espérance de vie moyenne des entreprises chinoises est très court, selon les statistiques, l'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans, l'espérance de vie moyenne des conglomérats seulement 7 à 8 ans, 40 ans, par rapport à l'espérance de vie moyenne des entreprises américaines et européennes doignés.* »

Nous constatons que la courte espérance de vie des PME est un phénomène global, mais pourquoi est-elle aussi courte en Chine ? Il s'avère donc urgent, nécessaire et intéressant d'analyser ce problème et de rechercher des solutions pour les PME chinoises. En tant que chercheur, nous devons obligatoirement assumer cette importante mission et celle-ci exige de nous d'intervenir dans PME concrète, de prendre connaissance de la situation actuelle.

**- Raison 3 : Mon avantage émanant de la connaissance du contexte de la ville dans laquelle se trouve cette entreprise.**

Nous pensons que la connaissance du contexte de la ville où se trouve une entreprise d'enquête aide à comprendre les contraintes rencontrées de l'entreprise chinoise et de retirer précisément les solutions pour elle. Cette entreprise se trouve dans la ville (Baoji, Shaanxi, Chine) où je suis né et j'ai grandi. Selon notre étude, comme toutes les autres villes, depuis le lancement de la politique de la réforme et de l'ouverture mise en place par le gouvernement chinois en 1978, Baoji est devenue une ville dynamique qui se développe selon un rythme accéléré. Donc, notre ville peut être une représentante de ville chinoise. Les contraintes rencontrées par l'entreprise de Baoji sont représentatives de celles d'autres entreprises du même type dans d'autres villes chinoises. De plus, j'ai travaillé pendant 13 ans (1989-2003) dans une entreprise moyenne de ma ville, à l'époque où la Chine entreprenait sa réforme économique. Ainsi, en tant que participant, je voyais le changement, la croissance et le développement de cette ville et ses entreprises alors je connais bien la révolution économique et l'environnement de celle-ci. Tout cela me permet de beaucoup plus facilement comprendre les contraintes rencontrées (et les

causes de ces contraintes) pour l'entreprise chinoise et de proposer plus précisément mes solutions (pour l'entreprise chinoise). Analyser des problèmes apparents de cette entreprise en cherchant ses causes profondes nous permet d'obtenir des solutions plus efficaces applicables aux autres entreprises chinoises du même type.

#### **- Raison 4. La représentativité de cette entreprise.**

Lorsque l'on étudie l'histoire de cette entreprise, on constate que le processus de son développement reflète le parcours d'évolution de l'économie chinoise et le changement du système de gestion (le passage d'un ancien système de gestion du personnel à un système de GRH). Elle a surtout été formée à partir d'une usine d'Etat, elle a donc combiné les caractéristiques de l'entreprise d'Etat et celles de l'entreprise collective. Signalons en tant qu'exemple d'analyse que les défauts de cette entreprise et les contraintes qu'elle rencontre sont du même ordre que ceux de toutes les autres PME. Si l'on considère sa représentativité nous pensons qu'elle peut être significative pour notre analyse.

#### **- Raison 5. Mes expériences du travail dans cette entreprise.**

D'ailleurs, entre 2008 et 2010 (chaque année de janvier à avril), je travaillais temporairement dans cette entreprise en tant que directeur assistant de la gestion des ressources humaines, j'ai donc connu sa situation actuelle. Pendant cette période de travail j'ai noué à maintes reprises des contacts avec ses salariés ; comme nous nous connaissons, ils me font confiance, ce qui facilite la réception d'informations, et aide à rechercher les problèmes et leur trouver une solution.

Toutes ces raisons nous ont décidé à faire l'enquête dans Baoji Huamei Industry & Trade co., Ltd.

### **7.3. Présentation de l'entreprise d'enquête.**

#### **7.3.1. L'histoire de Baoji Huamei Industry & Trade co., Ltd.**

Avant d'être réformée, cette entreprise était une usine de confection qui a été créée en 1954. Suite à l'application d'une série de réformes économiques chinoises: *l'économie socialiste de marché* de Deng Xiaoping en 1976 ; *la réforme des entreprises publiques* de Jiang Zemin en 1997 (la politique de création de conglomérats industriels à partir des entreprises d'Etat existantes : «retenir les gros et de laisser partir les petits », en chinois : Zhua Da, Fang Xiao);

un règlement administratif provisoire de la définition des PME début 2003, finalement, en 2003, avec ses 133 salariés, cette usine d'Etat a été transformée en Baoji Huamei Industry & Trade co., Ltd : une petite entreprise en propriété collective. Durant les premières années de vie de l'établissement, elle ne fabriquait que des vêtements, ses équipements étaient très vieux car il s'agissait de ceux utilisés depuis la création de l'usine, son marché n'existait que dans notre ville. La fonction de la gestion de l'époque était marqué par la politique, l'impératif administratif et la discipline. C'est pourquoi les travailleurs manquaient de motivation au travail. (Note : la Chine disposait d'un système d'économie planifiée jusqu'en 1978. Pour les PME d'Etat, jusqu'en 2002, le produit de fabrication et le marché étaient désignés par le gouvernement. De plus, à cette époque, les peuples étaient pauvres, il y avait peu de demandes quotidiennes et de ce fait le marché était limité). Cependant, grâce à la réforme audacieuse entreprise par le président Mr. Yiping Jia, à l'effort de tous les effectifs, à la réforme du système de distribution (système d'évaluation à la pièce, les salariés participation aux bénéfices de l'entreprise, etc.) à l'innovation technique, à l'amélioration du processus de fabrication, à l'introduction de nouveaux équipements, à l'ajustement de la structure du produit, à l'exploitation de nouveaux produits, au développement de nouveaux marchés (surtout des marchés internationaux), trois ans plus tard, elle est sortie de ses difficultés. Au cours des années suivantes, elle a connu un grand développement. Début 2009, elle avait 306 salariés et devenait une moyenne entreprise. Pour les informations sur cette entreprise, voir l'annexe 11. Le tableau ci-dessous (Tableau 5) présente les conditions de fonctionnement (2008-2010) de l'entreprise.

**Tableau 5: Les conditions de fonctionnement (2008-2010) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.**

BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD									
Les conditions de fonctionnement (2008-2010)									
Année	Chiffre d'affaires	Importations et Exportations (en 10 mille de US Dollars)			Volumes de la production (en 10 mille pièces)		Bénéfices (Taux de croissance annuel des ventes en %)	Taux de croissance annuel des bénéfices	Nombre de salariés
		Imports	Exports	Total	Linges de lit	Vêtements et Sacs à provisions			
2008	2208,43	292,93	477,40	770,33	9,07	20,89	100,42 (4.55%)	-	298
2009	3421,39	206,81	335,78	542,59	20,27	13,93	102,64 (3.00%)	0,0221071	306
2010	1809,24	174,37	253,34	427,71	7,15	0,56	72,37 (4.00%)	-0,294914	306

Unités des Volumes de la production en 10 mille pièces.  
Unités des l'Importation et des Exportation, Bénéfice en 10 mille de US Dollars.  
Le tableau des statistiques en chinois a été réalisé le 26/01/2011 par BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD. Nous l'avons traduit en français le 28/01/2011.

Mais, entre la fin 2009 et le début de l'année 2011, la direction de l'entreprise a entrepris de relever un grand défi. Bien que la demande du marché fût encore très forte, la productivité de l'entreprise était en baisse, et la tendance à la croissance des bénéfices avait été interrompue.

(Bien sûr, en tenant compte de l'influence de la volatilité des prix des matières premières, des coûts de main-d'œuvre et des frais de transport, etc.). Selon le président Mr. Jia Yiping, même si l'entreprise a grandi, atteignant 308 salariés, du fait qu'elle est mal organisée elle a fabriqué moins de produits, ce qui s'explique surtout par le départ de 9 salariés qualifiés en 2009 et de 17 salariés en 2010. Le président a affirmé être attristé par une telle situation, déclarant que c'était dommage, que cela lui faisait mal au cœur. Il s'avère nécessaire d'améliorer le système administratif de l'entreprise pour l'aider à sortir de cette situation difficile. Dans cette optique, l'entreprise a publié une petite annonce afin de recruter un directeur département de GRH et quelques directeurs d'usine. J'ai pris connaissance de cette information par les journaux locaux (Cette année là, je suis retourné en Chine au janvier). Conformément à notre champ d'étude, ses caractéristiques et sa situation correspondent à notre sujet de recherche, ce qui nous incite à faire une enquête, proposer et vérifier nos conseils. En février 2011, j'y suis revenu.

### **7.3.2. Les caractéristiques de l'entreprise d'enquête.**

Nous observons que les caractéristiques de cette entreprise sont les suivantes :

1. Année de fondation : 2003, dans le domaine de l'industrie textile, entreprise moyenne d'import-export, comprenant 318 salariés fin 2012, propriété collective.
2. Grâce à ses produits de haute qualité elle a des clients fixes et à long terme ;
3. Elle dispose d'équipements de pointe et d'un excellent ensemble technique qui permet de faire face aux demandes des clients ;
4. Dans les ateliers, les femmes constituent 95,5 % des employés (soit : 255/267). (Dans l'industrie de transformation concernant le domaine de l'industrie textile, de la fabrication de l'habillement, de l'électroménager de l'industrie des jouets et d'autres articles à usage privé, c'est un phénomène général en Chine.) ;
5. Un grand nombre de travailleurs qualifiés quitte l'entreprise chaque année. La durée de service de ses salariés est en moyenne de 6 ans. La productivité de l'entreprise dépend fortement du personnel technique et la perte de travailleurs qualifiés influence sérieusement la productivité de l'entreprise ;
6. Les salariés n'ont pas souvent d'horaires fixes de début et de fin de travail chaque jour ;
7. Le système de rémunération dans cette entreprise est constitué de trois parties : une partie fixe qui correspond à la durée du service, une partie correspondant à des primes qui dépendent de la qualité et de la quantité de pièces fabriquées et du total des jours de travail, une partie renvoyant à la sécurité sociale. En comparaison d'autres entreprises de même taille et du même



domaine, le revenu de cette entreprise est moins élevé que le niveau moyen. (Le résultat de cette comparaison date des années antérieures à 2011) ;

8. Des vibrations et des bruits sont importants dans l'atelier de broderie et l'atelier de couture ;
9. Le travail oblige les salariés à rester dans la même posture (ou geste) et exige d'eux une très grande concentration ;
10. Les produits d'exportation exigent une qualité élevée ;
11. En raison du marché et de la demande des clients, les produits ont besoin d'être renouvelés plus rapidement, ce qui oblige les salariés à s'adapter rapidement ;
12. Les conseils techniques et retours d'information s'avèrent très importants ;
13. Une tâche ou un objectif clair ainsi que la mise en œuvre de normes précises sont des conditions préalables pour améliorer l'efficacité du travail ;
14. Les salariés les plus âgés et le personnel technique sont la puissance spirituelle de l'entreprise, qui joue un rôle d'orientation pour les nouveaux salariés ;
15. Un arrangement raisonnable du processus de travail a une influence positive sur l'efficacité ;
16. Les fluctuations idéologiques des salariés ont évidemment un impact sur l'efficacité du travail ;
17. Une bonne ambiance de travail, la bonne humeur des employeurs et l'attitude du supérieur ont des influences directes sur la qualité et la quantité de la production ;
18. L'entretien et l'intérêt de la direction sont un catalyseur pour motiver le personnel ;
19. Pour réduire les coûts des nouveaux produits, l'amélioration de la compétence et de la compréhension des salariés s'avère importante.

### **7.3.3. Le problème au sein de l'entreprise lieu d'enquête (de notre point de vue).**

Bien que la taille de l'entreprise grandisse rapidement et que sa gestion s'améliore de manière importante, cette gestion possède quand même plusieurs défauts dans cette entreprise. La méthode utilisée par le système administratif de l'entreprise est très simple. La politique de la gestion ne fait pas attention à la participation et à l'initiative des salariés. Elle ne prend pas réellement en compte les attentes des salariés. Elle n'a pas parmi ses objectifs le fait d'améliorer les conditions (dont la protection des salariés) du travail. La gestion de l'emploi (mise en phase des caractéristiques de l'emploi avec le développement professionnel du salarié), de la carrière, de la formation n'est pas bien définie. La communication et la confiance

entre les salariés et les cadres sont insuffisantes. Le programme de travail n'est pas clair, les salariés n'ont pas d'idée claire de leur travail. Les salariés n'ont pas de connaissance claire des objectifs de l'entreprise. Ils en acceptent passivement les logiques de gestion. Ils manquent d'enthousiasme pour l'entreprise et de motivation pour le travail. L'ambiance de travail est négative, etc. Pour résoudre ces problèmes, en vue de motiver le salarié, nous pensons qu'il faut améliorer le climat de travail et utiliser des méthodes qui favorisent la motivation de salarié. Concrètement, nous envisageons ces problèmes selon six aspects qui conviennent aux problèmes que nous avons évoqués pour l'entreprise chinoise.

#### **- La condition physiologique du travail.**

Dans cette entreprise, à tous les postes des mouvements répétitifs de la main ou du bras sont nécessaires. Pour certains postes, il y a des vibrations provoquées par des machines. Dans l'atelier de broderie et l'atelier de couture, le bruit est évident. Dans l'atelier de broderie, en particulier en été la température fait transpirer les ouvriers même s'ils ne travaillent pas. Pendant le travail, c'est souvent par eux-mêmes qu'ils ont résolu des problèmes imprévus, ils ne sont pas autorisés à recevoir l'aide de collègues. Si leur tâche exige un travail intensif, ils ne disposent pas d'assez de temps pour achever ce travail. Certains salariés n'ont pas l'impression d'avoir de sécurité quant à la pérennité de leur poste. De plus, ils n'ont pas d'heures fixes de début et fin de travail, chaque jour. Selon nous, il s'avère nécessaire d'améliorer les facteurs de présence physique au travail, ce qui diminuera l'insatisfaction et le manque de motivation au travail.

#### **- Le contexte (la condition psychologique du travail)**

Au sein de l'entreprise, il n'existe pas d'ambiance de travail chaleureuse et sociale. Les relations entre collègues sont compétitives. La communication, l'encouragement et le soutien au travail sont inexistantes, donc, pour les salariés, il n'y a pas d'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle. Ils participent peu à la prise de décision dans leur équipe. Leurs conseils sont ignorés par les managers. L'entreprise ou l'équipe organisent peu d'activités collectives. Donc, les salariés ne se connaissent pas bien. Ils manquent de coopération et d'aide ce qui influence négativement l'ambiance de travail. Selon nous, la condition psychologique du travail a un impact important sur leurs motivations et leur satisfaction.

#### **- Les caractéristiques de l'emploi.**

Dans cette entreprise, il nous semble que le programme de travail n'est pas clair, les salariés n'ont pas d'idée claire sur leur travail. Ils ne bénéficient pas de supervision technique et de *feedbacks* informatifs. Ils ne reçoivent pas régulièrement d'informations pertinentes de la part de leur supérieur hiérarchique en ce qui concerne leur travail. Ils n'ont pas d'autonomie au travail et ne reçoivent pas de considération et ils n'ont pas la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre de leurs tâches, même s'il cela s'avère nécessaire. Souvent, ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour accomplir correctement leur travail. Leurs suggestions et commentaires ne sont pas toujours considérés ni mis en application. Selon nous, les caractéristiques de l'emploi agiraient fortement sur la motivation et la satisfaction au travail.

**- L'utilisation des capacités (un travail intéressant).**

Au sein de l'entreprise, le travail que certains salariés accomplissent ne correspond pas à leurs qualifications et leurs centres d'intérêts. Etant donné qu'ils ne s'efforcent pas d'améliorer leur performance ni d'accomplir des réalisations dont ils seraient fiers, ils n'ont pas le sentiment d'être valorisés au sein de cette entreprise et ne considèrent pas l'avenir des services qu'ils gèrent avec optimisme en termes d'amélioration et/ou de développement. Ils manquent d'intérêt au travail. Selon nous, un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

**- La valeur subjective des buts et de ses attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation.**

Dans cette entreprise, les salariés ne poursuivent pas un objectif commun et ils n'ont pas été informés des attentes de leur entreprise. Les opportunités de progrès ou de promotion au sein de l'organisation ne correspondent pas à leurs attentes (il n'y a pas de situation favorisant le développement personnel et professionnel). Ils n'ont donc pas de réelles chances d'accéder à une promotion. De plus, il n'existe pas de système clair d'évaluation du rendement et de développement de carrière dans l'entreprise. Ils ne reçoivent pas régulièrement de marques de reconnaissance pour leur contribution au travail. Les salariés n'ont pas l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants. Ils ne sont pas satisfaits du sentiment d'accomplissement qu'ils retirent de leur travail. Selon nous, la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; c'est la valeur subjective des buts et de leurs attentes qui favorisent la motivation personnelle.

**- L'organisation de travail et le climat de l'entreprise.**

Dans cette entreprise, beaucoup de salariés ne pensent pas que leur supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés ni que leur patron considère que chacun est important dans sa compagnie. Certains salariés considèrent qu'au sein de l'entreprise, l'unité de sens et l'obligation de chaque gestionnaire ne sont souvent pas définies clairement. La méthode utilisée par le système administratif de l'entreprise est simple et unique. Étant donné que les dirigeants n'écoutent pas leurs conseils pour le travail et l'entreprise, ils n'ont pas participé aux décisions de leur groupe de travail. La direction n'adopte pas de moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif et elle n'essaye pas de rendre le travail plus agréable et intéressant. Les politiques administratives de l'établissement ne permettent pas à l'organisation de se développer de façon cohérente. Les salariés ne se sentent pas stimulés par leurs supérieurs et constatent que leur supérieur souvent ne reconnaît pas le travail effectué par eux. Dans leur emploi actuel, ils ne sont pas satisfaits de la compétence de leur supérieur dans les prises de décision (compétences techniques). La rémunération qu'ils reçoivent n'est pas équitable. Leur salaire ne correspond pas aux tâches qui leur sont allouées. Dans l'ensemble, ils ne sont pas satisfaits des avantages sociaux dont ils bénéficient ni de leur salaire par rapport à l'importance du travail qu'ils effectuent. Ils ne sont pas satisfaits de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application. Selon nous, l'organisation du travail et un climat positif (motivant) peuvent favoriser la motivation du salarié.

Puisque ces éléments conviennent aux problèmes que nous avons diagnostiqués pour l'entreprise chinoise, nous pouvons donc faire une enquête dans cette entreprise, en utilisant nos questionnaires.

#### **7.4. L'application de l'enquête.**

L'enquête sur les postes dans l'entreprise industrielle chinoise (PME) a pour objectif de trouver la meilleure façon de gérer la motivation des salariés dans le domaine de la GRH (par exemple : l'enquête de poste dans la SARL HUA MEI). Pour rassembler diverses informations de cadrage relatives à la motivation au travail (les éléments qui influencent la motivation), l'outil de l'enquête est un questionnaire. Ce questionnaire peut servir aussi à comprendre quel type de situation possède une influence sur la motivation ou contribue à la satisfaction professionnelle. L'analyse des données peut nous permettre de trouver les facteurs de la motivation (première enquête) et de vérifier nos conseils (deuxième enquête).

Des interviews axées sur les ateliers ont été effectuées auprès des ouvriers et de leurs supérieurs, et 67 questionnaires ont été remplis. Afin de comparer les résultats de nos conseils, nous avons réalisé deux fois des enquêtes auprès des mêmes personnes. Lors de la première enquête (du 28/02/2011 au 28/03/2011), nous avons envoyé 216 questionnaires et avons reçu (le 28/03/2011) 200 exemplaires valides (188 salariées et 12 salariés). Pour la deuxième enquête (du 28/02/2012 au 28/03/2012), nous avons envoyé 200 exemplaires aux mêmes personnes qu'en 2011 et avons reçu (le 28/03/2012) 196 exemplaires valides (185 salariées et 11 salariés). (Note : en ce qui concerne les sujets de l'enquête de 2011, en 2012, 4 salariés étaient absents, 3 salariés ayant quitté l'entreprise et 1 salarié n'étant pas présent pour cause de maladie). Parmi notre échantillon de 196 salariés interrogés (185 hommes et 11 femmes), la moyenne d'âge est de 37 ans et leur durée de service dans cette entreprise est en moyenne de 6,05 ans. Ces deux enquêtes sont anonymes. Les instruments de mesure sont les questionnaires, les sondages, les interviews, les groupes de discussion et les entretiens semi-dirigés. Les réponses à l'enquête ont été données sur une durée d'un mois. L'intervalle entre les deux enquêtes était d'un an.

Groupe par groupe, après accord du président de l'entreprise, l'enquête a été effectuée à la fin de la journée de travail dans la salle de conférence, chaque groupe étant constitué de 20 salariés et elle durait 3 heures (un groupe chaque jour). Nous avons passé une heure à expliquer le but de notre questionnaire, puis nous avons laissé 2 heures aux employés pour y répondre. La direction souhaitait aussi recueillir des données quantitatives sur les attentes et les préoccupations des salariés à propos de leur travail et de la politique générale de l'entreprise, et ce en relation avec leur degré de motivation et de satisfaction. Ainsi, pour donner plus de rigueur et de cohérence à son organisation, l'entreprise s'est engagée dans une démarche qualité et a rémunéré le temps d'enquête aux salariés (nous leur avons offert en outre un petit gâteau et un repas du soir). Afin d'assurer la précision et la véracité des réponses, les salariés interrogés étaient tous des volontaires, ayant plus de 2 ans d'ancienneté dans cette entreprise (ceci a été fait en raison de leur bonne connaissance de leur climat de travail), soit 216 salariés interrogés la première fois et 196 la deuxième. De plus, nous leur précisions qu'ils n'étaient pas obligés de répondre, qu'il n'y avait ni de bonnes, ni de mauvaises réponses, que l'analyse des résultats était groupale et non individuelle. Nous n'avons pas utilisé de ruse, et aucun méfait psychologique n'était à craindre. Nous avons garanti aux salariés que cette enquête ne visait qu'à aider leur GRH à améliorer leur environnement et leur productivité, que toutes les réponses étaient anonymes. (Note : Pour préparer à la deuxième enquête afin de retrouver les

mêmes personnes, nous avons noté leurs vrais prénoms et noms sur une autre feuille que j'ai gardée). Après l'enquête, nous avons éliminé les réponses incomplètes. Par exemple, lors de la première enquête, nous avons reçu 216 réponses et éliminé 16 réponses incomplètes. Pour la deuxième enquête, nous avons demandé à 10 salariés interrogés de refaire le questionnaire. Nous avons finalement recueilli tous les questionnaires valides afin de pouvoir en exploiter les données sous Excel.

Basé sur la théorie de la motivation, ce questionnaire se compose de trois parties: les événements insatisfaisants (les conditions de travail), les événements de motivations, et le climat dans un groupe de travail, en tout 67 questions. Ce questionnaire est proposé en annexe en deux langues, le chinois et le français. Les réponses à chaque item se font sur une échelle de type Likert en 5 points allant de 1 (ne correspond pas du tout) à 5 (correspond exactement). (Note : l'échelle de type Likert est une échelle de mesure répandue dans les questionnaires psychométriques. La personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis de l'énoncé ou d'une affirmation). L'échelle renferme cinq choix de réponse qui permettent de nuancer le degré d'accord, soit : 1. Pas du tout d'accord ; 2. Pas d'accord ; 3. Ni en désaccord ni d'accord ; 4. D'accord ; 5. Tout à fait d'accord.

Les informations recueillies sur chacun des éléments servent de base à une évaluation. Au moyen d'un système de cotation, chaque observation est située sur une échelle, allant de 1 «satisfaisant » à 0 « nuisance grave ». L'ensemble des cotations peut être représenté graphiquement par un «profil ».

1 ←	2	3	4	→ 5
Nul	Un peu	Moyen(ne)	Assez bien	Parfait(e)
Pas du tout satisfaisant (e)		Moyen(en)		Satisfaisant(e)
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyen(en)	D'accord	Tout à fait d'accord

**Note :**

Selon les résultats du traitement des données de la première enquête (2011), en vue de motiver le salarié, nous avons proposé des recommandations. Nos recommandations (pour cette entreprise) ont été basées sur une stratégie motivationnelle (motiver le salarié dans un climat de travail motivant). C'est-à-dire que la première enquête est faite pour vérifier nos hypothèses et pour trouver les facteurs de la motivation. La deuxième enquête est faite notamment pour vérifier la validité de nos recommandations et de notre stratégie motivationnelle.

### **Conclusion (chapitre 3).**

Afin de permettre de trouver les principaux facteurs de la motivation dans une entreprise chinoise et de vérifier la validité de nos recommandations, et pour que nos conseils soient utilisables pour une entreprise chinoise, notre enquête s'est appuyée sur une réflexion qui porte sur les différentes orientations que doit présenter et couvrir les principaux phénomènes de la gestion des ressources humaines dans le contexte de la Chine. Ceci repose donc sur le choix d'une entreprise pour faire l'enquête. Dans ce chapitre, en répondant à la question "pourquoi mener l'enquête précisément au sein de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.?" entreprise objet de l'enquête et entreprise qui est une moyenne entreprise afin de valider l'enquête dans le contexte d'une PME chinoise. Ensuite, grâce à l'analyse de la situation de l'entreprise objet de l'enquête, nous avons vérifié que le processus de développement de cette l'entreprise reflète le parcours d'évolution de l'économie chinoise et du changement de système de gestion chinois. D'ailleurs, elle a été transformée en une entreprise autonome à partir d'une usine d'Etat, combinant ainsi les caractéristiques de l'entreprise d'Etat avec celles de l'entreprise collective. En tant qu'exemple d'analyse, nous avons pu remarquer que les défauts et les contraintes rencontrés par cette entreprise sont similaires à ceux des autres PME de ce type. Puis, nous avons présenté les caractéristiques et problèmes de cette entreprise. Nous avons confirmé que les problèmes de cette entreprise conviennent aux problèmes que nous avons diagnostiqués pour l'entreprise chinoise. Nous pouvons donc faire l'enquête dans cette entreprise, en utilisant nos questionnaires. Enfin, nous avons introduit les modalités d'application de notre enquête. Pour faire comprendre notre enquête, nous présenterons son système d'organisation et son processus de fabrication sur l'annexe 11.

# Chapitre 4. Traitement des données.

## Introduction

Dans ce chapitre, nous allons présenter le traitement des données (section 9). Nous choisirons le modèle de régression linéaire multiple comme méthode d'analyse et opterons pour la fonction «régression multiple» d'Excel 2007 (sortie du Data Analysis ToolPack) et le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I (avec l'analyse de régression linéaire multiple) pour traiter les données. Il s'agit donc, tout d'abord, d'introduire le modèle de régression linéaire multiple (section 8).

## Section 8. Méthodologie de recherche: modèle de régression multiple.

### Introduction

Dans cette section, nous allons présenter la méthode de la régression linéaire multiple, le logiciel (STATGRAPHICS Centurion XVI.I.) et l'outil (Microsoft Office Excel 2007) que nous allons utiliser. Nous étudierons enfin les paramètres clés de la méthode de la régression.

### 8.1. Interprétation d'un modèle statistique.

Une thèse demande de vérifier une pratique sociale par l'analyse d'une série de données observées, nécessitant une expression mathématique normalisée.

- Pour ce fait, il faut d'abord choisir un modèle statistique qui fournit une structure générale d'analyse des données observées et, également, préciser les hypothèses nécessaires à la validation de l'analyse. Selon Upov, «*au sens large, le terme "statistiques" désigne un éventail de techniques et de procédés d'analyse de données, d'interprétation de données, d'affichage de données et de prise de décisions sur la base de données.*» (2010, p.93).

- De plus, il faut construire un questionnaire qui doit permettre d'obtenir des données qui comprennent une variable d'importance primaire, à savoir la variable-réponse, ainsi qu'une ou plusieurs autres variables explicatives. Selon Upov, «*en règle générale, l'objectif de l'analyse est d'étudier les effets des traitements et des autres variables explicatives sur la variable-réponse, et de fournir de ce fait un modèle statistique satisfaisant concernant le rapport entre cette dernière et les variables explicatives. Ainsi, le modèle prédit ou explique la variable-réponse au moyen des variables explicatives.*» (2010, p.89). A partir des revues de la



littérature (académique et professionnelle) relatives à l'étude de l'emploi, de la motivation au travail et des conditions de travail (en Chine), nous avons cherché à apporter des éclairages, comprendre les enjeux, et pointer des pistes de solution possibles en matière de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Pour rassembler diverses informations de cadrage relatives à la motivation au travail, réduire les écarts actuels constatés entre réflexions théoriques et mises en application empiriques à partir des littératures, notre questionnaire combine un ensemble de circonstances dans lesquelles les salariés se trouvent actuellement.

- Ensuite, le terme "statistiques" se rapporte quelquefois à des quantités calculées, qu'elles aient ou non été prélevées sur un échantillon (un sous-ensemble d'une population). Par conséquent, pour calculer des paramètres il est nécessaire de choisir un échantillon d'analyse. Selon Upov, *«étant donné qu'en général, il n'est pas pratique de tester chaque membre d'une population, un échantillon prélevé sur une population constitue le plus souvent la meilleure méthode qui existe.»* (2010, p.82). Selon Upov, *«en statistique déductive, il est généralement requis que l'échantillonnage soit aléatoire, bien que certains types d'échantillonnage visent à rendre l'échantillon aussi représentatif de la population que possible en le sélectionnant de sorte qu'il présente des similitudes avec la population eu égard aux caractéristiques les plus importantes.»* (2010, p.82). En effet, d'après les lois de la statistique, *«un échantillon est considéré comme statistiquement significatif dans la mesure où il compte au moins 30 répondants choisis de façon aléatoire ; c'est le degré de précision et de fiabilité des résultats qui augmente à mesure qu'on accroît la taille de l'échantillon.»* (<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1224>, Source internet). *«Ce n'est donc pas la taille de la population étudiée qui détermine le nombre de répondants nécessaires pour constituer un échantillon représentatif ; cependant la taille de l'échantillon détermine le degré de précision. Plus la population est homogène, plus la taille de l'échantillon peut être limitée. Plus la taille de l'échantillon est grande et moins élevés sont les risques d'erreur.»* (Source: <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1224>). Cependant, *«il ne faut pas oublier que plus la taille de l'échantillon est grande, plus les coûts de réalisation de l'étude seront élevés et plus le traitement des données sera long. Le taux de réponse dépend également de la longueur du questionnaire, de l'intérêt du sujet pour les répondants, de la crédibilité de l'entreprise et de la motivation engendrée par la facture du questionnaire.»* (Selon la source d'internet <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1224>). Pour augmenter le taux de réponse, *«les enquêteurs utilisent diverses stratégies : insertion d'une pièce de un dollar dans l'envoi, insertion d'une enveloppe-réponse préaffranchie, etc. La taille de l'échantillon détermine le degré de confiance que le gestionnaire peut accorder à l'information recueillie.»* (Selon la

source d'internet : <http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1224>). D'après certains articles, pour être statistiquement significatif, un échantillon doit regrouper des répondants représentatifs de la population étudiée, donc choisis en nombre suffisant (au moins 30 répondants), et de façon aléatoire (le fait que chaque membre de la population étudiée a autant de chance que n'importe quel autre d'être choisi).

- Puis, pour traiter des données, nous avons besoin d'un test statistique, soit un outil d'analyse ; selon Upov, *«un test statistique peut être utilisé pour évaluer la probabilité qu'une mesure statistique ne s'écarte pas d'une valeur présélectionnée (généralement zéro) davantage qu'elle ne devrait en principe le faire si les cas étudiés étaient aléatoirement sélectionnés dans une population plus grande.»* (2010, p.94). Selon Upov, *«parmi les exemples de tests statistiques, on peut notamment citer le test chi carré de Pearson, le test F, le test t et bien d'autres. Les tests statistiques sont différents des mesures statistiques.»* (2010, p.94).

- Il existe de nombreuses méthodes statistiques, dont, par exemple, l'analyse de variance, l'analyse de régression combinée modifiée, COYD, COYU.

- Enfin, pour observer les résultats de l'analyser les données, il faut fixer un niveau de confiance ou intervalle de confiance qui est un intervalle de valeurs ayant une probabilité déterminée de contenir le paramètre à estimer. Les plus utilisés, sont les intervalles de confiance de 95% et 99%, qui ont respectivement des probabilités de 0,95 et 0,99 de contenir le paramètre. Une borne inférieure et une borne supérieure délimitent cet intervalle de valeurs appelé intervalle de confiance. Par exemple : le paramètre est  $k$ , l'intervalle de confiance de 95% pourrait être énoncé ainsi :  $8,6 \leq k \leq 15$ . Cela signifie que l'intervalle entre 8,6 et 15 a une probabilité de 0,95 de contenir  $k$ . Dans cette thèse, pour recevoir des éléments maximaux qui influencent la motivation, nous avons choisi un niveau de confiance de 90%.

En résumé conformément à notre sujet de recherche, d'après la demande de la théorie que nous avons utilisée et les résultats que nous voulons obtenir, l'orientation des professeurs et la taille de l'entreprise, dans cette thèse, nous avons choisi 200 salariés comme l'échantillon de analyse et utilisé la méthode de la régression linéaire multiple avec Excel 2007 et le logiciel de STATGRAPHICS Centurion XVI.I à traiter les données (le niveau de confiance est 90%). Notre questionnaire est composé pour partie de questions émanant de questionnaires préexistants (y compris pour des questions en chinois), et pour partie de questions venant de nous-mêmes en se rapportant à la théorie et à notre pratique sociale et confirmées par notre directeur de thèse, le professeur Jean-Marie Peretti et notre co-directeur de thèse, le professeur Yvon Pesqueux.

## 8.2. La méthode de la régression linéaire multiple.

Pour vérifier les probabilités de chaque facteur, nous adoptons le modèle de régression linéaire multiple afin de traiter les données. Ce modèle est l'outil statistique le plus souvent utilisé pour l'étude de données multidimensionnelles. Il décrit les variations d'une variable endogène (Y) associée aux variations de plusieurs variables exogènes (X). Cela permet d'analyser les liens entre une variable dépendante quantitative à expliquer et plusieurs variables quantitatives explicatives indépendantes (ou explicatives). Ce modèle peut être utilisé à plusieurs fins, comme, par exemple, de trouver la meilleure équation linéaire de prévision (ou équations de tendance) (modèle) et d'en évaluer la précision et la signification ; d'estimer la contribution relative de plusieurs variables explicatives X sur la variation de Y (variable à expliquer) ; de déceler l'effet complémentaire ou, au contraire, antagoniste entre diverses variables explicatives ; de juger de l'importance relative de plusieurs variables explicatives X sur Y en lien avec une théorie causale sous-jacente à la recherche (attention aux abus: une corrélation n'implique pas toujours une causalité; cette dernière doit être postulée *a priori*) ; de déterminer les équations d'un ajustement polynomial non-linéaire pour l'analyse des liens entre deux variables quantitatives. Souvent, nous utilisons le modèle de régression multiple pour l'analyse de la motivation et de l'autodiscipline. Son modèle peut être présenté par une équation de :

$$Y = b + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4 + \dots + a_nX_n + c.$$

où Y : la variable dépendante (ou à expliquer).

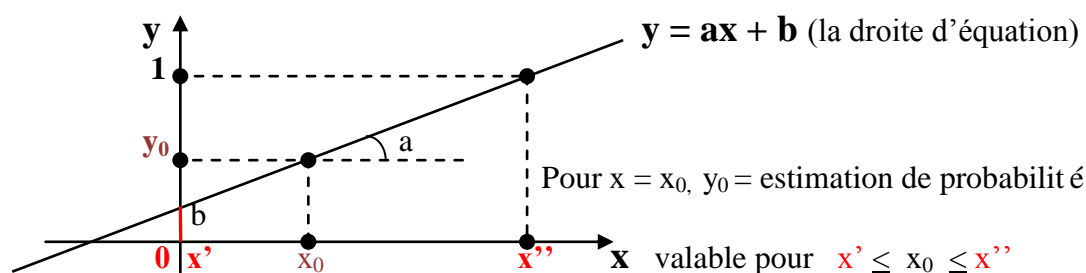
$X_1 \dots X_n$  : les variables indépendantes (explicatives).

$a_1 \dots a_n$  : les coefficients angulaires des variables indépendantes.

b : la constante de régression.

c : l'écart-type des résidus.

### Modèle linéaire de base



Fondamentalement, ce modèle pose donc l'hypothèse d'une relation linéaire de cause à effet entre la variable dépendante et les variables indépendantes.

## 8.3. Les principales étapes et processus de l'analyse.

- 1. Selon la situation en Chine et notre domaine de recherche, trouver (poser) le problème actuel, établir un sujet de recherche et vérifier la possibilité ;
- 2. Etudier la théorie (de la motivation), analyser le problème et trouver la solution ;

- 3. Etablir un modèle de recherche ; construire nos hypothèses et proposer la solution ;
- 4. Choisir et établir un modèle statistique : le questionnaire, l'échantillon (200 salariés), la méthode de l'analyse (régression multiple) et le logiciel, l'intervalle de confiance (Dans la thèse, nous avons fixé un intervalle de confiance à 90%), vérifier et améliorer la solution ;
- 5. Trouver une enquête de terrain, étudier le problème sur place, modifier et améliorer le questionnaire, réaliser l'enquête, recueillir les données (l'enquête de terrain dans une entreprise chinoise), vérifier et améliorer la solution selon la pratique sociale;
- 6. Sélectionner les données, enlever les réponses incomplètes ;
- 7. Insérer les données dans les outils de l'analyse (Excel 2007 et logiciel STATGRAPHICS) ;
- 8. Traiter les données et calculer les résultats (avec logiciel) :
  - Analyse des Coefficients, Erreur- type, T (student), P-value ;
  - Test de F, Valeur critique de F (dans cette thèse, Valeur critique de F supérieure à 99%) ;
  - Coefficient de détermination multiple R, R-carré R-carré ajusté l'écart-type des résidus ;
  - MAE (Erreur absolue moyenne), Test de Durbin-Watson.
- 9. Analyser les résultats (enlever les variables explicatives non significatives (x) si la P-value de la variable explicative (x) est supérieure à 0,1 soit au de hors de l'intervalle de confiance de 90%, et refaire des étapes 7-8 ;
- 10. Comparer les résultats entre les données des enquêtes de 2011 et 2012 (par graphique de croissance moyenne), vérifier les résultats, vérifier et améliorer la solution ;
- 12. Conclusion ;
- 13. Poser et généraliser la solution (selon les résultats du traitement des données).

#### **8.4. Introduction au logiciel que nous avons utilisé: STATGRAPHICS Centurion XVI.I.**

STATGRAPHICS Centurion est destiné à toute personne désirant mettre en oeuvre des analyses statistiques et graphiques. *«Il inclut plus de 170 procédures, allant des statistiques descriptives jusqu'aux plans d'expériences [...]. STATGRAPHICS Centurion XVI.I est la 16ème version de STATGRAPHICS pour micro-ordinateurs. La première version est apparue en 1982. Les plus grandes entreprises dans le Monde sont utilisatrices de ce logiciel. »* (Source internet, <http://www.statgraphics.fr/info/centurion.htm>). Ou encore, STATGRAPHICS Centurion XVI.I est *«la nouvelle version de STATGRAPHICS, logiciel d'analyse statistique et graphique largement utilisé pour les statistiques descriptives et exploratoires, les modélisations, l'amélioration de la qualité et le Six Sigma. Il contient plus de 170 procédures,*

dont : *Analyses exploratoires des données ; Analyses de la variance et régressions ; Ajustements de lois ; Maîtrise Statistique des Procédés (SPC)* ». (Selon la source internet : <http://www.statgraphics.fr/info/overview.htm>).

## **8.5. Introduction de l'outil que nous avons utilisé: Microsoft Office Excel 2007.**

Microsoft Excel (officiellement Microsoft Office Excel) «*développé au départ par Microsoft pour le Macintosh et porté ensuite sur Microsoft Windows. Il fait partie de la suite Microsoft Office et est depuis sa version 5 (1993) le tableur dominant sur ces plates-formes. Les fichiers produits à l'aide du logiciel portent l'extension xls (xlsx à partir de la version 2007).* » (Source internet, <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=580>),. La version actuelle est la 12<sup>e</sup>, aussi appelé Microsoft Office Excel 2007. Excel 2007 fait partie de la suite bureautique et base de données intégré par Microsoft Office 2007. Ce puissant outil permet la création, la mise en forme des feuilles de calcul, ainsi que l'analyse et le partage des informations. Nous pouvons ainsi stocker, manipuler et mettre en forme les données nécessaires à nos calculs ; trier et filtrer nos données afin de les analyser ; utiliser une large panoplie de fonctions pour la création de formules complexes (Dans le Menu Insertion à l'article Fonction, Excel propose un gros catalogue de fonctions prêtes à l'emploi, par exemple : nous avons utilisé la formule de Somme et Moyenne pour calculer nos données) ; analyser les données (Dans le Menu Données à l'article Utilitaire d'Analyse, Excel propose un gros catalogue de fonctions prêtes à l'emploi avec une description de leur usage, par exemple nous avons utilisé l'outil de régression linéaire pour traiter nos données) ; créer des tableaux et graphiques croisés dynamiques (avec cette fonction, nous avons dessiné des graphiques de visualisation des données chiffrées en moyenne) ; créer des graphiques pour faire ressortir les principales tendances des données, etc.

## **8.6. Présentation d'un exemple de résultats fournis par Excel et STATGRAPHICS Centurion XVI.I.**

Nous avons traité les données en utilisant la fonction «régression multiple» d'Excel 2007 (sortie du Data Analysis ToolPack) et le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I (avec l'analyse de régression linéaire multiple). Par exemple, nous avons eu les résultats ci-dessous :

a. Calculs Excel : en utilisant l'analyse de régression linéaire avec Excel 2007 (rubrique : outils d'analyse), nous avons obtenu les résultats ci-dessous :

<b>1. Variable à expliquer: Y</b>				
Paramètre	Coefficients	Erreur - type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	0,1796	0,160274	1,12058	0,2639
x1 (a1)	0,197993	0,0475282	4,16579	0,0000
x2 (a2)	-0,00188805	0,0407779	-0,0463009	0,9631 (> <b>0,1, mauvais résultat</b> )

<b>2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)</b>					
Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	43,6789	9	4,85321	47,25	7,2441E-44 (< 0,01)
Résidus	19,5161	190	0,102716		
Total (Corr.)	63,195	199			

<b>3. Statistiques de la régression</b>	
Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,831370492
Coefficient de détermination (R-carré)	0,691176894
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,676548431
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,320493667
Observations	200

b. En utilisant logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de régression linéaire multiple, nous avons les résultats :

R-carré = 69,1177 %  
R-carré(ajusté pour les ddl) = 67,6548 %  
Estimation de l'écart-type du résidu = 0,320494  
MAE (Erreur absolue moyenne) = 0,270736  
Test de Durbin-Watson = 1,90972 (P=0,2623>0,05)

### 8.7. Interprétation des paramètres clés.

Pour décrire la liaison entre Y et les variables explicatives  $X_i$  ( $i=1,2$ ) à partir des résultats de l'analyse, il est nécessaire d'expliquer les paramètres qui sont importants.

a. Coefficient de corrélation multiple: la racine carrée du coefficient de détermination  $R^2$ .

Le coefficient de détermination, ou  $R^2$ , est une mesure de la précision (la qualité) de l'ajustement des estimations de l'équation de régression. La liaison entre la variation de la variable à expliquer, ou dépendante, Y (mesurée par sa variance) et l'ensemble des variables explicatives *les  $X_i$  ( $i=1, \dots, n$ )* (mesurée par sa variance) peut s'expliquer par le modèle de régression et se mesurer par un coefficient de "corrélation multiple". Il permet d'avoir une idée globale de l'ajustement du modèle. Par définition (puisque l'on prend la racine carrée d'un nombre réel positif), la corrélation multiple obtenue ( $R^2$ ) ne peut pas être négative. Donc, le concept de corrélation multiple a une interprétation douteuse et doit être manipulé avec beaucoup de prudence: par exemple, même dans un cas où une variable dépendante Y serait influencée négativement par toutes les variables explicatives  $X_i$  ( $i=1..n$ ), le coefficient de

corr élation multiple serait positif. Dans une r égression avec constante, nous avons forc ément  $0 \leq R^2 \leq 1$ . Il s'exprime souvent en pourcentage. Il est important de préciser que si nous souhaitons faire des pr évisions, il est souhaitable que la valeur du coefficient de d étermination soit é lev ée, car plus la valeur de  $R^2$  est é lev ée, plus celle de la variation inexpliqu ée est petite, plus les valeurs sont correspondantes. En r égression simple, un  $R^2$  proche de 1 est suffisant pour dire que l'ajustement est bon. Si un  $R^2$  est é gal à 0, c'est-à-dire absence de liaison lin éaire. Par exemple :  $R^2 = 29\%$  signifie que 29% des variations de la variable d épendante sont expliqu ées par le mod èle de r égression et que 71% restent par cons équent inexpliqu ées.

b. Le coefficient de d étermination ajust é:  $R^2$  ajust é

Le coefficient de d étermination ajust é: une des propri étés de la r égression multiple est que l'ajout de chaque variable explicative au mod èle permet d'expliquer plus de variation, et cela m ême si la nouvelle variable explicative est compl ètement al éatoire. Cela vient du fait que, si le  $R^2$  est certes un indicateur pertinent, il pr é sente un d éfaut parfois ennuyeux : il a tendance à augmenter m écaniquement au fur et à mesure que nous ajoutons des variables dans le mod èle. Par exemple, si nous comparons deux variables al éatoires, les fluctuations al éatoires de chacune d'entre elles produisent de tr ès lég ères corr élations: Y et chacune des X ne sont pas strictement ind épendantes (orthogonales) m ême s'il n'y a aucune relation r éelle entre elles. Par cons équent, le  $R^2$  calcul é comprend une composante d éterministe, et une composante al éatoire d'autant plus é lev ée que le nombre de variables explicatives est é lev é. Dans ce cas, il est inop érant si nous voulons comparer des mod èles comportant un nombre diff érent de variables. Le  $R^2$  est donc biais é. Pour rem édier à cet effet, et donc é viter de surestimer le  $R^2$ , plusieurs auteurs ont conseillé d'utiliser le coefficient de d étermination ajust é qui tient compte du nombre de variables explicatives du mod èle de r égression et qui est corrig é des degr és de libertés. Le  $R^2$  ajust é varie entre 0 et 1 et s'exprime souvent en pourcentage. Il est toujours inf érieur au  $R^2$ .

c. Le coefficient de corr élation (R) et les coefficients ( $a_i$ ).

La racine carr ée du coefficient  $R^2$  (également appel é coefficient de corr élation) donne le coefficient de corr élation qui est l'intensité de la relation entre la variable expliqu ée Y et son estimation par le mod èle. Il est toujours positif puisqu'il est la racine carr ée du  $R^2$ . En r égression multiple, R peut prendre des valeurs comprises entre 0 et 1. Pour interpr éter le sens de la relation entre des variables, il faut examiner le signe (+ ou -) de la r égression ou des coefficients  $a_i$  ( $i=1, \dots, n$ ). Si un coefficient  $a_i$  ( $i=1, \dots, n$ ) est positif, la relation entre la variable

dépendante (Y) et la variable indépendante (Xi) est positive; si le coefficient  $a_i$  ( $i=1, \dots, n$ ) est négatif, la relation sera négative. Si le coefficient  $a_i$  ( $i=1, \dots, n$ ) est égal à 0, il n'y aura aucune relation entre les variables.

d. Le résidu, la relation entre la variance des résidus et  $R^2$ , l'écart type, l'erreur-type, l'écart-type des résidus (c).

- En statistiques, le résidu est le terme restant dans une régression (statistiques), qui est une partie inexpliquée d'une observation ; c'est ce qui subsiste après l'ajustement d'un modèle. Il s'agit de la différence entre l'observation ou la prédiction et le modèle. Compte tenu des variables explicatives (X), la droite de régression exprime la meilleure prévision de la variable dépendante (Y). La nature étant rarement parfaitement prévisible (si toutefois elle l'était), il existe souvent des dispersions substantielles entre les points observés autour de la droite de régression ajustée (comme dans le nuage de points donné précédemment). La dispersion d'un point particulier à la droite de régression (sa valeur prévue) est appelée résidu. L'analyse des résidus peut servir d'outil pour déterminer si le modèle de régression estimé est approprié. Donc, pour une mod èle de recherche, *« plus faible sera la dispersion des résidus autour de la droite de régression par rapport à la dispersion relative globale, meilleure sera notre prévision. »* (Selon la source internet : <http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/regression-multiple/regression-multiple.htm>, Statistiques Fondamentales: La Régression Multiple). Par exemple, *« s'il n'y a pas de relation entre les variables X et Y, le ratio entre la dispersion des résidus de la variable Y et la variance initiale sera égal à 1,0. Si X et Y sont parfaitement dépendants, il n'y aura aucune variance des résidus et le ratio des variances sera égal à 0,0. Dans la plupart des cas, le ratio se situera entre ces deux extrêmes, c'est-à-dire entre 0 et 1. »* (Selon la source internet : <http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/regression-multiple/regression-multiple.htm>, Statistiques Fondamentales: La Régression Multiple).

- D'ailleurs, il y a une relation entre variances des résidus et  $R^2$ . En effet,  $1,0$  moins le ratio des variances (des résidus) est appelé  $R^2$  ou coefficient de détermination. *« Cette valeur est immédiatement interprétable de la manière suivante. Si nous avons un  $R^2$  de 0,4, nous savons que la dispersion des valeurs de Y autour de la droite de régression est 1-0,4 fois la variance initiale ; en d'autres termes, nous avons expliqué 40% de la dispersion initiale, et il reste 60% de dispersion résiduelle. »* (Selon la source internet, <http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/regression-multiple/regression-multiple.htm>, Statistiques Fondamentales: La Régression Multiple:). *« Dans l'idéal, nous souhaitons expliquer le plus possible, voire toute la*



*dispersion initiale. La valeur du  $R^2$  est un indicateur de la qualité d'ajustement du modèle aux données (par exemple, un  $R^2$  proche de 1,0 indique que nous avons réussi à expliquer quasiment toute la dispersion grâce aux variables spécifiées dans le modèle).* » (Selon la source internet, Statistiques Fondamentales: La Régression Multiple: <http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/regression-multiple/regression-multiple.htm>).

- L'écart type (ou déviation standard) est une notion mathématique définie en probabilités et appliquée à la statistique, qui est un critère de dispersion. Il s'agit de la racine carrée de la variance. Il mesure la dispersion (ou d'étalement) autour de la moyenne observée (et non à la moyenne théorique). La plus couramment utilisée en statistique lorsque nous employons la moyenne pour calculer une tendance centrale. En raison des liens étroits avec la moyenne, il peut être grandement influencé si cette dernière donne une mauvaise mesure de tendance centrale. Selon la source internet: *« Dans une dispersion « normale » environ les deux tiers de toutes les observations se trouvent à l'intérieur de 1 écart-type de la moyenne (le tiers au-dessus et le tiers en dessous). De plus, environ 95 % de toutes les observations seront à plus ou moins 2 écart-type. En prenant la racine carrée de la variance, l'ET devient adimensionnel, de sorte qu'un écart-type de 2.0 possède une signification similaire, peu importe son échelle de mesure initiale. »* ([http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Statistics\\_tests\\_f.htm](http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Statistics_tests_f.htm) , Les tests statistiques).

- L'erreur-type est l'écart-type divisé par la racine carrée du N (la taille de l'échantillon), il est toujours inférieur à l'écart-type. L'erreur-type d'une statistique est l'écart-type de la distribution d'échantillonnage de cette statistique. Autrement dit, l'erreur-type d'une méthode d'estimation est l'écart type de l'estimateur utilisé. Il mesure l'écart-type de la dispersion de la droite de régression (la droite de régression des moindres carrés a la somme la plus faible d'erreurs carrées). Elle est également nommée « variation non-systématique », à savoir la variation non expliquée par la droite de régression. Donc elle est une mesure de l'importance de l'écart qui peut exister entre l'estimation que nous voulons obtenir pour le paramètre étudié et la vraie valeur de celui-ci. Ainsi, *« si vous voyez des résultats comme « 2,6 +/- 0,9 », vous devez lire l'article soigneusement pour déterminer si le 0,9 correspond à l'erreur-type ou à l'écart-type. »* ([http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Statistics\\_tests\\_f.htm](http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Statistics_tests_f.htm), Les tests statistiques). Selon Upov, *« les erreurs-type sont importantes parce qu'elles montrent que le niveau des fluctuations d'échantillonnage sera indiqué par une statistique. La statistique inférentielle qui intervient dans l'élaboration des intervalles de confiance et des tests de*

*signification est fondée sur les erreurs-types. L'erreur-type d'une statistique dépend de la taille de l'échantillon. En règle générale, plus la taille de l'échantillon est grande, plus l'erreur-type est petite.* »(2010, p.84-85).

- L'écart-type des résidus ( $c$ ) est un indicateur global des autres erreurs. D'une manière générale, l'analyse de la distribution des résidus d'un modèle de régression linéaire nous permet de détecter assez facilement les cas de mauvaise spécification d'un modèle de régression linéaire et de comprendre de façon intuitive la nature du problème statistique qui interdit son emploi. Selon la source internet : *«Le cas "idéal" sur le plan statistique est celui où les deux distributions X et Y servant de base à la relation ont des distributions de type gaussien et où les points se distribuent de façon "harmonieuse" et "continue" de part et d'autre de la droite de régression.* » (Chapitre 7: La régression linéaire, [http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98\\_7/stat98\\_7.htm](http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_7/stat98_7.htm)). Selon la source internet : *«Dans ce cas "idéal", on peut considérer que la variance des résidus ( $Y-Y^*$ ) est constante quelle que soit la valeur de la variable Y et l'on peut construire un intervalle de confiance qui indique le degré de précision des estimations des valeurs de X en fonction de celles de Y.* » (Chapitre 7: La régression linéaire, [http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98\\_7/stat98\\_7.htm](http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_7/stat98_7.htm)). Selon la source internet : *«Cet intervalle de confiance sera défini par l'écart-type des résidus et l'on pourra utiliser les propriétés habituelles de l'écart-type (e.g. 95% des valeurs situées à moins de deux écart-type) pour donner un ordre de grandeur à la précision des estimations faites à l'aide de la régression linéaire.* » (Chapitre 7: La régression linéaire, [http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98\\_7/stat98\\_7.htm](http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_7/stat98_7.htm)). Selon la source internet : *«Lorsqu'on dispose des valeurs d'un caractère quantitatif concernant un échantillon d'individus tirés au sort dans une population, on peut calculer une estimation de certains paramètres de ce caractère, par exemple sa moyenne ou sa variance.* » (Chapitre 7: La régression linéaire, [http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98\\_7/stat98\\_7.htm](http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_7/stat98_7.htm)). Dans cette thèse, nous avons choisi un intervalle de confiance de 90-95%.

e. F (ou test de Fisher).

Le test de Fisher mesure la relation entre la variance de la variable dépendante expliquée et non expliquée par le modèle de régression. L'hypothèse que ce test tente d'évaluer (hypothèse nulle) est que la relation entre la variance expliquée par le modèle est (approximativement) égale à la variance qui reste inexpliquée (auquel cas  $F \sim 1$ ). Par exemple :  $F = 2,25$  signifie que

la part de la variance de la variable dépendante expliquée par le modèle est 2,25 fois plus importante que la part de la variance de la variable dépendante qui reste inexpliquée.

f. Significance F : Probabilité (Valeur critique de F).

Le test de Fisher permet de tester l'hypothèse (appelée hypothèse nulle) selon laquelle la variance expliquée est égale à la variance inexpliquée (cas où  $F \sim 1$ ). La "Significance F" donne la probabilité d'observer, si l'hypothèse nulle est vérifiée, un F supérieur ou égal au F calculé. Par exemple : "Significance F" = 0.51 signifie qu'il y a 51 chances sur 100 que nous observons, sur un échantillon donné un F supérieur ou égal au F calculé sachant que l'hypothèse nulle ( $F \sim 1$ ) est vraie. Dans cette thèse, Valeur critique de F supérieure à 99%.

g. Le test de Student, ou test t (t Statistic).

La statistique t de student permet de tester l'hypothèse (nulle) selon laquelle la valeur des coefficients de la régression n'est pas significativement différents de 0 (C'est à-dire, il existe bien une relation entre la variable dépendante Y et la variable indépendante Xn en question). En d'autres termes, le test de Student désigne un ensemble de tests d'hypothèses paramétriques où la statistique calculée suit une loi de Student lorsque l'hypothèse nulle est vraie. La valeur que doit atteindre le test t, pour que nous puissions rejeter l'hypothèse nulle, dépend du nombre d'observations et du niveau de confiance recherché (de 90% à 99% généralement). En pratique, la valeur critique oscille le plus souvent autour de 2. Un test de Student est très souvent utilisé pour tester la nullité d'un coefficient dans le cadre d'une régression linéaire. Dans cette thèse, nous avons fixé une confiance de 90%.

h. Valeur de probabilité P-Value ou Probabilité ( $>|t|$ ).

Selon Upov, «dans le cadre d'un test d'hypothèse, la valeur de probabilité désigne la probabilité d'obtenir une statistique aussi différente ou plus différente du paramètre indiqué dans l'hypothèse nulle que la statistique obtenue lors de l'expérience. » (2010, p.96). Selon Upov, la valeur de probabilité «est calculée en partant du principe que l'hypothèse nulle est vraie. Si la valeur de probabilité est inférieure au niveau de signification, l'hypothèse nulle est rejetée. La valeur de probabilité est également dénommée "probabilité de signification". » (2010, p.96). La P-Value donne la probabilité que le coefficient ait une valeur nulle compte tenu de la valeur de la statistique t. Par exemple : P-Value = 0.41 signifie qu'il y a 41 chances sur 100 pour que la vraie valeur du coefficient en question soit nulle. Dans cette thèse, nous

avons défini un seuil de signification  $P\text{-Value} < 0,1$  est satisfait à notre exigence, c'est-à-dire, au moins 90% de  $X_n$  explique à  $Y$ .

i. L'erreur absolue moyenne.

L'erreur absolue moyenne est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de leur estimation: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles.

j. La statistique de Durbin-Watson (DW).

La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Le coefficient de Durbin-Watson correspond au coefficient d'auto corrélation d'ordre 1, et permet de vérifier que les résidus du modèle ne sont pas auto-corrélés, sachant que l'indépendance des résidus est l'une des hypothèses de base de la régression linéaire. L'utilisateur pourra se référer à une table des coefficients de Durbin-Watson pour vérifier si l'hypothèse d'indépendance des résidus est acceptable.

k. L'*analyse de la variance* : ANOVA.

L'*analyse de la variance* (terme souvent abrégé par le terme anglais ANOVA pour *ANalysis Of VAriance*) est un test statistique qui utilise la loi de Fisher (F) afin de vérifier que plusieurs échantillons sont issus d'une même population. Ce test s'applique lorsque nous mesurons une ou plusieurs variables explicatives catégorielles qui ont une influence sur la distribution d'une variable continue à expliquer. Par exemple : variables indépendantes qualitatives ou en intervalles (classes) ; information sur l'existence d'une influence des variables indépendantes sur les valeurs de la variable dépendante, mais non sur le signe et l'amplitude de cette influence. Lorsqu'il y a un ou deux facteurs dans l'expérience, on parle respectivement de l'analyse de la variance à simple entrée et de l'analyse de la variance à double entrée.

## **8.8. La limite de la régression multiple.**

Les modèles économiques se fondent sur une justification théorique de la relation entre les variables choisies, qui reposent sur une relation de causalité. La fonction "Forecast" d'Excel repose un modèle de régression linéaire. En d'autres termes, ils peuvent être utilisés à des fins de prévisions d'une relation entre la valeur attendue des variables indépendantes et d'observer

la valeur correspondante de la variable dépendante. Les limites majeures de toutes les techniques de régression sont qu'elles ne peuvent pas se construire à partir d'une simple observation de régularités statistiques inexplicables (*data mining*) ; elles ne permettent que de saisir des relations linéaires. Ainsi, « *on peut uniquement constater des relations, sans jamais être certain du mécanisme causal sous-jacent.* » (La source : <http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/regression-multiple/regression-multiple.htm>). Un coefficient de détermination  $R^2$  très faible ne permet que de conclure à l'absence de relation linéaire entre les variables concernées (et non à l'absence de relation tout court). Le problème classique de parité (ou odd/even) illustre de manière cruelle ce propos. Ces modèles reposent sur un certain nombre d'hypothèses. Nous rappellerons l'absence de colinéarités trop fortes entre les variables indépendantes (ce que nous vérifierons dans un premier niveau au moyen de la matrice des corrélations), que les résidus doivent avoir une moyenne nulle, que la variance des résidus doit être constante et que les résidus ne doivent pas être auto-corrélés (ensemble de conditions qui pourront être testées par un plot des résidus, au niveau duquel nous vérifierons plus particulièrement l'absence de comportements systématiques dans les résidus, et par l'utilisation du test de Durbin Watson).

### **Conclusion (Section 8).**

Dans cette section, nous avons présenté la méthode de la régression linéaire multiple. Selon les études, le modèle de régression multiple est l'outil statistique le plus souvent utilisé pour l'étude de données multidimensionnelles. Cela permet d'analyser les liens entre une variable dépendante quantitative à expliquer et plusieurs variables quantitatives explicatives indépendantes (ou explicatives). Souvent, on utilise le modèle de régression multiple pour l'analyse de la motivation. Pour vérifier les probabilités de chaque facteur (calcul des coefficients de la régression), nous pouvons utiliser le modèle de régression linéaire multiple afin de traiter les données. Nous avons donc présenté, à la suite, le logiciel (STATGRAPHICS Centurion XVI.I.) et l'outil (Microsoft Office Excel 2007) que nous allons utiliser et les principales étapes et processus de l'analyse. Enfin, nous étudierons les paramètres clés de la méthode de la régression qui sont importants pour décrire la liaison entre  $Y$  et les variables explicatives  $X_i$  ( $i=1,2$ ).

## **Section 9. Le traitement des données.**

### Introduction

Dans cette section, nous allons traiter trois parties des données (trois parties de questionnaires avec 67 questions) d'enquête de 2011 et 2012. Nous allons, à l'issue des résultats de 2011, sélectionner les facteurs de la motivation chinois et examiner nos hypothèses. En tant que nous avons fait deux fois enquêtes dans une même entreprise, nous pouvons, selon la comparaison de résultat de 2011 et 2012, vérifier nos conseils aussi que nos hypothèses. Avant de présenter le traitement des données, nous allons expliquer, tout d'abord, notre processus du traitement.

Note : Pour limiter la longueur de thèse et pour identifier facilement les effets de nos recommandations, nous mettrons en parallèle le traitement des données de 2011 et celui de 2012. L'unité (ou le titre) du traitement sera présentée hypothèse par hypothèse. Sous le titre de chaque hypothèse, nous traiterons les données de 2011 et celles de 2012. Le processus est le suivant : 1. en traitant les données de 2011, avec la méthode de régression multiple, nous calculerons les coefficients de la régression. Cette étape servira à sélectionner les facteurs de la motivation ; 2. En traitant les données de 2011 et celles de 2012, avec Excel 2007, nous calculerons la moyenne générale (sur la satisfaction du travail) des facteurs ; 3. Comparaison de la moyenne générale de chaque facteur de l'hypothèse. Cette étape qui servira notamment pour vérifier les effets de nos conseils. En effet, le traitement de données de 2011 a été fait le 1<sup>o</sup> avril 2011. Et grâce aux résultats de ceux-ci, nous avons pu confirmer nos hypothèses et proposer nos recommandations pour cette entreprise (le 20 avril 2011). Par conséquent, nous pouvons comparer les effets de nos conseils.

### **9.1. Interprétation de processus de traitement des données.**

- Le calcul des coefficients de la régression peut être fait de plusieurs façons. Mais dans la pratique, nous utilisons souvent les programmes d'ordinateur. Dans cette thèse, nous avons utilisé Excel 2007 (sortie du Data Analysis ToolPack) et le logiciel STATGRAPHICS avec l'analyse de régression linéaire multiple pour traiter nos données.

- Pour estimer la motivation, il y a 6 hypothèses dans cette thèse. Notre questionnaire comporte 8 parties : les 6 premières parties se composent de questions pour estimer les 6 hypothèses, la septième partie regroupe les questions d'ordre général afin d'évaluer le poids spécifique (poids d'importance) de chaque hypothèse dans l'influence de la motivation, et la huitième partie (« le climat dans mon groupe de travail ») regroupe les questions qui ont pour finalité l'évaluation

du climat de travail dans cette entreprise. Chaque hypothèse se compose de plusieurs questions, mais la dernière question est toujours pour faire le point (une question générale quant à cette hypothèse). Par exemple : sur l'hypothèse 1, la question 10 pour faire un point sur les 9 premières questions de hypothèse 1.

- Nous avons traité les données selon l'ordre de notre hypothèse.
- Pour chaque hypothèse, le processus de traitement de données est :
  - présentation de l'hypothèse ;
  - proposition d'une équation du modèle (pour utiliser la méthode de régression multiple) ;
  - présentation des résultats de traitement (les coefficients de la régression) :
    - les résultats de l'Excel 2007 :
      - analyse de régression multiple ;
      - analyse de la variance (le tableau de l'ANOVA) ;
      - statistiques de la régression ;
    - les résultats de STATGRAPHICS Centurion XVI.I :
  - analyse des résultats (cette étape pour sélectionner les facteurs de la motivation) ;
  - conclusions ;
  - calcul de la valeur moyenne générale de chaque facteur en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique) ;
  - comparaison du changement de chaque facteur (sur la satisfaction du travail) par les moyennes générales des données des deux enquêtes de 2011 et 2012 (avec tableaux et graphes croisés dynamiques). Cette étape pour vérifier notamment nos recommandations.

## 9.2. Traitement des données.

### 9.2.1. Traitement des données de l'hypothèse 1.

**Présentation de l'hypothèse 1.** (Les événements insatisfaisants).

**Hypothèse 1 :** Améliorer la condition physiologique du travail diminue l'insatisfaction et la démotivation du salarié (Les événements insatisfaisants : la condition physiologique du travail).

Le questionnaire porte sur la vérification de l'hypothèse selon laquelle améliorer la condition physiologique du travail diminuerait l'insatisfaction et la démotivation du salarié. Pour estimer la motivation de salarié sur ce point de vue, nos questions se portent sur les vibrations (question 1(x1)); les bruits (question 2 (x2)); la température (question 3 (x3)); les fumées, les vapeurs, les poussières ou les substances dangereuses (telles que les produits chimiques, les matières infectieuses etc., ou être en contact avec ou manipuler des substances ou matériaux dangereux) (question 4 (x4) ; les mouvements répétitifs (question 5 (x5)); l'aide de collègues (question 6 (x6)); le temps de travail (question 7 (x7)); la sécurité (la durabilité) du poste (question 8 (x8)) et les heures fixes de début et fin de travail (question 9 (x9)). **Enfin la question 10 (Y1) évalue globalement la satisfaction de la condition de travail dans l'entreprise.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1: Pas du tout satisfait(e), 2 : Un peu satisfait(e), 3 : Moyennement satisfait(e), 4 : Presque totalement satisfait(e), 5 : Tout à fait satisfait(e).

Questions	1 (x1)	2 (x2)	3 (x3)	4 (x4)	5 (x5)	6 (x6)	7(x7)	8(x8)	9(x9)	10 (Y1)
Note										

A partir de ce questionnaire, nous pouvons proposer l'équation suivante à notre modèle :

$$Y1 = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_7x_7 + a_8x_8 + a_9x_9$$

Variable à expliquer: Y1. Variables explicatives: x1, x2, x3, x4, x5, x6, x7, x8, x9.

#### 9.2.1.1. Présentation des résultats (du modèle 1).

Le tableau ci-dessous (Tableau 6) présente les résultats de traitements (modèle 1 hypothèse 1).

**Tableau 6. Les résultats de traitements (modèle 1 hypothèse 1).**



a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous.

### 1. Analyse de la régression multiple

Variable à expliquer: Y1 (la satisfaction de la condition de travail)

Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	0,1796	0,160274	1,12058	0,2639
x1 (a1)	0,197993	0,0475282	4,16579	0,0000
x2 (a2)	-0,00188805	0,0407779	-0,0463009	0,9631 (> 0,1, mauvais résultat)
x3 (a3)	0,0579518	0,0393211	1,47381	0,1422 (> 0,1, mauvais résultat)
x4 (a4)	0,0997175	0,0423512	2,35454	0,0196
x5 (a5)	0,0990026	0,0401457	2,46608	0,0145
x6 (a6)	0,110877	0,0380662	2,91275	0,0040
x7 (a7)	0,0613313	0,0414527	1,47955	0,1406 (> 0,1, mauvais résultat)
x8 (a8)	0,130257	0,0424238	3,07037	0,0025
x9 (a9)	0,203959	0,047461	4,29741	0,0000

### 2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)

Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	43,6789	9	4,85321	47,25	7,2441E-44 (< 0,01)
Résidus	19,5161	190	0,102716		
Total (Corr.)	63,195	199			

### 3. Statistiques de la régression

Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,831370492
Coefficient de détermination (R-carré)	0,691176894
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,676548431
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,320493667
Observations	200

b. En utilisant logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :

R-carré = 69,1177 %  
 R-carré (ajusté pour les ddl) = 67,6548 %  
 Estimation de l'écart-type du résidu = 0,320494  
 MAE (Erreur absolue moyenne) = 0,270736  
 Test de Durbin-Watson = 1,90972 (P=0,2623>0,05)

#### 9.2.1.2. Analyse des résultats.

**Analyse 1. Variable à expliquer Y1** (la satisfaction de la condition de travail).

Ce rapport montre les résultats d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y1 et 9 variables explicatives.

L'équation du modèle est la suivante :

$$Y1 = 0,1796 + 0,197993*x1 - 0,00188805*x2 + 0,0579518*x3 + 0,0997175*x4 + 0,0990026*x5 + 0,110877*x6 + 0,0613313*x7 + 0,130257*x8 + 0,203959*x9.$$

Soit : la satisfaction de la condition de travail =  $0,1796 + 0,197993 \cdot \text{Vibration} - 0,00188805 \cdot \text{Bruit} + 0,0579518 \cdot \text{Température} + 0,0997175 \cdot \text{Fumées} + 0,0990026 \cdot \text{Rhumidité} + 0,110877 \cdot \text{Aide} + 0,0613313 \cdot \text{Temps} + 0,130257 \cdot \text{Sécurité} + 0,203959 \cdot \text{Heures fixes}$ .

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y1 (la satisfaction de la condition de travail) et les 9 variables avec un niveau de confiance de 99%.

## **Analyse 2. Statistiques de la régression.**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,83137, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 69,1177% de la variabilité de Y1 (la satisfaction de la condition de travail).
- La statistique du R-carré ajusté qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 67,6548%.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,320494. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévisions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne de 0,270736 est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## **Conclusion**

Afin de déterminer quant à l'opportunité ou non de retrancher une ou des variables explicatives, étudions les p-values. Or, nous pouvons constater, que la plus forte valeur de cette statistique est celle associée à la variable x2 (0,9631). Comme cette valeur de la probabilité est supérieure ou égale à 0,10, ce terme n'est pas statistiquement significatif au niveau de confiance de 90% ou plus. Aussi, nous pouvons envisager de retirer la variable x2 de notre modèle. Pour les mêmes raisons, nous retirerons également x3 et x7.

### 9.2.1.3. Présentation des résultats du modèle 2.

A partir de notre questionnaire, nous pouvons proposer l'équation suivante à notre modèle :

$$Y1 = a1x1 + a4x4 + a5x5 + a6x6 + a8x8 + a9x9$$

Variable à expliquer : Y1. Variables explicatives : x1, x4, x5, x6, x8, x9.

Le tableau ci-dessous (Tableau 7) présente les résultats de traitements (modèle 2 hypothèse 1).

**Tableau 7. Les résultats de traitements (modèle 2 hypothèse 1).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous.					
<b>1. Analyse de la régression multiple</b>					
Variable à expliquer: Y1 (la satisfaction de la condition de travail)					
Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value	
Constante	0,238359	0,156983	1,51837	0,1306	
x1 (a1)	0,218789	0,0448875	4,87416	0,0000	
x4 (a4)	0,115641	0,0418782	2,76137	0,0063	
x5 (a5)	0,101658	0,0395315	2,57157	0,0109	
x6 (a6)	0,11912	0,0365984	3,25477	0,0013	
x8 (a8)	0,151866	0,0404004	3,75903	0,0002	
x9 (a9)	0,2307	0,0453619	5,08576	0,0000	
<b>2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)</b>					
Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	43,1937	6	7,19895	69,47	0,0000 (<0,01)
Résidus	20,0013	193	0,103634		
Total (Corr.)	63,195	199			
<b>3. Statistiques de la régression</b>					
Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation					0,82673979
Coefficient de détermination (R-carré)					0,68349868
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)					0,67365926
Erreur-type (l'écart-type des résidus)					0,32192186
Observations					200
b. En utilisant logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :					
R-carré = 68,3499 %					
R-carré (ajusté pour les ddl) = 67,3659 %					
Estimation de l'écart-type du résidu = 0,321922					
Erreur absolue moyenne = 0,269159					
Test de Durbin-Watson = 1,85827 (P=0,1587>0,05)					

### 9.2.1.4. Analyse des résultats.

**Analyse 1. Variable à expliquer Y1** (la satisfaction de la condition de travail).

Ce rapport présente les résultats d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y et 6 variables explicatives. L'équation du modèle est la suivante :

$$Y1 = 0,238359 + 0,218789 * x1 + 0,115641 * x4 + 0,101658 * x5 + 0,11912 * x6 + 0,151866 * x8 + 0,2307 * x9.$$

Soit : la satisfaction de la condition de travail =  $0,238359 + 0,218789 \cdot \text{Vibration} + 0,115641 \cdot \text{Fumées} + 0,101658 \cdot \text{Réputation} + 0,11912 \cdot \text{Aide} + 0,151866 \cdot \text{Sécurité} + 0,2307 \cdot \text{Heures fixes}$ .

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y1 (la satisfaction de la condition de travail) et les 6 variables avec un niveau de confiance de 99%.

## **Analyse 2. Statistiques de la régression.**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,82673979, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 68,3499% de la variabilité de Y1 (la satisfaction de la condition de travail).
- La statistique du R-carré ajusté, qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 67,3659%.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,321922. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Rapports dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,269159, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## **Conclusion**

Afin de déterminer quant à l'opportunité ou non de retirer une nouvelle variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre nouvelle régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à x5, et qui est égale à 0,0109, est inférieure à 0,05. Par conséquent, cette variable est statistiquement significative à un seuil de confiance de 95%. C'est pourquoi, nous ne retrancherons pas de nouvelles variables à notre modèle.

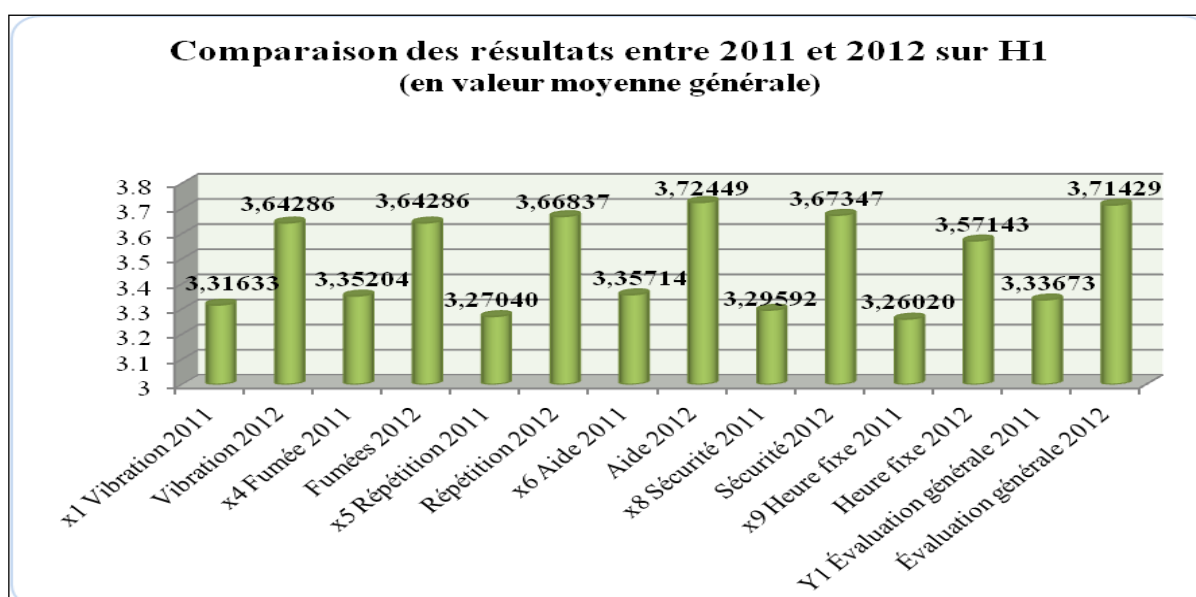
### 9.2.1.5. Comparaison entre les données des enquêtes de 2011 et de 2012.

Pour connaître les effets à travers le temps, nous voulons comparer chaque variable avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes). A partir des données de 2011 et de 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 8) et un graphique croisé dynamique (Figure 10) ci-dessous. Sur les mêmes titres nous observons clairement une augmentation. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 8. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 1** (comparaison entre les données de 2011 et de 2012 sur H1 à partir d'un échantillon de 196 personnes).

x1 (question 1) Moyenne de satisfaction sur Vibration	2011	3,316326531
	2012	3,642857143
x4 (question 4) Moyenne de satisfaction sur Fumées	2011	3,352040816
	2012	3,642857143
x5 (question 5) Moyenne de satisfaction sur Répétition	2011	3,270408163
	2012	3,668367347
x6 (question 6) Moyenne de satisfaction sur Aide	2011	3,357142857
	2012	3,724489796
x8 (question 8) Moyenne de satisfaction sur Sécurité	2011	3,295918367
	2012	3,673469388
x9 (question 9) Moyenne de satisfaction sur Heures fixes	2011	3,260204082
	2012	3,571428571
Y1 (question 10) Moyenne de satisfaction à évaluation générale	2011	3,336734694
	2012	3,714285714

**Figure 10. Graphique croisé dynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H1** (en valeur moyenne générale à partir d'un échantillon de 196 personnes).



## 9.2.2. Traitement des données de l'hypothèse 2.

**Présentation de l'hypothèse 2** (les éléments de motivation)

**Hypothèse 2** : Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur ses motivations et sa satisfaction. (Le contexte : la condition psychologique).

Le questionnaire porte sur la vérification de l'hypothèse selon laquelle le contexte dans lequel se trouve une personne aurait un impact marqué sur ses motivations et sa satisfaction. Pour estimer la motivation de salarié sur ce point de vue, nos questions portent sur : la relation avec collègues (question 11 (x11)); la communication (question 12 (x12)); l'ambiance au travail, la compétition entre collègues, l'encouragement et le soutien au travail (question 13 (x13)); l'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle (question 14 (x14)). **Enfin la question 15 (Y2) cherche à évaluer globalement la satisfaction du contexte de travail.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1: Pas du tout satisfait(e), 2 : Un peu satisfait(e), 3 : Moyennement satisfait(e), 4 : Presque totalement satisfait(e), 5 : Tout à fait satisfait(e).

Questions	11(X11)	12(X12)	13(X13)	14(X14)	<b>15 (Y2)</b>
Note					

A partir de ce questionnaire, nous pouvons proposer l'équation suivante à notre modèle :

$$Y_2 = b_1X_{11} + b_2X_{12} + b_3X_{13} + b_4X_{14}$$

Variable à expliquer: Y2. Variables explicatives: x11, x12, x13, x14.

### **9.2.2.1. Présentation des résultats.**

Le tableau ci-dessous (Tableau 9) présente les résultats de traitements (modèle hypothèse 2).

**Tableau 9. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 2).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous.

<b>1. Analyse de la régression multiple</b>				
Variable à expliquer: Y2 (la satisfaction du contexte de travail)				
Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	0,309176	0,177159385	1,74518625	0,082528
x11 (b1)	0,27532	0,048030647	5,732172695	3,72E-08
x12 (b2)	0,163909	0,041358362	3,963130935	0,000104
x13 (b3)	0,211852	0,040716802	5,203072551	4,94E-07
x14 (b4)	0,262372	0,045240852	5,799441918	2,65E-08

<b>2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)</b>					
Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	35,7519	4	8,93797	76,2156	8,36E-39 (<0,01)
Résidus	22,8681	195	0,117272		
Total (Corr.)	58,62	199			

<b>3. Statistiques de la régression</b>	
Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,780956
Coefficient de détermination (R-carré)	0,609893
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,60189
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,34245
Observations	200

b. En utilisant logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :

R-carré = 60,9893 %  
 R-carré (ajusté pour les ddl) = 60,189 %  
 Estimation de l'écart-type du résidu = 0,34245  
 Erreur absolue moyenne = 0,284022  
 Test de Durbin-Watson = 1,86943 (P= 0,1786 >0,05)

### 9.2.2.2. Analyse des résultats.

#### Analyse 1. Variable à expliquer Y2 (la satisfaction du contexte du travail).

Ce rapport présente les résultats de l'ajustement d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y2 et 4 variables explicatives. L'équation du modèle ajusté est la suivante :

$$Y2 = 0,309176 + 0,27532 * x11 + 0,163909 * x12 + 0,211852 * x13 + 0,262372 * x14.$$

Soit : la satisfaction du contexte de travail = 0,309176 + 0,27532 \* Relation + 0,163909 \* Communication + 0,211852 \* Compétition + 0,262372 \* Equilibre.

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y2 (la satisfaction du contexte de travail) et les 4 variables avec un niveau de confiance de 99%.

### **Analyse 2. Statistiques de la régression**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,780956, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 60,9893 % de la variabilité de Y2 (la satisfaction du contexte de travail).
- La statistique du R-carré ajusté qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 60,189 %.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,34245. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévisions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,284022, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

### **Conclusion**

Afin d'étudier quant à l'opportunité ou non de retirer une variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à la variable x12, et qui est égale à 0,000104, est inférieure à 0,01. Par conséquent, cette variable est statistiquement significative à un seuil de confiance de 99%. Aussi, nous n'avons pas à retirer de variables de notre modèle.

#### **9.2.2.3. Comparaison des données des enquêtes de 2011 et de 2012.**

Pour connaître les effets à travers le temps, nous voulons comparer chaque variable avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes). Selon les données de 2011 et de 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique -

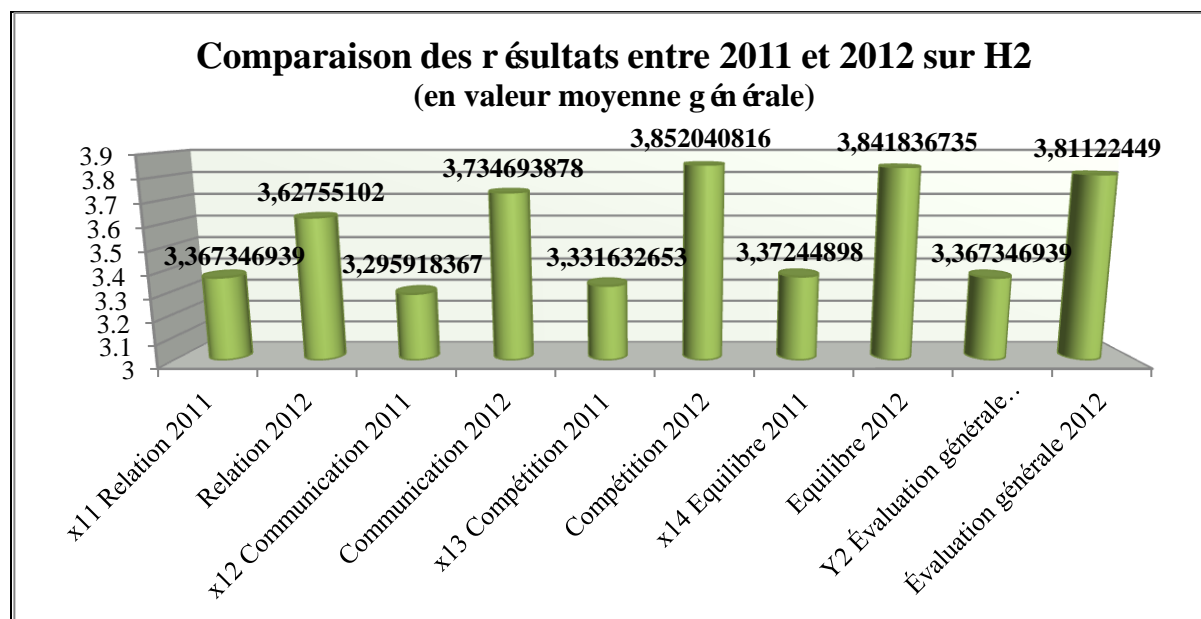


Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 10) et un graphique croisé dynamique (Figure 11) ci-dessous. Sur les mêmes titres nous observons clairement une augmentation entre 2011 et 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 10. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 2** (comparaison entre les données de 2011 et de 2012 sur H2 à partir d'un échantillon de 196 personnes).

x11 (question 11) Moyenne de satisfaction sur Relation	2011	3,367346939
	2012	3,62755102
x12 (question 12) Moyenne de satisfaction sur Communication	2011	3,295918367
	2012	3,734693878
x13(question 13) Moyenne de satisfaction sur Compétition	2011	3,331632653
	2012	3,852040816
x14 (question 14) Moyenne de satisfaction sur Équilibre	2011	3,37244898
	2012	3,841836735
Y2 (question 15) Moyenne de satisfaction à évaluation générale	2011	3,367346939
	2012	3,81122449

**Figure 11. Graphique croisé dynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H2** (en valeur moyenne générale à partir d'un échantillon de 196 personnes).



### **9.2.3. Traitement des données de l'hypothèse 3.**

**Présentation de l'hypothèse 3** (les éléments de motivation).

**Hypothèse 3 :** Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur sa motivation et sur sa satisfaction au travail.

Le questionnaire a pour objectif la vérification de l'hypothèse selon laquelle les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur sa motivation et sur sa satisfaction au travail. A ce point de vue, nos questions porteront sur : la réception de l'information (question 16 (x16)); la disposition des ressources (question 17 (x17)); le programme de travail (une idée claire) (question 18 (x18)); la réception de la supervision technique et des feedbacks informatifs (question 19 (x19)); l'autonomie au travail et la considération (question 20 (x20)) et l'application des suggestions et des commentaires des salariés (question 21 (x21)). **Enfin la question 22 (Y3) cherche à évaluer globalement la satisfaction des caractéristiques de l'emploi.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1: Pas du tout satisfait(e), 2: Un peu satisfait(e), 3: Moyennement satisfait(e), 4: Presque totalement satisfait(e), 5: Tout à fait satisfait(e).

Questions	16(X16)	17(X17)	18(X18)	19(X19)	20(X20)	21(X21)	<b>22 (Y3)</b>
Note							

A partir de ce questionnaire, nous pouvons proposer à notre modèle l'équation suivante :

$$Y_3 = C_1X_{16} + C_2X_{17} + C_3X_{18} + C_4X_{19} + C_5X_{20} + C_6X_{21}$$

Variable à expliquer: Y3. Variables explicatives: x16, x17, x18, x19, x20, x21.

#### **9.2.3.1. Présentation des résultats.**

Le tableau ci-dessous (Tableau 11) présente les résultats de traitements (modèle hypothèse 3).

**Tableau 11. Les résultats des traitements (modèle hypothèse 3).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous.

**1. Analyse de la régression multiple**

Variable à expliquer: Y3 (la satisfaction des caractéristiques de l'emploi)

Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	0,165121	0,164263	1,005222	0,316048
x16 (c1)	0,128934	0,046781	2,756116	0,00641
x17 (c2)	0,114923	0,03812	3,014753	0,002918
x18 (c3)	0,143462	0,038272	3,748454	0,000235
x19 (c4)	0,169167	0,039946	4,234943	3,54E-05
x20 (c5)	0,172769	0,039097	4,418999	1,65E-05
x21 (c6)	0,23618	0,044849	5,266151	3,7E-07

**2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)**

Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	41,86664	6	6,977773	69,9468	8,81E-46 (<0,01)
Résidus	19,25336	193	0,099758		
Total (Corr.)	61,12	199			

**3. Statistiques de la régression**

Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,827642
Coefficient de détermination (R-carré)	0,684991
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,675198
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,315845
Observations	200

b. En utilisant le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVII.I, avec l'analyse de régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :

R-carré = 68,4991 %  
 R-carré (ajusté pour les ddl) = 67,5198 %  
 Estimation de l'écart-type du résidu = 0,315845  
 MAE (Erreur absolue moyenne) = 0,262949  
 Test de Durbin-Watson = 2,05113 (P= 0,6407 > 0,05)

**9.2.3.2. Analyse des résultats.**

**Analyse 1. Variable à expliquer Y3 (la satisfaction des caractéristiques de l'emploi).**

Ce rapport présente les résultats d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y3 et 6 variables explicatives. L'équation du modèle est la suivante:

$$Y3 = 0,165121 + 0,128934 * x16 + 0,114923 * x17 + 0,143462 * x18 + 0,169167 * x19 + 0,172769 * x20 + 0,23618 * x21.$$

Soit : la satisfaction des caractéristiques de l'emploi =  $0,165121 + 0,128934 \cdot \text{Information} + 0,114923 \cdot \text{Ressource} + 0,143462 \cdot \text{Programme} + 0,169167 \cdot \text{Technique} + 0,172769 \cdot \text{Autonomie} + 0,23618 \cdot \text{Commentaire}$ .

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y3 (la satisfaction des caractéristiques de l'emploi) et les 6 variables avec un niveau de confiance de 99%.

## **Analyse 2. Statistiques de la régression**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,827642, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 68,4991% de la variabilité de Y3 (la satisfaction des caractéristiques de l'emploi).
- La statistique du R-carré ajusté, qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 67,5198 %.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,315845. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévisions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,262949, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## **Conclusion**

Afin d'étudier quant à l'opportunité où non de retirer une variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à x16, et qui est égale à 0,000641, est inférieure à 0,01. Par conséquent, cette variable est statistiquement significative à un seuil de confiance de 99%. Aussi, nous n'avons pas à retrancher de variables à notre modèle.

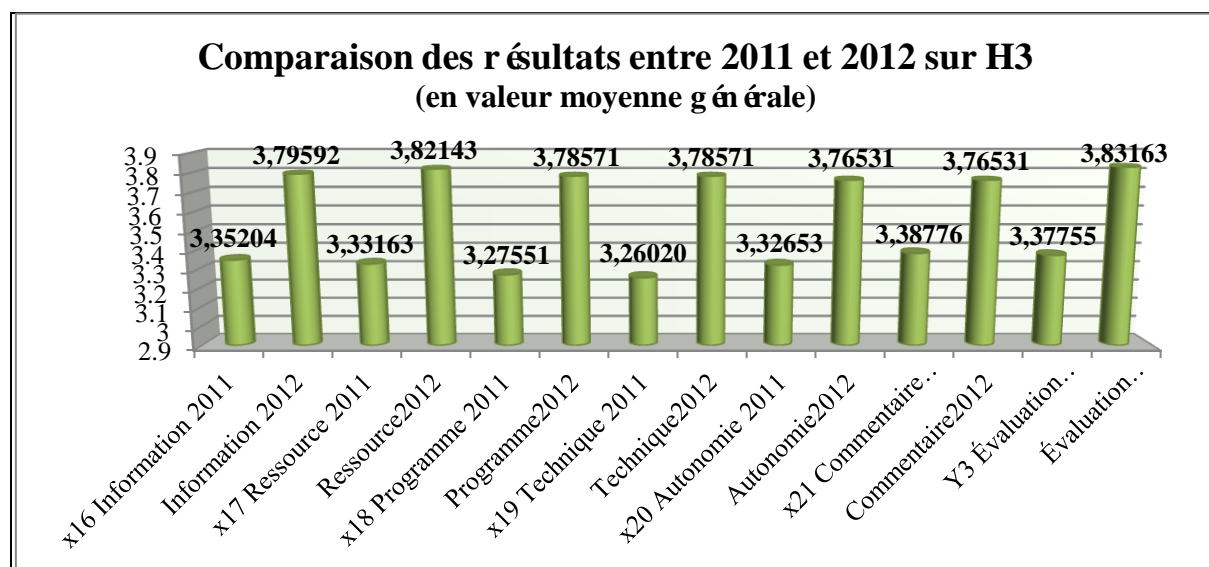
### 9.2.3.3. Comparaison des données des enquêtes de 2011 et de 2012.

Afin de connaître les effets à travers le temps, nous voulons comparer chaque variable avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes). A partir des données de 2011 et de 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 12) et un graphique croisé dynamique (Figure 12) ci-dessous. Sur les mêmes titres nous observons clairement une augmentation significative entre les résultats de 2011 et de 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 12. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 3** (comparaison entre les données de 2011 et de 2012 sur H3 à partir d'un échantillon de 196 personnes).

x16 (question16) Moyenne de satisfaction sur Information	2011	3,352040816
	2012	3,795918367
x17 (question17) Moyenne de satisfaction sur Ressource	2011	3,331632653
	2012	3,821428571
x18 (question18) Moyenne de satisfaction sur Programme	2011	3,275510204
	2012	3,785714286
x19 (question19) Moyenne de satisfaction sur Technique	2011	3,260204082
	2012	3,785714286
x20 (question 20) Moyenne de satisfaction sur Autonomie	2011	3,326530612
	2012	3,765306122
x21 (question 21) Moyenne de satisfaction sur Commentaire	2011	3,387755102
	2012	3,765306122
Y3 (question 22) Moyenne de satisfaction à évaluation générale	2011	3,37755102
	2012	3,831632653

**Figure 12. Graphique croisé dynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H3** (en valeur moyenne générale à partir d'un échantillon de 196 personnes).



### **9.2.4. Traitement des données de l'hypothèse 4.**

**Présentation de l'hypothèse 4** (les événements de motivation).

**Hypothèse 4 :** Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

Le questionnaire a pour objectif de vérifier l'hypothèse selon laquelle un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée. Pour estimer la motivation de salarié sur ce point de vue, nos questions porteront sur la qualification (question 23 (x23)) ; la croissance personnelle et professionnelle (question 24 (x24)) ; la performance (la contribution au travail) (question 25 (x25)) ; le développement des compétences et des connaissances (des réalisations) (question 26 (x26)) ; l'occurrence de résultats positifs (question 27 (x27)). **Enfin la question 28 (Y4) cherche à évaluer globalement la satisfaction d'intérêt du travail et des missions qui utilisent et développe les capacités.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1: Pas du tout satisfait(e), 2 : Un peu satisfait(e), 3 : Moyennement satisfait(e), 4 : Presque totalement satisfait(e), 5 : Tout à fait satisfait(e).

Questions	23 (X23)	24 (X24)	25 (X25)	26 (X26)	27 (X27)	<b>28 (Y4)</b>
Note						

A partir de ce questionnaire, nous pouvons proposer à notre modèle l'équation suivante :

$$Y_4 = d_1 X_{23} + d_2 X_{24} + d_3 X_{25} + d_4 X_{26} + d_5 X_{27}$$

Variable à expliquer : Y4. Variables explicatives : x23, x24, x25, x26, x27.

#### **9.2.4.1. Présentation de résultat.**

Le tableau ci-dessous (Tableau 13) présente les résultats de traitements (modèle hypothèse 4).

**Tableau 13. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 4).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous.

**1. Analyse de la régression multiple**

Variable à expliquer: Y4 (la satisfaction d'intérêt du travail et des missions qui utilisent et développe les capacités)

Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	0,366418	0,168442	2,175338	0,030814
x23 (d1)	0,17761	0,045317	3,919268	0,000123
x24 (d2)	0,157961	0,038413	4,112181	5,78E-05
x25 (d3)	0,181384	0,038163	4,752937	3,9E-06
x26 (d4)	0,171554	0,038128	4,499463	1,17E-05
x27 (d5)	0,208555	0,044279	4,70999	4,71E-06

**2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)**

Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	37,706	5	7,541201	66,23175	4,14E-40 (<0,01)
Résidus	22,089	194	0,113861		
Total (Corr.)	59,795	199			

**3. Statistiques de la régression**

Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,794096
Coefficient de détermination (R-carré)	0,630588
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,621067
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,337433
Observations	200

b. En utilisant le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :

R-carré = 63,0588 %  
 R-carré (ajusté pour les ddl) = 62,1067 %  
 Estimation de l'écart-type du résidu = 0,337433  
 Erreur absolue moyenne = 0,282868  
 Test de Durbin-Watson = 1,78269 (P=0,623>0,05)

**9.2.4.2. Analyse des résultats.**

**Analyse 1. Variable à expliquer Y4** (la satisfaction d'intérêt du travail et des missions qui utilisent et développe les capacités)

Ce rapport présente les résultats de l'ajustement d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y4 et 5 variables explicatives. L'équation du modèle ajusté est la suivante :

$$Y4 = 0,366418 + 0,17761*x23 + 0,157961*x24 + 0,181384*x25 + 0,171554*x26 + 0,208555*x27.$$

Soit : la satisfaction du travail qui utilise les capacités de l'emploi =  $0,366418 + 0,17761 * \text{Qualification} + 0,157961 * \text{Développement} + 0,181384 * \text{Contribution} + 0,171554 * \text{Compétence} + 0,208555 * \text{Résultat}$ .

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y4 (la satisfaction d'intérêt du travail et des missions qui utilisent et développe les capacités) et les 5 variables à un niveau de confiance de 99%.

## **Analyse 2. Statistiques de la régression**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,794096, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 63,0588 % de la variabilité de Y4 (la satisfaction d'intérêt du travail et des missions qui utilisent et développe les capacités).
- La statistique du R-carré ajusté qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 62,1067 %.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,337433. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévisions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,282868, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## **Conclusion**

Afin d'étudier quant à l'opportunité où non de retirer une variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à la variable x23, et qui est égale à 0,000123, est inférieure à 0,01. Par conséquent, cette variable est statistiquement significative à un seuil de confiance de 99%. Aussi, nous ne retirerons pas de variables de notre modèle.



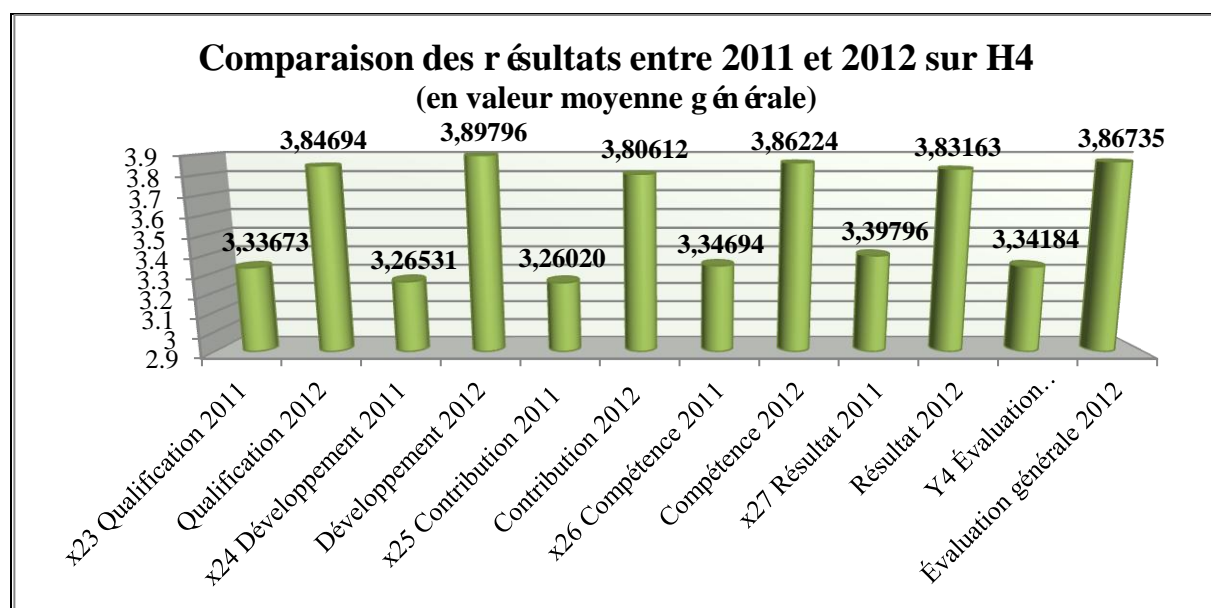
### 9.2.4.3. La comparaison des données de deux fois enquêtes (2011 et 2012).

Afin de connaître les effets à travers le temps, nous voulons comparer chaque variable avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes). A partir des données de 2011 et de 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 14) et un graphique croisé dynamique (Figure 13) ci-dessous. Sur les mêmes titres nous observons clairement une augmentation significative entre 2011 et 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 14. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 4** (comparaison entre les données de 2011 et de 2012 sur H4 à partir d'un échantillon de 196 personnes).

x23 (question 23) Moyenne de satisfaction sur Qualification	2011	3,336734694
	2012	3,846938776
x24 (question 24) Moyenne de satisfaction sur Développement	2011	3,265306122
	2012	3,897959184
x25 (question 25) Moyenne de satisfaction sur Contribution	2011	3,260204082
	2012	3,806122449
x26 (question 26) Moyenne de satisfaction sur Compétence	2011	3,346938776
	2012	3,862244898
x27 (question 27) Moyenne de satisfaction sur Résultat	2011	3,397959184
	2012	3,831632653
Y4 (question 28) Moyenne de satisfaction à évaluation générale	2011	3,341836735
	2012	3,867346939

**Figure 13. Graphique croisé dynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H4** (en valeur moyenne générale à partir d'un échantillon de 196 personnes).



### **9.2.5. Traitement des données de l'hypothèse 5.**

**Présentation de l'hypothèse 5** (les événements de motivation).

**Hypothèse 5 :** La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.

Le questionnaire a pour objectif la vérification de l'hypothèse selon laquelle la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts et de ses attentes favorisent la motivation personnelle. Afin de valider ce point de vue, nos questions porteront sur : un objectif commun (la connaissance des attentes de leur entreprise) (question 29 (x29)) ; les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière) (question 30 (x30)) ; l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants (des possibilités de développer ses capacités) et les situations nécessaires à la croissance personnelle et professionnelle (question 31 (x31)) ; la correspondance de ses intérêts et le sentiment d'être valorisé et d'accomplissement (question 32 (x32)) ; la reconnaissance pour la contribution au travail (question 33 (x33)). **Enfin la question 34 (Y5) cherche à évaluer globalement la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1: Nul(le), 2 : Faible, 3 : Moyen(ne), 4 : Assez bien, 5 : Parfait(e).

Questions	29 (X29)	30 (X30)	31 (X31)	32 (X32)	33 (X33)	<b>34 (Y5)</b>
Note						

A partir de ce questionnaire, nous nous pouvons proposer à notre modèle l'équation suivante :

$$Y_5 = e_1 X_{29} + e_2 X_{30} + e_3 X_{31} + e_4 X_{32} + e_5 X_{33}$$

Variable à expliquer : Y5. Variables explicatives : x29, x30, x31, x32, x33.

#### **9.2.5.1. Présentation des résultats.**

Le tableau ci-dessous (Tableau 15) présente les résultats de traitements (modèle hypothèse 5).

**Tableau 15. Les résultats de traitements (modèle hypothèse 5).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous :

**1. Analyse de la régression multiple**

Variable à expliquer: Y5 (la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise)

Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	-0,07945	0,187894	-0,42287	0,672859
x29 (e1)	0,311492	0,05077	6,135305	4,69E-09
x30 (e2)	0,17806	0,039464	4,511924	1,11E-05
x31 (e3)	0,1685	0,042232	3,989824	9,37E-05
x32 (e4)	0,181805	0,040239	4,518137	1,08E-05
x33 (e5)	0,181569	0,048456	3,747057	0,000236

**2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)**

Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	42,33934	5	8,467867	67,83899	9,61E-41 (<0,01)
Résidus	24,21566	194	0,124823		
Total (Corr.)	66,555	199			

**3. Statistiques de la régression**

Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,797594
Coefficient de détermination (R-carré)	0,636156
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,626778
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,353303
Observations	200

b. En utilisant le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVII.I avec l'analyse de la régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats :

R-carré = 63,6156 %  
 R-carré (ajusté pour les ddl) = 62,6778 %  
 Estimation de l'écart-type du résidu = 0,353303  
 MAE (Erreur absolue moyenne) = 0,291907  
 Test de Durbin-Watson = 1,83662 (P=0,1245 >0,05)

**9.2.5.2. Analyse des résultats.**

**Analyse 1. Variable à expliquer Y5** (la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise)

Ce rapport présente les résultats de l'ajustement d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y5 et 5 variables explicatives. L'équation du modèle ajusté est la suivante :

$$Y5 = - 0,07945 + 0,311492*x29 + 0,17806*x30 + 0,1685*x31 + 0,181805*x32 + 0,181569*x33.$$

Soit : la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise =  $- 0,07945 + 0,311492 \cdot \text{Objectif} + 0,17806 \cdot \text{Carrière} + 0,1685 \cdot \text{Capacité} + 0,181805 \cdot \text{Intérêt} + 0,181569 \cdot \text{Reconnaissance}$ .

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y5 (la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise) et les 5 variables au niveau de confiance de 99%.

## **Analyse 2. Statistiques de la régression**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,797594, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 63,6156 % de la variabilité de Y5 (la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise).
- La statistique du R-carré ajusté qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 62,6778 %.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,353303. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévissions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,291907, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression : elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## **Conclusion**

Afin d'étudier quant à l'opportunité où non de retirer une variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à la variable x33, et qui est égale à 0,000236, est inférieure à 0,01. Par conséquent, cette variable est statistiquement significative à un seuil de confiance de 99%. Aussi, nous n'aurons pas à supprimer de variables à notre modèle.

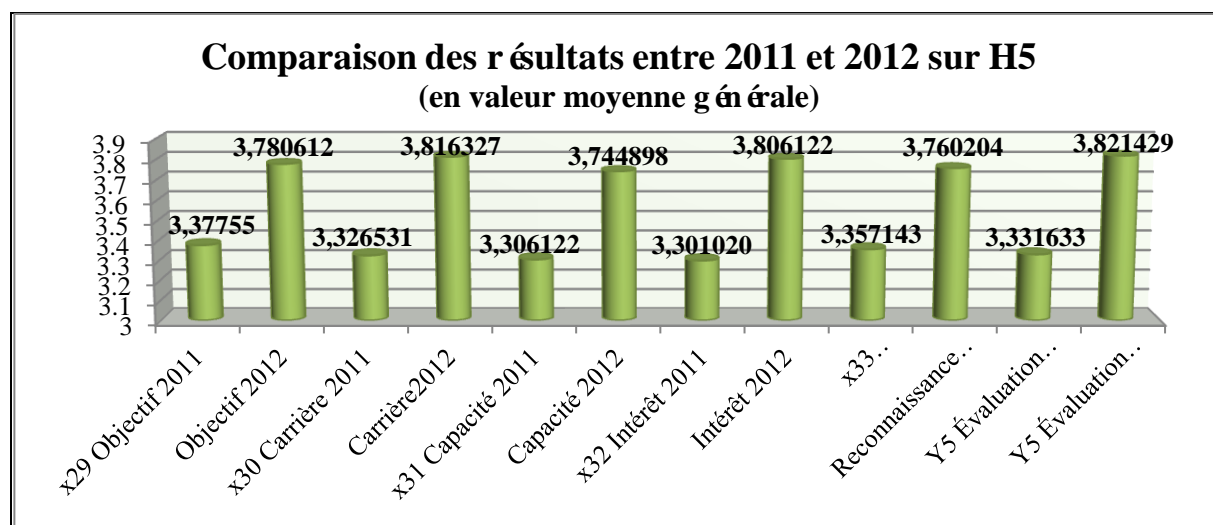
### 9.2.5.3. La comparaison des données de deux fois enquêtes (2011 et 2012).

Afin de connaître les effets à travers le temps, nous voulons comparer chaque variable avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes). A partir des données de 2011 et 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 16) et un graphique croisé dynamique (Figure 14) ci-dessous. Sur les mêmes titres nous observons clairement une augmentation significative entre 2011 et 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 16. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 5** (comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H5 à partir d'un échantillon de 196 personnes).

x29 (question 29) Moyenne de satisfaction sur Objectif	2011	3,37755102
	2012	3,780612245
x30 (question 30) Moyenne de satisfaction sur Carrière	2011	3,326530612
	2012	3,816326531
x31 (question 31) Moyenne de satisfaction sur Capacité	2011	3,306122449
	2012	3,744897959
x32 (question 32) Moyenne de satisfaction sur Intérêt	2011	3,301020408
	2012	3,806122449
x33 (question 33) Moyenne de satisfaction sur Reconnaissance	2011	3,357142857
	2012	3,760204082
Y5 (question 34) Moyenne de satisfaction à évaluation générale	2011	3,331632653
	2012	3,821428571

**Figure 14. Graphique croisé dynamique: comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H5** (en valeur moyenne générale à partir d'un échantillon de 196 personnes).



### **9.2.6. Traitement des données de l'hypothèse 6.**

**Présentation de l'hypothèse 6** (les éléments de motivation).

**Hypothèse 6 :** L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

Le questionnaire a pour objectif de vérifier l'hypothèse selon laquelle l'organisation de travail peut établir un climat motivant qui favorise la motivation au travail (l'implication au travail). Afin de vérifier ce point de vue, nos questions porteront sur la collaboration (c'est à dire, les directeurs qui ont les moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif ; les directeurs considèrent l'importance de salarié, l'écoute des conseils, l'attention à l'opinion de chacun ; ils font participer les salariés à leur prise de décision) (question 35 (x35)) ; la responsabilité du salarié (question 36 (x36)) ; les politiques administratives de l'établissement (stimulés par supérieurs, la cohérence, la reconnaissance du travail fait par l'employeur, la capacité de rendre le travail plus agréable et plus intéressant) (question 37 (x37)) ; les compétences techniques (question 38 (x38)) ; la rémunération (question 39 (x39)) ; la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise (question 40 (x40)) ; la formation (question 41 (x41)). **Enfin, la question 42 (Y6) cherche à évaluer globalement la satisfaction de l'organisation de travail en ce qui concerne la mise en place d'un climat motivant dans l'entreprise.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents : 1. Nul(le), 2.Faible, 3. Moyen(ne), 4. Assez bien, 5.Parfait(e).

Questions	35(X35)	36(X36)	37(X37)	38(X38)	39(X39)	40(X40)	41(X41)	<b>42 (Y6)</b>
Note								

A partir de ce questionnaire, nous pouvons proposer pour notre modèle l'équation suivante :

$$Y_6 = f_1X_{35} + f_2X_{36} + f_3X_{37} + f_4X_{38} + f_5X_{39} + f_6X_{40} + f_7X_{41}$$

Variable à expliquer : Y6. Variables explicatives: x35, x36, x37, x38, x39, x40, x41.

#### **9.2.6.1. Présentation des résultats** (modèle 1).

Le Tableau 17 ci-dessous présente les résultats de traitements (modèle 1 hypothèse 6).

**Tableau 17. Les résultats de traitements (modèle 1 hypothèse 6).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de la régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous obtenons les résultats ci-dessous.

<b>1. Analyse de la régression multiple</b>				
Variable à expliquer: Y6 (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise)				
Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value
Constante	0,240938	0,179556	1,341857	0,181227
x35 (f1)	0,12321	0,04873	2,528433	0,012262
x36 (f2)	0,122594	0,041729	2,937848	0,00371
x37 (f3)	0,08449	0,038715	2,182324	0,030299
x38 (f4)	0,113367	0,041939	2,703138	0,007485
x39 (f5)	0,08447	0,043261	1,952586	0,052322 (> 0,05, mauvais résultat)
x40 (f6)	0,196916	0,042964	4,583275	8,23E-06
x41 (f7)	0,209058	0,049277	4,242507	3,44E-05

<b>2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)</b>					
Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	37,25278	7	5,321826	48,73277	2,49E-39 (<0,01)
Résidus	20,96722	192	0,109204		
Total (Corr.)	58,22	199			

<b>3. Statistiques de la régression</b>	
Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation	0,799914
Coefficient de détermination (R-carré)	0,639862
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)	0,626732
Erreur-type (l'écart-type des résidus)	0,330461
Observations	200

b. En utilisant le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de la régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :

R-carré = 63.9862 %
R-carré (ajusté pour les ddl) = 62,6732 %
Estimation de l'écart-type du résidu = 0,330461
MAE (Erreur absolue moyenne) = 0,284734
Test de Durbin-Watson = 2,05666 (P=0,6551>0,05)

### 9.2.6.2. Analyse des résultats.

**Analyse 1. Variable à expliquer Y6** (la satisfaction pour l'organisation du travail sur l'établissement d'un climat motivant dans l'entreprise)

Ce rapport présente les résultats de l'ajustement d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y6 et 7 variables explicatives. L'équation du modèle ajusté est la suivante :

$$Y6 = 0,240938 + 0,12321*x35 + 0,122594*x36 + 0,08449*x37 + 0,113367*x38 + 0,08447*x39 + 0,196916*x40 + 0,209058*x41.$$

Soit : la satisfaction de l'organisation de travail sur établir un climat motivant dans l'entreprise  
=  $0,240938 + 0,12321 * \text{Collaboration} + 0,122594 * \text{Responsabilité} + 0,08449 * \text{Politique} +$   
 $0,113367 * \text{Technique} + 0,08447 * \text{Rémunération} + 0,196916 * \text{Application} +$   
 $0,209058 * \text{Formation}$ .

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y6 (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise) et les 7 variables à un niveau de confiance de 99%.

## **Analyse 2. Statistiques de la régression**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0,799914, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 63.9862 % de la variabilité de Y6 (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise).
- La statistique du R-carré ajusté, qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 62,6732 %.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,330461. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévissions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,284734, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des données. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## **Conclusion**

Afin d'étudier quant à l'opportunité ou non de retirer une variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à la variable x39, et qui est égale à 0,052322, est inférieure à



0,05. Par conséquent, cette variable n'est pas statistiquement significatif au seuil de confiance de 95% ou plus. Aussi, nous allons devoir retirer la variable x39 de notre modèle.

A partir de notre questionnaire, nous proposer l'équation suivante :

$$Y_6 = f_1X_{35} + f_2X_{36} + f_3X_{37} + f_4X_{38} + f_6X_{40} + f_7X_{41}$$

Variable à expliquer : Y6. Variables explicatives: x35, x36, x37, x38, x40, x41.

### 9.2.6.3. Présentation de résultat (modèle 2).

Le Tableau 18 ci-dessous présente les résultats de traitements (modèle 2 hypothèse 6).

**Tableau 18. Les résultats de traitements (modèle 2 hypothèse 6).**

a. A partir des données de 2011 (échantillon de 200 personnes), en utilisant l'analyse de la régression linéaire d'Excel 2007 sortie du Data Analysis ToolPack (rubrique : outils d'analyse), nous avons des résultats ci-dessous.					
<b>1. Analyse de la régression multiple</b>					
Variable à expliquer: Y6 (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise)					
Paramètre	Coefficients	Erreur-type	T (student)	Probabilité (> t ) ou P-value	
Constante	0,35037604	0,17182238	2,03917588	0,04279578	
x35 (f1)	0,12428843	0,04908043	2,53234181	0,01212675	
x36 (f2)	0,1506969	0,03945303	3,81965302	0,00018007	
x37 (f3)	0,08991449	0,03889603	2,31166226	0,02185196	
x38 (f4)	0,11123393	0,04222909	2,63405955	0,0091215	
x40 (f6)	0,2127316	0,04249987	5,00546491	1,2515E-06	
x41 (f7)	0,21275646	0,04959813	4,28960618	2,8274E-05	
<b>2. Analyse de variance (le tableau de l'ANOVA)</b>					
Source	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	Probabilité (Valeur critique de F)
Régression	36,8364318	6	6,13940531	55,4119507	2,0524E-39 (<0,01)
Résidus	21,3835682	193	0,11079569		
Total (Corr.)	58,22	199			
<b>3. Statistiques de la régression</b>					
Coefficient de détermination multiple (R) ou le coefficient de corrélation					0,7954313
Coefficient de détermination (R-carré)					0,63271096
Coefficient de détermination (R-carré ajusté)					0,62129264
Erreur-type (l'écart-type des résidus)					0,33285987
Observations					200
b. En utilisant le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I avec l'analyse de la régression linéaire multiple, nous obtenons les résultats suivants :					
R-carré = 63,2711 %					
R-carré (ajusté pour les ddl) = 62,1293 %					
Estimation de l'écart-type du résidu = 0,33286					
MAE (Erreur absolue moyenne) = 0,285754					
Test de Durbin-Watson = 2,04244 (P = 0,6175 >0,05)					

#### 9.2.6.4. L'analyse de résultat.

**Analyse 1. Variable à expliquer Y6** (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise)

Ce rapport présente les résultats de l'ajustement d'un modèle de régression linéaire multiple qui décrit la relation entre Y6 et 6 variables explicatives. L'équation du modèle ajusté est la suivante:

$$Y6 = 0,35037604 + 0,12428843 \cdot x_{35} + 0,1506969 \cdot x_{36} + 0,08991449 \cdot x_{37} + 0,11123393 \cdot x_{38} + 0,2127316 \cdot x_{40} + 0,21275646 \cdot x_{41}.$$

Soit : la satisfaction de l'organisation de travail sur établir un climat motivant dans l'entreprise  
= 0,35037604 + 0,12428843\*Collaboration + 0,1506969\*Responsabilité + 0,08991449\*Politique + 0,11123393\*Technique + 0,2127316\*Application + 0,21275646\*Formation.

Comme la valeur de la probabilité dans le tableau de l'ANOVA est inférieure à 0,01, il y a une relation statistiquement significative entre Y6 (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise) et les 6 variables au niveau de confiance de 99%.

#### **Analyse 2. Statistiques de la régression**

- Le coefficient de corrélation (R) vaut 0.7954313, ce qui indique une relation modérément forte entre les variables.
- La statistique du R-carré indique que le modèle ajusté explique 63,2711 % de la variabilité de Y6 (la satisfaction pour l'organisation de travail sur établissement d'un climat motivant dans l'entreprise).
- La statistique du R-carré ajusté qui est plus adapté pour comparer des modèles comportant des nombres différents de variables explicatives, est 62,1293 %.
- L'erreur-type d'estimation indique que l'écart-type des résidus est de 0,33286. Cette valeur peut être utilisée pour construire des limites de prévisions pour de nouvelles observations en sélectionnant l'option Prévisions dans le menu des options pour les tableaux.
- L'erreur absolue moyenne, qui est de 0,285754, est la valeur moyenne des résidus. Elle est la distance qui sépare en moyenne nos observations de la norme estimée par notre équation de régression: elle dépend de l'unité de mesure adoptée sur nos échelles (cette distance est ici assez faible ce qui signifie que nos résultats sont assez précis).
- La statistique de Durbin-Watson (DW) teste les résidus pour déterminer s'il y a une corrélation significative basée sur l'ordre dans lequel ils apparaissent dans le fichier des

donnés. Comme la valeur de la probabilité est supérieure à 0,05, il n'y a pas d'autocorrélation des résidus.

## Conclusion

Afin d'étudier quant à l'opportunité ou non de retirer une variable de notre modèle, nous analyserons les p-values fournies avec notre régression. Or, nous pouvons constater que la plus forte valeur, qui est rattachée à la variable X37, et qui est égale à 0,02185196, est inférieure à 0,05. Par conséquent, cette variable n'est pas statistiquement significative au seuil de confiance de 95%. Aussi, nous n'aurons pas à retirer de nouvelles variables de notre modèle.

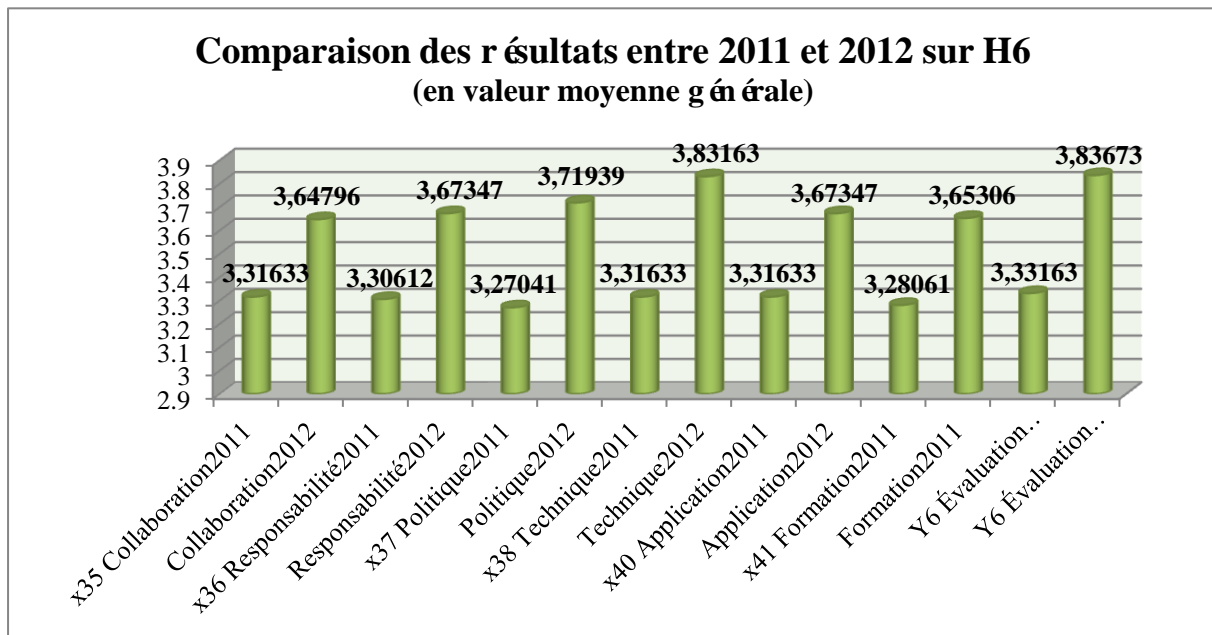
### 9.2.6.5. La comparaison des données de deux fois enquêtes (2011 et 2012).

Afin de connaître les effets à travers le temps, nous voulons comparer chaque variable avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes). A partir des données de 2011 et de 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 19) et un graphique croisé dynamique (Figure 15) ci-dessous. Sur les mêmes titres nous observons qu'il y a une augmentation significative entre 2011 et 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 19. Tableau des valeurs moyennes générales sur hypothèse 6** (comparaison des données entre 2011 et 2012 sur H6 à partir d'un échantillon de 196 personnes).

x35 (question 35) Moyenne de satisfaction sur Collaboration	2011	3,316326531
	2012	3,647959184
x36 (question 36) Moyenne de satisfaction sur Responsabilité	2011	3,306122449
	2012	3,673469388
x37 (question 37) Moyenne de satisfaction sur Politique	2011	3,270408163
	2012	3,719387755
x38 (question 38) Moyenne de satisfaction sur Technique	2011	3,316326531
	2012	3,831632653
x40 (question 40) Moyenne de satisfaction sur Application	2011	3,316326531
	2012	3,673469388
x41 (question 41) Moyenne de satisfaction sur Formation	2011	3,280612245
	2012	3,653061224
Y6 (question 42) Moyenne de satisfaction à évaluation générale	2011	3,331632653
	2012	3,836734694

**Figure 15. Graphique crois é dynamique: comparaison des donn ées entre 2011 et 2012 sur H6 (en valeur moyenne g énérale à partir d'un échantillon de 196 personnes).**



**9.2.7. Conclusion g énérale pour les hypoth èses (selon les r é sultats d'enqu ête de 2011).**

Selon l'analyse nous pouvons conclure :

**Hypoth èse 1 :** Am éliorer la condition physiologique du travail diminue l'insatisfaction et la d émotivation du salari é

$$Y1 = a_0 + a_1x_1 + a_4x_4 + a_5x_5 + a_6x_6 + a_8x_8 + a_9x_9$$

$$Y1 = 0,238359 + 0,218789 * x_1 + 0,115641 * x_4 + 0,101658 * x_5 + 0,11912 * x_6 + 0,151866 * x_8 + 0,2307 * x_9.$$

Soit : la satisfaction de la condition de travail = 0,238359 + 0,218789 \* Vibration + 0,115641 \* Fum ées + 0,101658 \* R é p é tition + 0,11912 \* Aide + 0,151866 \* S é curit é + 0,2307 \* Heures fixes.

C'est-à-dire, qu'en améliorant les facteurs : Vibration, Fum ées, R é p é tition, S é curit é Heures fixes, nous devrions diminuer l'insatisfaction et par conséquent accroître la motivation au travail.

**Hypoth èse 2 :** Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqu é sur sa motivation et sa satisfaction. (Le contexte : la condition psychologique).

$$Y_2 = b_1x_{11} + b_2x_{12} + b_3x_{13} + b_4x_{14}$$

$$Y_2 = 0,309176 + 0,27532 * X_{11} + 0,163909 * X_{12} + 0,211852 * X_{13} + 0,262372 * X_{14}$$

Soit : la satisfaction du contexte de travail = 0,309176 + 0,27532\*Relation + 0,163909\*Communication + 0,211852\*Compétition + 0,262372\*Equilibre.

C'est-à-dire, le contexte (Relation, Communication, Compétition, Equilibre) dans lequel se trouve une personne a un impact marquant sur ses motivations et sa satisfaction au travail.

**Hypothèse 3 :** Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiront sur la motivation et la satisfaction au travail.

$$Y_3 = c_1x_{16} + c_2x_{17} + c_3x_{18} + c_4x_{19} + c_5x_{20} + c_6x_{21}$$

$$Y_3 = 0,165121 + 0,128934 * x_{16} + 0,114923 * x_{17} + 0,143462 * x_{18} + 0,169167 * x_{19} + 0,172769 * x_{20} + 0,23618 * x_{21}$$

Soit : la satisfaction des caractéristiques de l'emploi = 0,165121 + 0,128934\*Information + 0,114923\*Ressource + 0,143462\*Programme + 0,169167\*Technique + 0,172769\*Autonomie + 0,23618\*Commentaire.

C'est-à-dire, les caractéristiques de l'emploi de l'individu (Information, Ressource, Programme, Technique, Autonomie, Commentaires) agiront sur la motivation et la satisfaction au travail.

**Hypothèse 4 :** Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

$$Y_4 = d_1x_{23} + d_2x_{24} + d_3x_{25} + d_4x_{26} + d_5x_{27}$$

$$Y_4 = 0,366418 + 0,17761 * x_{23} + 0,157961 * x_{24} + 0,181384 * x_{25} + 0,171554 * x_{26} + 0,208555 * x_{27}$$

Soit : la satisfaction d'intérêt du travail et des missions qui utilisent et développent les capacités = 0,366418 + 0,17761\*Qualification + 0,157961\*Développement + 0,181384\*Contribution + 0,171554\*Compétence + 0,208555\*Résultat.

C'est-à-dire, un travail plus intéressant (Qualification, Contribution, Résultat) est un déterminant de la motivation, les variables qui amènent la personne à se sentir compétente (Développement, Compétence) augmenteront sa motivation autodéterminée.

**Hypothèse 5 :** La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.

$$Y_5 = e_1X_{29} + e_2X_{30} + e_3X_{31} + e_4X_{32} + e_5X_{33}$$

$$Y5 = - 0,07945 + 0,311492*x29 + 0,17806*x30+0,1685*x31+ 0,181805*x32 + 0,181569*x33.$$

Soit : la satisfaction de la fixation des objectifs et de la valeur subjective des buts de l'entreprise = - 0,07945 + 0,311492\*Objectif + 0,17806\*Carrière + 0,1685\*Capacité + 0,181805\*Intérêt + 0,181569\*Reconnaissance.

C'est-à-dire, la fixation des objectifs dans une organisation qui améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts et de ses attentes (Carrière, Capacité Intérêts, Reconnaissance) favorisent la motivation personnelle.

**Hypothèse 6 :** L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

$$Y6 = f1x35+f2x36+f3x37+f4x38 +f6x40 +f7x41$$

$$Y6 = 0,35037604 + 0,12428843*x35 + 0,1506969*x36 + 0,08991449*x37 + 0,11123393*x38 + 0,2127316*x40 + 0,21275646*x41.$$

Soit : la satisfaction de l'organisation de travail sur établir un climat motivant dans l'entreprise = 0,35037604 + 0,12428843\*Collaboration + 0,1506969\*Responsabilité + 0,08991449\*Politique + 0,11123393\*Technique + 0,2127316\*Application + 0,21275646\*Formation.

C'est-à-dire, l'organisation peut établir un climat motivant (Collaboration, Responsabilité, Politique, Technique, Application, Formation) qui favorisera la motivation au travail.

### **9.2.8. Traitement de donnée de la partie concernant la question générale.**

Cette partie du questionnaire cherche à estimer le poids de l'influence des six facettes de notre hypothèse sur la motivation au travail. Question 43 (Y1) : la condition physiologique du travail (Hygiène) ; Question 44 (Y2) le contexte du travail ; Question 45 (Y3) les caractéristiques de l'emploi ; Question 46 (Y4) un travail plus intéressant et les variables de la tâche ; Question 47 (Y5) la fixation des objectifs (la valeur subjective des buts et de ses attentes) ; Question 48 (Y6) l'organisation du travail (climat mobilisateur, l'implication de travail). **De plus, la question 49 pour évaluer globalement l'environnement de l'entreprise ; la question 50 pour évaluer globalement la gestion de l'entreprise.**

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés sur la motivation ci-dessous : 1. Nul(le), 2. Faible, 3. Moyen(ne), 4. Assez bien, 5. Parfait(e).

Questions	43	44	45	46	47	48	<b>49</b> Evaluation globalement	<b>50</b> Evaluer globalement
-----------	----	----	----	----	----	----	-------------------------------------	----------------------------------

	(Y1)	(Y2)	(Y3)	(Y4)	(Y5)	(Y6)	sur l'environnement de l'entreprise	sur la gestion de l'entreprise
Note								

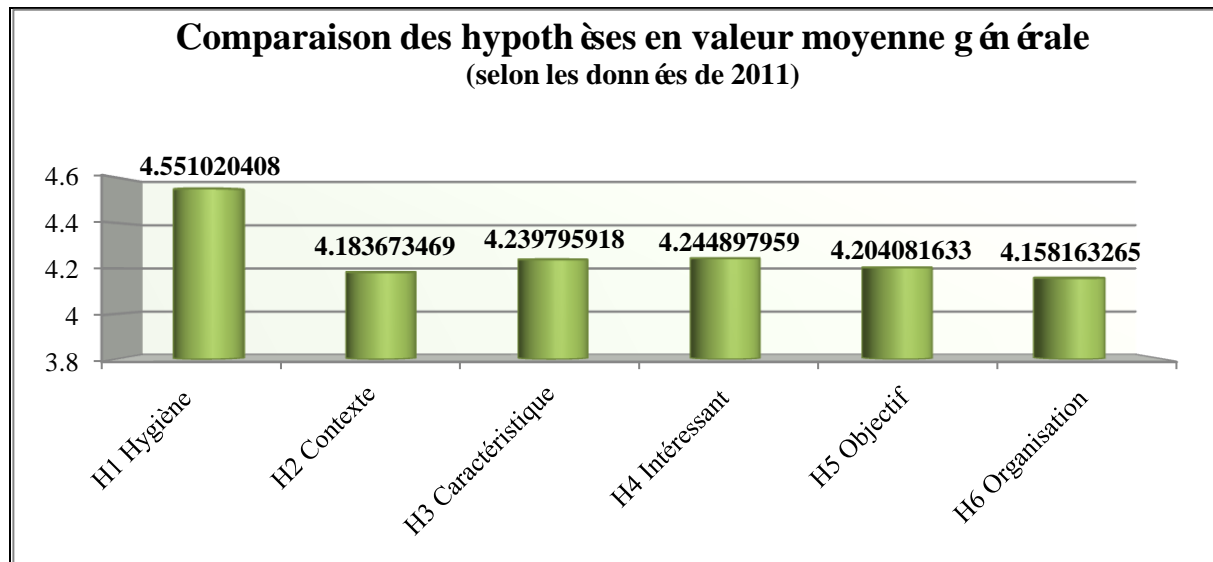
### 9.2.8.1. Comparaison de l'importance des hypothèses.

Afin de connaître l'importance des hypothèses, nous voulons comparer chaque hypothèse avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 200 personnes). A partir des données de 2011, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 20), un graphique croisé dynamique (Figure 16) et un graphique à secteurs éclatés en 3D (Figure 17) ci-dessous.

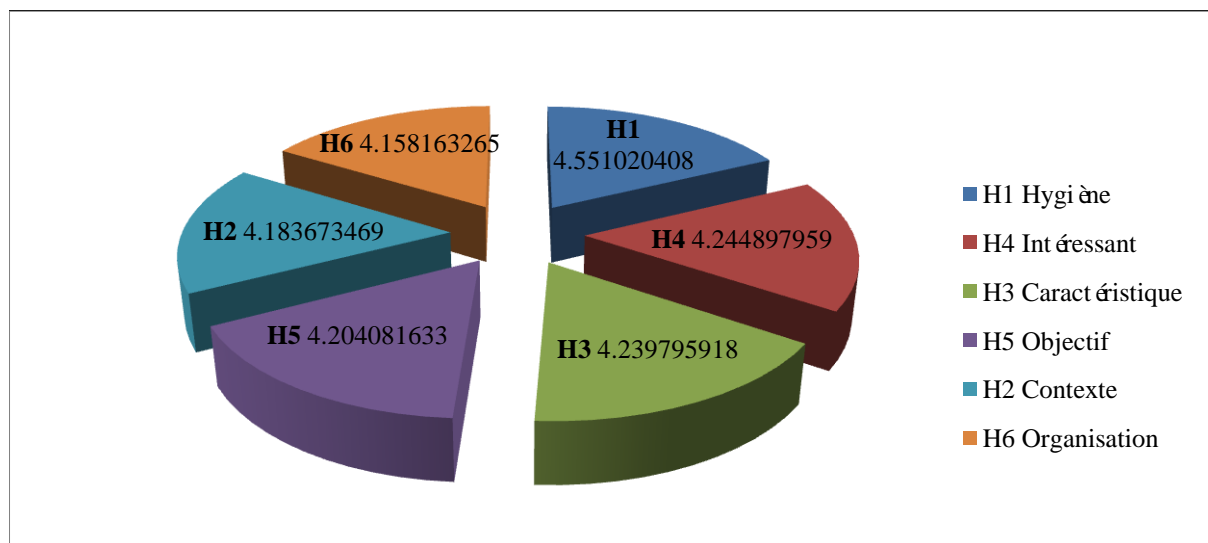
**Tableau 20. Tableau des valeurs moyennes générales des hypothèses (à partir des données de 2011, échantillon de 200 personnes).**

H1 (Y1) (question 43)	Moyenne Hygiène (condition physiologique)	4,551020408
H2 (Y2) (question 44)	Moyenne Contexte (condition psychologique)	4,183673469
H3 (Y3) (question 45)	Moyenne Caractéristique	4,239795918
H4 (Y4) (question 46)	Moyenne Intéressant	4,244897959
H5 (Y5) (question 47)	Moyenne Objectif	4,204081633
H6 (Y6) (question 48)	Moyenne Organisation	4,158163265

**Figure 16. Graphique croisé dynamique : comparaison des hypothèses en valeur moyenne générale (à partir des données de 2011, échantillon de 200 personnes).**



**Figure 17. Graphique à secteurs éclaté en 3D : comparaison des hypothèses en valeur moyenne générale (à partir des données de 2011, échantillon de 200 personnes).**



### Conclusion :

A partir des données, nous trouvons (pour cette entreprise) que, pour cette entreprise, le facteur le plus important est hypothèse H1 (Hygiène ou Condition physique du travail), qui a une moyenne générale de 4,551020408. Ensuite, nous trouvons successivement les hypothèses H4 (Intéressant) (4,244897959), H3 (Caractéristique) (4,239795918), H5 (Objectifs) (4,204081633), H2 (Contexte) (4,183673469) et H6 (Organisation) (4,158163265).

### 9.2.8.2. Comparaison des données des enquêtes de 2011 et de 2012.

Afin de connaître les effets de nos conseils à travers le temps, nous voulons comparer les résultats de 2011 avec ceux de 2012, ce pour chaque hypothèse avec sa valeur moyenne générale (échantillon de 196 personnes), en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique). Nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 21) et un graphique croisé dynamique (Figure 18) ci-dessous. Sur les mêmes titres, nous observons une augmentation significative entre 2011 et 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

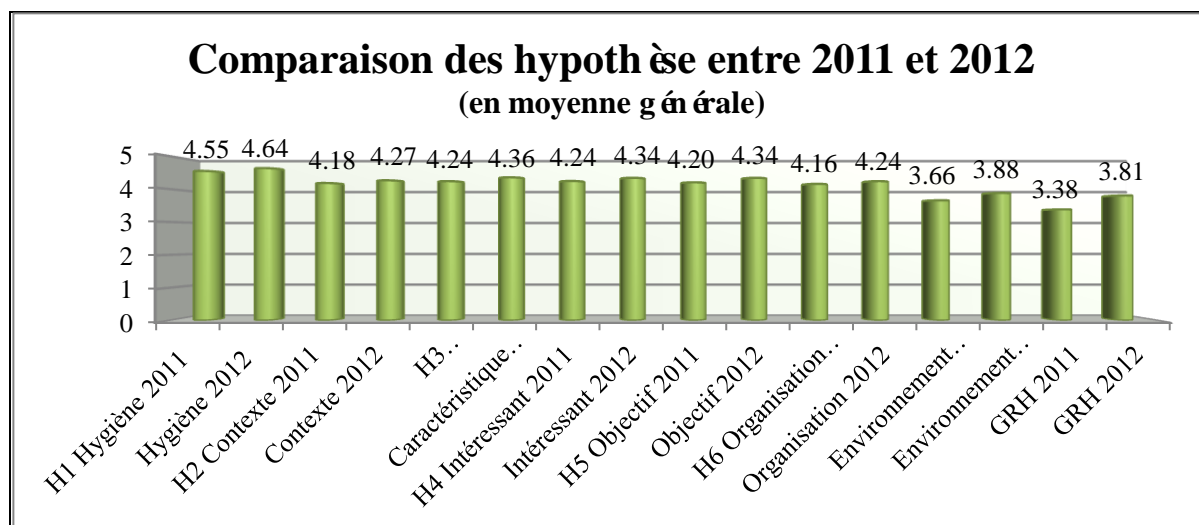
**Tableau 21. Tableau des valeurs moyennes générales : comparaison des données de chaque hypothèse entre 2011 et 2012 (en moyenne générale, échantillon de 196 personnes).**

H1 (question 43) Moyenne de satisfaction sur Hygiène	2011	4.551020408
	2012	4.637755102
H2 (question 44) Moyenne de satisfaction sur Contexte	2011	4.183673469
	2012	4.265306122
H3 (question 45) Moyenne de satisfaction sur Caractéristique	2011	4.239795918
	2012	4.357142857



H4 (question 46) Moyenne de satisfaction sur Int éressant	2011	4.244897959
	2012	4.341836735
H5 (question 47) Moyenne de satisfaction sur Objectif	2011	4.204081633
	2012	4.341836735
H6 (question 48) Moyenne de satisfaction sur Organisation	2011	4.158163265
	2012	4.239795918
Question 49 Moyenne de satisfaction sur Environnement de l'entreprise	2011	3.658163265
	2012	3.882653061
Question 50 Moyenne de satisfaction sur GRH de l'entreprise	2011	3.382653061
	2012	3.806122449

**Figure 18. Graphique crois édyamique : comparaison des donn ées de chaque hypoth èse entre 2011 et 2012 (en moyenne g énérale, échantillon de 196 personnes).**



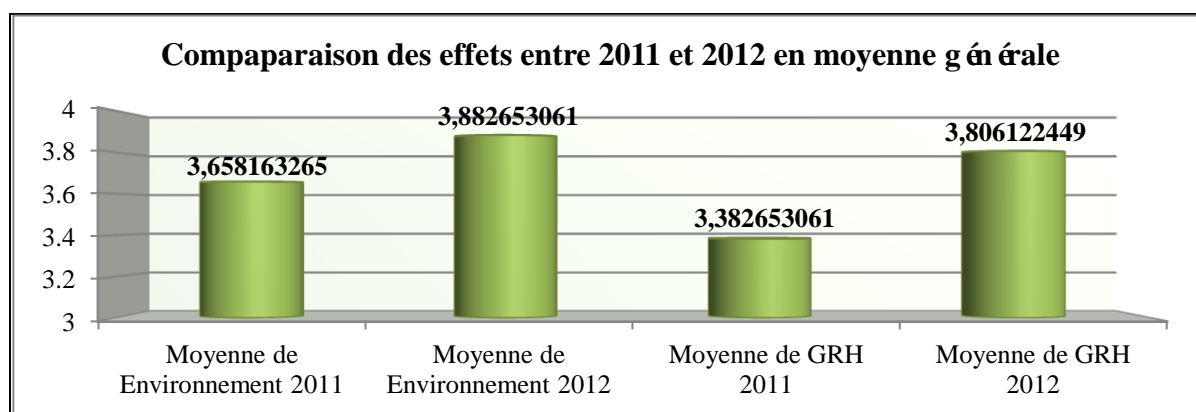
**Remarque :**

Notre remarque portera sur les deux derni ères questions. Question 49 : «D'après les énonc és ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale à l'environnement de votre entreprise. » Cette question a pour objectif d'évaluer globalement la satisfaction de l'environnement de l'entreprise. Question 50 : «D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale au d épartement de la GRH de votre entreprise. » Cette question a pour objectif d'évaluer globalement la satisfaction de la gestion de l'entreprise. Nous observons que les donn ées en moyenne g énérale de 2012 ont bien augment é par rapport à celles de 2011. C'est-à dire que, dès que l'entreprise a adopté nos conseils, son environnement de travail s'est amélioré et la capacit é de son d épartement GRH a bien progress é Nous pr ésentons cette comparaison par un tableau des valeurs moyennes g énérales (Tableau 22) et par graphique crois édyamique (Figure 19) ci-dessous.

**Tableau 22. Tableau des valeurs moyennes g é n é r a l e s : comparaison des donn é e s des deux derni è r e s questions entre 2011 et 2012.** (À partir des donn é e s de 2011 et de 2012 ; échantillon de 196 personnes).

Question 49 Moyenne Environnement (Pour évaluer globalement sur l'environnement de l'entreprise)	2011	3,658163265
	2012	3,882653061
Question 50 Moyenne GRH (Pour évaluer globalement sur la gestion de l'entreprise)	2011	3,382653061
	2012	3,806122449

**Figure 19. Graphique crois é d y n a m i q u e : comparaison des donn é e s des deux derni è r e s questions entre 2011 et 2012** ( échantillon de 196 personnes ; en moyenne g é n é r a l e ).



## **9.2.9. Traitement des données de la partie concernant «le climat dans mon groupe de travail »**

### **9.2.9.1. Présentation le questionnaire.**

Cette partie du questionnaire a été construite selon «Le management conseils pratiques pour améliorer les services de santé »(2002, Volume 11 Numéro 3. p.11-14). Ce questionnaire pour objectif l'évaluation de la création et de l'entretien d'un climat motivant qui améliore de façon continue les performances organisationnelles. Donc, ce questionnaire peut estimer le climat de l'entreprise. En même temps, nous prenons ce questionnaire pour estimer les effets de nos conseils (sur le climat de travail).

Selon «Le management - conseils pratiques pour améliorer les services de santé » (2002, Volume 11, Numéro 3. p.1), *«LES RESPONSABLES DES SERVICES DE SANTÉ subissent des pressions pour obtenir des résultats viables. Pour relever ce défi, ils doivent développer des groupes de travail à performance élevée et cultiver un climat de travail positif qui favorise la motivation du personnel. La création d'un climat de travail positif vise à encourager et à soutenir la motivation des employés. En fait, l'expérience dans le secteur industriel a montré qu'un climat de travail positif peut être responsable de près de 30 pour cent des améliorations des résultats financiers. »*

Dans ce questionnaire, il y a 17 questions. Elles portent sur: (Question 51) l'appréciation ; (Question 52) un objectif commun ; (Question 53) la disposition des ressources nécessaires ; (Question 54) le développement des compétences et des connaissances ; (Question 55) le programme ; (Question 56) l'amélioration de performance ; (Question 57) la connaissance des aptitudes de chacun des membres du groupe ; (Question 58) l'idée claire de leur travail ; (Question 59) la compréhension les besoins de ses clients ; (Question 60) la participation de décisions de groupe de travail ; (Question 61) la fierté de son travail ; (Question 62) l'adaptation de nouvelles circonstances ; (Question 63) la qualité du travail ; (Question 64) la production (productif); (Question 65) l'attitude ; (Question 66) l'amour du travail. **En fin la question 67 a pour finalité l'évaluation globale de la satisfaction du climat de l'entreprise.** Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents: 1. Nul(le) ; 2. Faible ; 3. Moyen(ne) ; 4. Assez bien ; 5. Parfait(e).

Questions	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	<b>67</b>
Note																	

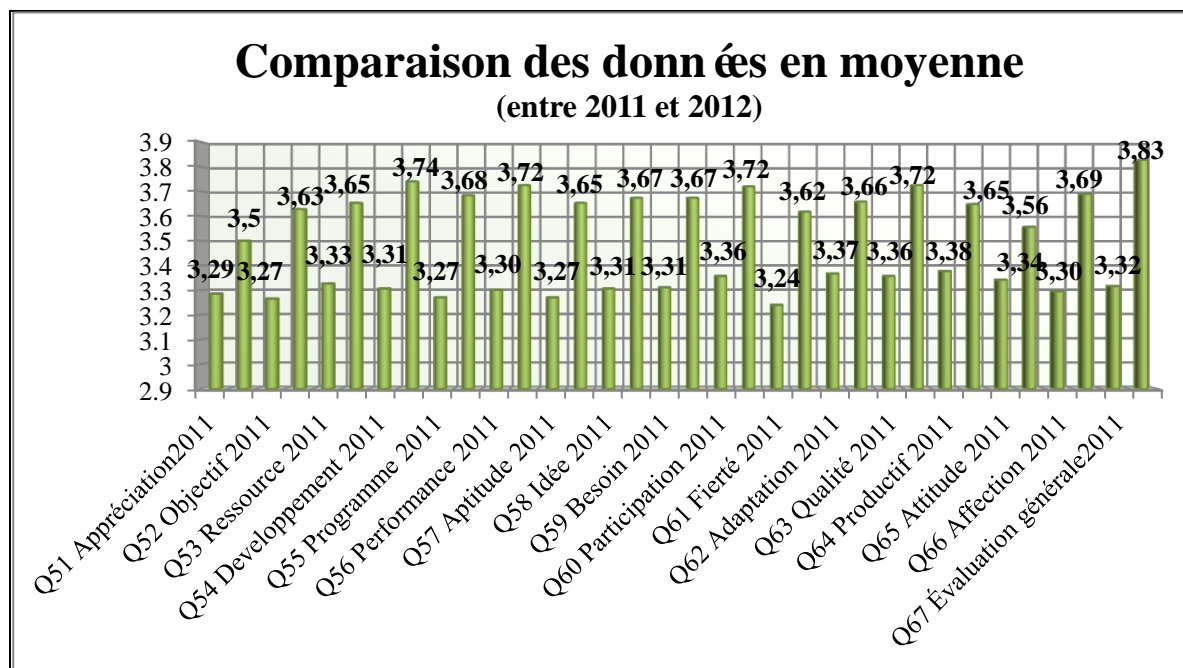
### 9.2.9.2. La comparaison des données de 2011 et 2012.

Pour connaître les effets de nos conseils à travers le temps, nous voulons comparer les données de 2011 et celles de 2012 en utilisant leurs moyennes générales (échantillon de 196 personnes). Selon les données de 2011 et de 2012, en utilisant Excel 2007 (rubrique : Fonction moyenne - Tableau croisé dynamique - Graphique croisé dynamique), nous présentons un tableau des valeurs moyennes générales (Tableau 23) et un graphique croisé dynamique (Figure 20) ci-dessus. Sur les mêmes titres nous observons clairement une amélioration significative entre 2011 et 2012. Les résultats de 2012 sont bien meilleurs que ceux de 2011.

**Tableau 23. Tableau des valeurs moyennes générales : comparaison des données des questions 51 à 67 entre 2011 et 2012** (en moyenne générale ; échantillon de 196 personnes).

Question 51	Moyenne de satisfaction sur Appréciation 2011	3,285714286
	Moyenne de satisfaction sur Appréciation 2012	3,5
Question 52	Moyenne de satisfaction sur Objectif 2011	3,265306122
	Moyenne de satisfaction sur Objectif 2012	3,62755102
Question 53	Moyenne de satisfaction sur Ressource 2011	3,326530612
	Moyenne de satisfaction sur Ressource 2012	3,653061224
Question 54	Moyenne de satisfaction sur Développement 2011	3,306122449
	Moyenne de satisfaction sur Développement 2012	3,739795918
Question 55	Moyenne de satisfaction sur Programme 2011	3,270408163
	Moyenne de satisfaction sur Programme 2012	3,683673469
Question 56	Moyenne de satisfaction sur Performance 2011	3,301020408
	Moyenne de satisfaction sur Performance 2012	3,724489796
Question 57	Moyenne de satisfaction sur Aptitude 2011	3,270408163
	Moyenne de satisfaction sur Aptitude 2012	3,653061224
Question 58	Moyenne de satisfaction sur Idée 2011	3,306122449
	Moyenne de satisfaction sur Idée 2012	3,673469388
Question 59	Moyenne de satisfaction sur Compréhension 2011	3,31122449
	Moyenne de satisfaction sur Compréhension 2012	3,673469388
Question 60	Moyenne de satisfaction sur Participation 2011	3,357142857
	Moyenne de satisfaction sur Participation 2012	3,719387755
Question 61	Moyenne de satisfaction sur Fierté 2011	3,239795918
	Moyenne de satisfaction sur Fierté 2012	3,617346939
Question 62	Moyenne de satisfaction sur Adaptation 2011	3,367346939
	Moyenne de satisfaction sur Adaptation 2012	3,658163265
Question 63	Moyenne de satisfaction sur Qualité 2011	3,357142857
	Moyenne de satisfaction sur Qualité 2012	3,724489796
Question 64	Moyenne de satisfaction sur Productif 2011	3,37755102
	Moyenne de satisfaction sur Productif 2012	3,647959184
Question 65	Moyenne de satisfaction sur Attitude 2011	3,341836735
	Moyenne de satisfaction sur Attitude 2012	3,556122449
Question 66	Moyenne de satisfaction sur Affection 2011	3,295918367
	Moyenne de satisfaction sur Affection 2012	3,68877551
Question 67	Moyenne de satisfaction sur Évaluation générale 2011	3,316326531
	Moyenne de satisfaction sur Évaluation générale 2012	3,826530612

**Figure 20. Graphique crois édyamique : comparaison des donn ées des questions 51 à 67 entre 2011 et 2012** (en moyenne g énérale, échantillon de 196 personnes).



**Remarque :**

Notre remarque portera sur la dernière question. Question 67 : «Donnez une note d'évaluation sur la satisfaction de climat de votre entreprise. » Cette question a pour finalité d'évaluer globalement la satisfaction de l'environnement et de la gestion de l'entreprise. En comparant les résultats, nous constatons que les données en moyenne générale de 2012 (3,826530612) ont bien augmenté par rapport à celles de 2011 (3,316326531). C'est-à-dire que, dès que l'entreprise a adopté nos conseils, les salariés ont beaucoup été satisfaits du climat de l'entreprise. Son environnement s'est amélioré, la capacité de son département GRH a bien progressé. Nous présentons cette comparaison par le tableau (Tableau 24) et par le graphique crois édyamique (Figure 21) au-dessous.

**Tableau 24. Tableau des valeurs moyennes g énérales : comparaison des donn ées pour la question 67 entre 2011 et 2012.** (A partir des donn ées 2011 et 2012 ; échantillon de 196 personnes).

Question 67	Moyenne de satisfaction sur Évaluation g énérale 2011	3,316326531
	Moyenne de satisfaction sur Évaluation g énérale 2012	3,826530612

**Figure 21. Graphique crois édyamique : comparaison des donn ées de la question 67 entre 2011 et 2012** (en moyenne g énérale ; échantillon de 196 personnes).



**Tableau 25. Tableau statistique : les conditions de fonctionnement (2008-2012) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.**

<b>BAOJI HUAMEI INDUSTRY &amp; TRADE CO., LTD</b>									
<b>Les conditions de fonctionnement (2008-2012)</b>									
Année	Chiffre d'affaires	Importations et Exportations (en 10 mille de US Dollars)			Volumes de la production (en 10 mille pièces)		Bénéfices (Taux de croissance annuel des ventes en %)	Taux de croissance annuel des bénéfices	Nombre de salariés
		Imports	Exports	Total	Linges de lit	Vêtements et Sacs à provisions			
2008	2208,43	292,93	477,40	770,33	9,07	20,89	100,42 (4.55%)	-	298
2009	3421,39	206,81	335,78	542,59	20,27	13,93	102,64 (3.00%)	0,0221071	306
2010	1809,24	174,37	253,34	427,71	7,15	0,56	72,37 (4.00%)	-0,294914	306
<b>2011</b>	<b>2001,08</b>	<b>150,27</b>	<b>327,95</b>	<b>478,22</b>	<b>12,20</b>	-	<b>100,05 (5.00%)</b>	<b>0,382479</b>	<b>308</b>
<b>2012</b>	<b>2667,15</b>	<b>200,50</b>	<b>475,90</b>	<b>676,40</b>	<b>12,45</b>	-	<b>133,36 (5.00%)</b>	<b>0,332934</b>	<b>318</b>

Unités des Volumes de la production en 10 mille pièces.  
Unités des Importations et des Exportations, Bénéfices en 10 mille de US Dollars.  
Le tableau des statistiques en chinois a été réalisé le 26/02/2013 par BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD. Nous l'avons traduit en français le 28/02/2013.

**Remarque :**

Dans le tableau ci-dessus, nous constatons que le bénéfice de 2012 (1,3336 million US Dollars) est bien meilleur que celui de 2011 (1,0005 million US Dollars). De plus, le bénéfice de 2011 (1,0005 million US Dollars) est meilleur que celui de 2010 (0,7237 million US Dollars). Le taux de croissance annuel des ventes de 2011 et de 2012 est de 5.00%, ce qui est bien mieux que celui des dernières années. Même chose pour le taux de croissance annuel des bénéfices. Conformément à ces résultats, nous pouvons dire que depuis que cette entreprise a adapté nos conseils (nous avons proposé nos conseils le 01/04/2011), bien que dans un contexte de crise mondiale, ses conditions de fonctionnement se sont bien améliorées. C'est-à-dire que nos conseils sont valables et efficaces.

**Conclusion (chapitre 4).**

Dans ce chapitre, nous voulons, tout d'abord, introduire la méthode de la régression linéaire multiple (section 8) et les outils que nous avons utilisés (Excel 2007, le logiciel STATGRAPHICS Centurion XVI.I). Dans section 9, nous allons traiter trois parties des données (trois parties de questionnaires avec 67 questions) d'enquête de 2011 et 2012. Par les résultats de 2011, nous avons sélectionné les facteurs de la motivation chinois et examiné nos hypothèses. En tant que nous avons fait deux fois enquêtes dans une même entreprise, nous

avons selon la comparaison de résultat de 2011 et 2012, vérifié nos conseils (qui basent sur nos stratégies motivationnelles générales 2) aussi que nos hypothèses.

## **Conclusion (partie II).**

Conformément à l'analyse des résultats de l'enquête réalisée en 2011, nous pouvons dire que les facteurs que nous avons utilisés pour décrire les hypothèses conviennent au sujet. En comparant les résultats des enquêtes en 2011 et 2012, et en nous appuyant sur les conditions de fonctionnement (2008-2012) de l'entreprise d'enquête (*Les conditions de fonctionnement (2008-2012) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD*), nous pouvons confirmer que nos hypothèses sur la motivation au travail sont valables, efficaces, fiables et que nos conseils ont donné des résultats positifs. Nous pouvons conclure que la stratégie 1 (motiver les salariés et en même temps d'améliorer le climat de travail) est valable. Pour motiver le salarié chinois, nous pouvons intervenir sur 6 facettes de facteurs : 1. la condition physique de travail ; 2. le contexte (la condition psychologique de travail) ; 3. les caractéristiques de l'emploi ; 4. un travail plus intéressant : l'utilisation des capacités ; 5. la valeur subjective des buts et de ses attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation ; 6. l'organisation de travail sur un climat de l'entreprise. Ainsi, les résultats des comparaisons (entre 2011 et 2012) montrent que la motivation du salarié, le climat de travail se sont améliorés simultanément au sein de cette entreprise. Nous pouvons conclure aussi que la stratégie 2 est valable (les conseils pour cette entreprise qui basent sur nos stratégies motivationnelles générales 2). C'est-à-dire, qu'en résolvant les six différentes facettes du problème chinois et en améliorant les dix conditions supplémentaires propres à la Chine, le leader mobilisateur peut établir un climat de travail motivant. Nous pouvons donc généraliser nos conseils pour d'autres entreprises, en particulier les PME chinoises. Le processus de l'opération est : faire enquête dans l'entreprise avec nos questionnaires, traiter des données, analyser le poids important de facteurs motivationnels (six hypothèses) de l'entreprise, proposer des conseils selon le poids important et selon le instrument que nous avons présenté dans cette recherche. Pour comparer les effets des recommandations, nous proposons de faire une deuxième enquête. Considérant que la motivation du salarié est instable, l'entreprise peut faire une enquête de ce type quand elle en a besoin et avec le même processus. De plus, en vue d'établir un climat motivant au sein de l'entreprise, il faut que le gestionnaire suive nos propositions d'amélioration des dix conditions supplémentaires et mette en place un *leadership* mobilisateur.

## **PARTIE III. LES STRATEGIES**



## Introduction

En se référant aux résultats de la première enquête quant au contexte chinois, dans cette partie (aussi chapitre 5/section 10), nous allons proposer nos stratégies motivationnelles (y compris des méthodes de management) qui consistent en stratégies 1 et stratégies 2. Les premières sont pour objectif de motiver le salarié et en même temps d'améliorer le climat de travail au sein de l'entreprise. Les dernières sont pour objectif d'établir un climat de travail motivant et de motiver le salarié dans un climat de travail motivant. Selon les stratégies 2, nous allons présenter, à la fin de cette partie, un cadre quant au climat d'un travail motivant.

## **Chapitre 5 (Section 10). Les stratégies motivationnelles générales pour l'entreprise chinoise.**

### Introduction

A partir de la théorie, en résolvant les six principaux problèmes des entreprises chinoises, nous avons proposé six hypothèses pour motiver le salarié chinois. Selon l'analyse des résultats de l'enquête de 2011, nous pouvons dire que les facteurs que nous avons choisis pour décrire les hypothèses conviennent à leurs thèmes, et que les hypothèses que nous avons proposés conviennent à notre sujet de recherche. En nous appuyant sur la théorie, ainsi que sur les résultats de première enquête et le contexte de la Chine, nous allons proposer des méthodes et des solutions afin d'une part résoudre les problèmes rencontrés par l'entreprise et, d'autre part, motiver ses salariés. Nos solutions, qui sont également nos stratégies motivationnelles pour les entreprises chinoises, peuvent être réparties en deux groupes. Dans un premier groupe (stratégies 1), nous trouverons les méthodes pour motiver les salariés qui permettront en même temps d'améliorer le climat de travail. Nous pensons donc que la meilleure méthode est la stimulation des salariés dans un climat motivant. Dans un second groupe (stratégies 2), nous trouverons des méthodes afin de créer un climat de travail motivant et de motiver le salarié dans un climat de travail motivant. Nous allons présenter, tout d'abord les stratégies 1, puis, les stratégies 2.

### **Note :**

Conformément au contexte que connaît la Chine, en vue de favoriser la motivation du salarié chinois, ces deux groupes de stratégies se basent sur les théories de motivation, le *leadership* des cadres, sur la capacité de substitution des autres leviers de motivation, et sur le conseil des experts de ce domaine. Ces instruments stratégiques fournissent aux entrepreneurs, aux

secteurs administratifs et aux gestionnaires le soutien dont ils ont besoin pour organiser les programmes, les services et atteindre les résultats stratégiques de l'entreprise. Ces stratégies englobent un éventail de fonctions administratives de l'entreprise, encouragent une saine gestion à long terme des ressources humaines. Ils permettent également la prestation efficace et efficiente des programmes et services à l'entreprise chinoise.

Les stratégies 1 et les stratégies 2 peuvent être utilisées indépendamment. En vue de motiver le salarié, les stratégies 1 sont faciles à appliquer et demandent seulement au gestionnaire de satisfaire six facettes de facteurs. Ce sont des stratégies à court terme, qui sont beaucoup plus simples et moins efficaces que les stratégies 2. Elles ne peuvent pas résoudre fondamentalement le problème de l'entreprise chinoise. Pour diminuer ces lacunes, dans les stratégies 1, nous posons les instruments qui sont les mêmes que ceux des stratégies 2. C'est-à-dire que les instruments des stratégies 1 ou 2 comprennent les solutions qui permettent de résoudre fondamentalement le problème de l'entreprise chinoise. La différence est que les stratégies 1 n'exigent pas de l'entreprise d'améliorer dix conditions supplémentaires et de mettre en place un *leader* mobilisateur. Bien sûr, afin de motiver les salariés à long terme, le meilleur choix pour l'entreprise chinoise sont les stratégies 2. Selon les stratégies 2, nous proposerons également des méthodes spécialement adaptées à l'entreprise BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD (cf. annexe 10).

### **10.1. Les stratégies 1 : motiver le salarié chinois et améliorer le climat de travail.**

Selon les études théoriques, surtout la taxinomie de Kanfer (1990) et les résultats de l'enquête de 2011, les stratégies 1 proposent de susciter la motivation des salariés et, en même temps, d'améliorer le climat de travail en intervenant sur le contenu, le processus et le contexte du travail (le contexte du travail concerne les besoins physiologiques qui sont définis par Herzberg (1971)). Pour motiver les salariés dans un climat de travail positif, le climat de travail (y compris le rôle du manager) doit être favorable au contenu, au processus et au contexte du travail qui peuvent susciter et influencer la motivation. Nous supposons que tout salarié peut être motivé par un style de *leadership* adéquat et par (et dans) un climat de travail positif. D'une part, le gestionnaire dynamise la motivation du salarié en améliorant et en modifiant le contenu (et contexte) du travail, en créant un (ou des) objectif (s) tout en le (les) rendant attrayant(s), et par le développement de liens entre la caractéristique de l'emploi et le besoin de

développement personnel. D'autre part, le gestionnaire dynamise la motivation du salarié en obéissant au processus de comportement et en développant des liens entre efforts, performances et récompenses afin de réaliser un (ou des) objet(s). Ainsi, c'est en aidant le salarié à établir des liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'on aboutit à ce que l'individu (ou plutôt certains individus) éprouve des sentiments de compétence et d'autodétermination au travail. Le style de *leadership* et le climat de travail positif permettent aux salariés de tous niveaux de qualification d'avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser au travers de leur activité professionnelle, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel ... Donc, pour motiver les salariés dans un climat de travail positif, les stratégies 1 jouent sur deux tableaux simultanément : motiver le salarié et améliorer (établir) un climat de travail. Le climat de travail supporte et favorise la motivation des salariés sur six facettes de facteurs et ces six facettes de facteurs contribuent à un climat dans l'entreprise. Ils se supportent, s'actionnent mutuellement. Ils sont réciproquement la cause et le résultat. La conséquence est que plus le climat de l'entreprise est motivant, plus les six facteurs de la motivation sont satisfaits, et *vice-versa*. Pour ce faire, dans les stratégies 1, nous proposons six leviers (hypothèses) de la motivation au manager chinois pour résoudre six facettes de problèmes et pour motiver les salariés. Ainsi, nous allons proposer des instruments concrets pour chaque levier.

### **Six leviers pour motiver le salarié et pour améliorer le climat de travail.**

Selon notre modèle (les résultats de l'enquête de 2011 le confirment), la GRH peut agir sur la motivation du salarié à partir des six leviers suivants : 1. la condition physique du travail ; 2. le contexte (la condition psychologique) du travail ; 3. les caractéristiques de l'emploi ; 4. l'utilisation des capacités : un travail plus intéressant ; 5. la fixation des objectifs dans l'organisation : la valeur subjective des buts et de ses attentes et 6. l'organisation du travail par rapport au climat de l'entreprise. Ces six leviers construisent également un climat de travail.

#### **Levier 1. La condition physique du travail.**

Selon les résultats de l'enquête de 2011, améliorer les facteurs de condition physique du travail peut diminuer l'insatisfaction en termes de motivation au travail. La condition physique du travail est donc un levier pour traiter la motivation du salarié. Selon les résultats de l'enquête, nous pouvons confirmer que le repérage des nuisances professionnelles, le système de prévention de la santé et de la sécurité et le dépistage précoce des maladies liées au travail sont

des arguments en faveur de l'optimisation de la gestion des risques professionnels en milieu de travail. La maîtrise de la gestion des risques d'accidents, la prévention des maladies professionnelles, l'amélioration des conditions de travail permettent d'établir une priorité d'actions en matière d'analyse approfondie afin de promouvoir la santé et la sécurité au travail. Par des réglementations et des mesures spécifiques, la prévention des risques d'accidents sur les lieux de travail doit être respectée et adoptée pour protéger la santé et la sécurité des salariés. Par ailleurs, l'amélioration du système de prévention, de l'équipement, la technique et le processus de travail peuvent avoir une influence positive sur les conditions de travail.

### **Levier 2. Le contexte ou la condition psychologique au travail.**

Les résultats de l'enquête de 2011 nous confirment que la condition psychologique au travail a un impact important sur la motivation et la satisfaction. La condition psychologique au travail est donc un levier pour intervenir sur la motivation des salariés. Selon la définition de Herzberg (1971), le contexte du travail concerne les besoins physiologiques de l'individu. Selon les résultats de l'enquête de 2011, nous pouvons dire que la motivation demande aux managers de créer une ambiance au travail chaleureuse et motivante pour les salariés, et que la perception des comportements coopératifs de la part de la direction peut favoriser le développement de la motivation et de la satisfaction professionnelle. Selon nous, le contexte de travail peut être considéré comme le vecteur privilégié d'une meilleure communication interne et externe dans l'entreprise. Les gestionnaires doivent, par leur communication, aider le salarié à se sentir membre à part entière du service ou de l'équipe et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres salariés, ceci compte tenu d'une pression raisonnable de la part du management. En apprenant à connaître chaque individu et en agissant sur les problèmes susceptibles de perturber leur niveau de motivation, les managers doivent être attentifs à l'ambiance de leur équipe ou de leur service. D'ailleurs, au cœur des conditions psychologiques menant à la motivation, il y a la confiance que les individus fondent dans leurs supérieurs immédiats, leurs dirigeants et leurs collègues de travail. L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. Dans ce cas, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes. Le gestionnaire peut organiser régulièrement des activités fédératrices (par exemple : réunions, formations, séminaires ...) impliquant cette logique. De plus, le soutien perçu de la part des collègues est positivement associé à la motivation et à la satisfaction face au climat de travail. Le gestionnaire peut donc encourager les salariés à s'entraider, collaborer, s'encourager ou se féliciter dans un climat où règne la confiance.

### **Levier 3 : Les caractéristiques de l'emploi.**

Les résultats de l'enquête de 2011 nous montrent que les caractéristiques de l'emploi de l'individu peuvent agir sur sa motivation et sa satisfaction au travail. Lorsque le gestionnaire établit un lien entre les caractéristiques de l'emploi et les besoins de développement d'un individu, les caractéristiques de l'emploi peuvent être un levier important pour intervenir sur la motivation. Selon les résultats de l'enquête de 2011, donner aux salariés des tâches plus épanouissantes, plus valorisantes, plus sophistiquées et moins mécaniques peut permettre à ces derniers de développer une motivation interne et de déployer davantage de compétences. Donc, en faisant appel à des compétences plus nombreuses, en utilisant la caractéristique de l'emploi, les managers peuvent donner du sens et des valeurs au travail. Dans le cadre du travail, il faut fournir aux salariés des ressources nécessaires, des responsabilités et des autodéterminations pour qu'ils puissent organiser leur travail et prendre certaines décisions. De même, sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, la communication doit permettre de situer le résultat de leurs efforts et de donner une réelle marge d'initiative. Ainsi, il faut fournir une bonne supervision technique et de *feedback* informatif (opérés par des personnes compétentes). D'ailleurs, la récompense doit permettre d'avoir des directives précises. Pour ce faire, elle doit évoluer dans un cadre structuré, elle doit bénéficier d'une visibilité à court terme, et elle doit bénéficier régulièrement de feed-back.

### **Levier 4. L'utilisation des capacités : un travail plus intéressant.**

Les résultats de l'enquête de 2011 nous assurent que le ressenti d'un travail plus intéressant par un salarié est un déterminant de la motivation et que les variables qui conduisent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée. Donc, le travail qui permet à l'individu d'utiliser ses capacités et de le percevoir comme intéressant est un levier pour susciter la motivation. Selon les résultats de l'enquête de 2011, les salariés veulent, dans leur grande majorité valoriser leur travail (pour répondre à un certain nombre de besoins cela devient un moyen privilégié). Donc, en suscitant ses intérêts pour le motiver, le *travail* doit contribuer à ce que l'individu réalise son désir de réussite (éprouver un sentiment d'utilité, participer à des projets intéressants et jouer un rôle au sein de l'organisation) et son besoin d'épanouissement (la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité, l'autonomie, les possibilités d'utiliser ses compétences, les perspectives d'évolution professionnelle). Nous pensons qu'en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez l'individu, les managers peuvent trouver de nombreuses solutions (par exemple, les pratiques

d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage de l'information et des connaissances, des *feedback* et des soutiens (techniques et psychologiques), d'encouragement, de formation, de reconnaissance du travail et de la compétence de l'individu, d'*empowerment* et de travail en équipe, etc.).

### **Levier 5. La valeur subjective des buts et des attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation.**

Les résultats de l'enquête de 2011 nous montrent que la fixation d'objectifs au sein d'une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts et des attentes favorise la motivation personnelle. Au sein d'une organisation, la fixation des objectifs (et la valeur subjective des buts et des attentes) est donc un levier pour susciter la motivation. Selon la théorie, les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs (qui influenceraient le plus fortement le comportement) et des réactions affectives. Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être difficiles dans la mesure où l'individu considère pouvoir y arriver en fonction de ses capacités, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles, mais réalistes, ce qui constitue un défi motivant. Conformément aux résultats de l'enquête 2011, nous considérons que le développement des compétences, les buts assignés ou définis par un processus participatif, et une rémunération correcte sont des facteurs importants qui contribuent à la motivation intensive de l'individu. Il est particulièrement important qu'un salarié connaisse les moyens par lesquels il est possible d'améliorer ses réalisations. La communication (des informations) suffisante en retour est de bon moyen supplémentaire et efficace à adopter, qui permet au salarié de chercher à améliorer ses réalisations. Les gestionnaires peuvent confier des responsabilités (faire confiance), inciter, se fixer des objectifs réalistes et aider à les atteindre, faire un suivi régulier de la performance, savoir gratifier, récompenser. Nous pouvons donc motiver le salarié en agissant sur la mission, la vision et les valeurs, afin de faire naître des raisons profondes de se motiver et d'orienter les énergies collectives vers un ou des objectif(s) commun(s). Nous pensons que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée ; ils doivent fournir un *feedback* régulier et un soutien (technique et psychologique) pour les atteindre, et des récompenses lors de leur atteinte. Ainsi, il faut que la récompense potentielle soit à la hauteur de l'effort fourni. De plus, la fixation des objectifs doit laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. De même, les objectifs doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. D'ailleurs, l'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant que livré à lui-même, si on lui donne des missions (objectifs)

spécifiques qui lui permettront de concentrer son attention et ses efforts et de développer ses stratégies afin d'optimiser son travail.

### **Levier 6. L'organisation du travail et le climat de l'entreprise.**

Les résultats de l'enquête de 2011 nous confirment que l'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail. La qualité de l'organisation du travail et de climat de l'entreprise sont donc des leviers pour traiter la motivation du salarié. Selon les résultats de l'enquête de 2011, l'organisation du travail peut susciter la motivation par des logiques d'adaptation et par un climat positif. Ils nous confirment que, pour susciter la motivation du salarié, en ressoudant les six facettes des problèmes de l'entreprise chinoise, plus l'organisation du travail se focalise sur le contenu, le processus et le climat de travail, plus la motivation du salarié est élevée, plus le climat de travail influence positivement la motivation. C'est-à-dire que les solutions, que nous avons proposées pour l'entreprise chinoise, sont utilisables. Nous pensons donc, que pour motiver le salarié et en même temps améliorer le climat de travail, il doit faire son travail à partir des solutions que nous avons proposées avec les cinq premières hypothèses. Ainsi, il doit promouvoir sa capacité de gestion, chercher et utiliser des façons motivantes et essayer de créer un climat de travail motivant. Pour ce faire, il doit avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et la réponse de son groupe aux objectifs de l'entreprise. Il doit faire coïncider mobilisation de son équipe et compétences individuelles de ses coopérateurs : il lui faut stimuler la motivation, susciter les énergies des salariés, prendre des décisions en équipe, communiquer et anticiper les conflits, créer de la cohésion et amener l'ensemble de ses coopérateurs vers la réalisation des buts communs, etc. Nous pensons qu'en utilisant nos solutions, la motivation des salariés et le climat de travail sont améliorés simultanément. Plus le climat de travail est motivant, plus la motivation du salarié est élevée. Ainsi, plus la motivation du salarié est élevée, plus le climat de travail est motivant. Ils se supportent mutuellement.

Nous allons proposer plus tard, pour chaque levier selon ses facteurs composants, des méthodes plus concrètes au gestionnaire chinois. (Voir 10.2.5.3. Les instruments concrets pour motiver le salarié).

Notons que le modèle proposé repose sur l'hypothèse selon laquelle le salarié se motive (ou les salariés se mobilisent) mieux lorsque plusieurs conditions favorables (6 facettes) sont réunies. De plus, en raison de l'espace qui nous est imparti, nous nous limiterons au rôle des variables

intermédiaires et, d'une façon générale, à l'influence des dimensions du style de *leadership* adéquat et du climat psychologique sur le contenu et sur le processus de motivation.

A notre avis, ces six leviers (hypothèses) permettent de motiver le salarié et permettent de construire un climat de travail qui favorise la motivation des salariés. Mais, pour résoudre quant au fond les problèmes de l'entreprise chinoise et enfin, motiver le salarié ce ne sont pas les meilleures solutions. Nous souhaitons proposer des stratégies qui permettent de motiver les salariés dans un climat de travail motivant : les stratégies 2. Pour ce faire, nous avons besoin d'un *leader* mobilisateur qui utilise des méthodes de management motivantes dans la gestion et crée un climat de travail motivant. De plus, pour un climat de travail soit motivant, en plus de résoudre ces six problèmes chinois, le *leader* mobilisateur chinois doit améliorer dix conditions supplémentaires. Nous allons présenter, à la suite, les stratégies 2. Nous allons expliquer donc comment créer un climat motivant dans l'entreprise chinoise, ce qu'est le *leadership* mobilisateur, quelles sont les méthodes de management qui sont motivantes, comment équiper un *leader* mobilisateur, quelles sont les dix conditions supplémentaires chinoises, comment soutenir un climat motivant et comment motiver le salarié dans un climat motivant ...

## **10.2. Les stratégies 2 : établir un climat de travail motivant et motiver le salarié dans un climat de travail motivant.**

A partir d'un climat de travail, nous définissons un climat motivant. C'est-à-dire que pour que le climat de travail soit motivant, en plus de résoudre les six différents aspects du problème (motiver le salarié et améliorer un climat de travail), le *leader* mobilisateur ainsi que la mise en place de la politique d'entreprise doivent améliorer 10 conditions supplémentaires propres au contexte chinois. Le climat motivant supporte et favorise la motivation des salariés. Conformément à la théorie et au contexte de la Chine, pour créer un climat de travail motivant et pour motiver le salarié dans un climat de travail motivant, tout en s'appuyant sur les stratégies présentes dans le premier groupe (stratégies 1), les stratégies 2 doivent tenir compte de trois éléments supplémentaires : équiper un *leadership* mobilisateur, satisfaire dix conditions supplémentaires et les instruments concrets pour motiver le salarié. Basé sur les stratégies 1, si les deux premiers éléments permettent d'établir un climat de travail motivant, alors, le dernier élément permet de motiver le salarié dans un climat de travail motivant et soutenir un climat de travail motivant. Avant de présenter nos stratégies du second groupe,



nous avons besoin d'expliquer les raisons pour lesquelles nous souhaitons établir un climat motivant, le rôle du climat organisationnel, et ce qu'est un climat motivant.

### **- Pourquoi proposons-nous la mise en place d'un climat motivant à l'entreprise chinoise ?**

La culture chinoise accordant une grande importance à l'expérience émotionnelle, pour développer la motivation il est indispensable que les méthodes de travail développées au sein de l'organisation incitent les salariés à éprouver un sentiment de préoccupation (dans le sens d'avoir à cœur de faire quelque chose ou de faire attention). Les méthodes de travail et de management doivent donc permettre aux salariés de comprendre les préoccupations et les faveurs de l'organisation. De plus, les salariés chinois accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation avec leurs collègues et managers directs. Afin de stimuler leur mobilisation, manager nécessite à une bonne compréhension des valeurs et attentes des salariés. D'ailleurs, actuellement, les travailleurs chinois ne considèrent pas seulement la satisfaction de la rémunération. Avec leur esprit actif, ouvert, actuel et radical, ils s'intéressent beaucoup à l'ambiance de travail, à la culture de l'entreprise, à la qualité (le style) du management (l'amitié, l'égalité, le respect et l'animation), à la prédisposition (la diathèse) du dirigeant, à l'avenir de l'entreprise, à la cohérence de l'emploi et à l'intérêt (poursuite, compétence) personnel, à une durée de travail plaisante, au développement (réalisation) personnel et à la confirmation de leur valeur sociale, etc. Ils ne supportent plus le style de management impératif et monotone et l'environnement de travail conservateur et terne. Ces raisons nous font une impression très forte de l'importance et de l'influence d'un climat de travail (y compris un *leadership* mobilisateur). Ainsi, nos enquêtes sociales (nous avons visité une trentaine d'entreprises chinoises) et nos expériences professionnelles (nous avons travaillé 16 ans dans une entreprise chinoise) nous permettent de dire que le climat de travail influence fortement la motivation de chinois. De ce point de vue, nous proposons d'améliorer le climat organisationnel. La meilleure façon pour motiver le salarié chinois est d'établir un climat de travail motivant dans l'entreprise, et motiver les salariés dans un climat de travail motivant : les stratégies 2. Mais, qu'est ce qu'un climat de travail motivant ? Quels sont ses facteurs ? Comment le construire ? Nous allons répondre ces questions.

### **- Le rôle du climat organisationnel.**

Qu'est-ce qu'un climat organisationnel ? Selon certains articles, le climat organisationnel (le climat humain ou psychologique d'une organisation) est vécu par chaque individu, mais

renvoie à une représentation collective, tel que le caractère favorable ou défavorable de l'environnement interne de l'organisation aux yeux des salariés qui y travaillent. Comme les caractéristiques personnelles d'un individu peuvent constituer sa personnalité, il constitue une configuration des caractéristiques d'une organisation. Selon Mouqla, le climat organisationnel *«représente tout ce qui entoure le personnel, et la perception du personnel en ce qui concerne les méthodes récentes de gestion qui peuvent être à l'origine d'une insatisfaction. Le climat organisationnel a un effet direct sur la satisfaction et le rendement des individus.»* (1999, p.11). Selon certaines définitions, le climat organisationnel repose sur un consensus entre les membres d'une entité au regard de l'évaluation d'éléments clés essentiels à la qualité de contexte de travail, qui est une représentation propre de l'organisation. Il se décompose en termes de structures organisationnelles, modes de communication, style de *leadership* de la direction, taille de l'organisation, etc. L'ensemble de ces éléments forme un climat particulier doté de ses propres caractéristiques, représente la personnalité d'une organisation et influence le comportement de ses membres. Donc, le climat organisationnel concerne tous les membres de l'entreprise, dans certain cas, il est le résultat de la gestion.

Quel est le rôle du climat organisationnel ? Selon Martin et Croisielle (2006) , *«les ressources humaines, et en particulier les mesures du climat social, ont vu leur importance s'accroître depuis que les entreprises sont entrées dans une logique où l'homme interchangeable du modèle industriel classique est remplacé par un homme qui s'engage dans son travail, qui décide et qui, à travers les événements de productions considérés comme des opportunités d'apprentissage, se doit d'être en perpétuelle recherche individuelle et collective de nouvelles compétences (Crozier, 1994 ; Argyris & Schön, 2002).»* (2006, p.1). Selon certaines définitions, le climat organisationnel correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun ; il agit sur le comportement de ses membres. Ces perceptions concernent ce que les salariés valorisent fondamentalement dans un contexte de travail, par exemple : la reconnaissance, la confiance, l'autonomie, l'équité, l'entraide, le soutien, la cohésion, le *leadership*, l'efficacité, la valeur de la mission et le sens à l'action, etc. Toutes ces dimensions de leur perception se traduisent par des émotions, des impressions et des attitudes individuelles et collectives. Ces impressions ou émotions fluctuent évidemment en fonction des événements et de l'évolution de l'organisation, mais aussi parce que les salariés partagent entre eux leurs perceptions sur ces éléments en évolution. Donc, à un moment donné le climat organisationnel constitue une synthèse des

émotions collectives dominantes, provoquées par la perception qu'ont les salariés de leur situation de travail et alimentées par les conversations.

Au sein de l'entreprise, les salariés apparaissent comme baignant dans une ambiance déterminée par la nature particulière de l'organisation. Le comportement ne dépend pas seulement des caractéristiques personnelles de chacun, mais aussi de la façon dont il perçoit son ambiance de travail et la constituante de son organisation. Selon les théories, la motivation s'apparente à une instance de régulation et d'intégration d'une multitude de paramètres relatifs aux sollicitations d'une situation et aux opportunités d'un environnement (ou climat de travail et les constituantes de son organisation). Elle articule à la fois des variables individuelles (par exemple : caractéristiques personnelles) et des variables contextuelles du travail (ou climat de travail et les constituantes de son organisation), des mises en relation dynamiques, et qui engendrent au bout du compte la performance au travail. En raison du rôle de la motivation proportionnellement liée aux degrés d'ambiguïté et d'ambivalence d'une situation, avant de tirer une conclusion en termes de comportement (par exemple: le choix et l'investissement dans la direction préférée), l'organisme doit dissiper ou diminuer la complexité (d'environnement du travail) voire la confusion des données et leur conférer différentes valeurs. Un salarié *«qui perçoit son climat de travail comme ouvert et participatif, aura beaucoup plus tendance à s'appliquer dans la vie de son institution »*. (Mouqla, 1999, p.11). Donc, pour orienter le comportement, susciter la motivation et la performance d'un individu, le climat organisationnel joue un rôle important.

### **- Qu'est-ce qu'un climat motivant ?**

Quel contexte de travail peut adapter et inciter la motivation d'un salarié ? En effet, le climat organisationnel est plus qu'un symptôme ou un moyen de prendre le pouls d'une situation. Il peut avoir un impact positif ou négatif sur le service, sur la productivité, sur la capacité d'innover, sur l'adaptabilité au changement, sur le roulement du personnel, sur l'engagement et la mobilisation, sur la satisfaction au travail et même sur la qualité des produits. De même que la température affecte l'humeur, les attitudes et les décisions des êtres humains, le climat organisationnel peut agir sur les motivations, les choix et les façons de communiquer et d'agir des salariés. Le climat organisationnel surtout le climat positif peut donc jouer un rôle actif dans la vie de l'organisation. En vue de motiver le salarié, ce climat positif peut être défini comme le climat motivant. Donc, le gestionnaire peut établir un climat motivant au sein de l'entreprise qui favorise la motivation de ses membres. D'une façon globale, le climat motivant

reflète les buts, les valeurs, l'autonomie, la reconnaissance, l'équité, la confiance, le soutien et l'entraide, le *leadership*, la cohésion, le sens de l'action, l'efficacité, la loyauté, les attitudes et les croyances des membres qui, à cause de leur nature, deviennent à leur tour des éléments du climat. A la manière d'un filtre d'informations, les salariés participent et utilisent les informations venant des événements qui surviennent autour d'eux, des caractéristiques de leur entreprise et de leurs caractéristiques personnelles. De ce fait, dans un climat motivant, la structure et le processus organisationnel peuvent interagir avec la personnalité du salarié pour produire les perceptions, favoriser le travail en équipe, entretenir des relations de qualité répondre avantageusement à certains besoins de l'individu.

Conformément à la théorie et le contexte de la Chine, à partir des stratégies 1, les stratégies 2 vont consister en trois parties : équiper un *leadership* mobilisateur, satisfaire dix conditions supplémentaires et mise en place d'instruments concrets pour motiver le salarié. Les deux premières parties permettent d'établir un climat de travail motivant et la dernière partie permet de motiver le salarié dans un climat de travail motivant et soutenir ce climat. Nous devons donc, tout d'abord établir un climat de travail motivant.

### **10.2.1. Établir un climat de travail motivant.**

Pour réaliser les stratégies 2, nous avons besoins d'un *leadership* mobilisateur qui utilise des façons motivants (les instruments concrets que nous allons proposer) en améliorant dix conditions supplémentaires et en résolvant six facettes de problème chinois. Il s'agit tout d'abord d'équiper un *leadership* mobilisateur. Mais, comment équiper un *leadership* mobilisateur ? Quelles sont les caractéristiques du *leader* mobilisateur ? D'un point de vue général (selon la théorie), nous pensons qu'un *leader* mobilisateur chinois doit avoir cinq caractéristiques et son management doit s'appuyer sur cinq états psychologiques (les normes de gestion). C'est-à-dire équiper un *leader* mobilisateur par cinq caractéristiques et cinq états psychologiques.

#### **10.2.1.1. Équiper un *leadership* mobilisateur (un point de vue général).**

Pour favoriser la motivation au travail, le véritable enjeu de ce levier (6 facettes) consiste à établir un climat de travail positif, à fournir des occasions de se motiver et à apporter la motivation intrinsèque (et extrinsèque) de le faire. Ainsi les entreprises sauront mieux repérer les leviers personnels dont elles disposent et créer des relations de travail constructives. Certes, ces six facettes de la motivation sont en mesure de stimuler la motivation du salarié et de

construire un climat de travail positif dans l'organisation, cependant, pour motiver le salarié dans un climat motivant, il est nécessaire de disposer d'un *leader* qui mette en place les conditions qui assurent la motivation, et qui propose des pistes d'actions possibles pour stimuler collectivement les salariés. Il est donc indispensable d'avoir un *leader* mobilisateur. En comprenant ce qui motive leurs collaborateurs, les cadres peuvent avoir accès au plein potentiel de chacun d'entre eux, et diriger plus efficacement leurs énergies. En réalité il n'existe pas de condition gagnante unique, un climat qui puisse rendre compte de la complexité du phénomène requiert, de la part du *leader*, la mise en action d'une grande diversité de comportements, orientés vers une multitude de cibles, et qui doit être une condition gagnante-gagnante pour le salarié et pour l'entreprise (nous allons présenter plus tard une situation gagnante-gagnante pour l'entreprise chinoise). Pour ces raisons, les dirigeants doivent contribuer au développement d'un climat motivant, faire en sorte qu'il y ait du sens dans les tâches à accomplir, donner de multiples récompenses, et permettre de satisfaire un ensemble de besoins des salariés (Une *monnaie d'échange unique* ne pouvant conduire qu'à une motivation superficielle et partielle). Selon la théorie, l'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences. Le manager peut traduire par ses actes le sentiment des membres de son groupe, grâce à leur capacité à contribuer, par leurs efforts, à satisfaire leurs propres besoins, à se développer et à trouver un épanouissement personnel. De ce fait, un *leader* mobilisateur doit avoir cinq caractéristiques.

#### **a. Les caractéristiques du *leader* mobilisateur.**

- 1). Avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et bénéficier du répondant de son équipe aux objectifs de l'entreprise. Promouvoir sa qualité de gestion et de connaissance, améliorer et innover régulièrement dans sa méthode de gestion (selon l'évolution de l'environnement).
- 2). Élaborer un plan d'entreprise précis et dynamique, prendre des décisions en équipe, mobiliser les énergies. Permettre au système de management d'apporter des valeurs, du sens et une éthique, une identité un sentiment de justice au travail.
- 3). Guider la mission, la vision et les valeurs des individus afin de faire naître des raisons profondes pour augmenter l'orientation des énergies collectives vers un ou des objectif(s) commun(s). Faire en sorte que les salariés perçoivent le respect dont fait preuve la direction (confiance, l'autonomie, la justice, la reconnaissance et l'innovation).

4). Prendre le temps d'écouter ses collaborateurs, valoriser leurs performances, respecter leur point de vue, justifier le choix des tâches qu'il leur propose, et favoriser leurs initiatives et leurs participations aux prises de décision.

5). Créer et entretenir un climat de travail motivant (conditions essentielles à l'établissement d'un climat collectif propice à la motivation), communiquer et anticiper les conflits (le produit des interactions entre ses membres), servir de base à l'interprétation des différentes situations. Permettre à l'esprit d'entreprise (qui compose les normes, les valeurs et les attitudes) d'agir comme une source d'influence pour le modelage de comportements. Observer et orienter l'esprit de ses collaborateurs (par la formation à l'éthique professionnelle et aux devoirs de l'employé, l'esprit d'entreprise et la culture d'entreprise, etc. Voir conditions supplémentaires).

De plus, en suscitant la motivation, pour contribuer au renforcement et au maintien d'un climat collectif motivant, le *leader* mobilisateur doit mobiliser des normes de gestion qui ont pour fondement l'attitude des salariés ou s'appuyer sur cinq états psychologiques.

**b. Les normes de gestion** (Cinq états psychologiques propices à la motivation).

Pour qu'un climat soit motivant (dans lequel la dimension subjective est inhérente à la notion de climat, où le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun, où un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation), qu'il supporte la motivation, qu'il permette à l'individu de faire preuve d'une certaine personnalité, qu'il influence le comportement et les attitudes des salariés et qu'il fasse en sorte que les individus appartenant à l'entreprise deviennent l'un des éléments clés de la compétitivité le manager doit avoir pour principal objectif le renforcement des états psychologiques favorables à la motivation. Conformément à l'état des connaissances scientifiques accumulés à ce jour, et selon nos propres réflexions, nos travaux de recherche, nos expériences et pratiques sociales, nous pouvons conclure qu'une motivation réussie et stable nécessite que le *leader* contribue au renforcement et au maintien d'un climat collectif motivant constitué de cinq états psychologiques soit : le soutien (l'engagement émotionnel), la confiance, la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir (*empowerment*). C'est-à-dire, les normes de gestion de l'entreprise chinoise sont le renforcement de cinq états psychologiques propices à la motivation et au climat de travail motivant.

1). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils reçoivent du soutien de la part des autres. Le sentiment de soutien qui se dégage du fait que l'on se préoccupe du bien-être des

salariés donne l'indication que l'organisation considère son personnel comme une ressource stratégique. Selon Tremblay et Simard (2005), « *le lien positif observé repose aussi sur l'argument que les actions de soutien, interprétées parfois comme des signes de respect et de prise en charge, peuvent conduire à la satisfaction d'un certain nombre de besoins socio-émotionnels propices à la mobilisation, entre autres les besoins d'estime, de considération et d'inclusion dans le groupe (Rhoades et Eisenberger, 2002).* » (p.65). Quant à notre base de recherche théorique, les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque et les théories de l'autorégulation-méacognition ont expliqué ce titre. À notre avis, le soutien de la part des autres est une image importante du climat motivant. Il est donc une partie du climat motivant propice au soutien mutuel. Ainsi, le sentiment de soutien éprouvé par un salarié peut s'accroître au moyen de nombreuses petites actions du quotidien ou de méthodes spécifiques, par exemple : l'assurance d'une aide, des encouragements, des échanges réguliers, un intérêt pour ses opinions, valeurs et problèmes et un appui (au moment où il fait face à des situations difficiles). Les *leaders* peuvent aussi encourager les membres à participer à une équipe de travail et proposer des actions de soutien.

2). Les cadres doivent concilier mobilisation de leur groupe et performance individuelle de leurs membres, avoir confiance en tous leurs membres. En même temps, les salariés doivent avoir le sentiment qu'ils peuvent faire confiance. D'après Tremblay et Simard (2005), « *selon les spécialistes de la question, le niveau de confiance est plus élevé lorsque les managers se comportent d'une façon cohérente, font ce qu'ils disent et tiennent leurs promesses, qu'ils sont honnêtes et intègres et qu'ils démontrent de la considération et de la sensibilité face aux besoins et aux intérêts d'autrui.* » (p.63). Quant à notre base de recherche théorique, les théories des besoins, la théorie des attentes de Vroom (1964) et les théories de l'autorégulation-méacognition impliquent évidemment ce titre. À notre avis, pour obtenir un haut niveau de performance, il est nécessaire de contribuer à développer une motivation réelle au travail. Pour ce faire, un esprit positif d'équipe est indispensable. Afin de développer un esprit d'équipe nécessaire à la réussite de toute organisation, le management doit cultiver l'harmonie, la cohésion des relations et la confiance, encourager l'autonomie et l'initiative. Et, pour s'assurer la réussite, favoriser l'idée que l'entreprise s'apparente à un corps (union du personnel), il convient de diviser les forces (les facteurs) de l'adversaire. Les managers doivent guider (appréciation du travail accompli), encourager (acceptation du droit à l'erreur), aider (soutien, aide et accompagnement), faire confiance et faire preuve de sollicitude, toutefois il ne faut pas douter de son attitude. Notons qu'une confiance élevée des salariés à l'égard de leur dirigeant

s'acquiert avec la forte conviction que le dirigeant remplira ses obligations dans l'avenir. Pour ce faire, le gestionnaire pourrait s'agir du respect des obligations au regard de la protection des emplois.

3). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils sont traités avec justice et respect. La notion de justice a pris de l'importance dans les contextes organisationnels. La justice s'apparente à l'une des valeurs fondamentales du bon fonctionnement de la plupart des organisations. Elle présente l'un des facteurs majeurs que le salarié utilise pour définir la qualité de sa relation avec son employeur. Selon Tremblay et Simard (2005), «*un sentiment d'équité prédispose plus facilement les individus à adopter des comportements de mobilisation en guise de réciprocité (Organ, 1990).* » (p.65). Quant à notre base de recherche théorique, les théories des besoins, les théories de la justice organisationnelle et de l'équité, la théorie des attentes de Vroom (1964) et les théories de l'autorégulation-méacognition ont expliqué évidemment ce titre. Selon Adams (1965), un salarié est intéressé non pas tellement par le niveau des résultats obtenus (le salaire reçu ou l'augmentation de salaire) mais par le fait que ces résultats (récompenses ou punitions) sont perçus comme étant justes. Dans l'évaluation du traitement reçu par l'organisation, les salariés considèrent la justice distributive et la qualité de la procédure (la justice procédurale). La justice distributive doit permettre aux salariés d'exprimer leurs opinions et préférences, de fournir des informations ou de contester le résultat d'une décision qui a été prise (lors de l'évaluation du rendement). Nous pensons que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée. Ainsi, il faut que la récompense potentielle soit à la hauteur de l'effort fourni. Selon Greenberg (1987, 1990), la justice procédurale doit permettre aux salariés de prendre eux-mêmes la décision finale (choisir leurs collègues de travail, leurs avantages sociaux, etc.), donner leur opinion, l'occasion ou la possibilité d'exercer un certain contrôle soit sur les décisions conduisant aux résultats, soit sur le processus décisionnel. A ce titre, la possibilité pour les salariés de donner leur opinion procure le sentiment de participer (l'autorité) au processus décisionnel en tant que membres à part entière et que l'organisation prend leur avis en considération. Le fait de participer à la prise de décision aurait une valeur en soi et une valeur dans le groupe. De même, lorsqu'un individu a le sentiment d'être respecté, traité avec courtoisie et politesse de la part du dirigeant, il y a davantage de possibilités qu'il croie qu'il est un membre à part entière du groupe et qu'il occupe une position enviable (un statut social et l'estime de soi) au sein de son organisation. Ces sentiments d'inclusion prédisposeraient davantage les individus à accepter



des activités et des rôles qui iraient au-delà des tâches normales, par exemple s'engager dans des comportements de coopération avec les autres.

4). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils reconnaissent leur contribution. Selon Tremblay et Simard (2005, p.65), «*la reconnaissance peut se révéler un puissant levier, à la condition que les individus perçoivent qu'on cherche davantage à les reconnaître qu'à les contrôler et à les manipuler (St-Onge et al., 2005).*». Quant à notre base de recherche théorique, les trois paradigmes de théorie de la taxinomie de Kanfer (1990) ont expliqué ce titre. Selon la théorie de la motivation (Kanfer, 1991), l'anticipation et l'obtention de récompenses fortement valorisés peuvent constituer de puissants leviers comportementaux. Par conséquent, les salariés se mobiliseront plus fortement s'ils ont la conviction que leurs actions seront reconnues et appréciées par les autres. Selon Tremblay et Simard (2005), «*des recherches récentes ont indiqué que les récompenses de nature sociale (comme les félicitations) et le feedback positif sur la performance peuvent agir aussi efficacement que les systèmes de récompenses financières sur la performance organisationnelle (Luthans et Stajkovic, 1999).*» (p.65). A ce titre, la récompense peut être économique (financière) ou sociale (promotion, diplôme d'honneur, félicitations, etc.), mais l'important est qu'elle soit perçue comme une véritable marque de reconnaissance. A notre avis, pour faire la preuve aux salariés que le gestionnaire reconnaît leur contribution, les récompenses peuvent être en lien avec le niveau de performance atteint.

5). Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils possèdent suffisamment de pouvoir d'agir (le besoin de puissance). Ce besoin est caractéristique des personnels qui veulent avoir des responsabilités, qui réfléchissent à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur leur entourage, qui recherchent des postes dans lesquels ils peuvent contrôler/diriger l'environnement extérieur, exercer un *leadership* (responsables politiques). L'individu se motivera davantage s'il perçoit qu'il a les capacités et les possibilités de le faire, soit une perception de pouvoir agir (*empowerment*). Quant à notre base de recherche théorique, les théories classiques de la motivation intrinsèque, les théories du choix cognitif et les théories de l'autorégulation-métacognition ont expliqué ce titre. Selon Tremblay et Simard (2005), «*des recherches ont révélé que le pouvoir d'agir constitue un ingrédient particulièrement important dans une stratégie de mobilisation des employés du service à la clientèle (Chebat et Kollias, 2000).* [...] Certains observateurs soulignent qu'un fort sentiment d'empowerment est aussi associé à une plus forte motivation intrinsèque au travail (Niehoff et al., 2001).» (p.66). Ce

titre recouvre un ensemble de politiques et de pratiques organisationnelles qui visent à confier aux individus davantage de contrôle, de pouvoir et d'autorité au travail. Selon la littérature, la perspective psychologique repose sur un ensemble de cognitions liées à la capacité des personnes à agir sur les événements. Selon les travaux de Spreitzer (1995), ces cognitions peuvent être un sentiment de signification (l'adéquation entre les valeurs, les comportements et les croyances des personnes et les besoins en matière de rôles au travail), le sentiment d'autodétermination (la croyance que le salarié possède suffisamment de contrôle et d'autonomie dans sa tâche et dans l'application de comportements), le sentiment de compétence (la croyance que l'individu possède les capacités et les habiletés nécessaires pour se conformer aux exigences du travail) et le sentiment d'impact (la perception que l'individu détiendrait une réelle influence sur les décisions stratégiques, opérationnelles ou administratives). Selon Eylon et Bamberger, (2000), un fort sentiment d'*empowerment* peut être interprété comme un signal de respect, de considération et de confiance à l'égard des salariés. En permettant ces quatre conditions mentionnées qui forment le pouvoir d'agir (qui peut être perçu par les salariés comme un signe que l'organisation prend les moyens pour les soutenir), qui respectent et corrigent du point de vue de l'individu, la gestion de l'entreprise doit faire confiance à ses salariés et leur offrir un climat organisationnel adaptable pour qu'ils se réalisent.

Avec cinq caractéristiques, fondement de son management sur cinq états psychologiques, nous avons équipé un *leader* mobilisateur. Pour établir un climat de travail motivant, nous avons encore besoin d'améliorer les dix conditions supplémentaires. C'est-à-dire, pour réaliser les stratégies 2, il faut en plus de résoudre les six facettes de problèmes, réunir dix conditions supplémentaires qui sont liées au contexte chinois.

#### **10.2.1.2. Améliorer dix conditions supplémentaires.**

La culture chinoise accorde une grande importance à l'expérience émotionnelle qui positionne que dans la pratique de travail, la méthode de gestion doit permettre aux salariés de comprendre les préoccupations et les faveurs de l'organisation. De ce fait, pour répondre aux besoins de l'individu, afin d'atteindre les objectifs organisationnels, la politique gestionnaire doit se baser sur sa psychologie, respecter sa personnalité, organiser et orienter les salariés selon six leviers et cinq états psychologiques. La politique doit être soigneusement planifiée, il s'agit de créer un environnement de travail adapté et de favoriser la motivation et le développement de l'entreprise. Il faut accueillir de façon extrêmement positive les efforts des salariés. La récompense, la répartition et la promotion doivent permettre de les encourager. Elle

doit établir le système interne des organisations de carrière, fournir une bonne gestion de carrière des salariés, offrir davantage de formation pour le développement personnel et la promotion de l'espace, établir une vision de l'avenir personnel, pour contribuer à la réalisation de soi. Elle doit éliminer l'impact négatif sur les facteurs d'instabilité de la motivation de l'emploi, utiliser une communication (avec les individus) honnête et ouverte et non par des règles strictes, créer une relation de confiance mutuelle et donner aux salariés un sentiment d'appartenance, par exemple : aide, tolérance, confiance, égalité, respect, démocratie, unité, incitation. Toutefois à cause du contexte historique, de la culture sociale et de l'influence de l'ancien système d'administration, nous avons trouvé que le système actuel de gestion chinois suscite dix types de problèmes qui empêchent la motivation du salarié. Afin de motiver le salarié dans un climat motivant, il faut améliorer ces dix conditions supplémentaires, soit : 1. modifier l'ancien système de l'administration chinoise ; 2. axer les enjeux sur les personnes ; 3. créer la confiance (faire confiance aux salariés) ; 4. respecter le salarié, établir une nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers ; 5. avoir une unité de commandement et une unité de direction (ou unité de sens) ; 6. remodeler le rôle des syndicats au sein de l'entreprise chinoise ; 7. fidéliser par le développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d'appréciation ; 8. renforcer la formation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié ; 9. renforcer l'édification de la civilisation spirituelle, construire la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle) ; 10. établir une situation gagnant-gagnant : le développement commun.

**Condition supplémentaire 1.** Modifier l'ancien système de l'administration chinoise.

En premier lieu, le *leader* chinois doit distinguer et traiter correctement la différence entre la gestion du personnel (*RenShi GuanLi*) et la gestion des ressources humaines. Il peut opter soit pour l'ancien système de l'administration chinoise soit pour le système de gestion occidental. Le premier (le système de gestion du personnel) revient au contrôle du système politique, son fonctionnement s'opère par décret, le moyen principal de management repose sur le contrôle du personnel. C'est le supérieur qui élabore la politique de l'entreprise sans considérer l'opinion de ses subalternes. Les salariés exécutent inconditionnellement leur travail. (Note : Dans l'ancien système, la vocation initiale de l'Etat et des usines chinoises n'était pas seulement de faire du profit mais aussi de garantir aux travailleurs un besoin de sécurité matérielle. En tant que fragment de l'Etat, l'entreprise mettait à la disposition de ses salariés les services nécessaires à la couverture de leurs besoins. En échange, l'administration exigeait du travailleur l'exécution des différentes tâches, l'obéissance aux consignes de travail et

l'intégration dans une organisation fortement hiérarchisée). De même le management de ce système souligne le fait que le commandement relève de l'administration, il ignore l'initiative, l'activité, la démocratie et la conscience de la population. (Note : Dans le contexte de l'ancien système chinois, l'identité du cadre selon l'autorité hiérarchique était prépondérante sur le statut au sein des relations professionnelles, et la discipline ou plutôt la consigne a été conçue à la fois comme une communauté sociale fortement hiérarchisée et comme un facteur de production. Dans ce contexte, le management se résumait à un système bureaucratique, dont le cadre administratif et la discipline étaient des principes de direction. Ce système bureaucratique établissait un ordre social, qui conduisait à privilégier une vision purement administrative de la gestion du personnel). Même si ce système était associé à nombre de lacunes, à ce moment-là, il pouvait fonctionner. Les gens devaient obéir à cause de certaines conditions sociales que connaissait la Chine de l'époque. 1. La propagande politique et l'orientation de l'opinion publique promouvaient l'obéissance des peuples aux commandements de la direction. Plus le travailleur obéissait plus il était glorieux (à la fois rouge et expert). De ce fait, obéissance et respect des ordres et des dispositions (ou arrangements) organisationnel(le)s devenaient la norme de comportement (ou les normes sociales) et la vertu parfaite. 2. Le gouvernement prônait que les travailleurs étaient les plus glorieux, le statut social des ouvriers était le plus élevé 3. Il existait beaucoup de bien-être, l'organisation (plutôt l'Etat) occupait toute la vie des ouvriers (le jardin et l'école des enfants, l'hôpital, le logement, les occupations du retraité, dont l'enfant pouvait prendre la relève pour obtenir une place dans cette organisation une fois son départ en retraite. Les gens ne voulaient pas abandonner un emploi formel (bol de riz en fer). 4. L'organisation (usine) était la seule source de la vie (moyens d'existence et sécurité), si un travailleur quittait son organisation (démission), il ne pouvait pas retrouver de travail (il n'existait pas de marché du travail). Si un salarié était rejeté par l'organisation, il était méprisé partout (c'était une honte). Aucun autre choix ne s'offrait à lui. Par conséquent, sous le système de gestion, qui reposait sur le contrôle du personnel et en échange d'une prise en charge quasi totale de la vie des salariés, la dépendance à l'égard de l'organisation des ouvriers était très forte. L'environnement social de l'époque a donc cultivé une pensée plus conservatrice traditionnelle et unique des travailleurs. Lorsqu'ils manquaient d'enthousiasme, ils acceptaient habituellement de travailler, certes par routine, mais effectuaient leur mission. En fait, la politique de l'organisation n'a souvent pratiquement pas correspondu à l'activité réelle. D'ailleurs, dans certains cas, le développement personnel des salariés, la gestion de carrière et la fidélisation n'étaient pas des

sujets de préoccupation. De plus, à ce moment-là le marché du travail n'existait pas. Ces limites du système de management ont donc engendré une faible motivation professionnelle. (C'est d'ailleurs l'une des raisons pour lesquelles le gouvernement central chinois a voulu mettre en œuvre la politique de reformation). Même si ce système administratif avait beaucoup de limites, mais, dans une situation fermée et une période d'économie planifiée, ce système pouvait exister, parce que le gouvernement central arrangeait et occupait la marchandise sur toute la Chine. Dans un marché unique, il n'y avait pas de concurrence entre les organisations (usines)... Toutefois, ce système de gestion était étroitement lié à l'intérêt national et celui de l'individu, à ce moment précis, il peut fonctionner.

Cependant, depuis le lancement de la politique de la réforme et de l'ouverture mise en place par le gouvernement chinois en 1978, cette situation a été changée graduellement dans l'organisation (usine). La réforme a donné à l'organisation (usine) beaucoup d'opportunités pour se développer et acquérir un pouvoir de décision, tout en engendrant également de grands risques. C'est l'entreprise (manager) elle-même qui analyse le marché décide de la production, occupe ses salariés, donc, dans le système de l'économie de marché associé à une concurrence, elle doit faire face à nouveaux défis. Surtout le bien-être ancien et l'emploi formel (bol de riz en fer) n'existent plus (spécialement pour les PME). En cherchant du travail, les travailleurs disposent de beaucoup de choix (des choix dans les deux sens). De ce fait comment gérer ses salariés ? En effet, depuis 1978, l'environnement social, la conception du monde et la pensée de l'ensemble des Chinois ont changé, et ce changement se reflète surtout dans les nouvelles générations (elles sont ou seront une force majeure de l'entreprise). Actuellement, les travailleurs chinois ne considèrent pas seulement la satisfaction liée à la rémunération. Avec leur esprit actif, ouvert, actuel et radical, ils s'intéressent beaucoup à l'ambiance de travail, la culture de l'entreprise, la qualité (le style) de gestion (l'amitié, l'égalité, le respect et l'animation), la prédisposition (la diathèse) du dirigeant, l'avenir de l'entreprise, la cohérence de l'emploi et l'intérêt (poursuite, compétence) personnel, une durée de travail plaisante, le développement (réalisation) personnel et la confirmation de leur valeur sociale, etc. Ils ne supportent pas le style de gestion impérative et monotone et l'environnement de travail conservateur et terne. L'ancien système d'administration n'est plus adapté à la situation actuelle. La logique gestionnaire doit être plus ouverte, flexible et multiple. Il lui faut surtout s'adapter aux besoins du salarié, créer et fournir des conditions, stimuler et aider à la réalisation de leurs propres besoins. Pour ce qui est de la gestion occidentale : avec la "Gestion des Ressources Humaines" introduite en Chine, les gestionnaires ont trouvé un nouveau

système qui est nettement différent de l'ancien (Note : la "Gestion des Ressources Humaines" est une spécialisation récente dans la formation universitaire chinoise. Les théories de "management en ressources humaines" occidentales ont été introduites en Chine dans les années 1990). Ce système met l'accent sur l'importance de l'individu, et donc sur le fait que les êtres humains sont des ressources. Et pour disposer d'un personnel compétent, l'organisation met en place un ensemble de politiques et de pratiques. Par conséquent, les missions de «Gestion des Ressources Humaines » portent sur la manière d'exploiter et d'utiliser ces ressources et de développer les compétences des salariés. La fonction de Ressources Humaines n'est plus seulement de fournir des services au sein de l'entreprise. Dans certains cas, elle a notamment évolué vers un rôle d'agent stratégique de changement et de Business Partner. Nous pouvons diviser la gestion des ressources humaines en deux grandes catégories d'activités : l'administration du personnel (concerne les aspects administratifs) et le développement des ressources humaines. L'administration du personnel est une fonction de support dans une organisation qui comprend les contrats de travail, l'administration de la paie, la gestion des dossiers du salarié celle des congés et des absences, le règlement des cotisations patronales, etc. Ainsi, l'organisation doit mettre en place une gestion administrative du salarié pour être en conformité avec la réglementation du travail locale. Etroitement lié aux objectifs stratégiques de l'organisation, le développement des ressources humaines concerne le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des compétences (y compris la formation) et la gestion des carrières. Afin d'assurer l'atteinte des objectifs, une politique et des pratiques de développement des ressources humaines sont mises en place. D'ailleurs, un poste de Management (Gestionnaire des Ressources Humaines) est confié à des professionnels très qualifiés. Le gestionnaire doit seconder le dirigeant de l'organisation (ou le responsable du personnel) et peut également endosser un rôle de représentation auprès des instances administratives et professionnelles. Il doit réaliser des actes administratifs dans le respect des règles, des techniques et des procédures applicables au domaine des ressources humaines. Par exemple, il lui faut participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des moyens qualitatifs et quantitatifs (gestion prévisionnelle des salariés sur des compétences, le recrutement, la formation, etc.) nécessaires à l'adaptation ou à l'optimisation des ressources humaines aux objectifs de l'organisation. Bref, pour que l'entreprise chinoise soit en mesure d'attirer et retenir des employés motivés (compétents, enthousiastes et dévoués), une gestion efficace des ressources humaines s'avère primordiale. En créant un cadre de travail optimal, le manager chinois doit rejeter le style bureaucratique, acquérir des connaissances en Gestion des

Ressources Humaines, chercher de meilleures méthodes de gestion, mobiliser les membres, développer leurs initiatives.

**Condition supplémentaire 2.** La Gestion axée sur les personnes.

Sous le système socialiste actuel et sa politique de développement des forces productives, pour attirer et maintenir les salariés motivés (compétents, enthousiastes et dévoués), la stratégie de l'administration de l'entreprise chinoise doit introduire en son cœur une gestion efficace axée sur les personnes. Face aux concurrences professionnelles (dans ce même domaine), la Gestion axée sur les personnes implique plutôt d'exploiter les énergies potentielles des individus intérieurs (au sein de l'entreprise), car leur connaissance et leur expérience de l'entreprise donnent aux salariés intérieurs plusieurs avantages sur les nouveaux ou ceux de l'extérieur. Et la tendance au recrutement interne a pour objectif de diminuer les coûts extérieurs tout en promouvant la mobilité interne. D'ailleurs, en motivant et en exploitant les énergies potentielles des individus, la Gestion axée sur les personnes n'est pas qu'une méthode simple reposant sur l'argent (pour une gestion moderne, motiver ses membres par l'appât du gain n'est pas le meilleur moyen). Il faut donner la priorité à une plus grande attention au bien-être du personnel. Il convient aussi en priorité d'augmenter les avantages sociaux du salarié d'améliorer son environnement et de promouvoir la sécurité du travail, solutions qui peuvent se manifester par la prise en charge des salariés de la part de l'organisation. En effet, les salariés chinois se montrent actuellement plus attentifs à la qualité de l'entreprise et à son environnement (est-elle propice ou non au développement potentiel du personnel). De ce fait, en fonction des tendances et des enjeux démographiques, la Gestion axée sur les personnes doit établir une vision et une orientation pour la gestion des salariés et de leurs talents (identifier les talents et exploiter les énergies potentielles des individus) ainsi que pour les activités de gestion des ressources humaines dans l'ensemble de l'entreprise. De plus, en encourageant le perfectionnement et l'épanouissement des salariés ainsi que la rétroaction continue sur l'efficacité et en faisant la promotion du leadership à tous les échelons, la mise en œuvre de ce solide plan doit appuyer les priorités et objectifs à long terme de l'entreprise.

**Condition supplémentaire 3.** Créer la confiance (faire confiance aux salariés).

Nous observons qu'au sein de l'entreprise chinoise, les cadres ne font pas confiance à ses membres. Pour plupart des entreprises, la gestion des salariés s'en tient à leur surveillance. Les tâches de management correspondent à l'établissement et l'application d'une discipline stricte, à une surveillance et à un contrôle, ce qui limite les initiatives des personnes et donne même

lieu à un comportement hostile. Nous croyons que la nature humaine est bonne, les salariés veulent faire un bon travail. Ils veulent que les résultats de leur travail soient affirmés et reconnus par les autres et par la société. Ils souhaitent que leur organisation se développe bien et qu'en même temps ils en reçoivent le profit maximum. De ce fait, leurs intérêts économiques et sociaux sont cohérents avec l'organisation. La raison qui explique qu'on n'ait pas bien fait son travail peut être liée à sa méthode qui n'est pas correcte ou à un défaut de soutien technique ou au fait que sa compétence personnelle n'est pas suffisante. Il faut réfléchir au défaut (chercher le problème) de gestion lui-même, être à l'écoute de chacun des membres de son groupe pour pouvoir détecter des signes de mal-être et agir si besoin sur la coopération et la valorisation de la participation et du travail d'équipe. A notre avis, afin de développer un esprit d'équipe nécessaire à la réussite de toute organisation, le management doit cultiver l'harmonie, la cohésion des relations et la confiance, encourager l'autonomie et l'initiative. Et, pour assurer la réussite, favoriser l'idée que l'entreprise s'apparente à un corps (union du personnel), il convient de diviser les forces (les facteurs) de l'adversaire. Les managers doivent guider (appréciation du travail accompli), encourager (acceptation du droit à l'erreur), aider (soutien, aide et accompagnement), faire confiance et faire preuve de sollicitude, toutefois il ne faut pas douter de son attitude.

**Condition supplémentaire 4.** Le respect, l'égalité, la nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers.

Sous l'ancien système gestionnaire, les travailleurs ne recevaient pas véritablement le respect et l'égalité dans le traitement personnel ni la participation à la prise de décision organisationnelle, même si, aujourd'hui, cela a beaucoup changé. Toutefois, dans certaines entreprises, le respect des salariés au travail, de leur dignité et de leurs droits s'avère difficile à faire observer. Avec des comportements irrespectueux des personnes, des entreprises font souvent état de mauvais traitements d'ouvriers par leurs supérieurs directs. Ces comportements sont parfois dangereux pour la motivation du salarié, l'efficacité et l'image de l'entreprise. De ce fait, pour l'organisation chinoise, il faut faire en sorte de développer le respect et l'égalité des individus au travail (entre les ouvriers et entre les ouvriers et les cadres) en particulier entre les cadres et les ouvriers, car de telles attitudes s'avèrent indispensables. Nous avons défini une nouvelle relation entre les ouvriers et les cadres dans l'organisation chinoise : le rôle de l'ouvrier s'apparente à celui d'un maître de l'entreprise, le rôle du cadre consiste à servir l'ouvrier (qu'il soit au service de l'ouvrier).



- Le respect.

Le respect est le sentiment de considération et d'égard qui suppose une compréhension et un partage des valeurs d'une personne ou d'une idée. Le sentiment de respect permet de faire perdurer chez un salarié dans la durée le sentiment d'avoir sa place, d'être utile et désirable. Le respect mutuel (y compris entre les employés) constitue l'un des fondements de la paix sociale et des relations interpersonnelles. C'est à travers le respect de l'autre que se met en place notre désir de réalisation. La réalisation du respect se reflète dans le respect de la personnalité des travailleurs, du fruit de leur travail, de leurs talents, de leur attitude dans le cadre du travail, de leurs valeurs (compréhension et acceptation des différences de chacun), de leurs avis (permettre différents points de vue : recommandation, suggestion), de la démocratie, des règles, de la science, du temps de travail (l'équilibre « vie au travail - vie privée »).

- L'égalité.

Dans l'organisation, un salarié se compare aux autres personnes pour estimer sa place et savoir s'il compte (s'il a suffisamment de valeur pour être traité avec justice et équité). Le sentiment d'égalité permet aussi à un salarié de conserver dans la durée le sentiment d'avoir sa place, d'être utile et désirable. La réalisation de l'égalité (bien traiter les salariés) nécessite beaucoup de bon sens, d'expérience et de bonté. Il est nécessaire de combiner une activité avec gentillesse et justice. L'application de l'égalité comprend le respect de l'âge, du sexe, de la race, de l'origine, de l'ethnie, de la religion, du handicap, la prise en compte du traitement, du revenu, de l'évaluation, de la promotion, des recommandations et des avis sur demande raisonnable, de l'embauche du salarié, des conditions de travail.

- La nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers.

Actuellement, l'influence de l'ancien système de gestion produit une situation telle que le gestionnaire se sent supérieur à ses subordonnés. Son style bureaucratique amène à ce qu'il est coupé de l'actualité de production et des ouvriers, ses décisions stratégiques sont souvent peu précises et même incorrectes. Par conséquent, le respect et l'égalité (le bon traitement des salariés) entre les cadres et les ouvriers s'avèrent importants dans l'entreprise chinoise. Ils permettent de réduire la distance, de faciliter la communication et l'échange. Ainsi, un climat de travail motivant doit être orienté par le cadre, et par tous les membres qui le soutiennent. Pour bien construire et soutenir cet environnement, il faut définir le rôle de l'ouvrier et celui du cadre. La clarification de leurs rôles respectifs permet à chacun d'effectuer efficacement ses missions.

- Le rôle du cadre en tant que serviteur de l'ouvrier.

A notre avis, le rôle du cadre est de faire office de serviteur de l'ouvrier. La mission du cadre doit consister à envisager la façon d'offrir une bonne ambiance de travail aux ouvriers (en les assistant). Si le service du cadre (consistant à mobiliser et développer l'initiative et la fidélité des membres grâce à l'aide, la tolérance, la confiance, l'égalité, le respect, la démocratie, l'unité et l'incitation) s'avère efficace, les ouvriers pourront vraiment parvenir à une réussite personnelle et assurer une contribution maximale à leur organisation.

- Le rôle de l'ouvrier : en tant que maître de l'entreprise.

Nous pensons que le rôle de l'ouvrier est d'être maître de l'entreprise. Parce que, dans l'entreprise, ce sont les ouvriers qui effectuent la production (exécutants), cette production est le fruit de leur travail, de leurs motivations, de leur productivité. Les dirigeants qui décident du rendement et du futur de l'organisation. L'intérêt du personnel, en tant que maître de l'entreprise, doit obéir à celui de l'équipe. Les salariés doivent faire progresser leur technique, effectuer consciencieusement leur travail. Leurs actions doivent contribuer efficacement à la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Ils doivent respecter la direction, l'entrepreneur, observer la discipline, l'éthique professionnelle et leurs devoirs (obligations), sauvegarder les intérêts de l'entreprise, protéger les biens publics et économiser les énergies. Il leur faut se montrer attentif à l'ambiance de leur équipe ou de leur service, en apprenant à connaître chaque individu et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation (les salariés peuvent s'entraider, collaborer, s'encourager ou se féliciter dans un climat où règne la confiance). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. Dans ce cas, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes, ils doivent être loyaux envers l'entreprise.

- De plus, certaines actions et attitudes adoptées par l'entrepreneur peuvent aussi susciter un sentiment d'appartenance propice à la construction d'un climat motivant, par exemple, la connaissance du nom de chaque salarié, l'offre du petit cadeau d'anniversaire, l'accueil et l'accompagnement à la porte, une salutation sincère, une poignée de mains, une phrase réconfortante, le contact et la communication des salariés sur le lieu de travail, la connaissance et la résolution de la difficulté de l'emploi, etc. Le charme de la personnalité de l'entrepreneur (intégrité sérieux, probité) peut lui aussi influencer positivement sur le sentiment d'appartenance.

**Condition supplémentaire 5.** Unité de commandement et unité de direction (ou unité de sens).

Beaucoup d'entreprises chinoises manquent souvent d'unité de commandement et d'unité de direction. Au sein de l'entreprise chinoise, l'unité de sens et l'obligation de chaque gestionnaire ne sont souvent pas définies clairement, ce qui rend nécessaire de garantir l'unité et la coordination de l'entreprise. Précisément, chaque salarié (ou une action quelconque) doit avoir un seul patron (ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef) sans autres lignes de commande contradictoires. Selon Fayol, tout manquement à ce principe conduit à un dépérissement de l'organisation. Afin d'assurer l'unité et la coordination de l'entreprise, les salariés engagés dans le même genre d'activité (un seul programme) doivent avoir les mêmes buts découlant d'un plan unique (un ensemble d'opérations) mené par un seul chef. Pour l'unité de sens, une hiérarchie s'avère nécessaire. Le groupe des chefs doit disposer d'une autorité supérieure à celle des agents inférieurs. La ligne d'autorité se rapporte au nombre de niveaux dans la hiérarchie de l'autorité finale au niveau le plus bas de l'entreprise. Toutefois, la communication latérale s'avère fondamentale, tant que les supérieurs savent qu'une telle communication a lieu. La hiérarchie ne devrait pas être trop large ni se composer de trop de niveaux.

**Condition supplémentaire 6.** Remodeler le rôle des syndicats au sein de l'entreprise chinoise. Le fonctionnement normal des entreprises a besoin de bons ordres qui doivent être observés (respectés) non seulement par les ouvriers, mais aussi par les cadres et les entrepreneurs. Pour plusieurs entreprises chinoises, la discipline est le seul outil de soutien de l'ordre, ce sont les cadres qui sont chargés de la discipline visant à contraindre les ouvriers. Il semble que la discipline soit établie seulement pour les ouvriers et que l'équité de l'application de la discipline ne puisse pas être garantie. De plus, du fait que les ouvriers se trouvent dans une situation plus passive et plus fragile, leurs droits sont souvent ignorés par les cadres. Afin de garantir un environnement sain et équitable et pour que le travailleur ait le droit être respecté il a besoin d'être assisté, harmonisé et soutenu par un tiers : l'organisation syndicale. Actuellement, le syndicat chinois n'a pas complètement joué ces rôles comme dans les pays occidentaux. En raison de ces lacunes, il convient de remodeler le rôle du syndicat au sein de l'entreprise chinoise. À notre avis, en tant que défenseur des intérêts de la classe ouvrière, le syndicat de l'entreprise chinoise doit se situer entre les salariés et les cadres et entrepreneurs, adopter une position impartiale et une attitude responsable à l'égard des deux parties, superviser l'application de la discipline, et sauvegarder et maximaliser les intérêts des travailleurs (à condition de garantir l'intérêt de l'entreprise). Il doit aussi harmoniser et

équilibrer la relation entre eux, susciter le plus possible la motivation du salarié, assurer et promouvoir le développement de l'entreprise et l'épanouissement des individus.

Dans les pays occidentaux (en France, par exemple), les syndicats reconnus comme représentatifs dans leur secteur d'activité peuvent signer avec l'État ou l'employeur des conventions collectives qui règlent les conditions de travail pour l'ensemble des salariés. Afin d'assurer la défense des intérêts des salariés (au niveau national et à l'échelle de l'entreprise) les syndicats assument un rôle indispensable. Ils assurent ainsi un rôle de communication important au sein de l'organisation en transmettant aux salariés les informations qu'ils auront obtenues au sein des comités d'organisation. Ils peuvent, en cas de conflit avec l'employeur, engager des actions de protestation (grèves, manifestations, pétitions...). De plus, pour la vie des salariés (paritarisme) ils jouent un rôle de gestionnaires d'organismes fondamentaux. À parité avec les organisations patronales, ils gèrent les caisses nationales d'assurance maladie, d'allocations familiales (CAF) et d'indemnisation des chômeurs (ASSEDIC), des retraites. D'ailleurs, les syndicats sont des acteurs du dialogue social (qui comporte tous les types de consultations, de négociations ou d'échanges d'informations entre les représentants des gouvernements, les employeurs et travailleurs sur des questions présentant un intérêt commun relatives à la politique économique et sociale) entre l'État, les employeurs et les salariés... En pays occidentaux, tous ces rôles des syndicats assurent la défense des intérêts des salariés, permettre à l'Etat, aux entreprises et à leurs salariés de fonctionner dans un ordre social raisonnable.

En Chine, au sein de presque toutes entreprises chinoises, il existe un syndicat. Selon une source internet: *«en Chine le code du travail et la loi sur les syndicats stipulent que les syndicats doivent “représenter et défendre les droits et les intérêts légitimes des travailleurs”.* *Les organisations syndicales sont relativement puissantes, que ce soit sur le plan économique, politique, ou au sein des entreprises. Elles sont tout à fait capables de lutter pour les droits des ouvriers.* »

(Selon

source internet:

<http://www.courrierinternational.com/article/2010/06/10/mais-ou-sont-passees-les-syndicats>).

Cependant, dans la réalité, de nombreux syndicats d'entreprise adoptent entièrement les positions de leur employeur, devenant le “syndicat du patron”. Ils préfèrent se placer du point de vue de l'entreprise, prendre en considération les intérêts de l'entreprise plutôt que ceux des travailleurs. De plus, dans certaines entreprises, à cause du fort contrôle que l'employeur exerce sur les syndicats, ces derniers peuvent difficilement se présenter comme une “assemblée

représentative des ouvriers”. Ils ne représentent pas efficacement les ouvriers. A cause de dysfonctionnements du syndicat chinois, les travailleurs ont pris conscience qu’ils étaient incapables de faire respecter (ou même défendre) leurs droits. C’est pourquoi les conflits qui opposent les ouvriers à leur direction prennent de temps en temps la forme de contentieux collectifs et d’actions communes. Ainsi, ce phénomène « *est dû au fait que ces syndicats n’ont pas été constitués à l’initiative des ouvriers, conformément aux statuts syndicaux, et que leurs dirigeants n’ont pas été élus par leurs membres.* ». (Selon la source d’internet, <http://www.courrierinternational.com/article/2010/06/10/mais-ou-sont-passes-les-syndicats>).

C’est l’employeur lui-même qui les désigne... A cause de ces phénomènes, le syndicat de l’entreprise ne peut pas fonctionner normalement. Il conviendrait donc de remodeler le rôle des syndicats au sein de l’entreprise chinoise. A nos avis, en conservant leurs rôles actuels (par exemple : l’organisation de programmes collectifs tout en homogénéisant la vie quotidienne et les activités culturelles des salariés ; la surveillance de la sécurité et la protection du travail, les services de logistique, l’incitation et l’encouragement du salarié à bien travailler et le soutien psychologique, etc.), les représentants syndicaux doivent veiller à l’alignement du système avec les attentes et les besoins des salariés. La présence des représentants peut sembler à leurs yeux comme de l’ingérence dans les entreprises. Pour cette raison, il convient tout d’abord que les dirigeants de syndicats ou bien les représentants des ouvriers soient élus par l’ensemble des travailleurs. D’autre part, le syndicat de l’entreprise doit représenter la classe ouvrière, en adoptant le point de vue des travailleurs, sa fonction doit prendre en considération les intérêts des salariés, assurer la défense des droits et des intérêts légitimes de l’ensemble des ouvriers. Et puis, à l’image d’un tiers, ses rôles consistent à surveiller la gestion de l’entreprise, communiquer et négocier en cas de conflit entre employeur et direction, et permettre à l’entreprise et ses salariés de fonctionner dans un climat motivant. Enfin, concernant la vie des salariés (paritarisme), il doit jouer un rôle de gestionnaire d’organismes fondamentaux.

**Condition supplémentaire 7.** Fidéliser par le développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d’appréciation.

En Chine, pour un travailleur, le statut de cadre ou non cadre est directement déterminé par le diplôme (le niveau et la qualité des études). Le principe de méritocratie se traduit au sein de l’entreprise par une segmentation dualiste de la main-d’œuvre et des cadres. A savoir que d’un côté se trouve l’ouvrier et de l’autre la séparation de la gestion dans les services dédiés. C’est l’héritage de l’ancienne organisation chinoise qui demeure aujourd’hui une caractéristique majeure et paradoxalement le signe d’une flexibilité organisationnelle et de la capacité à

s'adapter et à produire une GRH différenciée, ce qui limite donc sérieusement le développement du salarié et sa motivation de travail. C'est aussi l'une des raisons des taux de *turnover* qui ne faiblissent pas. Nous pensons proposer un système de gestion des talents : une carrière dans une entreprise (succession d'affectations). Selon Peretti (2006) : La gestion d'une carrière doit comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne. L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décision de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion de carrières. (2006, p.83). De ce fait, la gestion d'une carrière au sein de l'entreprise chinoise nécessite l'existence d'une politique de promotion, ce qui doit impliquer un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Elle doit comprendre le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise et prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. De plus ce compromis s'exprime en termes de décision de recrutement, de formation et de mobilité interne (cela englobe la prise en compte des départs). Pour l'application de la gestion de carrière, des systèmes d'appréciation (un élément essentiel de l'équité) s'avèrent nécessaires. Ce système doit permettre de mesurer la contribution de chaque salarié, de favoriser l'accroissement de sa contribution et de garantir un lien avec sa rétribution. Il nécessite donc de réunir les informations essentielles pour construire les différents programmes (promotion, motivation, rémunération, formation, etc.) et situer les décisions concernant les carrières des salariés. La promotion et le changement de statut (de la main-d'œuvre) deviennent le cadre administratif, selon la compétence et les fruits du travail, l'opportunité de cette promotion est égale pour tous.

D'ailleurs, de même que l'avenir du patron de l'entreprise, les situations des jeunes Chinois qui sont nés à la fin des années 1980 ou au début des années 1990 diffèrent de celles des Chinois plus âgés. La mobilité de carrière pour les jeunes Chinois est spécialement importante. Pour eux, le travail est tout d'abord l'occasion d'acquérir des expériences professionnelles et des compétences supplémentaires. De ce fait, on exige d'eux un fort niveau d'engagement au travail, le management doit permettre à leur activité professionnelle de leur fournir de bonnes perspectives de développement de carrière. Dans les faits, les politiques de gestion de carrière doivent tenter d'offrir de la lisibilité aux parcours professionnels, par exemple, grâce à une carte des parcours de carrière pour chaque salarié. Le modèle de gestion de compétences (ou

des objectifs) doit dessiner les buts personnels et les évolutions de carrière selon l'augmentation des compétences. Avec une carte des parcours de carrière, ce modèle doit inclure un processus de description des compétences (ou objectifs) attendu(e)s de la part du personnel, un processus d'évaluation des aptitudes individuelles par les gestionnaires, une évaluation annuelle que le salarié s'appliquerait à lui-même. Dans ce processus, les gestionnaires doivent leur offrir des orientations. Cet ensemble de procédés vise à aider les jeunes salariés à se projeter dans le futur au sein de l'entreprise et à leur donner envie d'y poursuivre leur carrière. Enfin, en promouvant la motivation, nous proposons une pratique de recrutement intérieur des managers ou de promotion rapide à l'intérieur de l'entreprise. Pour les salariés chinois, ce moyen peut constituer à l'avenir un facteur puissant d'attractivité. De même, l'entreprise confiera de plus en plus de responsabilités à ses salariés.

**Condition supplémentaire 8.** L'éthique professionnelle et les devoirs (obligations) du salarié

Au sein de l'entreprise chinoise, le plus souvent les salariés ne savent pas clairement ce qu'est la conscience professionnelle et ne prennent pas en compte leurs devoirs. Si les salariés ne satisfont pas leur gestionnaire, ils abandonnent leur entreprise (dans très peu de cas, même sans raison) ou travaillent avec une méthode de travail dépourvue de sérieux. L'une des raisons qui expliquent cela est que l'entreprise chinoise n'a pas formé le salarié en termes de conscience professionnelle. Afin d'améliorer ce déficit, il est nécessaire de bien définir le devoir du salarié et de renforcer l'éducation en matière d'éthique professionnelle. Cette dernière peut être considérée comme un ensemble de valeurs (certaines étant produites par la profession et délimitent ce que le professionnel doit respecter ou s'interdire de faire pour accomplir son travail convenablement) qui étayent et sous-tendent les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens (en harmonie avec les missions qui sont les siennes). Généralement, l'éthique professionnelle est intériorisée et fonctionne avec les valeurs subjectives et la conscience professionnelle. La profession, la représentation du travail bien fait sont au cœur de cette conscience professionnelle, c'est-à-dire que les travailleurs entendent effectuer la plupart de leurs activités. Pour atteindre ces objectifs, *«il importe que l'accompagnement assuré par le travailleur social se fasse en respectant la dignité les intérêts et le rythme de la personne prise en charge, ainsi que la confidentialité des informations la concernant.»* (Selon la source internet : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-123.htm>). Cet accompagnement, que nous pouvons considérer comme le cœur du métier du salarié, correspond au devoir (obligation) du salarié. Donc, il faut ajouter le devoir permanent de prendre en compte la souffrance du salarié suivie, *«qui suscite le plus souvent l'empathie de*

*celui ou celle qui tente de la soulager en apportant une aide aussi appropriée que possible, ainsi que la nécessité d'adopter la bonne distance à son égard.* » (Selon la source internet : <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-123.htm>). Selon nous, les obligations du salarié chinois peuvent être les suivantes : 1. tout salarié a l'obligation de faire consciencieusement son travail (il doit effectuer personnellement le travail convenu ; il doit être au travail et faire son travail avec prudence et diligence ; il doit protéger les biens publics et économiser les énergies); 2. tout salarié a un devoir de loyauté et de discrétion (il doit s'interdire un comportement malhonnête à l'égard de son employeur et sa direction ou de nature à porter atteinte à sa réputation sans motif valable, etc.); 3. tout salarié a le devoir d'obéir à son employeur, de respecter les instructions de la direction des travaux et les intérêts de l'entreprise (il doit travailler selon les instructions de l'employeur ou dans le cadre déterminé par l'employeur ; il doit suivre les directives de son employeur et adopter une conduite respectueuse envers ses supérieurs, ses actions doivent se conformer à l'intérêt de l'entreprise) ; 4. tout salarié a l'obligation de respecter la discipline de l'entreprise (ce cadre peut, entre autres, prendre la forme des règlements internes de l'entreprise, par exemple, les horaires de travail, etc.) ; 5. tout salarié a l'obligation de prendre en considération l'intérêt de son employeur et de sauvegarder les intérêts de l'entreprise (il doit éviter toute situation de conflit d'intérêt ; il doit refuser de participer à des activités en concurrence avec celles de son employeur ; il doit observer le secret professionnel). Bref, dans l'entreprise chinoise, afin d'orienter l'attitude du salarié dans son travail, l'éducation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié est un facteur nécessaire.

**Condition supplémentaire 9.** L'édification à la civilisation spirituelle, la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle).

- L'édification à la civilisation spirituelle.

Depuis 1979, pour former l'ensemble de la population et l'aider à acquérir une haute moralité et un noble idéal, discipliné et cultivé en veillant à ce que les divers domaines (activités) soient cohérents entre eux et se stimulent réciproquement, le gouvernement central de Chine préconise une édification de la civilisation spirituelle au sein de la société chinoise, soit : la standardisation des activités sociales, l'amélioration de la morale sociale et la formation idéologique et morale de tous les citoyens ainsi que de son niveau scientifique et culturel. A savoir qu'avec le développement de l'économie marchande socialiste, l'amélioration du système politique démocratique socialiste et la promotion idéologique et morale du citoyen, les idées, la morale et l'état d'esprit du peuple et la morale sociale seront profondément modifiés.



Selon la source internet: «*Dans la phase du socialisme, la civilisation matérielle engendre les conditions matérielles et permet les expériences concrètes nécessaires au développement de la civilisation spirituelle ; celle-ci, à son tour, assure au développement de la civilisation matérielle une motivation spirituelle et un soutien intellectuel, et constitue un réel garant idéologique pour un développement bien orienté* » (Source internet, [http://french.beijingreview.com.cn/zt/txt/2011-05/19/content\\_359285.htm](http://french.beijingreview.com.cn/zt/txt/2011-05/19/content_359285.htm)). Réellement, dans la réalisation du rêve chinois, en suscitant des centaines de responsables, de dignitaires ainsi que de l'enthousiasme, en permettant à l'ensemble des citoyens de participer à l'évènement et en mobilisant l'esprit créateur du peuple en vue de développer la Chine, l'édification de la civilisation spirituelle joue un rôle indispensable. Avec les efforts de plusieurs générations et l'application de l'édification à la civilisation spirituelle, au sein de la société actuelle, le niveau de civilisation et de démocratie sociale ainsi que la morale du peuple chinois ont bien progressé. La réussite de la Chine (la montée en puissance de l'économie et son développement rapide) confirme que : grâce à la traduction des intérêts et des aspirations du peuple, cet idéal commun constitue une puissante arme idéologique (la force spirituelle) garantissant et incitant la motivation, la cohésion et l'union des citoyens sur les plans politique et moral. En un mot, cet idéal commun permet à la population de surmonter chaque difficulté en vue d'emporter la réussite. Comme une partie de société nous pouvons donc appliquer cet idéal commun au sein de l'entreprise. Pour constituer des conditions de travail motivantes et soutenir la conscience collective, l'édification à la civilisation spirituelle peut être appliquée dans l'entreprise par les éléments suivants : la gestion axée sur les gens, le fait de susciter un esprit créateur chez le salarié, la démocratie, l'unité de l'organisation, l'observation de l'éthique professionnelle, la formation aux devoirs du salarié le respect et la poursuite de la progression scientifique et la règle naturelle, la gestion scientifique. Dans la réalisation, nous proposons de miser sur ces éléments dans la culture de l'entreprise et l'esprit d'entreprise.

- la culture d'entreprise : la conscience collective.

Selon certains ouvrages, en un sens, la culture d'entreprise est un sous-produit de la culture nationale et c'est par conséquent un ensemble de valeurs (y compris les notions de solidarité et d'amour du travail bien fait et les valeurs dominantes), de rites, de mythes, de tabous et de signes partagés par l'ensemble du personnel, qui contribue à communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. Elle est donc une variable essentielle pour garantir la survie de l'équipe (surtout en constituant une entreprise plus solidaire et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir) et pour expliquer le

vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par l'entreprise (groupe social). L'existence d'une culture d'entreprise est souvent d'autant plus nécessaire que le contrôle interne s'avère difficile et que l'autocontrôle est important. Naturellement, bien que les individus (et les groupes) aient des aspirations (ou un contexte personnel) différentes, des intérêts divergents, ils doivent pourtant travailler ensemble ; l'entreprise est un lieu de conflits. Cependant, en guise d'outil de management, la culture d'entreprise peut améliorer l'adaptation à l'environnement (pour assurer la survie du groupe) et garantir la ténacité de la collectivité en améliorant notamment la communication (en insistant sur le partage des valeurs communes au lieu de souligner les divergences d'intérêts), ce qui permet à chaque individu de s'identifier à son organisation (c'est-à-dire en construire la conscience collective), d'assurer la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement (donc un "sentiment d'appartenance"), et donc de diminuer ces conflits. Notamment, face à une concurrence de plus en plus complexe, la culture d'entreprise peut être l'une des solutions pour la dynamisation du potentiel du personnel. (Lorsque tous les membres adoptent des valeurs communes de l'entreprise, ils s'y identifient. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise). D'ailleurs, une bonne culture d'entreprise renforce la performance économique de l'entreprise en réduisant ses coûts, ce qui permet l'augmentation de la compétitivité parce que les mythes, convictions et pratiques communs qui déterminent la culture d'entreprise forment un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Comme cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux, leur moral et leur motivation sont meilleurs que lorsque des contrôles sont exercés par des supérieurs selon le système de gestion (la voie de l'autorité hiérarchique). Et concernant les nouveaux salariés, étant donné qu'ils entendent moins de versions différentes sur les pratiques et les objectifs de l'entreprise, ils s'alignent plus rapidement sur l'équipe déjà en place. Le coût du travail est moins élevé. Par conséquent, une forte culture d'entreprise permet à l'entreprise d'espérer de meilleures performances financières. Malheureusement, l'importance de la culture d'entreprise est ignorée par plusieurs entreprises chinoises. Selon la source internet : *une entreprise se donne les moyens de créer le fameux "sentiment d'appartenance" qui est si faible en Chine. [...]. C'est pourquoi il est crucial d'identifier les aspects de cette culture d'entreprise qui peuvent entrer en résonance avec les valeurs & attentes des salariés chinois.* (Selon la source internet, [http://solutionschine.blogspot.fr/2009\\_02\\_01\\_archive.html](http://solutionschine.blogspot.fr/2009_02_01_archive.html)). A notre avis, en encourageant la cohérence et la puissance des salariés, la culture d'entreprise chinoise doit être considérée comme une conscience collective qui doit assurer l'unité du fonctionnement de l'entreprise et

orienter vers une continuité de l'esprit de ses membres. L'idée clef de la culture d'entreprise est que les individus défendront d'autant mieux l'entreprise qu'ils la considéreront comme une collectivité à laquelle ils appartiennent, soit une vision commune passionnée de l'avenir. Afin d'assurer une bonne entente au sein de l'entreprise, promouvoir idéologie et morale du salarié, réduire les tensions conflictuelles et former la vision commune à un "esprit maison", nous pouvons ajouter les facteurs de la civilisation spirituelle dans la culture d'entreprise. C'est-à-dire : comme une conscience collective et une communauté créatrice de richesse, la culture d'entreprise deviendra la fusion d'une culture ouvrière (les valeurs et attentes des salariés chinois) et des intérêts de l'entreprise. Elle sera la combinaison de différents matériaux : la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle, la culture nationale (la civilisation spirituelle), la tradition, les événements marquants (l'histoire) qu'a connus l'entreprise, et l'espérance de l'esprit (avec une haute moralité) des membres et les objectifs de l'entreprise. Comme les autres éléments de culture d'entreprise, la civilisation spirituelle manifeste l'esprit de l'entreprise et des individus. Si l'on ajoute la civilisation spirituelle à la culture d'entreprise, pour dynamiser la motivation et le potentiel du salarié et pour encourager et orienter le développement des deux côtés, cette dernière construira une forte cohésion.

- L'esprit d'entreprise : la force spirituelle.

Sur le sens de l'édification à la civilisation spirituelle, pour promouvoir l'esprit du salarié, nous proposons aussi de construire un esprit d'entreprise. Selon certains ouvrages, l'esprit d'entreprise est avant tout un concept lié à la mentalité (une vision commune de l'avenir), il désigne dans une organisation existante ou nouvelle un état d'esprit ainsi que le processus de développement (et de création) de l'activité économique par la combinaison de la créativité et/ou de l'innovation, de la prise de risque et d'une saine gestion. Selon Livre Vert, «L'esprit d'entreprise en Europe » (2003) : *Il désigne la détermination et l'aptitude de l'individu, isolé ou au sein d'une organisation, à identifier une opportunité et à la saisir pour produire une nouvelle valeur* (p.14) ou le succès économique. » (Présenté par la Commission, p.5). L'objectif dépasse alors la simple gestion quotidienne, il s'agit des ambitions et de la stratégie d'une organisation. Selon la théorie de Maslow, les salariés veulent satisfaire les différents niveaux de la pyramide des besoins dont celui d'appartenance à une collectivité. Or, en appartenant à une entreprise à fort esprit d'entreprise, les salariés vont se sentir davantage protégés, intégrés, entourés que dans une structure plus classique, il s'agira d'un esprit maison. Pour cela, la stratégie des Ressources Humaines (l'esprit d'entreprise) doit être attentive aux aspirations des salariés, veiller à leur sécurité, favoriser leur environnement, prendre en compte

les aspects collectifs du travail (garantir l'intégration des nouveaux salariés). A notre avis, l'esprit d'entreprise est le pilier de l'esprit des salariés qui doit être considéré comme une conscience collective, une force spirituelle et un ensemble de richesses spirituelles des membres. En guise de conscience collective et en vue d'atteindre ses objectifs, il doit permettre de constituer une puissante arme idéologique garantissant et incitant la motivation, la cohésion et l'union des salariés en lançant des plans politiques d'entreprise. A la manière d'une force spirituelle, il doit permettre aux salariés de surmonter chaque difficulté. A l'image d'une richesse spirituelle et pour qu'il puisse orienter et encourager la motivation du salarié dans une ambition motivante, unie, harmonique et saine, il faut que l'esprit de l'entreprise ait un sens des valeurs, traduise des intérêts, des aspirations des membres et l'objectif spirituel commun. De plus, afin de garantir l'exercice de la liberté de discussion, de critique et de contre-critique, il faut qu'il exige que soient respectées, protégées et diffusées toute idée et toute conception positives aptes à contribuer à un climat harmonieux et démocratique, au développement de l'entreprise et à la motivation du travail. Nous proposons donc d'introduire les éléments de civilisation spirituelle dans l'esprit de l'entreprise. Sous cet esprit d'entreprise, avec la formation du salarié (la civilisation spirituelle, les devoirs et l'éthique professionnelle), la promotion de la gestion (la gestion axée sur les gens, l'unité de l'organisation, le respect et la poursuite de la progression scientifique et la règle naturelle, la gestion scientifique), et l'amélioration du système politique démocratique de l'entreprise, la motivation et l'esprit créateur du salarié seront bien suscités pour la réalisation d'un idéal commun : le développement de l'entreprise et du personnel.

**Condition supplémentaire 10.** Etablir une situation gagnant-gagnant : le développement commun.

Le développement de l'entreprise sur le long terme a besoin d'une situation gagnant-gagnant aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise. La manière de faire le lien entre le bénéfice de l'individu et celui de l'entreprise est un objectif permanent. D'un côté les besoins et les intérêts de l'entreprise doivent être mis en priorité (subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général). D'un autre côté, l'entreprise doit garantir les besoins et les intérêts des salariés, ce qui oblige le gestionnaire à trouver des bénéfices communs. Nous pensons établir une telle situation sur la base de la coopération, par intégration de la croissance personnelle et du développement de l'entreprise, par le développement commun en vue de réaliser une situation gagnant-gagnant. Dans la réalité, les individus devraient éprouver un sentiment d'accomplissement à l'égard du développement continu des entreprises. L'épanouissement

personnel se base donc sur la plate-forme solide de l'entreprise. Parallèlement, le développement rapide de l'entreprise a besoin des efforts de nombreux fidèles salariés. Et afin de parvenir à un accord, les valeurs personnelles et celles de l'entreprise doivent être cohérentes. La gestion d'entreprise peut promouvoir le développement commun par quatre points.

#### 1. Orienter par la culture de l'entreprise et l'esprit d'entreprise.

En tant qu'éléments de l'environnement des affaires les individus dominent les entreprises, en même temps ils sont influencés par l'entreprise. Non seulement ils sont les bénéficiaires de la culture de l'entreprise et l'esprit d'entreprise, mais ils les façonnent aussi.

#### 2. L'axer sur les gens.

Les entreprises veulent continuer à se développer, ce qui les oblige à s'axer sur les gens. En établissant et améliorant le mécanisme de gestion, le gestionnaire peut susciter des bonnes volontés (souhaits ou perspectives) pour parvenir à un développement global de l'entreprise et un épanouissement de ses salariés. Dans ce cas, en guise de point d'appui, le développement de l'entreprise est propice à la croissance personnelle, permet aux salariés de maximiser l'expertise, libérer leur énergie, peu à peu de réaliser progressivement leur propre valeur et en même temps de contribuer à développer l'entreprise.

#### 3. La foi

Le développement personnel et celui des entreprises dépendent aussi de la bonne foi entre les deux parties. L'entreprise disposera d'un espace pour montrer leur talent et promouvoir le développement de compétences personnelles au cas où des individus l'intégreraient. De même, pour fidéliser les salariés, contribuer à développer le dévouement et la diligence dans l'exécution de leur mission, les entreprises doivent seulement rendre leurs salariés honnêtes. Si l'entreprise mène une réflexion sur les individus, ils se montreront reconnaissants par leurs efforts. La bonne foi (ou l'honnêteté) entre les deux parties, les belles perspectives et le système de gestion raisonnable forment ensemble un mécanisme de cercle vertueux qui permet aux individus et à l'entreprise de faciliter la réussite commune.

#### 4. L'ambiance de travail.

D'une façon globale, le climat motivant reflète les buts, les valeurs, l'autonomie, la reconnaissance, l'équité, la confiance, le soutien et l'entraide, le leadership, la cohésion, le sens de l'action, l'efficacité, la loyauté, les attitudes et les croyances des membres qui, à cause de leur nature, deviennent à leur tour des éléments du climat. Parmi ces éléments, nous considérons la loyauté comme l'une des qualités les plus déterminantes de l'ambiance, comme un ensemble qui se reflète sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. De ce fait,

dans un climat motivant, la structure et le processus organisationnel interagissent avec la personnalité du salarié pour produire des perceptions (surtout la loyauté), qui favorisent le travail en équipe, permettent d'entretenir des relations de qualité (la cohésion, la confiance mutuelle, l'entraide, l'égalité, le respect mutuel, la tolérance mutuelle et la démocratie), et de répondre avantageusement à certains besoins de l'individu.

Selon Balme et al. : «*les enjeux portés par la Gestion des Ressources Humaines en Chine concernent non seulement la qualité des processus que les entreprises ont à mettre en œuvre mais aussi leur vision même du management.* » (2006, p.44). Pour améliorer les politiques administratives de l'entreprise, le gestionnaire chinois doit focaliser son action sur les personnes, distinguer correctement la différence entre la gestion du personnel (*RenShi GuanLi*) et la gestion des ressources humaines, il faut faire confiance à ses membres... Face au contexte que connaît la Chine, améliorer de ces dix conditions supplémentaires permettent aux managers de changer leur point de vue et leurs méthodes de gestion, de repositionner leur stratégie sur la gestion du personnel. Pour créer un climat de travail motivant et pour motiver le salarié dans un climat de travail motivant (les stratégies 2), elles sont donc les conditions nécessaires.

Les stratégies 2 demandent un *leader* mobilisateur (Voir *Équiper un leadership mobilisateur*) qui utilise des méthodes de management motivantes (Voir *Les normes de gestion* et *Les instruments concrets pour motiver le salarié*) à résoudre six problèmes chinois (six hypothèses) et à améliorer dix conditions supplémentaires. Mettre en œuvre les stratégies 1 (six hypothèses pour résoudre six problèmes chinois et pour motiver le salarié et en même temps améliorer le climat de travail) avec l'amélioration de ces dix conditions supplémentaires, plus un *leader* mobilisateur sont les éléments qui permettent de créer un climat de travail motivant. (Jusqu'à présent, nous avons quasiment créé un climat de travail motivant. En effet, selon les stratégies 2, un climat de travail motivant comprend une partie des instruments concrets pour motiver le salarié dans un climat de travail motivant. Parce que, ces instruments permettent au gestionnaire de créer et soutenir le climat de travail motivant). Mais, comment susciter la motivation du salarié dans un climat de travail motivant ? Comment soutenir un climat de travail motivant ? Pour répondre ces questions, il s'agit d'expliquer le principe des stratégies 2 et la fonction de gestionnaire et de proposer les instruments concrets pour motiver le salarié (des méthodes de management motivantes).

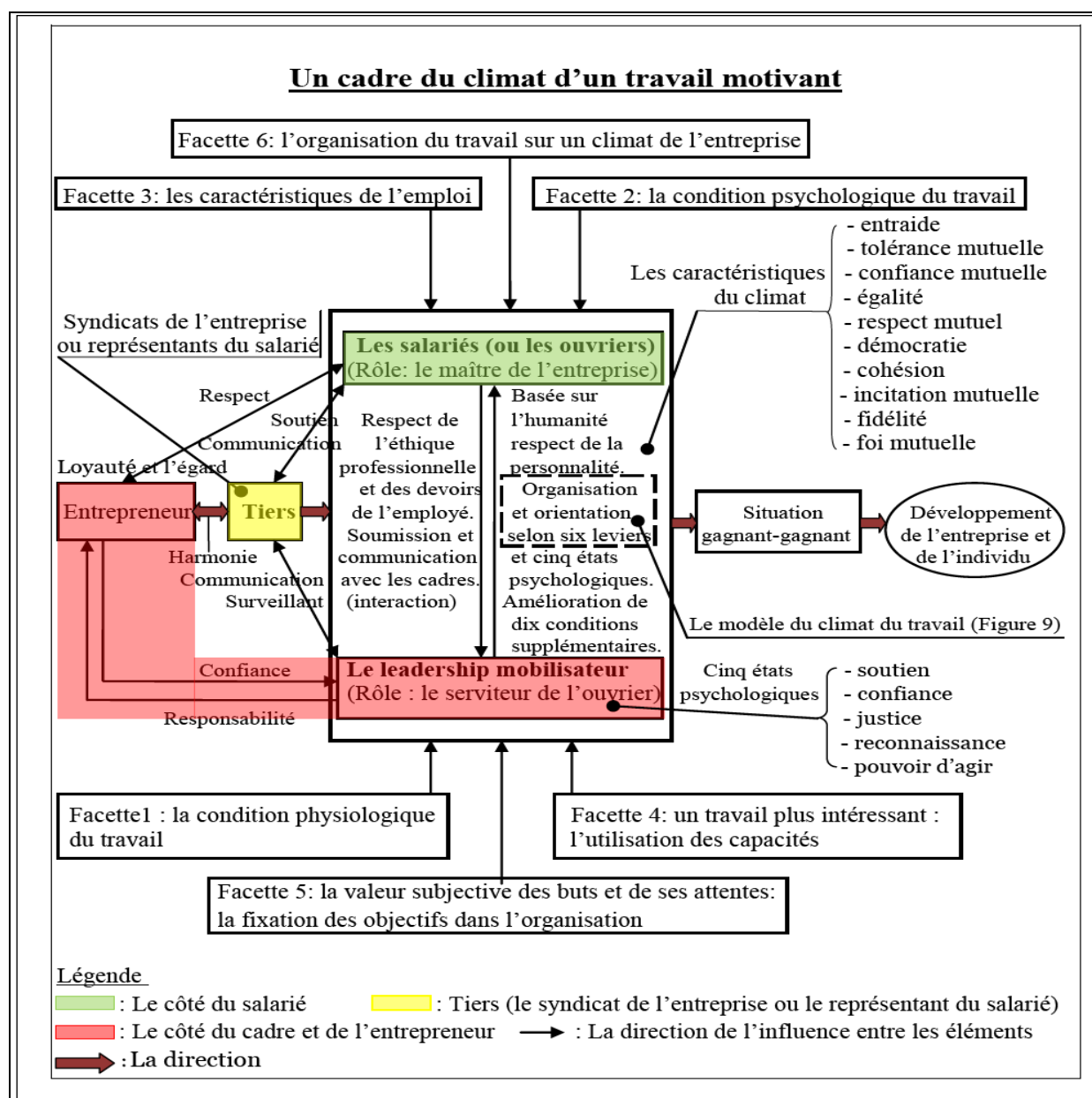
### **10.2.2. Motiver le salarié dans un climat de travail motivant.**

### 10.2.2.1. Le principe de stratégies 2 (motiver le salarié dans un climat de travail motivant).

Comment susciter la motivation du salarié dans un climat de travail motivant ? Voici le principe des stratégies 2. Nous proposons que dans un climat de travail motivant, avec un rôle de serviteur de l'ouvrier, en utilisant six facettes de leviers, en renforçant cinq états psychologiques et en améliorant dix conditions supplémentaires, le *leadership* mobilisateur forme une situation gagnant-gagnant (la réalisation de développement d'entreprise et l'épanouissement du salarié). Dans la quelle, il suscite la motivation du salarié par la focalisation sur le développement commun et celui d'autres besoins personnels, le gestionnaire établissant des liens avec ces aspects. Pour ce faire, le *leadership* mobilisateur dynamise la motivation du salarié en améliorant et modifiant le contenu (et contexte) du travail en créant de l'attrait pour un (ou des) objet(s) commun(s) et en créant des liens entre les caractéristiques de l'emploi et le besoin de développement personnel. D'autre part, le *leadership* mobilisateur dynamise la motivation du salarié en obéissant au processus de comportement et par appliquer des liens entre efforts, performances et récompenses afin de réaliser un (ou des) objet(s) commun(s). Ainsi, en aidant le salarié d'établir les liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient, cela permet d'aboutir à ce que l'individu (ou plutôt certains individus) éprouve des sentiments de compétence et d'autodétermination au travail. Le *leadership* mobilisateur et le climat motivant permet aux salariés de tous niveaux de qualification d'avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser par le truchement de leur activité professionnelle, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel ... Ainsi, en formant par l'édification à la civilisation spirituelle, en respectant l'éthique professionnelle et le devoir du salarié, en suscitant de la culture d'entreprise et de l'esprit d'entreprise, avec le patron de l'entreprise, les salariés se motivent autour du développement commun et pour satisfaire des besoins personnels. Ils obéissent volontiers et communiquent (interaction) activement avec le gestionnaire. De plus, pour soutenir la coopération entre les cadres et les ouvrières et un climat de travail sain, le syndicat de l'entreprise ou les représentants de l'ouvrier jouent un rôle de tiers. D'un côté, en communiquant et soutenant les ouvriers, il assure la défense des droits et des intérêts légitimes de l'ensemble des ouvriers. Dans un autre côté il veille à l'alignement du système de gestion des ressources humaines avec les attentes et les besoins des salariés, surveille la gestion de l'entreprise, communique et négocie en cas de conflit entre employeur et direction. Avec les efforts de tous, ils créent un climat de travail qui ayant les caractéristiques suivantes : entraide, tolérance, mutuelle confiance, mutuelle égalité, respect mutuel, démocratie, cohésion,

incitation mutuelle, fidélité et foi mutuelle. Le principe des stratégies 2 nous dessine un cadre au climat motivant pour l'entreprise chinoise. Voir la figure 22 ci-dessous.

Figure 22. Un cadre du climat d'un travail motivant (stratégies 2).



### 10.2.2.2. Soutenir un climat de travail motivant (la fonction de gestionnaire).

Créer un climat de travail motivant pour maintenir la collaboration des membres et susciter la responsabilité des salariés.

Pour soutenir un climat de travail motivant, nous proposons que la gestion et les politiques administratives de l'entreprise renforcent la formation idéologique des salariés par l'édification à une civilisation spirituelle, l'éducation à l'éthique professionnelle et des devoirs (obligations)



du salarié) et par la construction de la culture de l'entreprise et l'esprit de l'entreprise. (Voir *Condition supplémentaire 8 et 9*). En construisant avec ses membres la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle) il convient d'orienter leur attitude de travail et leur point de vue sur les valeurs morales (l'esprit). La culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise doivent favoriser la motivation (voir *Condition supplémentaire 9*). D'autre part, le rôle du cadre (en tant que serviteur de l'ouvrier) doit consister à se mettre au service de l'ouvrier ou d'assistant (le rôle des ouvriers s'apparente au maître de l'entreprise. Voir *Condition supplémentaire 4*). C'est-à-dire que la Gestion doit faire porter sa mission sur la manière d'offrir une bonne ambiance de travail (aide, tolérance, confiance, égalité respect, démocratie, unité incitation, fidélité) aux ouvriers. Il s'agit de se baser sur l'humanité (Voir *Condition supplémentaire 1 et 2*), de distinguer correctement la différence entre la gestion du personnel (RenShi GuanLi) et la gestion des ressources humaines (Voir *Condition supplémentaire 1*), de respecter la personnalité, de faire confiance à ses membres (Voir *Condition supplémentaire 3*), de fidéliser les salariés par le développement des carrières (Voir *Condition supplémentaire 7 : La mobilité de carrière et les systèmes d'appréciation*) de prendre les décisions en fonction du contexte, d'adapter son style de management à la situation de travail et au profil des collaborateurs, d'organiser et orienter les membres de l'entreprise selon six leviers proposés dans cette thèse et les cinq états psychologiques. Avec l'amélioration de dix conditions supplémentaires, les activités du gestionnaire doivent permettre aux salariés et à l'entreprise d'avoir une situation gagnant-gagnant, de réaliser un rendement gagnant-gagnant et de garantir un développement commun (Voir *Condition supplémentaire 10*). Et grâce à un service efficace du cadre (mobiliser les membres, développer leurs initiatives), les ouvriers pourront accomplir leur développement personnel et assurer une contribution maximale à leur organisation. Ainsi pour favoriser la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, la gestion d'entreprise doit disposer d'une unité de commandement et d'une unité de direction, le commandement et la direction doivent être unanimes et cohésifs (Voir *Condition supplémentaire 5*), Et la règle, les disciplines doivent être claires, précises et concrètes et placées à un endroit évident. Pour assurer un climat de travail motivant, le gestionnaire doit donc être motivé et motivant. Il doit apprendre et utiliser tous les éléments positifs et les moyens spécifiques de prise d'information et d'action. Par exemple, en permettant une organisation propice à la production et en favorisant un climat de travail motivant, il lui faut analyser les conditions de travail des ouvriers, clarifier et identifier les problèmes qui se posent, lors d'un entretien personnel, repérer les agents en difficulté et leur proposer de l'aide, maintenir des relations de travail coopératives, planifier des réunions de

l'entreprise, veiller à l'adhésion du groupe aux objectifs définis, négocier des solutions adaptées et équitables, favoriser l'adhésion et l'implication de l'entreprise, trouver une forme d'équilibre entre les attentes des effectifs et les contraintes inhérentes à la production de soins, préconiser l'aide mutuelle, encourager les prises d'initiative et la créativité individuelles et assurer le développement commun. (Voir *Levier 2*). D'ailleurs, pour avoir un ordre saint qui garantit un climat motivant, la surveillance de syndicat est indispensable. L'entreprise chinoise doit remodeler le rôle des syndicats (Voir *condition suppl émentaire 6*).

Selon le principe des stratégies 2 et les résultats de première enquête, en vue de résoudre six facettes des problèmes chinois afin de motiver le salarié nous proposons des instruments concrets au gestionnaire chinois. (Si les étapes précédentes permettent d'établir un climat de travail motivant, alors, ces instruments permettent de motiver le salarié dans un climat de travail motivant et de soutenir un climat de travail motivant).

### **10.2.2.3. Les instruments concrets pour motiver le salarié (des méthodes de management motivantes).**

Ces instruments se basent sur six hypothèses. Pour chaque hypothèse, nous proposons, selon ses facteurs composants, des méthodes concrètes. Ils conviennent à nos stratégies 1 et 2. Ces instruments proposent des solutions qui, pour résoudre les dix conditions supplémentaires chinoises, permettent de créer un climat de travail motivant et de motiver le salarié dans un climat motivant. De plus, ils demandent au gestionnaire d'avoir *cinq caractéristiques du leader mobilisateur* et d'utiliser *les normes de gestion* (cinq états psychologiques propices à la motivation). Ils permettent donc d'améliorer la compétence du gestionnaire. Issus de la théorie, ces instruments sont aussi les fruits des experts chinois et de nos professeurs.

#### **Levier 1. Les événements insatisfaisants (la condition physique du travail).**

Hypothèse 1 : Améliorer la condition physiologique du travail diminue l'insatisfaction et la démotivation du salarié

Dans plusieurs entreprises chinoises, où les normes des conditions de travail ne font pas encore sens.

Selon les résultats d'enquête 2011, la condition physique du travail concerne : les vibrations ; les bruits ; la température ; les fumées, les vapeurs, les poussières ou les substances dangereuses (telles que les produits chimiques, les matières infectieuses etc. ou être en contact avec ou manipuler des substances ou matériaux dangereux) ; les mouvements répétitifs ; l'aide

de collègues; le temps de travail; la sécurité (la durabilité) du poste et les heures fixes de début et fin de travail.

Pour améliorer la condition physiologique, il faut tout d'abord préciser les règles (les normes), renforcer l'éducation à la sécurité pour les salariés et faire appliquer strictement les normes (tous les membres doivent respecter le processus de travail, les normes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail). Ainsi, l'amélioration du système de prévention, de l'équipement, de la technique et du processus de travail peut avoir une influence positive sur les conditions de travail. L'entreprise doit renforcer la maîtrise technique des installations et celle des risques d'accident du travail, examiner périodiquement la sécurité des équipements, équiper et renouveler les outils de sécurité et améliorer régulièrement les conditions de travail. L'entreprise peut aussi, par le biais de l'amélioration de la technique, du processus de travail, promouvoir la condition du travail (par exemple, diminuer les vibrations, bruits, vapeurs, la fumée, la poussière, l'impact des produits chimiques, les mouvements répétitifs, etc.). Pendant le travail, pour soulager la tension et le stress du salarié l'entreprise peut diffuser de la musique. Et dans le milieu de travail, l'entreprise peut offrir quelques minutes de repos ou organiser des cours de gymnastique rythmique à ce moment-là etc. De plus, concernant les postes qui exigent des salariés un travail sous tension, il faut augmenter le nombre du salarié afin de réduire l'intensité du travail.

## **Levier 2. Le contexte (la condition psychologique du travail) : favoriser le sentiment d'appartenance.**

Hypothèse 2 : Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur sa motivation et sa satisfaction.

Selon les résultats d'enquête 2011, la condition psychologique du travail concerne la relation avec collègues ; la communication ; l'ambiance au travail ; la compétition entre collègues ; l'encouragement et le soutien au travail et à l'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle.

A notre avis, le contexte de travail peut être considéré comme le vecteur privilégié d'une meilleure communication interne et externe dans l'entreprise. Le gestionnaire doit, par leur communication, aider l'apprenant à se sentir membre à part entière du service ou de l'équipe et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres salariés, maintenir une pression raisonnable dans le management. En apprenant à connaître chaque

individu et en agissant sur les problèmes susceptibles de perturber leur niveau de motivation, le manager doit être attentif à l'ambiance de leur équipe ou de leur service. Concrètement, il doit planifier des réunions d'équipe, favoriser l'adhésion et l'implication du membre avec des objectifs communs et l'esprit et la culture de l'entreprise, utiliser des moyens spécifiques de prise d'information et d'action afin de maintenir des relations de travail coopératives (préconiser les aides interpersonnelles, diminuer la compétition entre collègues) dans une ambiance favorisant la motivation. En améliorant la relation et la compréhension mutuelle, le gestionnaire peut penser à programmer des sorties amicales en dehors du lieu de travail, par exemple : l'inviter à partager des moments de convivialité (activités de groupe, "pots" du groupe ...), etc. Ainsi, il doit reconnaître la difficulté de gestion des relations interpersonnelles pour prévenir et gérer un conflit. Il doit aussi apprécier les participations de chacun (reconnaître son point fort), permettre aux salariés d'émettre leurs opinions (sans jugement de valeur) et traiter chacun équitablement. En ce sens, le *leader* doit considérer que chaque membre du personnel est comme un collègue à part entière, et que les salariés sont des ressources de l'entreprise qui doivent être exploitées suivant la meilleure méthode au regard d'outils de gestion qu'il lui incombe de trouver et d'adapter. D'ailleurs, des actions et des attitudes adoptées par l'entrepreneur peuvent aussi susciter un sentiment d'appartenance (par exemple, la connaissance du nom de chaque salarié un petit cadeau d'anniversaire, l'accueil et l'accompagnement à la porte, une salutation sincère, une poignée de mains, une phrase réconfortante, le contact et la communication entre les salariés sur le lieu du travail, la connaissance et la résolution des difficultés liées à l'emploi, etc.). La personnalité de l'entrepreneur (intégrité, sérieux, probité) peut lui aussi influencer positivement sur le sentiment d'appartenance.

Pour diminuer la compétition entre collègues, encourager et soutenir le salarié le *leader* doit faciliter ses relations avec l'ensemble de l'équipe, être informé des difficultés qu'il a rencontrées et les résoudre, respecter l'idée et la créativité de chaque salarié et susciter son talent de patron. Par exemple, s'impliquer dans l'activité et la vie du groupe, permettre aux autres de recevoir, comme lui, les informations concernant son petit groupe de travail et les supports de communication de l'entreprise (bulletins d'information, notes de service, rapports d'activité, etc.), faire participer aux réunions de travail ou d'information de l'entreprise, écouter les avis, expliquer les valeurs, la culture et l'esprit de l'entreprise, aider et soutenir au moment où le collaborateur en a besoin (dans sa vie professionnelle et privée : l'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle), féliciter en cas de réussite.

Pour éviter que le salarié se sente en porte-à-faux, il faut l'aider à comprendre l'utilité de son travail et l'objectif commun (la connaissance des attentes de son entreprise). La gestion doit donner à chaque salarié un cadre précis et des repères clairs pour lui permettre de se situer dans son environnement professionnel. C'est-à-dire, qu'il s'agit de clarifier régulièrement ses activités, la mission à accomplir, les règles à respecter, les objectifs à atteindre, de lui permettre d'identifier les personnes ressources, les liens et l'articulation entre sa mission et celle de ses collègues, l'esprit d'entreprise, les règles de politesse, etc.

Ainsi, au cœur des conditions psychologiques menant à la motivation, il y a la confiance que les individus fondent dans leurs supérieurs immédiats, leurs dirigeants et leurs collègues de travail. Egalement, l'ambiance repose sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. Dans ce cas, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes. Le gestionnaire peut organiser régulièrement des activités fédératrices (par exemple : réunions, formations, séminaires ...) impliquant cette logique. De plus, le soutien perçu de la part des collègues est positivement associé à la motivation et à la satisfaction face au climat de travail (Voir *les normes de gestion 1*). Le gestionnaire peut donc encourager les salariés à s'entraider, collaborer, s'encourager ou se féliciter dans un climat où règne la confiance.

De plus, en favorisant l'exploitation des ressources humaines, la gestion de l'entreprise doit faire confiance à ses membres (Voir *les normes de gestion 2*), encourager les prises d'initiative et la créativité individuelles, et l'ambiance de l'entreprise doit les faire se sentir en sécurité respectés, en équité, enthousiastes et sujets d'affection (Voir *les normes de gestion 3 et 4*). La gestion et l'esprit de l'entreprise doivent permettre à chaque salarié de prendre conscience qu'il est le maître et la richesse de l'entreprise, qu'il est le meilleur, et est indispensable pour l'équipe.

De même, les salariés doivent comprendre que c'est l'entreprise qui leur donne l'occasion de se réaliser. Ils doivent respecter la direction, l'entrepreneur, observer les règles de discipline, l'éthique professionnelle et les devoirs (obligations) du salarié sauvegarder les intérêts de l'entreprise.

### **Levier 3. Les caractéristiques de l'emploi.**

Hypothèse 3 : Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail.

Selon la théorie, les caractéristiques de l'emploi peuvent agir sur la motivation et la satisfaction au travail. Selon les résultats d'enquête 2011, en favorisant la motivation du personnel au quotidien, les caractéristiques de l'emploi concernent les informations reçues, la mise à disposition des ressources nécessaires, la mise en œuvre d'un programme, la clarté des idées, la bonne supervision technique du gestionnaire (la supervision des personnes compétentes), les *feedback* informatifs fournis, l'autonomie nécessaire (la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre des tâches, si besoin) et la mise en application des suggestions et des commentaires des salariés, etc.

Selon les résultats de l'enquête de 2011, donner aux salariés des tâches plus épanouissantes, plus valorisantes, plus sophistiquées et moins mécaniques peut permettre à ces derniers de développer une motivation interne et de déployer davantage de compétences. Donc, en faisant appel à des compétences plus nombreuses, en utilisant la caractéristique de l'emploi, les managers peuvent donner du sens et des valeurs au travail. Dans le cadre du travail, il faut fournir aux salariés des ressources nécessaires, des responsabilités et des autodéterminations pour qu'ils puissent organiser leur travail et prendre certaines décisions. De même, sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leur évolution, la communication doit permettre de situer le résultat de leurs efforts et de donner une réelle marge d'initiative. Ainsi, il faut fournir une bonne supervision technique et un *feedback* informatif (opérés par des personnes compétentes). D'ailleurs, la récompense doit permettre d'avoir des directives précises. Pour ce faire, elle doit évoluer dans un cadre structuré, elle doit bénéficier d'une visibilité à court terme, et elle doit bénéficier régulièrement de *feedback*.

Nous proposons que chaque jour, avant le travail, le gestionnaire transmette précisément à chaque salarié les tâches, le standard du processus (le programme), les exigences relatives à la qualité et la quantité du produit et les indicateurs d'évaluation (qui doivent aussi concerner les augmentations). Il doit garantir à chaque salarié de disposer des ressources nécessaires. Pendant le travail, le technicien doit être présent sur place, surveiller la production (garantir que le processus demeure efficace), contrôler la qualité du produit, résoudre les problèmes, communiquer avec les salariés, leur permettre de recevoir des *feedback* informatifs en temps opportun (en permettant l'efficacité, nous proposons au gestionnaire de prendre une sorte de "compte de la tâche en secondes". C'est-à-dire, effectuer la mission, faire le *feedback*

informatif et le soutien technique en temps opportun). Et pour préciser les indicateurs d'évaluation, standardiser le processus de l'opération (avoir un processus normal), il faut transformer ces informations en texte ou en graphiques sur papier et préciser les activités du poste de travail. De plus, la gestion doit encourager la créativité et l'initiative du salarié (par exemple, ses idées concernant le renouvellement technique et l'amélioration du processus), écouter et adapter ses propositions (mise en application des suggestions et des commentaires des salariés). Elle doit permettre les salariés de choisir ou de modifier l'ordre des tâches, s'ils ont besoin. C'est-à-dire, donner au salarié l'autonomie nécessaire. D'ailleurs, afin de promouvoir ses compétences, il est nécessaire de souvent renforcer la formation technique du salarié et celle du technicien. Pour ce dernier, la formation technique est plutôt basée sur les nouvelles technologies, l'entreprise peut par exemple envoyer le technicien dans une autre entreprise ou à l'université. Enfin, il convient de renforcer la coopération et les échanges technologiques entre les entreprises (dans le même domaine), par exemple envoyer les salariés dans divers endroits.

#### **Levier 4. Un travail plus intéressant (les facteurs internes : se sentir compétent et autodéterminé).**

Hypothèse 4. Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

Selon les résultats d'enquête 2011, ce levier concerne l'épanouissement individuel (le développement des compétences et des connaissances), la contribution au travail (la qualification et la performance), la reconnaissance personnelle et professionnelle, l'autodétermination et l'occasion de résultats positifs (l'intérêt de l'individu).

Selon les résultats de l'enquête de 2011, les salariés veulent, dans leur grande majorité, valoriser leur travail (pour répondre à un certain nombre de besoins cela devient un moyen privilégié). Donc, en suscitant ses intérêts pour le motiver, le *travail* doit contribuer à ce que l'individu réalise son désir de réussite (éprouver un sentiment d'utilité, participer à des projets intéressants et jouer un rôle au sein de l'organisation) et son besoin d'épanouissement (la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité, l'autonomie, les possibilités d'utiliser ses compétences, les perspectives d'évolution professionnelle). Nous pensons qu'en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez l'individu, les managers peuvent trouver de nombreuses solutions (par exemple, des pratiques d'autonomie accrue, d'enrichissement des tâches et de polyvalence, de partage de l'information et des connaissances, des *feedback* et des soutiens techniques et psychologiques, des encouragements,

de la formation, de la reconnaissance du travail et de la compétence de l'individu, d'*empowerment* et de travail en équipe, etc.).

- En favorisant un épanouissement individuel, les dirigeants peuvent traduire par leur travail (ou leurs actes) le sentiment que le salarié peut, grâce à sa capacité, contribuer par ses efforts à s'épanouir. Ainsi, le gestionnaire doit lui fournir en retour des informations (*feedback*) objectives, fréquentes et suffisantes. De plus, le recrutement interne est aussi une occasion pour favoriser un épanouissement individuel. D'ailleurs, si possible, l'entreprise peut envoyer de temps en temps les meilleurs salariés apprendre une technique à l'université.

- En favorisant la contribution au travail, nous proposons surtout au gestionnaire d'accorder de la confiance et de l'autorité au salarié d'une façon graduelle. Par exemple : passer progressivement d'un contrôle permanent à une régulation ponctuelle ; confier progressivement de nouvelles responsabilités et davantage d'autorité ; négocier avec lui la délégation d'une mission (ou d'une activité) difficile, importante et intéressante, pour lui offrir l'opportunité de susciter ses compétences (peut-être inexploitées), de manifester une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés.

- Pour favoriser la reconnaissance du salarié, le gestionnaire peut susciter son initiative, encourager ses opinions, prendre en compte ses remarques et suggestions lorsqu'elles s'avèrent pertinentes, lui faire la confiance, lui donner des signes de reconnaissance positifs (avec sincérité, en le valorisant, ou en le félicitant), et éviter de mettre systématiquement l'accent sur ses faiblesses (ou les points à améliorer), sans valoriser ses qualités et ses réussites.

- Pour favoriser l'autodétermination, le dirigeant doit permettre au salarié de prendre des décisions relatives à son travail (par exemple, lui permettre de varier ses activités afin d'éviter un travail trop répétitif) et son organisation elle-même. Dans la mesure du possible, il lui faut l'encourager progressivement à prendre des initiatives en définissant le cadre de liberté (respect des règles de sécurité, de la discipline et de l'organisation du service). Enfin le gestionnaire doit lui offrir un *feedback* fréquent, objectif et suffisant pour qu'il progresse.

- En favorisant l'intérêt de l'individu au sein de l'entreprise, le gestionnaire doit permettre au salarié d'être clair à propos des enjeux de son travail pour l'ensemble de l'entreprise, encourager ses efforts, ses progrès et ses initiatives, solliciter son avis, féliciter ses réussites, l'inviter à observer et apprendre comment réaliser un travail particulièrement réussi ou obtenir de bons résultats en présence de ses collègues, etc. Le gestionnaire peut aussi créer des conditions propices à l'intérêt de l'individu (par exemple, contribuer à une ambiance d'étude de la technologie), organiser des symposiums techniques, des concours techniques, envoyer les



excellents salariés étudier et échanger autour de la technique dans une autre entreprise (coopérer avec l'autre entreprise et missionner les salariés à échanger des connaissances, pour certains salariés c'est vraiment un honneur et pour l'entreprise, il s'agit d'une chance de développer sa technique). Il s'agit souvent d'opérer une sélection des salariés en techniquement qualifiés pour effectuer des missions importantes, poser des problèmes et chercher la solution auprès des salariés, encourager les salariés à promouvoir la technique (y compris l'amélioration de l'équipement et de la technologie) en groupe volontaire, réaliser un recrutement interne, ajuster la structure de la prime (diminuer la base, pencher vers un taux de réussite plus élevé), accorder des récompenses matérielles et spirituelles (des diplômes d'honneur) aux excellents salariés et les citer en exemples, etc.

- Enfin, conformément à un vieil adage chinois : l'intérêt est le meilleur professeur de quiconque. Généralement, les salariés travaillent mieux à conditionner la sécurité du poste et la progression de carrière leur est assuré. Un poste temporaire et un taux élevé de rotation des salariés affecteront défavorablement l'organisation. La gestion doit inciter les salariés à faire des progrès et à se réaliser eux-mêmes dans un même emploi. Mais, naturellement, si on effectue une même tâche ou reste à une même place pendant 40 ans ou plus, pour plusieurs personnes, il sera difficile de toujours garder l'intérêt pour le même emploi. C'est bien sûr une cause expliquant le manque de motivation des salariés (au moins, de temps en temps). Nous pouvons donc aménager l'emploi de certains salariés selon leur intérêt. D'ailleurs, en permettant ce type de l'employé garder l'intérêt dans le même emploi, nous pouvons lui déléguer des activités difficiles (par exemple : lui demander de réaliser son travail en observant une haute qualité de promouvoir sa productivité, d'exprimer son opinion, d'améliorer le processus et de résoudre des problèmes techniques concernant son emploi, etc.) et lui fournir un suivi du bilan de travail avec des chiffres précis (quantitatifs) et un suivi du plan de progrès avec un but plus concret (qualitatif), afin de comparer les résultats de son travail au jour le jour pour susciter son progrès et son intérêt.

#### **Levier 5. La fixation des objectifs (la motivation et le management par objectif).**

Hypothèse 5. La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.

Selon les résultats d'enquête 2011, ce levier concerne la création d'un objectif commun (la connaissance des attentes de son entreprise), les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière), l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants (des possibilités de développer ses capacités) et des

situations nécessaires à la croissance personnelle et professionnelle, la mise en correspondance de ses intérêts avec le sentiment d'être valorisé et l'accomplissement, et la reconnaissance pour sa contribution au travail.

Conformément aux résultats de l'enquête 2011, nous considérons que le développement des compétences, les buts assignés ou définis par un processus participatif, et une rémunération correcte sont des facteurs importants qui contribuent à la motivation de l'individu. Il est particulièrement important qu'un salarié connaisse les moyens par lesquels il est possible d'améliorer ses réalisations. La communication (des informations) suffisante en retour est un bon moyen supplémentaire et efficace à adopter, qui permet au salarié de chercher à améliorer ses réalisations. Nous pouvons donc motiver le salarié en agissant sur la mission, la vision et les valeurs, afin de faire naître des raisons profondes de se motiver et d'orienter les énergies collectives vers un ou des objectif(s) commun(s).

- Pour que des objectifs communs engendrent au salarié un sentiment d'utilité de son implication au sein de l'entreprise, ils doivent être établis en faisant participer tous les collaborateurs impliqués. Pour que la mission améliore les réalisations d'individu et contribue à la motivation, dans la fixation des objectifs individuels (qui contribue au objectif commun), le gestionnaire doit lui laisser une liberté d'action dans la planification, l'organisation du travail, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. D'ailleurs, l'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant que livré à lui-même, si on lui donne des missions (objectifs) spécifiques qui lui permettront de concentrer son attention et ses efforts et de développer ses stratégies afin d'optimiser son travail.

- Pour favoriser les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière), nous proposons une façon de fidéliser le salarié par le développement des carrières et par le biais d'un modèle d'une gestion des compétences. (Nous avons présenté ce sujet plus haut dans cette thèse, voir Condition supplémentaire 7). Afin de réaliser ceci, les politiques de gestion de carrière doivent tenter d'offrir de la lisibilité aux parcours professionnels, par exemple, une carte des parcours de carrière pour chaque salarié. Le modèle de gestion des compétences (ou des objectifs) doit dessiner les buts personnels et les évolutions de carrière vers une croissance des compétences. Avec une carte des parcours de carrière, ce modèle doit inclure un processus de description des compétences (ou objectifs) attendues du personnel, un processus d'évaluation des aptitudes individuelles par les gestionnaires, une évaluation annuelle par lui-même. Dans ce processus, les gestionnaires doivent offrir des orientations aux salariés. Cet ensemble de procédés vise à aider les (jeunes)

salariés à se projeter dans le futur au sein de l'entreprise et leur donner envie d'y poursuivre leur carrière. Enfin, en promouvant la motivation, nous proposons une pratique de recrutement intérieur des managers ou de promotion rapide à l'intérieur de l'entreprise. Pour les salariés chinois, ce moyen peut constituer dans le futur un puissant facteur d'attractivité. De même, l'entreprise confiera de plus en plus de responsabilités à ses salariés.

- Pour favoriser l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants (des possibilités de développer ses capacités) et les situations nécessaires à la croissance personnelle et professionnelle, la gestion de l'entreprise peut augmenter la difficulté des objectifs, poser des problèmes, chercher la solution avec l'employé, négocier avec le salarié la délégation d'une mission (ou d'une activité) difficile, importante et intéressante etc. Ces méthodes lui offrent l'opportunité de susciter ses compétences (peut-être inexploitées), de manifester une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés, etc.

- Pour favoriser le sentiment d'être valorisé et le sentiment d'accomplissement (leurs intérêts), le gestionnaire doit souvent communiquer avec ses membres pour connaître leur état d'esprit, répondre à leurs besoins, résoudre leurs problèmes et leur fournir les aides nécessaires. Il doit renforcer périodiquement leur formation professionnelle et leur garantir une ambiance dans laquelle tous les salariés ont envie d'apprendre la technique et de progresser (par exemple, organiser un concours technique, etc. voir *Levier 4*). D'ailleurs, le gestionnaire doit apprécier et reconnaître leur œuvre accomplie, approuver leur progrès et encourager ses membres à exprimer leurs opinions, etc.

- Pour favoriser la reconnaissance de la contribution au travail, nous proposons au gestionnaire de développer et d'améliorer les indicateurs d'évaluation. En suscitant la motivation, le gestionnaire peut annoncer périodiquement les résultats d'évaluation du travail accompli des salariés surtout ceux des meilleurs. Il peut aussi citer les meilleurs salariés pour exemples et inciter les autres salariés à suivre leur modèle.

- Enfin, nous proposons la gestion de l'objectif selon la méthode suivante : *du plus général au plus fin, du plus abstrait au plus concret*. La gestion de l'objectif plus général, c'est-à-dire l'établissement des objectifs de l'entreprise à long terme (par exemple pour chaque l'année, la prévision du taux de réussite, les prévisions de quantité de production, la prévision de ventes, l'espérance de profit réalisé de l'entreprise, etc.) et le déploiement des politiques concernant la réalisation. La gestion de buts plus fins, renvoie à la manière dont le gestionnaire organise l'équipe afin qu'elle réalise sa mission (tâche) chaque jour. Quant à l'accomplissement de la mission de la journée ainsi qu'à celui des objectifs à long terme, il faut les décomposer et effectuer la mission (ou objectifs à long terme) en petits détails. Pour gérer le travail de chaque

jour, il faut distribuer clairement la mission à chaque salarié et décomposer précisément la tâche par heure, même par minute. De même, pour gérer les objectifs à long terme, il faut les diviser en petits détails (en jour, par exemple). La gestion du but plus abstrait, revient à la fixation de la stratégie et de l'expansion de l'entreprise à long terme, l'élaboration du plan et du processus adaptable. La gestion de buts plus concrets correspond à la gestion de chaque journée de travail, la gestion et le gestionnaire doivent conduire leurs membres à compter leurs activités en données chiffrées concrètes. Par exemple, le gestionnaire doit former le salarié à avoir conscience que chaque jour, chaque heure, chaque minute et chaque produit lui donnent tel ou tel revenu (dont il profite par le produit qu'il est en train de faire), et que s'il échoue dans sa tâche de création du produit, cela donnera lieu à telle perte pour lui-même, et pour l'entreprise. De même, le gestionnaire doit traiter le problème et procéder au *feedback* en second.

### **Levier 6. L'organisation du travail.**

Hypothèse 6. L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

Selon les résultats d'enquête 2011, ce levier concerne à la collaboration (c'est-à-dire que le directeur reconnaît l'importance des salariés, écoute leurs conseils ; il fait participer les salariés aux décisions), à la responsabilité de salarié aux politiques administratives de l'entreprise (la stimulation, la cohérence, la reconnaissance du travail accompli par le salarié, la capacité à rendre le travail plus agréable et plus intéressant, les moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif), aux compétences techniques, à la rémunération, à la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, et à la formation.

Généralement, pour motiver le salarié et améliorer le climat de travail, le gestionnaire (ou l'organisation du travail) doit appuyer ses missions sur six facettes de facteurs de motivation chinois. Pour construire un climat de travail positif, coopérer et valoriser la participation (soutien, aide et accompagnement) dans le travail du groupe et pour pouvoir détecter des signes de mal-être, il doit écouter chacun des membres de son groupe, encourager et reconnaître le travail accompli, confier et encourager l'autonomie et l'initiative de chacun et accepter le droit à l'erreur. En vue de gérer les risques inhérents à l'activité et/ou aux fluctuations des salariés, il doit observer les dysfonctionnements et anticiper leurs influences, évaluer et déterminer le degré d'urgence, trouver et appliquer les solutions les plus efficaces aux problèmes rencontrés en faisant preuve de maîtrise de soi. Pour motiver le salarié dans un climat motivant, le leader mobilisateur doit avoir cinq caractéristiques et appliquer la méthode avec les cinq normes de

gestion (Voir *Équiper un leadership mobilisateur*). Il doit viser ses missions sur six facettes de facteurs de motivation chinois et dix conditions supplémentaires chinoises afin de permettre aux individus et à l'entreprise d'en retirer un bénéfice mutuel et un développement commun dans une situation gagnant-gagnant (Voir *Condition supplémentaire 10*). Pour améliorer les politiques administratives de l'entreprise, il doit axer sur les personnes (Voir *Condition supplémentaire 2*), distinguer correctement la différence entre la gestion du personnel (RenShi GuanLi) et la gestion des ressources humaines (Voir *Condition supplémentaire 1*) et faire confiance à ses membres (Voir *Condition supplémentaire 3*). Ainsi, il doit stimuler les salariés par l'esprit d'entreprise et la culture d'entreprise et renforcer l'éducation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié (Voir *Condition supplémentaire 8 et 9*). Pour favoriser la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, la Gestion d'entreprise doit disposer d'une unité de commandement et d'une unité de direction (Voir *Condition supplémentaire 5*). Et la règle, les disciplines doivent être claires, précises et concrètes et placées à un endroit évident. Pour soutenir et améliorer la productivité dans un contexte de changement, le *leader* mobilisateur doit considérer le changement dans l'environnement global, envisager le changement comme une opportunité de croissance. Il doit s'adapter aux évolutions (ajuster ses priorités) pour atteindre les objectifs fixés et d'encourager ses membres à négocier avec le changement. Pour avoir un ordre saint qui garantit un climat motivant, la surveillance de syndicat est indispensable. L'entreprise chinoise doit remodeler le rôle des syndicats (Voir *condition supplémentaire 6*).

- Pour soutenir la collaboration des membres et pour susciter la responsabilité de salarié, le gestionnaire doit analyser les conditions de travail des ouvriers, clarifier et identifier des problèmes posés, lors d'un entretien personnel repérer les agents en difficulté et leur proposer de l'aide, maintenir des relations de travail coopératives, planifier des réunions de l'entreprise, veiller à l'adhésion du groupe aux objectifs définis, négocier des solutions adaptées et équitables, favoriser l'adhésion et l'implication de l'entreprise, trouver une forme d'équilibre entre les attentes des effectifs et les contraintes inhérentes à la production de soins, préconiser l'aide mutuelle, encourager les prises d'initiatives et la créativité individuelles et assurer le développement commun. (Voir *Levier 2*). En bref, le gestionnaire doit permettre à sa méthode de gestion de suivre *la fonction de gestionnaire*.

- Pour favoriser la responsabilité du salarié, le *leader* doit renforcer l'éducation idéologique du salarié, lui faire la confiance, lui donner l'autorité convenable d'une façon graduelle (Voir *Levier 4*), lui permettre de prendre des décisions relatives à son travail et à l'organisation elle-même dans la mesure du possible et fournir en retour au salarié des informations opportunes,

objectives, précises, nécessaires et suffisantes. En outre, le gestionnaire peut traduire par ses actes le sentiment que les salariés peuvent, grâce à leur capacité, contribuer par leurs efforts à se développer et à trouver un épanouissement personnel.

- Pour favoriser la réalisation des compétences techniques, nous proposons au *leader* de prendre les décisions en fonction du contexte, d'adapter son style de management à la situation de travail et au profil des collaborateurs et de fidéliser les salariés par le développement des carrières. (Voir *Condition supplémentaire 7*: La mobilité de carrière et les systèmes d'appréciation). De plus, il peut fixer des buts et en assurer le suivi, donner des retours, déléguer, communiquer et informer le salarié, reconnaître et identifier le potentiel individuel afin de valoriser les agents dans leur domaine de compétence, déléguer les responsabilités de façon graduelle, favoriser la communication fonctionnelle entre les différents partenaires, encourager les membres à approfondir leurs connaissances et encourager le groupe à s'évaluer, solliciter les retours d'expérience, et apprécier les performances individuelles et collectives et les communiquer régulièrement.

- La rémunération et la récompense sont des conditions nécessaires pour susciter la motivation du salarié. Sur tout les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils sont traités avec justice et respect (Voir *les normes de gestion 3*). Nous pensons que les managers doivent clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée. Ainsi, il faut que la récompense potentielle soit à la hauteur de l'effort fourni. Ainsi la justice procédurale doit permettre aux salariés de prendre eux-mêmes la décision finale (choisir leurs collègues de travail, leurs avantages sociaux, etc.), donner leur opinion, d'avoir l'occasion ou la possibilité d'exercer un certain contrôle soit sur les décisions conduisant aux résultats, soit sur le processus décisionnel.

- Enfin pour satisfaire le besoin d'épanouissement des salariés et pour le développement d'entreprise, la formation du salarié est nécessaire. Elle comprend l'éducation, la sécurité d'emploi, l'éthique professionnelle, la discipline et les règles, devoirs (obligations) du salarié et un niveau de technologie professionnelle, etc. Pour former les salariés, l'entreprise peut organiser des symposiums techniques, des cours et des discussions techniques, envoyer les excellents salariés étudier et échanger autour de la technique dans une autre entreprise ou envoyer de temps en temps les meilleurs salariés apprendre une technique à l'université. En favorisant la formation du salarié le gestionnaire doit fidéliser le salarié par le développement des carrières (Voir *Condition supplémentaire 7*), encourager ses efforts, ses progrès et ses initiatives, solliciter son avis, féliciter ses réussites, l'inviter à observer et apprendre comment réaliser un travail particulièrement réussi ou obtenir de bons résultats en présence de ses

collègues, etc. Le gestionnaire peut aussi créer des conditions ou une ambiance d'étude de la technologie susciter les salariés d'apprendre les connaissances professionnelles. Par exemple, opérer une sélection des salariés en techniquement qualifiés pour effectuer des missions importantes, poser des problèmes et chercher la solution auprès des salariés, encourager les salariés à promouvoir la technique (y compris l'amélioration de l'équipement et de la technologie) en groupe volontaire, réaliser un recrutement interne, ajuster la structure de la prime (diminuer la base, pencher vers un taux de réussite plus élevé), accorder des récompenses matérielles et spirituelles (des diplômes d'honneur) aux excellents salariés et les citer en exemples, etc.

**Note :**

Selon le résultat d'enquête de 2011, nous avons proposé deux groupes de stratégies motivationnelles. Stratégies 1 pour motiver le salarié et en même temps améliorer le climat de l'entreprise. Stratégies 2 avec pour objectif de motiver les salariés dans un climat de travail motivant. Selon les Stratégies 2, nous avons proposé des stratégies et des méthodes spéciales pour BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD en avril 2011 (après la première enquête). Les résultats de l'enquête 2012 nous confirment que nos conseils (stratégies 1 et 2) sont adaptés à la réalité de l'entreprise. Pendant un an, la motivation des salariés et le climat de l'entreprise se sont bien améliorés. Par conséquent, le rendement de l'entreprise a augmenté.

**Conclusion** (partie III/chapitre 5).

La motivation personnelle désigne la relation établie entre un système interne à l'individu et un environnement. Celui-ci concerne les conditions du travail, la relation hiérarchique et la dynamique de l'équipe. Les différents moyens de motivation cités demandent un certain savoir-faire qui n'est pas inné. Ils exigent des dirigeants une méthode spécialisée, il faut apprendre à faire parler, à écouter, à savoir comment motiver et surtout un environnement de travail, etc. La motivation peut être donc influencé par un climat organisationnel surtout par un climat motivant (un *leadership* mobilisateur, six facettes de notre hypothèse et dix conditions supplémentaires). Géré par la direction, un climat organisationnel est composé des perceptions que les membres d'une organisation ont de leur contexte (environnement) de travail. Ces perceptions concernent ce que les travailleurs valorisent fondamentalement dans leur situation de travail: la confiance, l'autonomie, l'équité, la reconnaissance, la fidélité, le respect, l'unité, la démocratie, l'aide, l'incitation, la tolérance, le soutien, l'entraide et la cohésion, le leadership, l'efficacité, la valeur de la mission et le sens à l'action, etc. Une

ambiance de travail favorise la motivation (un climat motivant), permet aux salariés de maximaliser ses efforts de performance et d'exploiter son potentiel personnel, par conséquent l'organisation obtient sa productivité. Face au contexte de la Chine, en motivant le salarié (avec les 6 facettes de notre hypothèse), la gestion doit en même temps satisfaire ou améliorer dix conditions préalables et un *leadership* mobilisateur doit se renforcer sur cinq états psychologiques. A nos avis, le rôle de la gestion contemporaine n'est pas simplement d'établir strictement une règle et de l'exécuter. Dans le processus de travail, les salariés ne sont ni comme des machines ni comme des criminels en prison. Le fruit de leurs efforts est de contribuer à l'humanitarisme pour améliorer cette planète, parfois leurs énergies et leurs idées sont incroyables. Bien sûr, le travail nécessite une aptitude sérieuse (au moins le dirigeant peut guider d'une façon acceptable), mais, doit partir de leur conscience spontanée, de ce qui dépend du niveau de motivation et ce qui est la réflexion de la compétence gestionnaire (un paramètre à estimer : la performance de gestion). Le travail ne peut pas être considéré comme une charge répétitive, obligatoire et fade, mais une chose agréable. Le travail est un processus joyeux et intéressant qui doit permettre aux employés de réaliser leurs objectifs personnels par leurs efforts. Le travail n'est ni une façon seulement de gagner sa vie, ni un processus d'échange entre de l'énergie et de l'argent. La tâche essentielle de la gestion contemporaine consiste à trouver les meilleures façons d'inciter les membres d'une entreprise à aimer leur emploi, jouir (jouissance) de leur travail et considérer l'organisation comme leur deuxième famille - au sein d'une ambiance chaleureuse et dynamique.



## **CONCLUSION**

## **1. Pour quoi étudier la motivation.**

La motivation occupe une place très importante dans la psychologie du travail depuis son apparition (au cours des années 1930, dans le champ du *marketing*, le terme *motivation* serait apparu pour la première fois aux Etats-Unis en gestion). « *Si pour l'individu, la motivation au travail n'est pas une nécessité absolue, de nombreuses études montrent qu'il y a un lien de cause à effet entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise.* » (Vu, 2003, p.1401). S'appuyant sur ce lien de causalité, afin de permettre à l'individu d'optimiser ses compétences professionnelles, le manager recherche sans cesse les meilleures méthodes afin de susciter la motivation : les volontés du salarié. Afin que l'entreprise puisse développer la motivation du salarié, il est nécessaire qu'elle sache comment cette dernière fonctionner, quel est son principe, et comment intervenir. Il est donc indispensable de se référer à la théorie. Parallèlement, ces sujets ont engendré de nombreuses recherches théoriques. En expliquant *le pourquoi du travail humain*, depuis plus d'un demi-siècle, psychologues, sociologues, psychanalystes, se sont essayés à produire des théories de la motivation. Les diverses théories révèlent que la motivation est liée à un processus qui conduit les individus à déployer les efforts. Ce processus articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles de travail, mises en relation dynamique, et, enfin, qui engendre la performance au travail. L'individu, grâce à ces efforts conjugués, s'engouffre dans des voies et déploie des moyens qui lui permettront d'exécuter ses volontés. La motivation est donc endogène, et découle de la personnalité de la personne. Comme la motivation n'est pas un processus stable (elle est sans cesse remise en question), ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'une organisation adéquate ou d'un bon management, nous pouvons, dans un sens large, considérer qu'elle est la conséquence du travail et de son contexte. Plus concrètement, elle est la résultante de l'organisation, de contraintes économiques, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs, les caractéristiques personnelles, le statut social et les aspirations de l'individu. Alors, avec des méthodes appropriées, le gestionnaire peut susciter la motivation du salarié. Cependant, motiver un salarié est un programme stratégique. Afin de donner des stratégies précises et concrètes, il est primordial d'associer les approches pratiques les théories.

## **2. Les approches théoriques (la taxinomie de Kanfer (1990) et sa diffusion).**

Bien que les multiples ouvrages proposent de nombreuses « méthodes » de management pour motiver, du fait de la complexité de la motivation, chaque modèle a ses limites (ils sont partiels

et insuffisants). En effet, ils ne s'intéressent qu'à une facette de la motivation d'une part, et ils cherchent à combler les lacunes des autres. Très peu de théories proposent une définition exhaustive de la motivation ainsi qu'une pratique. Depuis les travaux (la taxinomie des théories de la motivation) de Campbell et *al.* (1970), les théories de la motivation sont regroupées en deux catégories : les théories de contenu et les théories de processus. Ces travaux ont montré qu'aucune théorie ne permet d'expliquer à elle seule la complexité du processus de motivation, et que l'ensemble des théories peut constituer un véritable système de motivation. Cependant, la taxinomie de Campbell et *al.* (1970) est trop limitée pour contenir toutes les théories, et trop rigide pour classer certaines d'entre elles. C'est pourquoi, elle a connu de nombreux amendements. L'apparition des modèles intégrateurs de la motivation au travail est la conséquence de tout cela. En raison de la réelle complémentarité des théoriciens, ces modèles ont pour vocation de relier les théories de la motivation, autrefois développées dans des contextes déterminés, sans objectif d'explication globalisante de l'homme au travail. Pour pouvoir être complétés par des approches comportementales plus élaborées, en clarifiant et regroupant le concept multiforme et en parvenant à articuler les principales théories de la motivation au travail, ces modèles permettent de bien comprendre de quoi on parle vraiment et d'éviter de « simplifier » le concept de chaque théorie et de le réduire à quelques schémas et paradoxes.

Parmi les modèles intégrateurs, la taxinomie de Kanfer (1990) parcourt les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail qui conviennent plus au principe de la motivation. Elle oriente l'analyse de la motivation au travail vers la volonté de bien faire. Les deux variables sont la volition et la performance qui encadrent le potentiel de la motivation. En amont, la volition se manifeste par la décision d'agir. En aval, la performance résulte du processus motivationnel qui découle plus largement du travail bien fait, mais pas au sens exclusif de rendement. Parmi ces trois groupes théoriques, la première famille théorique (les théories des besoins, mobiles, valeurs) reste indispensable pour comprendre le déclenchement ou non des comportements et pour trouver les principaux facteurs de la motivation. En axant les recherches sur l'étude des besoins et des valeurs des individus, les deux autres familles théoriques lui reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, de la volition, des dispositions et des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Pour ce faire, les théories de l'évaluation cognitive (le deuxième paradigme) instaurent la responsabilité des dirigeants, dont les décisions et les pratiques sont déployées par la direction des ressources humaines. Visant à creuser, la troisième famille théorique (les théories

de l'autorégulation-métacognition) met en avant l'importance du contexte de travail afin d'expliquer l'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels. Les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) nous indiquent qu'il existe trois déterminants essentiels à la motivation : le climat de travail, la configuration des emplois et l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels.

Nous avons donc proposé un climat organisationnel (y compris le manager) propice aux contenus, processus et contexte du travail qui puisse déterminer et influencer la motivation. En effet, il n'existe pas une condition gagnante unique. Nous pensons que le « *travail* » doit être considéré comme un moyen de développement pour le salarié et l'entreprise. Nous considérons alors qu'en suscitant la motivation du salarié, nous pouvons favoriser son implication dans les tâches que nous souhaitons lui confier. Nous pensons donc que la méthode de gestion et le climat organisationnel (y compris le manager) influencent la motivation. Pour ce faire, il est tout d'abord nécessaire, qu'au sein de l'entreprise, un climat organisationnel favorise le travail en équipe, et permette d'entretenir des relations de qualité. Les dirigeants peuvent permettre cela en suivant certaines pratiques bien définies (valeur). De plus, le travail peut s'effectuer en une série de tâches appropriées qui permettent au salarié de voir tout au long du processus ce qui a été réalisé. Le gestionnaire peut aussi donner des missions (objectifs) spécifiques qui permettent de concentrer l'attention et les efforts et de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. Ensuite, le travail doit permettre au salarié de prendre des décisions relatives à son travail et à l'organisation elle-même dans toutes les mesures du possible. Puis, les managers peuvent, au travers d'actions, donner aux salariés le sentiment que grâce à leur capacité ainsi que par leurs efforts, ils peuvent se développer et trouver un épanouissement individuel. Et puis, dans la relation de travail, les dirigeants doivent fournir en retour aux salariés des informations fréquentes, objectives et suffisantes. De plus, pour donner la preuve aux salariés que le gestionnaire reconnaît leur contribution, les récompenses peuvent être en lien significatif avec le niveau de performance atteint (la récompense potentielle peut être à la hauteur de l'effort fourni). En permettant aux salariés de considérer des rémunérations et des procédures justes, la justice distributive doit permettre aux salariés d'exprimer leurs opinions et préférences, de fournir des informations ou de contester le résultat d'une décision qui a été prise, et la justice procédurale doit permettre aux salariés de prendre eux-mêmes la décision finale, donner leur opinion, l'occasion ou la possibilité d'exercer un certain contrôle soit sur les décisions conduisant aux résultats, soit sur le processus décisionnel. Enfin, les gestionnaires

peuvent donner l'exemple et démontrer que le fait de s'enthousiasmer pour une mission (petite ou grande) conditionne la satisfaction au travail. En nous appuyant sur la taxinomie de Kanfer (1990), afin de résoudre les problèmes d'une entreprise chinoise, nous proposons six différentes facettes de l'hypothèse qui a pour objet de motiver le salarié chinois tout en améliorant le climat de travail.

### **3. Les approches de pratiques (le contexte de la Chine).**

La "Gestion des Ressources Humaines" est une spécialisation récente dans la formation universitaire chinoise. En effet, les théories de "management en ressources humaines" occidentales ont été introduites en Chine dans les années 1990. Depuis que la GRH est introduite en Chine, les gestionnaires chinois ont trouvé un nouveau système, bien différent et, en même temps, bien plus scientifique l'ancien. Actuellement, dans plupart des entreprises, surtout dans les grandes, la GRH est bien utilisé. Pour nous assurer que la GRH et la théorie de la motivation s'adaptent bien au contexte de la Chine, nous avons visité beaucoup d'entreprises chinoises, et consulté beaucoup de professeurs et d'experts chinois de ce domaine. D'après la recherche et les pratiques en Chine, nous pouvons affirmer que le principe de la théorie de la motivation et que son utilisation s'adaptent et fonctionnent bien en Chine. Nous constatons que la gestion au sein des grandes entreprises a bien intégré la Gestion des Ressources Humaines, et ce surtout dans la gestion de la motivation au travail. Par conséquent, plus elles adoptent la théorie de la GRH, meilleure est leur performance. Plus la gestion est axée sur les personnes, plus la motivation des salariés est élevée. Plus elles utilisent le principe de la motivation, plus leurs salariés sont motivés. Et, vice versa. Pour la PME chinoise, notamment, il existe beaucoup de problèmes dans leur gestion. Par conséquent, l'espérance de vie moyenne des PME chinoises n'est que de 2,5 ans. Par l'analyse de ces difficultés, nous pouvons confirmer, du point de vue sur la motivation, que le climat de travail influence très fortement la motivation du salarié chinois.

### **4. Le climat de travail.**

Selon la théorie, comme la température affecte l'humeur, les attitudes et les décisions des êtres humains, le climat organisationnel est plus qu'un symptôme ou un moyen de prendre le pouls d'une situation du fait de son rôle actif dans la vie de l'organisation. Il peut, en effet, agir sur les motivations, les choix et les façons de communiquer et d'agir des salariés. De même, le climat de l'entreprise peut avoir un impact positif ou négatif sur le comportement d'individu,

sur l'engagement et la mobilisation, sur la satisfaction au travail, sur la productivité, sur l'adaptabilité au changement, sur la capacité d'innover et même sur la qualité des produits. A un moment donné le climat organisationnel constitue une image ensemble des émotions collectives dominantes, provoquées par la perception qu'ont les salariés de leur situation de travail, et alimentées par les conversations. Dans un climat positif (motivant), la dimension subjective est inhérente à la notion de climat qui est sous l'emprise de l'organisation, et a des retombées sur la performance et surtout la satisfaction. Il s'agit donc d'un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation, perçues par le salarié appartenant à l'entreprise, qui permettent de lui fournir une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres. Dans ce cas, le climat correspond à une perception entière, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un environnement réel commun. Donc, en suivant certaines pratiques bien définies, le dirigeant peut contribuer à rendre un climat de travail propice à la motivant, par exemple : établir un climat de travail motivant.

En fait, la culture chinoise accorde une grande importance à l'expérience émotionnelle. Aussi, pour motiver il est indispensable que les méthodes de travail permettent aux salariés d'avoir le sentiment que leur encadrement est *préoccupé* (soit, avoir à cœur ou faire attention) : la méthode de gestion doit leur permettre de comprendre la préoccupation et les faveurs de leur organisation. De plus, les salariés chinois accordent beaucoup d'importance à la qualité de la relation avec leurs collègues et managers directs. Actuellement, les travailleurs chinois ne considèrent pas seulement la satisfaction comme étant liée à la rémunération. Avec leur esprit actif, ouvert, actuel et radical, ils s'intéressent aussi à l'ambiance de travail, à la culture de l'entreprise, à la qualité (le style) de gestion (l'amitié, l'égalité, le respect et l'animation), à la prédisposition (la diathèse) du dirigeant, à l'avenir de l'entreprise, à la cohérence de l'emploi et à son intérêt (poursuite, compétence) personnel, à la durée du travail, au développement (réalisation) personnel et à la confirmation de leur valeur sociale, etc. Ils ne supportent pas le style de gestion directif et monotone et l'environnement de travail conservateur et terne...

Nous pensons alors qu'un climat de travail doit être fondé sur l'entraide, le soutien, la tolérance, la confiance mutuelle, l'égalité mutuelle, l'équité, le respect mutuel, la démocratie, la cohésion, l'incitation mutuelle, la fidélité et la foi mutuelle, la reconnaissance, l'autonomie, l'efficacité, le *leadership*, la valeur de la mission et le sens à l'action, etc. Toutes ces dimensions de perception se traduisent par des émotions, des impressions (ces impressions

fluctuent en fonction des événements et de l'évolution de l'organisation, mais aussi parce que les salariés partagent entre eux leurs perceptions sur ces éléments en évolution) et des attitudes individuelles et collectives. Ainsi, en réalisant des objectifs communs, la gestion et le climat d'entreprise doivent permettre aux salariés de tous niveaux de qualification d'avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser à travers leur activité professionnelle, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel ...

Nous pensons donc que la meilleure façon de traiter la motivation est de motiver les salariés dans un climat de travail motivant. Pour qu'un climat soit motivant, qu'il supporte la motivation, qu'il permette à l'individu de faire preuve d'une certaine personnalité, qu'il influence le comportement et les attitudes des salariés et qu'il fasse en sorte que les individus appartenant à l'entreprise deviennent l'un des éléments clés de la compétitivité, le manager doit avoir pour principal objectif le renforcement des cinq états psychologiques favorables à la motivation. De plus, il doit prendre en compte les cinq caractéristiques que nous avons proposées, résoudre six facettes de problèmes chinois et améliorer dix conditions supplémentaires. Pour ce faire, nous avons proposés des instruments plus concrets.

Conformément à l'analyse des résultats de l'enquête réalisée en 2011, nous pouvons dire que les facteurs que nous avons utilisés pour décrire les hypothèses conviennent au sujet. En comparant les résultats des enquêtes en 2011 et 2012, et en nous appuyant sur les conditions de fonctionnement (2008-2012) de l'entreprise d'enquête (*Les conditions de fonctionnement (2008-2012) de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD*), nous pouvons confirmer que nos hypothèses sur la motivation au travail sont valables, efficaces, fiables et que nos conseils ont donné des résultats positifs.

L'expérience de la pratique sociale (par exemple, l'enquête de terrain et la recherche sur place) nous aide de bien comprendre la théorie et les enjeux de la motivation dans l'entreprise. Les résultats du traitement des données et *les conditions de fonctionnement (2008-2012) de l'entreprise (BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD)* nous confirment que la motivation est une nécessité vitale au succès d'une entreprise. En comprenant ce qui motive leur personnel, les cadres peuvent avoir accès au plein potentiel de chaque individu et diriger plus efficacement leurs énergies. Par l'examen des pratiques, nous pouvons conclure que la

stratégie 1 (motiver les salariés et en même temps d'améliorer le climat de travail) est valable. Pour motiver le salarié chinois, nous pouvons intervenir sur 6 facettes de facteurs : 1. la condition physique de travail ; 2. le contexte (la condition psychologique de travail) ; 3. les caractéristiques de l'emploi ; 4. un travail plus intéressant : l'utilisation des capacités ; 5. la valeur subjective des buts et de ses attentes : la fixation des objectifs dans l'organisation ; 6. l'organisation du travail sur un climat de l'entreprise. Ainsi, les résultats des comparaisons (entre 2011 et 2012) montrent que la motivation du salarié le climat de travail se sont améliorés simultanément au sein de cette entreprise. Nous pouvons conclure aussi que la stratégie 2 est valable. C'est-à-dire, qu'en résolvant les six différentes facettes du problème chinois et en améliorant les dix conditions supplémentaires propres à la Chine, le *leader* mobilisateur peut établir un climat de travail motivant. Nous pouvons donc généraliser nos conseils pour d'autres entreprises, en particulier les PME chinoises. Le processus de l'opération est : faire une enquête dans l'entreprise avec nos questionnaires, traiter des données, analyser le poids important des facteurs motivationnels (six hypothèses) de l'entreprise, proposer des recommandations selon le poids important et selon les instruments que nous avons présentés dans cette recherche. Pour comparer les effets des recommandations, nous proposons de faire une deuxième enquête. Considérant que la motivation du salarié est instable, l'entreprise peut refaire l'enquête quand elle a besoin et avec le même processus. De plus, en vue d'établir un climat motivant au sein de l'entreprise, il faut que le gestionnaire suive nos conseils visant à améliorer les dix conditions supplémentaires et équiper un *leadership* mobilisateur.

## **5. L'intérêt de cette recherche.**

Cette recherche s'adresse à tous les cadres, les dirigeants, les ingénieurs, les consultants, les psychologues du travail, les chercheurs qui veulent progresser dans leur pratique quotidienne d'organisation et leur mise en place d'équipes de travail, en favorisant la performance collective, elle-même tributaire de performance individuelle. Conformément au contexte que connaît la Chine, en vue de favoriser la motivation du salarié chinois, nous avons proposé deux groupes de stratégies motivationnelles qui se basent sur les théories de la motivation, le *leadership* des cadres, la capacité de gestion des autres leviers de motivation, et le conseil des experts en ce domaine. Ces instruments stratégiques fournissent aux entrepreneurs, aux secteurs administratifs et aux gestionnaires le soutien dont ils ont besoin pour fournir les programmes, les services, et atteindre les résultats stratégiques de l'entreprise. Ces stratégies



englobent un éventail de fonctions administratives de l'entreprise, encouragent une saine gestion à long terme des ressources humaines. Ils permettent également la prestation efficace et efficiente des programmes et services à l'entreprise chinoise. Nous souhaitons, par cette thèse, aider ceux qui gèrent les ressources humaines à comprendre comment se construit la motivation et choisir des stratégies motivationnelles adaptées afin de favoriser les entreprises dans la mise en place des organisations plus performantes et plus conformes aux aspirations des salariés et à promouvoir le dialogue social. Nous souhaitons, par cette thèse, favoriser la prise en compte de l'organisation du travail dans la stratégie des entreprises en matière de développement des activités et de recherche de nouveaux débouchés. Nous souhaitons aussi identifier les pistes permettant d'améliorer l'efficacité de leurs effectifs.

## **6. Limites de recherche.**

Le rendement d'une entreprise est déterminé par plusieurs éléments : la demande du marché (l'exigence accrue des clients), la variation du prix des produits et des matières premières, la concurrence, l'économie nationale et internationale, la politique nationale, etc. Notre thèse se base sur l'hypothèse que tous les environnements extérieurs sont stables, que c'est la gestion de l'entreprise qui joue un rôle dans le changement de productivité. En d'autres termes, la gestion ressources humaines améliore la motivation des salariés et le climat de l'entreprise, ce qui influence la productivité. De plus, l'hypothèse suppose que tous les salariés peuvent être motivés et que le climat organisationnel (y compris le *leader* mobilisateur) peut influencer la motivation des salariés. Au sens large, nous supposons qu'une motivation des salariés plus élevée influence positivement la performance de l'entreprise. De plus, en motivant les salariés, les capacités supérieures, la qualité d'une gestion adaptable et un climat plus favorable permettront un niveau plus élevé de la performance de l'entreprise. D'ailleurs, dans cette thèse, il y a encore des limites, telles que la limite de la théorie que nous avons utilisée, la limite de l'outil d'analyse, la limite des hypothèses, la limite du questionnaire de l'enquête, la limite liée aux personnes interrogées (nombre d'individus et de groupes), la limite de la méthode de l'enquête, la limite de la compréhension personnelle de la définition de la motivation, la limite du point de vue personnel, la limite de l'utilisation de langue française, la limite de la différence culturelle entre la Chine et la France (pour comprendre cette recherche), etc.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## A

ABANG-SAKO, A., (2010), « *Approche cognitive de la relation entre l'image de soi et la satisfaction professionnelle dans les groupes d'appartenance : Cas des fonctionnaires du ministère du travail, de l'emploi et de la prévoyance sociale du Gabon* ». Thèse de doctorat en Psychologie. P.8-175.

ABORD DE CHATILLON, E., DESMARAIS, C., MEUNIER, M., (2003), « *Mobiliser les ressources humaines* ». Edition Faucher, 2003.

ABRAMSON, L. Y., & SACKEIM, H. A. (1977), « *A paradox in depression: Uncontrollability and self blame* ». *Psychological Bulletin*, 1977, 84, p.838-851.

ABRAMSON, L. Y., SELIGMAN, M. E. P., & TEASDALE, J. D. (1978), « *Learned helplessness in humans: Critique and reformulation* ». *Journal of Abnormal Psychology*, 1978, 87, 49-74.

ADAMS, J.S., (1963), « *Toward an understanding of inequity* ». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol 67, n 5. P. 420-436.

ADAMS, J.S., (1965), « *Inequity in social exchange* », in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*. New York, Academic Press, vol.2. P.265-299.

ALDERFER, C.P., (1969), « *An empirical test of a new theory of human needs* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n 2. P.130-175.

ALLEN, N-J. & MEYER, J-P., (1991), « *A three component Conceptualization of Organizational Commitment* », *Human Resource Management Review*, vol.11, n 1. P.61-89.

ALTER, N., (1989), « *Logique de l'entreprise informationnelle* ». *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

AMABILE, T.M. (1993), « *Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace* ». *Human Resource Management Review*, vol.3, n 3. P.185-201.

AMBERT, A., (2004), « *Fiche de lecture sur : LA MOTIVATION DANS L'ENTREPRISE- Modèles et stratégie de Claude LEVY LEBOYER Ecrit en 2001* ». Editions d'Organisation. P.6-7.

ANKOUR, R., (2005), « *Le Climat organisationnel : Les indicateurs d'insatisfaction professionnelle au sein de la société égyptienne* ». P.10-73.

ARCHIER G., (1991), « *Les leviers de la réussite* ». Edition InterEdition, 1991.

ARNAUD S., (2008), « *QUATRIEME RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE* ». CORTE, 2, 3 et 4 octobre 2008 « *Faire vivre la diversité* » Dr. Stéphanie ARNAUD. P. 6-14.

ARNAUD, S., FRIMOUSSE S., PERTTI, J.M., (2010), «PERSONNALISATION AU SEIN DES ORGANISATIONS : VERS UN DEPASSEMENT DE LA GRH » P.1-11.

ASSUIED, R., RAGOT, A.M., (2004), «Epreuve orale d'entretien préprofessionnelle » Hatier, Saint-Amand-Montrond, 2004. P.288.

ATKINSON, J.W., (1957), « *Motivational determinants of risk-taking behavior* » *Psychological Review*, vol.64, n°6, P.359-372.

ATKINSON, J.W. et BIRCH, D., (1970), «*The dynamics of action*» New York, Wiley.

ATKINSON, J.W. et BIRCH, D., (1978), «*An introduction to motivation* » New York, Van Nostrand.

AUBERT, N., (1996), «*Diriger et motiver : secrets et pratiques* » Les éditions d'organisation, 1996.

AUBERT, N., (2005), «*Diriger et motiver* » Editions d'Organisation (2ème édition), 2005.

AUBERT, N., DAYAN A., AMOUREUX G., LUJAN Ch., HOFFMANN-HERVÉ M., LEBOUIN-GELABERT C., TAILLARDAT J., (1996), «*Diriger et motiver : secrets et pratiques* » Les éditions d'organisation. ISBN : 2-7081-3377-2. 1996.

## **B**

BAGGIO, S. et SUTTER, P.-E., (2008), «*NEUF SALARIES SUR DIX IMPLIQUES PAR LEUR TRAVAIL - Une étude sur 3000 salariés français* » P.1-2.

BAHUON, A-P. et VILLAEYS, E., (2007), «*Développer, motiver!* » Cahier Pratique, N°14 : supplément du Francilien N°58/Ordre des experts-comptables Paris Ile-de France, 2007. P.1-4.

BALME, S., DOMENACH, J.L., JIANG, Y.X., Le BOULAIR, M., ROCCA, J.L. et SEGRESTIN, D., (2006), «*Entreprendre en Chine : contexte politique, management, réalités sociales* » Centre d'études et de recherches internationales Sciences Po. Les Etudes du CERI - n° 128-129 - septembre 2006. P.34-46.

BALOGOUN, A-A A., (2009), «*Analyse de la relation causale entre la motivation au travail et la productivité des activités principales des groupes cibles appuyé par la CASPA : cas des groupements féminins dans la commune de DJOUGOU* » P.28-29.

BANDURA, A., (1986), «*Social foundations of thought and action: a Social Cognitive Theory* » New York: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

BANDURA, A., (1991), «*Self-Regulation of motivation through anticipatory and selfreactive mechanisms* » Dienstbier, R.A. (Ed). *Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press. P.69-164.

BANDURA, A., (2003), «*Auto-efficacité, le sentiment d'efficacité personnelle* ». Paris : De Boeck.

BECKER, F., (1999), « *ENQUETE : CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES INTERIMAIRES EN MISSION EN R.F.A.* ». (Référence de notre première partie de questionnaire).

BENRAISS, L. et PERETTI, J.M. (2001), « *CONSTRUCTION D'UNE ECHELLE DE MESURE DE L'EQUITE SALARIALE : APPLICATION DU PARADIGME DE CHURCHILL* ». W.P. n°600. IAE Aix en Provence.

BENRAISS, L. & PERETTI, J.M., (2001), « *L'Equité : stratégie de comparaison et choix des référents, cas des cadres marocains* ». Stratégies et ressources humaines. Actes de la 3<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. Paris (France): I.A.S. & A.L.G.R.H. P.31-40.

BENRAISS, L. & PERETTI, J.M. (2002), « *Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français* ». 4<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social: 12/22 Relations Euro-méditerranéennes - Audit social et mise à niveau des entreprises et institutions. Paris (France): IAS et CLERH. P.48-59.

BERGERON, C., (2007), « *GESTION, PLANIFICATION, RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT- La mobilisation des ressources humaines* ». Consultant en management chez CBEC-Réseau AUTOMNE 2007 - VOL. 30 NO 3 - P.31.

BERGERON, L. « *Satisfaction, motivation et performance au travail* ». P.1-9.

(Source internet :

[http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/Performance\\_Travail.pdf](http://pages.videotron.com/bergloui/Documentation/Performance_Travail.pdf)).

BERNAUS, M., (1992), “*The role of motivation in the learning of English as a foreign language*”. Unpublished Doctoral Thesis. Université de Barcelone.

BERNOUX, P., (2004), « *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations* ». Editions du seuil. Parution : 03/09/2004.

BERUBE, L., (1991), « *Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement* », Éditions de la Chenelière Inc. P.20-23.

BESSON, B., (2006), « *Intelligence Economique et organisations* ». Outils Communs de Diffusion de l'Intelligence Economique: 2<sup>ème</sup> pôle OCDIE. Secrétariat Général de la Défense Nationale -Mission du Haut Responsable à l'Intelligence Économique. AFDIE. Documentation Française 2006. Group Intelligence Economique de l'INHES. P.1-39.

BIES, R.J. et MOAG, J.S., (1986). “*Interactional justice: communication criteria for fairness*” dans *Research on negotiation in organizations*. Sous la direction de B. Sheppard, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 1. P.40-55.

BLAIS, M.R., HESS, N., BOURBONNAIS, J., SAINTONGE, J. et RIDDLE, A., (1995), « *Mens sana ad corpus sanum : Un modèle de motivation-stress-santé appliqué au couple et au travail* ». *Santé mentale au Québec*, vol. 20, n°2, 1995. P.139-162.

BLAIS, M.R., LACHANCE, L., VALLERAND, R.J., BRIERE, N.M. et RIDDLE, A.S., (1993), « *L'inventaire des motivations au travail de Blais* ». *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.14, n°3. P.185-215.

BLANC, F. et ABBE, E., (2011), « *Les ressources humaines, un élément d'importance croissante pour le succès des entreprises françaises en Chine* ». Dernière mise à jour : 30 décembre 2011.

BLANC, F. et ABBE, E., (2011), « *BULLETIN DE VEILLE CHINE* », (ou BUREAU DU CNRS EN CHINE, 2012). p.8.

BLANCHET, Al., GOTMAN, A., (2007), « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* ». Edition Armand Colin (2<sup>ème</sup> édition refondue).

BOICHE, J., SARRAZIN, P., (2007), « *Motivation autodéterminée, perceptions de conflit et d'instrumentalité et assiduité envers la pratique d'une activité physique : une étude prospective sur six mois* ». P.417-429.

BOISLARD-PEPIN, M.A, GREEN-DEMERS, I., PELLETIER, L.G., CHARTRAND, J., LEVESQUE, C.S., (2002), « *L'IMPACT DU STYLE INTERPERSONNEL DU PARTENAIRE SUR LA COMPÉTENCE, LA MOTIVATION ET LA SATISFACTION SEXUELLES* ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 23, no 3, 2002. P.105-119.

BORY, El., CONDRET, V., RAYNAUD, A. & TEYSSIER, M., (2005), « *Motivation dans le contexte du travail chez les Thaïlandais et les Français* ». P.28- 33. Pour le questionnaire

BOUCHET, V., (2006), « *Psychopédagogie perceptive et motivation immanente : Etude du rapport à la motivation dans un accompagnement à médiation corporelle d'adultes en quête de sens* ». P.40-42.

BRABET, J., (1993), « *Repenser la gestion des ressources humaines ?* ». Ouvrage collectif. Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion d'Entreprise. Editeur : Economica. Paris. ISBN : 2-7178-2557-6. DL 1993.

BRIERE, N.M, VALLERAND, R.J, BLAIS, N.R, & PELLETIER, L.G. (1995). « *Development and validation of a measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS)* ». *International Journal of Sport Psychology*, 26, p.465-489.

BRINGER, J., MEERT, D., RAQUIN, M. et TENEAU, G., (2011), « *Le conseil en organisation - Evolutions et perspectives* ». L'Harmattan. EAN : 9782296543461. P.89-91.

BRISSY, S. et FARVAQUE, N., (2006), « *L'implication du salarié dans son travail : économie sociale, droit social et utilité sociale* » In: *Économie sociale et droit*, éd. par BOURREAU-DUBOIS (C.) et JEANDIDIER (B.), XXV<sup>ies</sup> journées de l'Association d'Économie Sociale. L'Harmattan, tome 1, p.131-145.- PARIS, 2006. P.131-145. (P.1-14 dans article.).

## C

CAILLAT, A. et DUCROU J.B., (2009), « *Management des entreprises* », BTS 2<sup>e</sup> année. Livre de l'élève. 7. Motivation et implication des salariés. (p.103).

CAMMAN-LEDI, C. et LIVOLSI, L., (2000), «*PILOTAGE STRATEGIQUE DU PROCESSUS LOGISTIQUE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : CONSTAT ET PROPOSITIONS* » P.10-20.

CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAMLER, E.E. et WEICK, K.E., (1970), «*Managerial behavior, performance, and effectiveness* » New York, McGraw-Hill.

CAREAU, L., FOURNIER, A-L., (2002), «*LA MOTIVATION* », centre d'orientation et de consultation psychologique. P.3-19. **Pour le questionnaire.**

CART, G., (2006), «*Un projet pour...* » P. 3-6.

CARVER, C.S. et SCHEIER, M.F., (1981), «*Attention and self-regulation: a Control Theory approach of human behavior* ». New York, Springer-Verlag.

CHANTOIN, S., HAZIF-THOMAS, C., BILLON, R., THOMAS, P., (2001), «*Construction d'une échelle d'appréciation de la démotivation chez la personne âgée* ». L'Encéphale : 2001; XXVII: 450-58. P.450-458.

CHAPELLE, G., «*Les théories de la motivation* » Fop1306, p. 1-12.

CHARLES - PAUVERS B., COMMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D. et ROUSSEL P. (2006), «*Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche* ». Septembre 2006, Notes du LIRHE, n° 436 (06-9). P.1-56.

CHARLES - PAUVERS., B. & WANG, Zh., (2011), «*La GRH en Chine* ». La lettre AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines). Automne-hiver 2011, n°86. P.4.

CHRISTIN J., et COLLE P., (2006), «*PARTIR OU RESTER : LE ROLE DU SENTIMENT D'AUTO-DETERMINATION DANS LA DECISION DE DEPART A LA RETRAITE DES CADRES QUINQUAS* ». Septembre 2006. W.P. n°770. P.14.

CLARK, R., ESTES, F. (2002), «*Turning research into results: a guide to selecting the right performance solutions* ». Atlanta, GA: CEP Press, 2002.

COBUT, E., BOMAL, G., (2009), «*Motiver, être motivé et réussir ensemble* ». Editions des Chambres de Commerce et d'Industrie de Wallonie, 2009, 160 pages.

COMMEIRAS, N., (1998), «*L'intéressement légal, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : les résultats d'une étude de perception* ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, N°25, Mars – Avril. P.3-21.

COMMEIRAS, N. et FOURNIER, C., (2008), «*Comment générer des pistes de recherche à partir des variables modératrices mises en évidence lors d'une méta-analyse ? Une illustration* ». Congrès du réseau des IAE, Lille, 10-12 septembre. P. 1-21. **Pour la méthodologie.**

CORBEIL, Al., (2010), « *COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME* » *UNE ANALYSE MOTIVATIONNELLE DES INTENTIONS DE CARRIÈRE EN CONTEXTE DE PME*. Université du Québec à Trois-Rivières. P.13-45.

CORIAT, S., WEINSTEIN, O., (1997), « *Les nouvelles théories de l'entreprise* ». Paris, Le Livre de poche. Références INEDIT. Lgf –Ldp Références - N°519 26. Edit 3107-08/1997.

COULON, R., (2006), « *Responsabilité Sociale de l'Entreprise et pratiques de gestion des Ressources Humaines -Corporate Social Responsibility And Human Resource Management Practices* ». UMR CNRS 5118. Cahier du FARGO n° 1060902. P.1-30. **Pour le questionnaire.**

CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., (1977), « *L'acteur et le système* ». Paris, Le Seuil.

CUERRIER, C., (2005), « *Guide pratique pour mieux préparer votre carrière - J'ai attrapé la démotivation ! ou comment connaître son profil motivationnel* ». Conseillère d'orientation UQAM. Division des services-conseils - Services à la vie étudiante. Mise à jour mai 2005. P.2-13.

CUERRIER, C., (2010), « *Guide pratique : Connaître son profil motivationnel- se questionner sur ce qui vous motive et vous démotive dans les études, le travail et la vie en général* ». Conseillère d'orientation UQAM. Edition mars 2010 - université de Québec à Montréal. P.2-13.

## D

DALMAS, M., (2007), « *Les méta modèles de la motivation au travail : constructions théoriques et propositions de recherche* ». P.1-34.

DAOUD BEN ARAB, S. et MASMOUDI MARDESSI, S., (2011), « *L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : LEVIER POUR LA PERFORMANCE FINANCIERE ? UNE ETUDE DANS LE CONTEXTE TUNISIEN* ». Revue Libanaise de Gestion et d'Economie. No 6, 2011. P.3-7.

DARIOS, M., (2007), « *Pour un management au service d'une démarche d'amélioration continue de la qualité* », mobiliser et encadrer les acteurs. P.32.

DE CHARMS, R., (1968). « *Personal causation: The internal affective determinants of behavior* ». New York: Academic Press.

DECI, E.L., (1971), « *Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation* ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18. P.105-115.

DECI, E.L., (1975), « *Intrinsic motivation* ». New York, Plenum Press.

DECI, E. L., (1980), « *The psychology of self-determination* ». Lexington, MA: DC Health.

DECI, E. L. et CASCIO, W. F., (1972), « *Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats* ». Communication présentée à la Eastern Psychological Association, Boston.



DECI, E. L., EGHRARI, H., PATRICK, B. C. et LEONE, D. R. (1994), «*Facilitating internalization : The self-determination theory perspective* ». *Journal of Personality*, 62, P.119-142.

DECI, E. L., KOESTNER, R. et RYAN, R. M. (1999). «*A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation* ». *Psychological Bulletin*, P.125-126, 627-668.

DECI, E. L., KOESTNER, R., & RYAN, R. M. (2001). «*Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: reconsidered once again* ». *Review of Educational Research*, 71(1), P.1-27.

DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1984), «*Promoting self-determined education* ». *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38(1), P.3-14.

DECI, E. L., & RYAN, R. M. (1985a). «*The general causality orientations scale: Self-determination in personality* ». *Journal of research in Personality*, 19, P.109-134.

DECI, E.L. et RYAN, R.M., (1985 ou 1985b), «*Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* ». New York, Plenum Press.

DECI, E. L. et RYAN, R. M., (1987). «*The support of autonomy and the control of behavior* ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, P.1024-1037.

DECI, E.L. et RYAN, R.M., (1991), «*A motivational approach to self: integration in personality* ». In R.A. Dienstbier, (Ed). *Perspectives on Motivation: Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38. P.237-289. Lincoln, University of Nebraska Press.

DECI, E. L. et RYAN, R. M. (2000), (Sous presse), «*The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior* ». *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

DECI, E. L., & RYAN, R. M., (2008). «*Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie* ». *Psychologie canadienne*, P.49, 24-34.

DECI, E. L., RYAN, R. M., GAGNE, M., LEONE, D. R., USUNOV, J. et KORNAZHEVA, B. P., (2001), Sous presse, «*Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country* ». *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.27. P.930-943.

DEFELIX, C., (2001), «*Les systèmes de gestion des compétences : des systèmes d'information à gérer avec prudence* ». *Revue de gestion des ressources humaines*. Eska, n°41, P.33-45.

DEFELIX, C., MARTIN D., et RETOUR D., (2001), «*La gestion des compétences entre concepts et applications* ». *Revue de gestion des ressources humaines*. Eska, n°39, P.73-79.

DEMERY-LEBRUN M., (2007), «*LA MESURE DE L'IMPLICATION PROFESSIONNELLE : UN EXEMPLE DE CORPUS EN EVOLUTION* ». CNRS - LIRHE - UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES - TOULOUSE 1 ; Université des Sciences Sociales. Halshs -00147184, version 1-16 may 2007. P. 1-17.

DENIS, M., (2006), «*Jeux vidéo éducatifs et motivation: application à l'enseignement du jazz* » (Thèse de Doctorat de l'École des mines de Paris Spécialité « Informatique temps réel, robotique et automatique »). Paris. P.41.

DENJEAN, M., (2006), «*La motivation* » CEDIP. Les documents. La motivation au travail. «*Deux Français sur trois travaillent sans plaisir* » Revue Santé et travail, n°42 janvier 2003. Document de Transfer. P.2-32.

DESHOMMES, O., (2008), «*La Motivation : Elément fondamental à la réussite financière de l'entreprise. Le cas de la Firme d'Assurance Sans Frontières S.A (FASF)* » CENTRE UNIVERSITAIRE MAURICE LAROCHE (CUML). P.65.

DESROSIERS, C. (2004), «*La mobilisation des ressources humaines autour des objectifs organisationnels et des orientations stratégiques* » Conférence présentée en collaboration avec La Fédération des commissions scolaires du Québec, Colloque sur les ressources humaines, 2004, P. 2-18.

DIANI, A., (2012), «*SUPPORT DE COURS - Filière : Sciences Economiques et Gestion Module: Techniques et Economie de l'Entreprise II Matière: Management Général* ». ROYAUME DU MAROC. UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH FACULTE DES SCIENCES JURIDIQUES ECONOMIQUES ET SOCIALES - FES (2011 -2012). P.33-39.

DIENER, E. et LUCAS, R. E., (1999), «*Personality and subjective well-being* ». In D. Kahneman, E. Diener et N. Schwartz (Éds), «*Well-being: The foundations of hedonic psychology* ». New York: Russell Sage Foundation. P.213-229.

DIENER, E., SAPYTA, J. J. et SUH, E., (1998), «*Subjective well-being is essential to well-being* ». *Psychological Inquiry*, 9, P.33-37.

DIRIDOLLOU, B., (2007), «*Manager son équipe au quotidien* ». Edition Eyrolles (4<sup>ème</sup> édition), 2007.

DJIMÉ, S., (2010), «*L'ENJEU DES CONDITIONS DU TRAVAIL SUR LA MOTIVATION DES PROFESSIONNELS DESANTÉ : CAS DU CHP IBN ZOHR DE MARRAKECH* ». P.4.

DOLAN, S.L. et al, (2000), «*Initiation à la psychologie du travail* ». Gaëtan Morin, 2000, p50, 58. (Selon DENJEAN, M., (2006), «*Deux Français sur trois travaillent sans plaisir* ». *La motivation au travail*, Revue Santé et travail, n°42 janvier 2003. Document de transfert. P.2-32.) P.3, 4.

DOLAND, S.L., GOSSELIN, E. et CARRIERE, J., (2007), «*Psychologie du travail et comportement organisationnel* ». Les Éditions de la Chenelière éducation inc. 3<sup>o</sup> édition. ISBN13 : 9782891059671. P.79-119.

DOLAN, S. L., LAMOUREUX, G., (1990), «*Initiation à la psychologie du travail* ». Boucherville, Québec: Gaëtan Morin. Editeur.

DOLAN, S. L., LAMOUREUX G et GOSSELIN, E., (1996), « *Psychologie du travail et des organisations* », Gaëtan Morin, éditeur, Boucheville, 1996. 500 pages. P.86.

DUCHESNE, C. (2004). « *Étude du processus d'engagement professionnel chez des enseignantes du primaire* ». Thèse de doctorat présentée comme exigence partielle du doctorat en éducation. Montréal, Université du Québec à Montréal, Hull. Université du Québec en Outaouais. P.33-34.

DUCHESNE, C. et SAVOIE-ZAJC, L., (2005). « *L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : une démarche inductive de théorisation* ». Recherches qualitatives, vol.25 (2). P.69-95.

DURRIEU, F. et ROUSSEL, P., (2002), « *L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchisés : un concept pertinent pour des entreprises en réseau ?* ». Revue de Gestion des Ressources Humaines. N°44, Avril – Mai – Juin. P.2-19.

DUVIGNEAU, D., « *Construire l'athlète de demain. Motivation, animation* ». AEIFA. P.1-15.  
Source internet : (<http://www.aeifa.com/aeifa/articles/articles-generaux/jeunes/mainColumnParagraphs/0116/document/Construire%201%20athlete%20de%20demain.pdf>).

DUYCK, J. Y et LAHMOUZ, K., (2006), « *IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET RESTRUCTURATION - L'EFFET MODÉRATEUR DE L'EFFICACITÉ PERÇUE : QUELQUES RÉFLEXIONS À PARTIR D'UN CAS DANS LE DOMAINE DES ASSURANCES* ». XVIIe Congrès de l'AGRH -Le travail au coeur de la GRH. IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims. P.4-5.

## E

EDELIN, K., SOUILLARD, M., (2004), « *La motivation au sein de l'entreprise* ». Management. Janvier 2004. P.1-47.

EDEY GAMASSOU, C., « *Les causes spécifiques de stress et d'implication chez les agents de la Fonction Publique Territoriale* ». P. 1-19. (Source d'internet : [http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2006/stress\\_fonction\\_publicue\\_territoriale\\_chsct.pdf](http://www.comprendre-agir.org/images/fichier-dyn/doc/2006/stress_fonction_publicue_territoriale_chsct.pdf)).

EL AKREMI, A. (2000), « *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 de l'Université Toulouse 1, volume 1.

EMERY, M., (2003), « *Les motivations* ». Ed. Management et Gestion de Projet. Paris, 2003, Ch2. P.27.

ENOUILLET, F., (2003), « *Motivation, mémoire et pédagogie* », éd. L'Harmattan, Paris. P.66.

## F

FALL, A., (2011), « *Pratiques de reconnaissance et motivation autonome des salariés : le cas d'une entreprise touristique française* ». Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche. IAE de Toulouse 1 Capitole Centre de Recherche en Management EAC CNRS 5032. P.7-9.

FAMOSE, J.P, SARRAZIN, P. et CURY, F., (1994), « *Un Questionnaire d'Habilité Perçue Spécifique à l'Activité Sportive (QHPSAS)* ». P.1-31.

FENOUILLET, F., (2003), « *La motivation* ». Dunod, Les Topos, 2003. P.79-80.

FESTINGER, L., (1954), « *A Theory of social comparison processes* ». *Human Relations*, vol.7, n°2, P.117-140.

FESTINGER, L., (1957), « *A theory of cognitive dissonance* ». Evanston, Ill., Row, Peterson.

FILION, L.J., (1999), « *De l'entrepreneuriat à l'entrepreneuriologie* ». Cahier de recherche n° 1999-08. Décembre 1999, ISSN : 0840-853X. P.4-5.

FLAVEL, J., (1976), « *Metacognitive aspects of problem solving* ». In L.B. Resnick (Ed.). *The nature of intelligence*, Hillsdale, NH: Erlbaum. P.230-232.

FONTANA, P., (2004), « *Motivation dans l'entreprise* » (Notes critiques sur: « *La motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies* » Claude Lévy-Leboyer, Editions d'Organisation, 2001). MBA HEC UNIL, Mai 2004. P.1-25.

FOREST, J., MAGEAU, G.A., (2008), « *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination* ». *Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08*. P.33-36.

FOURGOUS, J.M. et ITURRALDE, B., (1991), « *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise* ». Les éditions d'organisation : 1991.

FRANCES, R., (1995), « *Motivation et efficacité au travail* ». ISBN : 2-87009-597-X. Editeur : Mardaga. P.1.

FREDERIKSEN, A., (2005), « *Management et motivation du personnel - Leading and motivating personnel* », 34<sup>e</sup> congrès, N°505, Juillet - Août, 2005. P.60-62.

FUSTIER, M., (1989), « *La résolution de problèmes* ». ESF, Paris, 1989.

## G

GAGNE, M., (2007), « *La Motivation au Travail : Au-delà des récompenses* ». SQPTO : Société Québécoise de Psychologie du Travail et des Organisations Section Montréal. P.1.

GAGNE, M., & FOREST, J. (2009), « *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination* ». In J. Rojot, C. Vandenberghe, & P. Roussel (éd.), *Comportement organisationnel (3<sup>e</sup> éd.)*. *Théories des organisations, motivation au travail, engagement dans l'organisation*. Belgique : De Boeck.

GALAND, B. et GILLET, M.P. (2004), « *LE RÔLE DU COMPORTEMENT DE LA DIRECTION DANS L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL DES ENSEIGNANTS* » in UCL, N° 26 JANVIER 2004. GROUPE INTERFACULTAIRE DE RECHERCHE SUR LES SYSTEMES D'EDUCATION ET DE FORMATION. P.2-17.

GARCEAU, O., LAROES, S., CYRENNE, D., GUAY, F., DESCHENES, C., (2008), «*AVOIR LES ETUDIANTS DE SCIENCES DE LA NATURE DANS NOTRE MIRES – 2e partie : EVALUATION DES IMPACTS à COURT TERME* ». Recherche pédagogique été 2008 VOL. 21 NO 4 PEDAGOGIE COLLEGIALE. P.35-39.

GILLET, M.P. et GALAND, B., (2002), «*Vers une professionnalisation du métier de directeur d'école ? Le comportement de la direction comme facteur de motivation des enseignants* ». 2<sup>ème</sup> Congrès des Chercheurs en Education. Louvain-la-Neuve (mars 2002). P.129.

GODET, J.P., (2002), «*Se MOTIVER et être SOLIDAIRE... Comment faire dans un environnement qui freine ?* ». PTSTA Education. Actes congrès 2002 bordeaux motivation. P.1-6. **Pour le questionnaire.**

GOYETTE, J., MATHIEU, L., (1998), «*Etes-vous un gestionnaire mobilisateur : Les huit clés du succès et leurs comportements associés* ». Source : 1998, vol. 20, n°3, pp. 3-9. Editeur / Publisher : Association québécoise de gérontologie, Montréal, PQ, CANADA (1979-2002) (Revue). Localisation: INIST-CNRS, Cote INIST: 25836, 35400007074462.0010. N° notice refdoc (ud4): 2011882.

GREENBERG, J., (1987), «*A taxonomy of Organizational Justice Theories* ». *Academy of Management Review*, vol.12, n°1. P.6-22.

GREENBERG, J., (1990), «*Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow* ». *Journal of Management*, vol.16, n°2. P.399-432.

GUEYE C., (2007), «*PARTAGE DES CONNAISSANCES POUR UNE VALORISATION DES SCRIPTS D'APPEL : LE CAS D'UN CENTRE D'APPEL DELOCALISE AU SENEGAL* ». P.1-14.

GUILLEMETTE, F. (2006), «*L'engagement des enseignants du primaire et du secondaire dans leur développement professionnel* ». Trois-Rivières. Thèse de doctorat inédit : Université du Québec à Trois-Rivières.

GURTNER J-L., GORGA A., MONNARD I., NTAMAKILIRO L., (2001), «*EVOLUTION DE DIVERSES COMPOSANTES DE LA MOTIVATION POUR LE TRAVAIL SCOLAIRE AU COURS DE L'ADOLESCENCE : Brève synthèse à l'intention des autorités scolaires et des enseignants* ». Décembre 2001. FN : 1114-54159.98. P.2-23.

## H

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1975), «*Development of the Job Diagnostic Survey* ». *Journal of Applied Psychology*, vol.60. P.159-170.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1976), «*Motivation through the design of work: test of a theory* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16. P. 246-279.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1980), «*Work redesign* ». Reading, Mass., Addison-Wesley.

HARVEY, M. et LAROSE, S., « Développement et validation d'une mesure de l'engagement parental à l'éducation scientifique (MEPES) ». Québec, Université Laval. **Pour le questionnaire.**

HATEGEKIMANA, R., (2004), « GÉRER L'EMPLOYABILITÉ DES SALARIÉS : CRÉER UN AVANTAGE CONCURRENTIEL ET UNE PERFORMANCE DURABLE À L'ENTREPRISE ». P.1693-1715.

HAUW, N., (2006), « Un test des déterminants internes de la motivation situationnelle en contexte naturel : Approche hiérarchique de la motivation en Education Physique et Sportive ». P.19-77.

HERRBACH, O., LERAT-PYTLAK, J., (2004), « IMPLICATION ET ÉMOTIONS AU TRAVAIL : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE ». P.1-12.

HERRBACH, O., MIGNONAC, K. et SIRE, B. (2004). « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH ». Congrès AGRH, 2004. P.1-2.

HERZBERG, F. (1971), « Le travail et la nature de l'homme ». Paris: EME.

HERZBERG, F., MAUSNER, B., PETERSON, R.O. et CAPWELL, D.F. (1957), « Job attitudes: Review of research and opinion ». Pittsburgh: Psychological Service of Pittsburgh.

HERZBERG, F., MAUSNER, B. et SNYDERMAN, B.B. (1959), « The motivation to work ». New York, John Wiley.

HEUTTE, J., (2011), « La part du collectif dans la motivation et son impact sur le bien-être comme médiateur de la réussite des étudiants : complémentarités et contributions entre l'autodétermination, l'auto-efficacité et l'autotélisme ». Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation. P.85-87.

HURON, D. et SPINDLER, J., (2008), « LE MANAGEMENT PUBLIC EN MUTATION ». Collection Management Public Dirigé par Géraud ORANGE et Jacques SPINDLER. ISBN: 978-2-296-05031-6, EAN : 9782296050136. P.271.

## I

IGALENS, J. (2006), « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques ». Les actes de la DGESCO, page 33. Actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2006. Cité internationale universitaire, Paris « La GRH : principes, pratiques et critiques ». P.33.

INGHAM, M., (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ». Revue Française de Gestion, n° 97, P.105-119.

## J

JARNIAS, S., (2004), « *LES PRATIQUES DE GESTION DES COMPÉTENCES : QUELS IMPACTS SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIÉS ?* ». P.1719-1735.

JEANSON, M., (2003), « *LA MOTIVATION AU TRAVAIL DANS LES SERVICES PUBLICS* ». « Développement des systèmes d'organisation » DESS « Développement des systèmes d'organisations » 2004-2005. N° d'auditeur : I054710 C0 n°25524. P.4-14.

JOLLY, M. (2005), « *Comment motiver les salariés* ». Date de dépôt : 20.06.2005. P.1, 3-36.

JULIEN, P.A. (2002), « *L'importance des PME à forte croissance dans l'économie* », Presse de l'Université du Québec.

## **K**

KANFER, R. (1990), « *Motivation theory and industrial and organizational psychology* », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1. P.75-170.

KANFER, R. et ACKERMAN, P.L. (1989), « *Motivation and cognitive abilities: an integrative / aptitude -treatment interaction approach to skill acquisition* ». *Journal of Applied Psychology*, vol.74. P. 657-690.

KATZ, R., (2003-2004), « *Gestion des ressources humaines et motivation* ». P.35-43.

KATZELL, R.A. et THOMPSON, D.E. (1988), *An integrative theory of work motivation*, Manuscrit non publié, suivi de l'article : « *An integrative model of work attitudes, motivation and performance* ». *Human Performance*, 1990, vol.3. P.63-85.

KELLER, L., (2003), « *Le rôle du supérieur hiérarchique dans la démotivation des salariés* ». P.15.

KEMP, P. (1973), « *Théorie de l'engagement – I. Pathétique de l'engagement* ». Paris : Éditions du Seuil.

KIDD, J. (1996), « *L'éducation des adultes* ». Éditions Cujas, Paris. P.63-64.

KLEIN, H.J. (1989), « *An integrated Control Theory Model of work motivation* ». *Academy of Management Review*, vol.14, n°2. P.150-172.

KLEINGINNA, P.R. et KLEINGINNA, A.M. (1981), « *A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition* ». *Motivation and Emotion*, vol.5, n°3. P.263-292.

KUGLER, É. & CLAUDON, M., (2011), « *LA MOTIVATION DE L'ENFANT DANS LA PRISE EN CHARGE ORTHOPHONIQUE* ». P.10-22.

KUHL, J. et ATKINSON, J.W. (1984), « *Perspectives in human motivational psychology: a new experimental paradigm* », in Sarris, V. et Parducci, A. (Eds), *Perspectives in psychological experimentation: toward the year 2000*. Hillsdale, NJ, Erlbaum, P. 235- 252.

## L

LAFORTUNE, L., TURCOTTE, S., (2008), «*Accompagnement-Recherche-Formation pour la mise en oeuvre du Programme de formation de l'école québécoise* ». P.5-48.

LAGUARDIA, J. G., & RYAN, R. M., (2000), «*Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et Applications* ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 21, n°2. P.281-304.

LAHMOUZ K., NEKKA H., YANAT Z., (2008), «*Les fondements méthodologiques d'un champ de recherche : bilan et perspectives des travaux relatifs à la santé au travail «Innovation, responsabilité et prise de risques dans la société d'aujourd'hui* ». (Bordeaux le 17 avril 2008) BEM - BORDEAUX MANAGEMENT SCHOOL. P.2-20.

LANFRANCHI J., LARGUEM M. et NARCY M., (2002), «*Satisfaction dans l'emploi des salariés du secteur sans but lucratif en Europe* ». Numéro de contrat HPSE-CT-2002-00143. P.1-12.

LAROSE, S., SOUCY, N., BERNIER, A. et ROY, R., (1996), «*Exploration des qualités psychométriques de la version française du Student Adaptation to College Questionnaire* ». *Mesure et évaluation en éducation*, vol. 19, 1996. P.69-94. **Pour le questionnaire.**

LAWLER III, E.E., (1969), «*Job design and employee motivation* ». Dans le livre: «*Personnel Psychology* » 1969. P.22, 426-435.

LAWLER III, E.E., (1971), «*Pay and organizational effectiveness: a psychological view* ». New-York, McGraw-Hill.

LECHAT, J., (2005-2006), «*L'IMPLICATION DES ACTEURS DANS UN PROJET DE PROMOTION ET D'EDUCATION POUR LA SANTE* ». P.6-7.

LECLERCQ, P., (2007), «*La motivation du personnel saisonnier en hôtellerie restauration* ». P.23.

LEDOUX, F., (2009) «*Le cadre de santé -Motive ses troupes : Quel management pour favoriser la motivation des équipes soignantes ?* ».TOME I. 2009. P.1-35.

LEGENDRE, R., (2005), «*Dictionnaire actuel de l'éducation* ». Montréal, Guérin, 3<sup>i</sup>ème édition.

LEROUTIER G., (2005), «*La motivation : le levier de la performance !* », Janvier 2005. P.1-2.

LEVESQUE M., BLAIS M.R. et HESS U., (2002), «*Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige ?* ». Montréal CIRANO : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations. P.1-20. Et Série Scientifique. P.321-329.

LEVY-LEBOYER, Cl., (1984), «*La crise des motivations* ». Paris, PUF.



LEVY-LEBOYER, Cl., (1998), «*La motivation dans l'entreprise* », éd d'Organisation. P.32, P.75-85.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2001), «*La crise des motivations* ». PUF, 1re édition 1984, 2ème édition 2001.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2001), «*La motivation dans l'entreprise* ». Modèles et stratégies 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Editions d'Organisation, 2001, 242 pages.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2004), «*La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies* », édition d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, Paris. P.1-2,10-26.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2006), «*La motivation au travail* ». Éditions d'Organisation, 2006.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2006 b), «*LA MOTIVATION AU TRAVAIL - Modèles et stratégies* ». Troisième édition © Groupe Eyrolles, 1998, 2001, 2006. ISBN : 2-7081-3721-2. P.13-26.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2006 c), «*La motivation de l'homme au travail : Modèles et stratégie* », 3<sup>ème</sup> édition. Eyrolles, Paris. P.13-14.

LEVY-LEBOYER, Cl., (2007), «*RE-MOTIVER AU TRAVAIL - Développer l'implication de ses collaborateurs* ». ISBN: 978-2-212-53844-1. P. 5-9.

LEWIN, K. (1936), «*Principles of topological psychology* ». New York, McGraw-Hill.

LEYGUES, M. (1976), «*La motivation des hommes dans le management* ». Editions CHOTARD ET ASSOCIES, 211 pages.

LIEURY, A., FENOULLLET, F. (1996), «*Motivation et réussite scolaire* ». Dunod. Éducation : LB1065L54. Paris. P.2.

LIN, S., (2012), «*Les caractéristiques et les contraintes principales des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang* ». Halshs-00692457, Version 1-30 Apr 2012. Manuscrit auteur, publié dans "5<sup>ème</sup> Colloque de l'IFBAE (Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises), France (2009)". 5<sup>ème</sup> colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009. P1-16.

LOCKE, E. A., (1968), «*Toward a theory of task motivation and incentives* ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3 (mai), n<sup>o</sup> 2. P.157-189.

LOCKE, E. A. (1969), «*What is Job Satisfaction?* ». *Organization Behavior and Human Performance*, Vol 4, n<sup>o</sup> 4. P.309-414.

LOCKE, E. A. (1975), «*Personnel attitudes and motivation* », in Rosenzweig, M.R. et Porter, L.W., *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, vol.26. P.457-480.

LOCKE, E. A. (1976), «*The nature and causes of satisfaction* », in Dunette M. D. (Éd.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. P.1250-1300, P.1304.

LOCKE, E. A. (1991), « *The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core* ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50. P.288-299.

LOCKE, E. A. (1996), « *Motivation through Conscious Goal Setting* », dans *Applied and Preventive Psychology*, 5 (printemps). P.117-124.

LOCKE, E. A. (2002), « *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation* », dans *American Psychologist*, 57 (septembre). P.705–717.

LOCKE, E. A. et LATHAM, G.P. (1984), « *Goal setting, a motivational technique that works!* ». Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

LOCKE, E. A., SHAW, K.N., SAARI, L.M. et LATHAM, G.P. (1981), « *Goal setting and task performance: 1969-1980* ». *Psychological Bulletin*, vol.90, n °1. P.125-152.

LOSIER, G. F., VALLERAND, R. J. et BLAIS, M. R., (1993), « *Construction et validation de l'échelle des perceptions de compétence dans les domaines de vie* ». *Science et Comportement*, vol. 23, 1993. P. 1-16. **Pour le questionnaire.**

LOUART, P. (1997) « *Motivation* », in SIMON, Y ET JOFFRE, *Encyclopédie de gestion*. Edition Economica, Paris, Tome II, 2<sup>de</sup> Edition. P.1997, 2094-2107. P1-8.

LOUART, P., (2002), « *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel* ». CLAREE, IAE-USTL, 2002. *Les Cahiers de la Recherche CLAREE : Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*. UPRESA CNRS 8020. P.7-15.

LUOMA, M., (2006), « *Accroître la motivation du personnel de santé* ». *Capacity Project : partageons nos connaissances*. (IntraHealth International). Septembre, 2006. P.1.

## M

MAILLET, L. (1989), « *Psychologie et Organisations : l'individu dans son milieu de travail*. Montréal ». Agence d'Arc Inc. (3<sup>e</sup> éd.), 1989, P.35, 159.

MANKOUR, R, (2005), « *Le Climat organisationnel : Les indicateurs d'insatisfaction professionnelle au sein de la société éOTT* ». P.5-72.

MARTIN, D. et CROISIELLE, X., (2006), « *L'organisation, le climat, et les conduites professionnelles Une étude en entreprise* ». E.C.C.H.A.T., Université de Picardie Jules Verne, Faculté de Philosophie, Sciences-Humaines et Sociales, Campus, 80025 Amiens cedex 1, France. 2006, P.1.

MASLOW, A., (1943), « *A theory of human motivation* ». *The Psychological Review*, vol.50, n °4. P.372-396.

MASLOW, A., (1970), « *motivation and Personality* ». New York & Row, 2<sup>nd</sup> ed.

MAUGERI, S., (2004), « *Théories de la motivation au travail* ». Dunod, *Les Topos*, 2004.

MAUGERI, S., (2008-2009), « *Les théories de la motivation au travail : histoire et actualité* ». Document de Recherche n°2008-09. Laboratoire d'Economie d'Orléans. P.2-19.

McClelland, D.C., (1961), « *The Achieving Society* ». Princeton, Van Nostrand.

McGregor, D., (1963), « *La dimension humaine des entreprises* ». Gauthier-Villars.

MICHEL, S. (1989), « *Peut-on gérer les motivations ?* », (1ère éd). Paris: Presses Universitaires de France.

Mitchell, T.R. et Daniels, D., (2003), « *Motivation* », dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. et Weiner, I.B.. Hoboken, NJ : Wiley, vol.12, P.225-254.

MONTESINOS, A., (1997), « *Motivation, indifférence et démotivation des infirmières* ». SOINS, N°14, Avril, 1997. P. 38.

MORIN, E. M., (2006), « *DONNER UN SENS AU TRAVAIL* ». P.24-27.

MORIN, E. M., (2008), « *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* ». Santé psychologique, RAPPORT R-543. Bibliothèque et Archives nationales 2008 ISBN : 978-2-89631-223-8 (version imprimée). P.8-11.

MORIN, G., (2007), « *La motivation et la satisfaction au travail* », (Chapitre 3). © 2007 Les Éditions de la Chenelière inc.. *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, 3e édition. P.2-28.

MOUQLA Y., (1999), « *Etude de la satisfaction au travail du personnel infirmier : UCas de l'hôpital Alfarabi d'Oujda-Angads* ». Institut national d'administration sanitaire. Centre collaborateur de l'O.M.S. P.6-52.

MOWDAY, R-T., PORTER, L-W. & STEERS, R-M., (1982), « *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover* ». Academic Press, New York.

## N

NADLER, D.A. et LAWLER III, E.E., (1977), « *Motivation: a diagnostic approach* », in Hackman, J.R., Lawler III, E.E., et Porter, L.W.. *Perspectives on behavior in organizations*, New-york, McGraw-Hill. P.26-38.

NAMOUS M., (2008), « *Les facteurs de motivation au travail des ressources humaines du Centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech* ». P.21-25, 27-30, 73.

NIANG, O., (2005), « *Etude de la motivation: Cas de la SÉNÉGALaise Des Eaux* ». P.14.

NORIGEON, Ph., « *LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE* », Cours magistral. P.51-53.  
(Source internet : <http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf>).

NUTTIN, J., (1980), « *Théorie de la motivation humaine* ». PUF, Paris. Page 29.

## O

OKASSIE, A., (2005), «*STRATEGIES DE MOTIVATION ET OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES A AIR LIQUIDE SEGOA* ». Centre africain d'études supérieures en gestion : CESAG. P.1-24.

OUBRAYRIE-ROUSSEL N. et ROUSSEL P., (2001), «*Le soi et la motivation* ». LES NOTES DU LIRHE. LIRHE- Unit é mixte de recherche CNRS/UT1. juillet 2001. Note n °345. P.2-12.

## P

PALMERO S., (2000), «*Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel* ». Actes du 11<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris.

PARE G., (2008), «*Donner un sens au travail* », à partir de Lemieux (2006) et de Morin et Aubé (2007) Chapitre 3 : La motivation. P.1-34.

PAROT F., DORON R., Collectif, (1991), «*Dictionnaire de psychologie* ». Paris, PUF, 1991. P.467.

PEAK, H., (1955), «*Attitude and motivation* », in M.R. Jones (Ed.). *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln, University of Nebraska Press. P.149-188.

PELLETIER, L.G. et VALLERAND, R.J. (1993), «*Une perspective humaniste de la motivation: les théories de la compétence et de l'autodétermination* », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval (Québec). Editions études vivantes - Vigot. P.233-281, P.256.

PERETTI, J.M., (1994), «*Ressources Humaines et gestion du personnel* ». Ed. Vuibert, 1994.

PERETTI, J.M., (2002), «*TOUS DRH: Les responsabilités Ressources Humaines des cadres et dirigeants* », 2<sup>ème</sup> édition. Editions d'Organisation.

PERETTI, J.M., (2004), «*Les clés de l'équité dans l'entreprise*». Éditions d'Organisation. Date de parution : juillet 2004. Collection : Forum Internat. du Management. ISBN : 2708130579. EAN : 978-2708130579.

PERETTI, J.M., (2004 b), «*LES CLÉS DE L'ÉQUITÉ Enjeu managérial* ». Éditions d'Organisation, 2004, ISBN : 2-7081-3057-9. P.3-22.

PERETTI, J.M., (2005), «*Dictionnaire des ressources humaines* », 4<sup>ème</sup> édition. P.103.

PERETTI, J.M., (2005 b), «*Tous reconnus* ». Éditions d'Organisation. ISBN : 2708133837. EAN : 978-2708133839. Date de parution : septembre 2005.

PERETTI, J.M., (2006), «*Faq ressources humains, Tout ce que vous souhaitez savoir* ». Date de parution : avril, 2006. Editeur : Dunod. Collection Fonctions De L'entreprise. ISBN : 2100491288. EAN : 978-2100491285.

PERETTI, J.M., (2006 b), «*Gestion des ressources humaines* », 13<sup>e</sup> édition, 2005-2006. Vuibert, Paris. P.83-103.

PERETTI, J.M., (2006 c), «*Richesse de la diversité* ». Editeur : Vuibert. Date de parution : septembre 2006. Collection Entreprendre. ISBN : 2711769488. EAN : 978-2711769483.

PERETTI, J.M., (2006 d), «*Tous différents, gérer la diversité dans l'entreprise* ». Date de parution : novembre 2006. ISBN : 270813759X. EAN : 978-2708137592.

PERETTI, J.M., (2008), «*Audit social, meilleures pratiques, méthodes, outils* ». Paru en 01/2008. ISBN : 2212540256. EAN : 978-2212540253. Editions d'Organisation EYROLLES.

PERETTI, J.M., (2010), «*Gestion des ressources humaines* », 16<sup>e</sup> édition, 2010. Vuibert, Paris. P.8-102.

PERETTI, J.M., (2010 b), «*Tous vertueux : pour une performance durable des organisations* ». Date de parution : avril 2010. ISBN : 2212546378. EAN : 978-2212546378. Editions d'Organisation EYROLLES.

PERETTI, J.M., (2011), «*Tous leaders, Faire de chacun des collaborateurs un authentique leader* ». Date de parution : juin 2011. ISBN : 2212549865. EAN : 978-2212549867. Editions d'Organisation EYROLLES.

PERETTI, J.M., (2012), «*L'encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale* ». Editeur : Management Et Societe Eds. Date de parution : 14/12/2012. ISBN : 284769451X. EAN : 978-2847694512.

PERETTI, J.M., (2012 b), «*L'encyclopédie des diversités* ». Editeur Management Et Societe Eds. Date de parution février, 2012. Collection : Questions de Societe. ISBN : 2847692991. EAN : 978-2847692990.

PERETTI, J.M., (2013), «*Ressources humaines* », 13<sup>e</sup> édition, Date de parution août 2013, Editeur Vuibert. ISBN : 2311012185. EAN : 978-2311012187.

PERETTI, J.M., (2013 b), «*Tous solidaires* ». Editeur : Eyrolles. Date de parution 26/09/2013. ISBN : 2212557442. EAN : 978-2212557442.

PERETTI, J.M., MARBOT, E., (2004), «*Les seniors dans l'entreprise* ». Editeur Village Mondial. Date de parution octobre 2004. ISBN : 274406100X. EAN : 978-2744061004. P.10-210.

PERROT, S, (2005), «*L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL : ANALYSE PSYCHOMETRIQUE DE L'ECHELLE DE KANUNGO* », p.3-5. Revue de gestion des ressources humaines. ISSN 1163-913X. P.33-35.

PESQUEUX, Y., (2000), « *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie* ». Editeur : Ellipses Marketing (1 mars 2000). Collection : Spécialité hec. ISBN-10: 2729879013. ISBN-13: 978-2729879013. P.10-239.

PESQUEUX, Y., (2002), « *Organisations : Modèles et représentations* ». Editeur : Presses Universitaires de France - PUF (22 août 2002). Collection : Gestion. ISBN-10: 2130527191. ISBN-13: 978-2130527190. P.50-250.

PESQUEUX, Y., (2004), « *L'entreprise multiculturelle* ». Editeur : Editions L'Harmattan (1 février 2004). ISBN : 2747557677. EAN : 9782747557672. Collection : L'esprit économique.

PESQUEUX, Y., (2007), « *Gouvernance et privatisation* ». ISBN : 978-2-13-055944-3. Dépôt légal- 1<sup>re</sup> édition : 2007, avril. Presses Universitaires de France, 2007.

PESQUEUX, Y., (2010), « *Institution & organisation* ». Hal-00510877, Version 1-22 Aug 2010. P.1-32.

PESQUEUX, Y., (2010 b), « *METHODES DE RECHERCHE QUALITATIVES: DES REPRESENTATIONS EN ORGANISATION* ». Hal-00482601, Version 1-11may 2010. Manuscrit auteur, publié dans "Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, Lyon : France (2004)".

PESQUEUX, Y., (2010 c), « *ORGANISATION INNOVATRICE ET RESPONSABILITE SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE* ». Manuscrit auteur, publié dans "8<sup>o</sup> Congrès de l'ADERSE, La Rochelle : France (2010)". Hal-00479792, Version 1- 2 May 2010. P.1-37.

PESQUEUX, Y., (2010 d), « *Technologie, technique et outils de gestion* ». Hal-00509689, Version 1-14 Aug 2010. Manuscrit auteur, publié dans "Journée d'étude MTO, Montpellier : France (2009)". P.1-12.

PESQUEUX, Y., (2011), « *Management de la connaissance* ». Editeur : Economica; Édition : 2e édition (9 mars 2011). Collection : Gestion. ISBN-10: 2717860150. ISBN-13: 978-2717860153.

PESQUEUX, Y., (2011 b), « *MANAGEMENT DE LA CONNAISSANCE : UN MODELE ORGANISATIONNEL ?* ». Halshs-00581265, Version 1- 30 Mar 2011. Manuscrit auteur, publié dans "Comptabilité et Connaissances, France (2005)" P.1-41.

PESQUEUX, Y., (2012), « *Organisations : Modèles et représentations* ». ISBN : 978-2-13-052719-0. ISSN : 0764-2237. Dépôt légal- 1<sup>er</sup> édition : 2002, août. 3<sup>e</sup> tirage : 2012, mars.

PESQUEUX, Y., DURANCE, P., (2004), « *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?* ». Cahiers du LIPSOR. Série Recherche n°6 septembre. Hal-00509672, Version 1-14 Aug 2010.

PEYRAT- GUILLARD, D. (1999), « *L'implication au travail des femmes cadres : un capital humain difficile à gérer* ». P.1-11. (Université d'Angers, LARGO et Groupe ESCCA. Presses de l'Université d'Angers, 1999, P.57-69).

PEYRAT-GUILLARD D., SAMIER N., (2003), «*TIC, implication des salariés et climat social* ». *Travail et relations sociales en entreprise : quoi de neuf ?* Colloque DARES du 27 février 2003 - Paris Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité Laboratoire LARGO, UPRES EA 3145. P.1-10.

PICHAULT, F., NIZET, J. (2000), «*Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines, Editions du Seuil* ».

PICOCHÉ J., (2002), «*Dictionnaire étymologique du français* ». Le Robert/VUEF, 2002.

PINDER, C.C. (1984), «*Work motivation/theory, issues, and applications* », Glenview, Ill. (Illinois), Scott, Foresman. P.8, P.23, P.50-56.

PORTER, L.W. et LAWLER, E.E. (1968), «*Managerial attitudes and performance* ». Homewood, Ill., Irwin. «*QUESTIONNAIRE DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE* ». P. 1-4.

POULAIN-REHM, T. (2004), «*Les théories de la fidélisation* » in ALLOUCHE, J. (2004) *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Edition Vuibert, Paris. P.519-527.

PRAT dit HAURET, C., (2005), «*L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ?* ». Numéro d'attribution N 20050019. P.1-10, 20-21.

## **R**

RAYNAL F et RIEUNIER A, (1997), «*Pédagogie : dictionnaire des concepts clés - apprentissages, formation, psychologie cognitive* ». ESF Éditeur. Paris. P. 237-240.

RINFRET N., SENÉCAL C., (1996), «*LA PRÉFÉRENCE ENVERS UNE ORGANISATION EST-ELLE TRIBUTAIRE DU PROFIL MOTIVATIONNEL DES ÉTUDIANTS ?* ». *Revue québécoise de psychologie*, vol. 17, n°3, 1996. P.24-36.

RIPON, A., (1987), «*Satisfaction et implication dans le travail* », in LEVY-LEBOYER, C & Spérandio, J-C. (1987) *Traité de psychologie du travail*. PUF, Paris.

RIVALEAU, C., (2003), «*Les théories de la motivation* », 17 mai 2003. *Cadre de santé de nuit*. P.1-8.

ROBERTS, H., (2006), «*Motiver le personnel et encourager son développement* ». *Revue de Santé Oculaire Communautaire* | Volume 3 | Numéro 2 | Août 2006. P.38-40.

ROJOT, J. et BERGMANN, A., (1989). «*Comportement et organisations* ». Paris, Vuibert Gestion. P.267-283.

ROTTER, J.B., (1955), «*The role of the psychological situation in determining the direction of human behavior* », in Jones, M.R. (Ed.). *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press. P. 245-268.

ROUSSEL, P., (1996), « *R émun ération, motivation et satisfaction au travail* ». Paris, Editions Economica.

ROUSSEL, P. (2000), « *La motivation au travail - Concept et th éories* ». Notes du LIRHE, n °326, octobre, 2000, P.3-17.

RUILLER C., (2007), « *CONSTRUCTION D'UNE ECHELLE DE LA PERCEPTION DU SOUTIEN SOCIAL : PREMIERS RESULTATS D'UNE ETUDE DE CAS SUR UN CENTRE HOSPITALIER* ». P.1-16.

RYAN, R. M., (1980), « *Attribution, intrinsic motivation, and athletics: A replication and extension* ». In C. H. Nadeau, W. R. Halliwell, & G. C. Roberts (Eds.), *Psychology of motor behavior and sport*, P.19-26. Champaign, IL: Human Kinetics.

RYAN, R. M., (1993), « *Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development* ». In J. Jacobs (Éd.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, p. 1-56). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.

RYAN, R. M., (1995), « *Psychological needs and the facilitation of integrative processes* ». *Journal of Personality*, 63, P.397-427.

RYAN, R. M., CHIRKOV, V. I., LITTLE, T. D., SHELDON, K. M., TIMOSHINA, E. et DECI, E. L., (1999). « *The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures* ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, P.1509-1524.

RYAN, R. M. & CONNELL, J. P., (1989), « *Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains* ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 57. P.749-761.

RYAN, R. M., CONNELL, J. P., & GROLNICK, W. S. (1992), « *When achievement is not intrinsically motivated: A theory and assessment of self-regulation in school* ». In A. K. BOGGIANO & T. S. PITTMAN (Eds.) *Achievement and motivation: A social-developmental perspective* (P.167-188). Cambridge: Cambridge University Press.

RYAN, R. M. et DECI, E. L., (2000 ou 2000b), « *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being* ». *American Psychologist*, P.55, 68-78.

RYAN, R. M., & DECI, E. L., (2000a), « *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic Definitions and New Directions* ». *Contemporary Educational Psychology*, P.25, 54-67.

RYAN, R. M. & DECI, E. L., (2000c), « *The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept* ». *Psychological Inquiry*, 11(4), P.319-338.

RYAN, R. M., & DECI, E. L. (2002), « *Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective* ». In E. Deci & R. Ryan (Eds), *Handbook of Self-Determination* (P.3-33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.



RYAN, R. M., DECI, E. L. et GROLNICK, W. S., (1995), « *Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology* ». In D. Cicchetti et D. J. Cohen (Éds), *Developmental psychopathology* (Vol. 1., P. 618-655). New York : Wiley.

RYAN, R. M. et FREDERICK, C. M. (1997), « *On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being* ». *Journal of Personality*, 65, P.529-565.

RYAN, R. M. et La GUARDIA, J. G. (1999). « *Achievement motivation within a pressured society: Intrinsic and extrinsic motivations to learn and the politics of school reform* ». In T. Urdan (Éd.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 11, P.45-85). Greenwich, CT : JAI Press.

RYAN, R. M. et LYNCH, J., (1989). « *Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood* ». *Child Development*, 60, P.340-356.

## S

SAMPLE, P., (2008), « *Questionnaire de Motivation* ». Charte de profil MQ. P.1-4.

SAMPLE W., (2009), « *Motivation Questionnaire* ». *MQ Profil Chart*. SHI PEOPLE PERFORMANCE.  
(Source interne : [http://www.hcca.com.br/pdfs/ing/MQ\\_Profile\\_-\\_USA.PDF](http://www.hcca.com.br/pdfs/ing/MQ_Profile_-_USA.PDF)). P.1-4. **Pour le questionnaire.**

SAULNIER F., « *Les théories de la motivation* ». Les fiches outils Ressources Humaines. IAE Toulouse MRH : Master en Management des Ressources Humaines. P.1-9. (Source d'internet : [http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches\\_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf](http://aaiae.iae-toulouse.fr/files/MRH/fiches_outils/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf)).

SCHWARTZ, S.H. (1992), « *Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries* », in ZANNA, M. (Ed), *Advances in experimental social psychology*, San Diego, CA, vol.25, P.1-65.

SERUPIA SEMUHOZA E., (2009), « *Théories de la motivation au travail* ». Edition l'Harmattan, 2009.

SIMON, H.A. (1957), « *Administrative Behavior* ». New York, Macmillan, 2<sup>ème</sup> édition.

SIMONEAU H., BERGERON J., BROCHU S., LANDRY M., (2004), « *Validation d'un questionnaire de motivation au traitement des toxicomanies* ». Extrait du volume 3, numéro 1, 2004. P.41-54. **Pour le questionnaire.**

SPENCER, A.R., (1991), « *Psychologie générale* ». Harcourt Canada, Limited, 1991. Éd. Études vivantes, 1991, 2<sup>e</sup> édition, Montréal en français, 570 pages. Open library : OL22182550M, ISBN 10 : 0039263878. P.236-237.

## T

TAS, N., (2004), « *PROMOUVOIR L'ENTREPRENARIAT ET LES PME INNOVANTES DANS UNE ÉCONOMIE MONDIALE : VERS UNE MONDIALISATION PLUS*

*RESPONSABLE ET MIEUX PARTAGÉE* ». PROMOUVOIR LES PME DANS L'OPTIQUE DU DÉVELOPPEMENT. ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. P.1-75.

THEVENET, M., (2004), «*Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes* ». Éditions d'Organisation, 2000, 2004. Deuxième édition. ISBN : 2-7081-3149-4.

THÉVENET, M. & NEVEU, J-P. (2001), «*L'implication organisationnelle* ». Edition Vuibert, Paris.

THÉVENET, M., VACHETTE J.-L., (1992), «*Culture et comportements* ». Vuibert collection Ressources Humaines, Paris.

THILL, E.E. (1993), «*Les théories de l'expectation et de la valeur* », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds). «*Introduction à la psychologie de la motivation* ». Laval (Québec). Éditions études vivantes – Vigot. P.360-400.

THOMAS, K. W. & TYMON, W. G. (2005), «*Profile of Intrinsic Motivation* ». Test soumis pour examen en vue d'une éventuelle distribution.

TOLMAN E.C., (1932), «*Purposive behavior in animals and men* ». New York, Century Co.

TOULOUSE J.M. et POUPART R., (1976), «*La jungle des théories de la motivation au travail* ». *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1. P.50-59.

TOURETTE-TURGIS C., (1996). «*Le counseling : théorie et pratique* ». Paris : PUF.

TREMBLAY J. et SIMONEAU H., (2010), «*Trois modèles motivationnels et le traitement de la dépendance aux substances psychoactives* ». Éditeur : *Drogues, santé et société* vol. 9 n°1. P.165-210.

TREMBLAY M., (2005), «*La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment ?* ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, (2005). ABI/INFORM Global. P. 35-36.

TREMBLAY M. et SIMARD G., (2005), «*La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité* ». *Gestion*, volume 30, numéro 2, été 2005. P. 60-67.

## V

VAHE-HENNEQUIN C., (2003), «*Implication organisationnelle et structure en réseaux* ». Cahiers du CERGOR, 09/09. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Paris. P.13-15.

VAHE-HENNEQUIN C., (2004), «*La métamorphose des organisations : l'implication organisationnelle dans les structures de type réseau - le cas de la franchise* », présentation au Groupe de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises (GREFIGE), université de Nancy 2. P.1-14.

VALAX M., (2008), «*DE LA GESTION DE L'UNIFORMITÉ À CELLE DE LA DIVERSITÉ : Analyse du processus de responsabilisation des RH à Cuba* ». P.1-12.

VALLACHER, R.R., NOWAK, A., FROEHLICH, M., & ROCKLOFF, M. (2002). « *The dynamics of self-evaluation* ». *Personality and Social Psychology Review*, 6, P.360-380.

VALLERAND, R.J. (1993), « *La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs* », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Montréal: Editions Etudes Vivantes. P.530-583.

VALLERAND, R. J. (1997). « *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation* ». In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press. vol. 29, P. 270-361.

VALLERAND, R. J. (2000). « *Deci and Ryan's self-determined theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation* ». *Psychological Inquiry*, 11, P.310-319.

VALLERAND, R. J. (2001). « *A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation in sport and exercise* ». In G. Roberts (Ed.). *Advances in motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics. P.263-320.

VALLERAND R.J., BLAIS M.R., BRIERE N.M. et PELLETIER L.G., (1989), « *Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME)* ». *Revue Canadienne des Sciences du Comportement*, 21, Université du Québec à Montréal. P.323-349. **Pour le questionnaire.**

VALLERAND, R. J., & BLANCHARD, C. (1998). « *A test of the motivation-consequences relationship at three levels of generality* ». Unpublished raw data, Université du Québec, Montréal.

VALLERAND, R. J., & BOUFFARD, L. (1985). « *Concepts et théories en attribution* ». *Revue Québécoise de Psychologie*, 6, P.320-350.

VALLERAND, R. J., GUAY, F., BLANCHARD, C., & CADORETTE, I. (2002). « *Self-regulatory processes in human behavior: A confirmatory test of some elements of the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation* ». Unpublished manuscript, Université du Québec, Montréal.

VALLERAND, R.J. & HALLIWELL.W.R. (1983). « *Formulations théoriques contemporaines en motivation intrinsèque: Revue et critique* ». *Psychologie Canadienne*, P.24, 243-256.

VALLERAND, R. J. & LOSIER, G. F. (1999). « *An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport* ». *Journal of Applied Sport Psychology*, 11, P.142-169.

VALLERAND, R. J., PELLETIER, L. G., BLAIS, M. R., BRIERE, N. M., SENEAL, C., & VALLIERES, E. F. (1992). « *The academic motivation scale : A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education* ». *Educational and Psychological Measurement*, 52, P.1003-1019.

VALLERAND, R. J., PELLETIER, L. G., BLAIS, M. R., BRIERE, N. M., SENEAL, C., & VALLIERES, E. F. (1993). « *On the assessment of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education: Evidence on the concurrent and construct validity of the academic motivation scale* ». *Educational and Psychological Measurement*, 53. P.159-172.

VALLERAND, R. J., & REID, G. (1984). « *On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory* ». *Journal of Sport Psychology*, 6, 93-102.

VALLERAND, R.J. et THILL, E.E. (1993), « *Introduction au concept de motivation* », in VALLERAND, J. et THILL, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*. Laval (Québec), Montréal: Editions études vivantes -Vigot. P.2-39.

VANDEN NESTE, A., ROSENBAUM, C., MACABEO, I., CHRISTAIN, P., KIM, V. (2012): (Vatel 2012), « *Les RH dans le monde - La Chine* ». P.3.

VIAU, R. (1994), « *La motivation en contexte scolaire* ». Bruxelles : De Boeck Université Saint-Laurent. Les Éditions du renouveau pédagogique. P.7.

VIAU, R. (1997), « *La motivation en contexte scolaire* ». Paris, St Laurent. CA : De Boeck Université P.20-36.

VIVIAN C., (2005), « *Comment donner du sens au travail et motiver les salariés ?* ». P.3-55.

VOYNNET-FOURBOUL C. « *Psychosociologie des organisations* ». DEUG Economie gestion 2<sup>ème</sup> année, P. 1-70.

VROOM, V.H. (1964), « *Work and motivation* ». New York: Wiley.

VU, T. T. H., (2003), « *Management des ressources humaines individualisé axé sur les profils motivationnels : un outil d'augmentation du profit individuel et organisationnel ?* ». Communication à l'atelier mixte AGRH - ANDCP 2003. P.1402-1422.

## W

WEISS. D., (2003), « *Ressources Humaines* », édition Organisation : 2003.

WEISS, D. et Collaborateurs, (1988), « *La fonction Ressources Humaines* ». Les Editions d'Organisation, 764 pages.

WIENER Y. (1982), « *Commitment in organizations: a normative view* ». *Academy of Management Review*, vol.7.

## Z

ZANNAD H., (2003), « *L'implication organisationnelle dans les entreprises innovantes* ». *Les Cîtes de Carthage - 3, 4, 5 et 6 juin 2003 XII<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. P.1.

## **Autres sources bibliographiques.**

ASSOCIATION DES CADRES SCOLAIRES DU QUÉBEC, (2008), «La reconnaissance : une source *humaine* de motivation! », OCTOBRE 2008. P.1-27.

BUREAU DU CNRS EN CHINE, (2012), «BULLETIN DE VEILLE CHINE » R.é. : BDC-12-13, Pékin, le 30/03/2012, Bulletins Electroniques du Service Scientifique de l'Ambassade de France à Pékin : BE Chine 115 [http://www.bulletins-electroniques.com/be\\_chine\\_115.htm](http://www.bulletins-electroniques.com/be_chine_115.htm).

Cahier Pratique, (2007), «Développer, motiver ! », n°14, un supplément du Francilien, n°58, 2007. P.1-4.

CCI ARRAS (2008), «Comment motiver son personnel autour d'un système de management », Motiver son personnel autour d'un système de management. AGIP. 07/10/2008. P.1-40.

«Chine: le salaire n'est plus la première source de motivation » Par stephan1104 le Mardi 06 novembre 2007 @ 08:50:50.

Communiqué de Presse. Le 23/02/2009. «Comment garder ses équipes motivées en période de crise ? L'analyse du spécialiste du recrutement Robert Half » P.1-2.

Compte-rendu de CCE du 2 mars, (2009), (2ème partie) Syndicat UGICT-CGT EADS France ENQUETE «ENGAGEMENT DES SALARIES » méfiance de rigueur pendant 3 ans Suresnes le 17 mars 2009. P. 1-2.

CREG – La performance «Kaléidoscope de la performance » p.1-2. CREG : Centre de Ressources en Economie Gestion. (<http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article281>).

Fopa1306. Chapelle. G., «Les théories de la motivation », P.1-12.

FORMAPAP – Décembre 2004 ; Fiche pratique N°24 «LA MOTIVATION », P.1-5.

Grille d'évaluation des motivations- AssessFirst MF20. (Source internet : [http://www.assessfirst.com/telechargement/grille\\_evaluation\\_motivations.pdf](http://www.assessfirst.com/telechargement/grille_evaluation_motivations.pdf))

GyBn/psycho/Rosset : «Facteurs liés à la motivation (Bandura, Weiner, Locke, Seligman) » P.1-3. (Source d'internet: [http://www.gymnasedubugnon.ch/spip/IMG/pdf/WEB\\_facteurs\\_de\\_motivation.pdf](http://www.gymnasedubugnon.ch/spip/IMG/pdf/WEB_facteurs_de_motivation.pdf)).

Happy at Work, motivation et performance. «Quel type de motivation est vraiment efficace ? » P.4. (Source d'internet, [http://www.happy-at-work.ch/documents/documents\\_en\\_ligne/Motivation-intrinseque.pdf](http://www.happy-at-work.ch/documents/documents_en_ligne/Motivation-intrinseque.pdf)).

«Créer un climat de travail qui motive le personnel et améliorer la performance ». Dans la revue : Le management - conseils pratiques pour améliorer les services de santé (2002), Volume 11 Numéro 3. P.11-14. (Troisième partie de nos questionnaires).

LES TORCHES GL1/Z, édition n°141/2003, p.7-8.

LIVRE VERT, «L'esprit d'entreprise en Europe ». Publications-DG Entreprises. Bruxelles, le 21/01/2003. Commission des Communautés Européenne. Document sur la base de « COM(2003) 27 final » présenté par la Commission. P.5.

Médoc & Isle, Fiche technique n°7, «Motiver -Se motiver- Se re-motiver ». P.1-3.

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ). ( Source internet : <http://mediatheque.parisdescartes.fr/doc/racine/f/flandinf/102544MinnesotaSQ.PDF>)

Numéro spécial sur le travail en France, «Enjeux Les Échos », avril 2005.

«QUESTIONNAIRE DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE ». Par GPSAO : Groupe Provincial de Soutien pour une Approche Orientante à l'école. Source internet : [http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/motivation\\_professionnelle.pdf](http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/motivation_professionnelle.pdf)

«Questionnaire sur la motivation » comité sectoriel de la main-d'œuvre de l'industrie électrique et électronique. Source internet : [http://www.elexpertise.qc.ca/sites/default/files/upload/questionnaire\\_motivation.pdf](http://www.elexpertise.qc.ca/sites/default/files/upload/questionnaire_motivation.pdf).

Questionnaire Sur La Motivation Professionnelle. (Source internet : <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Questionnaire-Sur-La-Motivation-Professionnelle/152294.html>).

Recherche pédagogique é 2008 VOL. 21 NO 4 PEDAGOGIE COLLEGIALE «AVOIR LES ETUDIANTS DE SCIENCES DE LA NATURE DANS NOTRE MIRES – 2e partie : EVALUATION DES IMPACTS à COURT TERME ». P.35-39.

Rencontre-débat « Valeur Travail ». Questionnaires Employeurs / Salariés / Demandeurs d'emploi Restitution des données brutes Enquête réalisée par l'agence SEPPA. P.1-18.

UPOV, (2010), «Glossaire de termes utilisés dans les documents de l'UPOV». Document TGP/14/1 Draft 11, original : anglais. Traduction non révisée par le Bureau de l'Union. P.81-102.

### **REFERENCES INTERNET (Webographie).**

<http://andre.font.free.fr/Font/maslow.htm>

<http://andre.font.free.fr/Font/vroom.htm>

<http://chine.aujourhuilemonde.com/aujourd%E2%80%99hui-la-chine-vous-propose-de-decouvrir-les-articles-du-magazine-de-la-chambre-de-commerce-et>

[http://finance.ce.cn/rolling/201209/19/t20120919\\_16951815.shtml](http://finance.ce.cn/rolling/201209/19/t20120919_16951815.shtml) (le 19/09/2012).

<http://finance.chinanews.com/it/2013/01-15/4489665.shtml> (le 15/01/2013).

[http://focus-praeventio.over-blog.com/pages/Management\\_et\\_motivation\\_du\\_personnel-6265213.html](http://focus-praeventio.over-blog.com/pages/Management_et_motivation_du_personnel-6265213.html)

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>

[http://french.beijingreview.com.cn/zt/txt/2011-05/19/content\\_359285.htm](http://french.beijingreview.com.cn/zt/txt/2011-05/19/content_359285.htm) (Publié le 19/05/2011).

<http://french.peopledaily.com.cn/Economie/6264553.html> (le Quotidien du Peuple en ligne, "Chine : la plupart des cols blancs sont portés à la chasse à l'emploi" 2007).

<http://french.peopledaily.com.cn/Economie/8097803.html>, (le 18/01/2013).

[http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/motivation\\_professionnelle.pdf](http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/motivation_professionnelle.pdf)

[http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98\\_7/stat98\\_7.htm](http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_7/stat98_7.htm) (Chapitre 7: La régression linéaire)  
<http://mediatheque.parisdescartes.fr/doc/racine/f/flandinf/102544MinnesotaSQ.PDF>  
<http://qys.miit.gov.cn/n11293472/n11295074/n11298733/13913604.html> (le 18/06/2011).  
 Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China.  
<http://solutionschine.blogspot.fr/2009/02/culture-dentreprise-et-sentiment.html> (2009)  
[http://solutionschine.blogspot.fr/2009\\_02\\_01\\_archive.html](http://solutionschine.blogspot.fr/2009_02_01_archive.html).  
<http://trebucq.u-bordeaux4.fr/Chapitre10/Theorie%20de%20l'equite%20d'Adams.html>  
<http://www.1000plan.org/qrjh/article/24191> (le 10/12/2012).  
<http://www.agemulticonsult.be>  
<http://www.ambafrance-cn.org/Les-ressources-humaines-un-element-d-importance-croissante-pour-le-succes-des-entreprises.html>  
[http://www.assessfirst.com/telechargement/grille\\_evaluation\\_motivations.pdf](http://www.assessfirst.com/telechargement/grille_evaluation_motivations.pdf)  
<http://www.bib.unmontreal.ca/SS/rilmobilisa2.htm>  
<http://www.bote.com.cn/boke/20956> (le 03/02/2013).  
<http://www.cadredesante.com>  
<http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-123.htm>  
[http://www.calindex.com\(http://www.calindex.com/livre-economie-management-management-entreprises-ressources-humaines-management-des-hommes--motivation-la-motivation-dans-entreprise.html\)](http://www.calindex.com(http://www.calindex.com/livre-economie-management-management-entreprises-ressources-humaines-management-des-hommes--motivation-la-motivation-dans-entreprise.html))  
<http://www.ccifc.org> (Chambre de Commerce et d'Industrie Française en Chine).  
<http://www.cma-isere.fr/a200-La-motivation.html>  
<http://www.cmqe.com>  
<http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/reengineering.doc>  
<http://www.courrierinternational.com/article/2010/06/10/mais-ou-sont-passes-les-syndicats>  
<http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Questionnaire-Sur-La-Motivation-Professionnelle/152294.html>  
[http://www.elexpertise.qc.ca/sites/default/files/upload/questionnaire\\_motivation.pdf](http://www.elexpertise.qc.ca/sites/default/files/upload/questionnaire_motivation.pdf)  
<http://www.e-rh.org> (<http://www.e-rh.org/livres/detail.html?code=957103770>)  
<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/>  
<http://www.filion.ca> ([http://www.filion.ca/pub-avez-vouslu\\_new\\_3.html#2](http://www.filion.ca/pub-avez-vouslu_new_3.html#2))  
[http://www.freepapers-fr.com/?i428203\\_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises](http://www.freepapers-fr.com/?i428203_Le-personnel-de-base-qui-limitent-le-d%C3%A9veloppement-des-petites-et-moyennes-entreprises) (le 23/11/2012).  
<http://www.gestiondesarts.com/index.php?id=1224>  
[http://www.happy-at-work.ch/documents/documents\\_en\\_ligne/Motivation-intrinseque.pdf](http://www.happy-at-work.ch/documents/documents_en_ligne/Motivation-intrinseque.pdf)  
<http://www.hr4europe.com>  
<http://www.lenouveaucourrier.ccip.fr>  
<http://www.lesechos.fr>  
<http://www.management.journaldunet.com>  
<http://www.manageris.com> ([http://www.manageris.com/all/goulp/actu/man\\_hom.html](http://www.manageris.com/all/goulp/actu/man_hom.html))  
[http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Statistics\\_tests\\_f.htm](http://www.med.uottawa.ca/sim/data/Statistics_tests_f.htm) , (Les tests statistiques)  
<http://www.objectif-chine.com/2007/11/15/gerer-les-ressources-humaines-12-la-fonction-%E2%80%99%E2%80%99rh%E2%80%99%E2%80%99-en-voie-de-professionalisation/>  
<http://www.statgraphics.fr/info/centurion.htm>  
<http://www.statgraphics.fr/info/overview.htm>  
<http://www.statsoft.fr/concepts-statistiques/regression-multiple/regression-multiple.htm>  
 (Statistiques Fondamentales: La Régression Multiple)  
<http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=580>  
<http://www.univ-reims.fr/Labos/LERI/membre/bittar/Motivation/html-rapportiMotiv>  
[http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie\\_de\\_la\\_justice\\_organisationnelle](http://www.wikiberal.org/wiki/Th%C3%A9orie_de_la_justice_organisationnelle)

**Dictionnaires :**

«500 mots-clefs pour l'éducation et la formation tout au long de la vie : 1700 ouvrages recensés », (2003), DANVERS F.. 1992-2002, Lille : Presses universitaires du Septentrion.

«Dictionnaire de l'ancien français jusqu'au milieu du XIVe siècle », (1968), GREIMAS A. J.. Paris : Larousse.

«Dictionnaire de la langue française : lexis », (1994), LAROUSSE. Paris : Larousse.

«Dictionnaire de la psychologie », (1989), SILLAMY, N.. Edition : Larousse, 1989. 289 pages. (Confirme sur : BOY, T., (2011), «La question de la motivation en contexte scolaire » (CNAM-INETOP) / CIO de Puteaux-Suresnes, 15/03/2011. P.5 : Lamotivation est décrite comme «l'ensemble des facteurs dynamiques qui déterminent la conduite d'unindividu» - Dictionnaire de psychologie Larousse (1989).)

«Dictionnaire de psychologie », (1991), PAROT, F., DORON, R., Collectif, 1991, P.467.

«Dictionnaire de psychologie », (1999), SILLAMY, N.. P.173.

«Dictionnaire historique de la langue française contenant les mots français en usage », (1995), REY, A.. Paris : Dictionnaires Le Robert.

«Dictionnaire latin-français », (1934), GAFFIOT, F., Paris : Hachette.

«Grand dictionnaire de la psychologie », (2011), Auteur - Dictionnaire et encyclopédie (relié). Date de Parution : septembre 2011.

«Le dictionnaire universel d'Antoine Furetière », (1984), FURETIÈRE, A., BAYLE, P., REY, A.. Paris : SNL-Le Robert.

« Le nouveau petit Robert : dictionnaire alphabétique de la langue française », (2009), REY, A., REY-DEBOVE, J.. LE ROBERT. Paris : Le Robert.

«Trésor de la langue française », (1971). CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE, 1971. Paris : Éd. du CNRS.



# **ANNEXES**

# Annexe n°1: Questionnaire de Motivation.

Peter Sample, 2008 « Questionnaire de Motivation », Charte de profil MQ, page 2-4.

## Les facteurs de motivations de M. Sample par rapport au groupe norme sélectionné (en sten) :

RS	SS	ENERGIE ET DYNAMISME	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
E1	12	1	Prend son temps pour travailler. Travaille mieux sans pression. Se démotive si bousculé(e).										<b>Rythme de travail</b>	Investit volontiers son énergie. La pression du temps lui réussit. Est toujours sur la brèche et pousse pour que les choses se fassent.
E2	30	3	Recherche de défis modérés plutôt que très ambitieux. Ne considère pas les objectifs comme quelque chose de fondamental.										<b>Réalisation d'objectifs</b>	A besoin d'atteindre des objectifs. S'efforce de surmonter les défis difficiles.
E3	26	4	Trouve les environnements compétitifs désagréables, voire démotivants. Dépasser les autres n'est pas un facteur de motivation.										<b>Compétition</b>	Essaie de faire mieux que les autres. La comparaison stimule souvent la performance.
E4	14	3	Décroche' plutôt que de faire davantage d'efforts face à l'échec ou à la critique.										<b>Peur de l'échec</b>	A besoin de réussir pour conserver sa confiance en soi. La peur de l'échec stimule son activité.
E5	19	1	Ne cherche pas les positions de pouvoir, d'influence ou d'autorité.										<b>Pouvoir, Influence</b>	A besoin d'objectifs pour pouvoir exercer de l'influence ou de l'autorité. Démotivé(e) par manque de responsabilité.
E6	36	10	Est démotivé(e) par les débordements du travail sur la vie privée.										<b>Immersion dans le travail</b>	Se sentir impliqué(e) lui réussit. Investit son énergie dans le travail. Disposé(e) à faire des heures supplémentaires.
E7	30	7	Est démotivé(e) par le trop d'importance accordée aux profits et à l'aspect financier.										<b>Perspectives commerciales</b>	S'intéresse à la création de profits et de richesses. Est démotivé(e) lorsque le travail n'est pas relié aux résultats financiers.
<b>SYNERGIE</b>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
S1	15	1	A des besoins limités d'interaction avec autrui.										<b>Affiliation</b>	Rencontrer les gens, travailler en équipe et aider les autres lui réussit.
S2	22	1	Ressent moins le besoin de reconnaissance que la plupart. Les éloges et les félicitations ne sont pas des facteurs principaux de motivation.										<b>Reconnaissance</b>	Apprécie que le travail de qualité et les accomplissements soient reconnus. Démotivé(e) par manque de soutien.
S3	29	4	N'est pas concerné(e) par les enjeux moraux et éthiques, ou par la qualité de son travail.										<b>Ethique personnelle</b>	A besoin de sentir que le travail produit par l'entreprise est valable. Est démotivé(e) lorsqu'il lui est demandé de transiger sur l'éthique.
S4	33	7	Les facteurs de risque l'inquiètent peu. Les inconvénients ne le(la) dérangent pas.										<b>Confort et Sécurité</b>	A besoin de se sentir en sécurité dans son emploi. N'accepte pas facilement les conditions de travail déplorables.
S5	40	10	N'est pas stimulé(e) par des occasions d'apprentissage ou de développement personnel.										<b>Développement personnel</b>	Est motivé(e) par le travail qui propose des opportunités de développement, et d'acquérir de nouvelles compétences.
<b>INTRINSEQUE</b>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
I1	8	1	Est peu affecté(e) par le degré d'intérêt ou la variété d'un travail.										<b>Intérêt du travail</b>	Apprécie un travail stimulant, varié et créatif. Est démotivé(e) par trop de tâches ordinaires.
I2	16	3	Est motivé(e) par l'existence de règles et de structures claires. Gère mal l'ambiguïté.										<b>Flexibilité du cadre de travail</b>	Préfère un environnement de travail fluide sans structure imposée. Gère bien l'ambiguïté.
I3	21	1	Réceptif(ve) à l'encadrement et la supervision de la direction.										<b>Autonomie</b>	A besoin de travailler de façon indépendante, et d'organiser sa propre approche. Est démotivé(e) par la supervision trop étroite.
<b>EXTRINSEQUE</b>			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
X1	27	3	Est peu intéressé(e) par les avantages financiers reliés au travail.										<b>Rémunération</b>	Relie le salaire, les primes et les bonus à la réussite. Se démotive s'il estime les rémunérations injustes ou trop faibles.
X2	35	7	Est moins à la recherche d'avancement. La perspective de promotion est peu importante.										<b>Progression de carrière</b>	Est motivé(e) par la progression de carrière et une évolution justifiée. Peut se démotiver si une promotion tarde à venir.
X3	20	1	Est relativement peu concerné(e) par les questions de rang et de position. Attache peu d'importance aux marques de prestige.										<b>Statut</b>	Est sensible à la position et au statut. Est démotivé(e) par le manque de respect des autres.
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	MQM5_NO_NO_IS01_!! QA USE ONLY !! - 2007	

**Impacts probables des attributs du travail sur la motivation de travail de M. Sample :**

		Extrêmement démotivant	Démotivant	Aucun effet	Motivant	Extrêmement motivant
<b>ENERGIE ET DYNAMISME</b>	Devoir travailler sous pression et faire face aux nombreuses exigences dans de courts délais	<b>Rythme de travail</b>				
	Surmonter les défis, devoir atteindre les objectifs et être poussé en tant qu'individu.	<b>Réalisation d'objectifs</b>				
	Travailler dans un environnement compétitif	<b>Compétition</b>				
	A peur d'échouer à une tâche et d'être exposé(e) à la critique et aux jugements négatifs d'autrui	<b>Peur de l'échec</b>				
	Avoir l'occasion d'exercer de l'autorité, de prendre de la responsabilité, et d'être en mesure d'exercer une influence sur autrui	<b>Pouvoir, Influence</b>				
	Travail qui exige un engagement au-delà de l'horaire habituel	<b>Immersion dans le travail</b>				
	Travail axé sur le commerce ou le profit	<b>Perspectives commerciales</b>				
<b>SYNERGIE</b>	Avoir l'occasion d'interagir avec d'autres personnes au travail	<b>Affiliation</b>				
	Recevoir des éloges et d'autres manifestations de reconnaissance par rapport à ses accomplissements.	<b>Reconnaissance</b>				
	Défend ses idéaux et se conforme aux standards élevés de qualité et d'éthique	<b>Ethique personnelle</b>				
	L'environnement de travail et les facteurs contextuels, tels que les conditions agréables et la sécurité d'emploi	<b>Confort et Sécurité</b>				
	Avoir des opportunités de formation et de développement supplémentaires, et d'acquisition de nouvelles compétences	<b>Développement personnel</b>				
<b>INTRINSEQUE</b>	Travail qui fournit de la variété, de l'intérêt et de la stimulation	<b>Intérêt du travail</b>				
	Un environnement de travail fluide et sans structure, qui accorde de la souplesse à la manière avec laquelle les tâches sont effectuées.	<b>Flexibilité du cadre de travail</b>				
	Avoir la possibilité d'organiser son travail à sa façon	<b>Autonomie</b>				
<b>EXTRINSEQUE</b>	Niveau de rémunération clairement relié au salaire, aux bonus et à la performance	<b>Rémunération</b>				
	Avoir des perspectives de promotion	<b>Progression de carrière</b>				
	Présenter des signes extérieurs de position et de statut	<b>Statut</b>				
		Extrêmement démotivant	Démotivant	Aucun effet	Motivant	Extrêmement motivant

## METHODOLOGIE D'EVALUATION

Ce profil est basé sur les sources suivantes d'informations pour M. Sample :

Questionnaire / Test d'aptitude	Population de référence	Utilisé
MQ Norwegian v1 (Std Inst)	MQM5_NO_NO_IS01_ !! QA USE ONLY !! - 2007	Oui

## RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Nom	Peter Sample
Date	10 décembre 2008
Données du candidat	E1=1, E2=3, E3=4, E4=3, E5=1, E6=10, E7=7, S1=1, S2=1, S3=4, S4=7, S5=10, I1=1, I2=3, I3=1, X1=3, X2=7, X3=1

## A PROPOS DE CE RAPPORT

Ce rapport a été généré par le Système d'Évaluation en ligne de SHL. Il comprend des informations provenant du Questionnaire de Motivation (MQ). L'utilisation de ce questionnaire est réservée aux personnes ayant bénéficié d'une formation spécialisée pour son utilisation et son interprétation.

Ce rapport a été généré à partir des résultats obtenus suite aux réponses données par le candidat au questionnaire. Ces résultats sont le reflet des réponses du candidat. L'interprétation de ces données doit tenir compte des limitations inhérentes à toute forme d'auto-description.

Ce rapport a été généré électroniquement - l'utilisateur du logiciel peut apporter des modifications et des ajouts au texte du rapport.

SHL Group Limited et ses associés affiliés ne peuvent pas garantir que le contenu de ce rapport reflète la sortie non-modifiée du système informatique. Nous n'acceptons aucune responsabilité concernant toute conséquence reliée à son utilisation, et cela comprend toute responsabilité (y compris la négligence) pour son contenu.

Charte de profil MQ Version : 1.0 (beta)

[www.shl.com](http://www.shl.com)

© 2008, SHL Group Limited. Tous droits réservés. SHL est une marque de SHL Group Limited, enregistré au Royaume-Uni ainsi que dans d'autres pays

Ce rapport a été généré au profit du client et contient de la propriété intellectuelle SHL. A ce titre, SHL accorde au client le droit de le reproduire, le distribuer, le modifier et le conserver à seules fins internes et non-commerciales. SHL se réserve tout autre droit.

## **Annexe n °2: Questionnaire sur la motivation.**

Comité sectoriel de la main-d'oeuvre de l'industriel électrique et électronique.  
([http://www.elexpertise.gc.ca/sites/default/files/upload/questionnaire\\_motivation.pdf](http://www.elexpertise.gc.ca/sites/default/files/upload/questionnaire_motivation.pdf))



*Comité sectoriel  
de la main-d'oeuvre  
de l'industrie électrique  
et électronique*

### **QUESTIONNAIRE SUR LA MOTIVATION**

Plusieurs entreprises dépensent des sommes d'argent pour motiver leurs employés sans avoir identifié les facteurs qui démotivent ceux-ci dans leur environnement de travail. Ce questionnaire permettra d'identifier les facteurs qui démotivent les travailleurs.

#### **1. L'entreprise**

- Je peux identifier, dans une phrase, les valeurs véhiculées de mon entreprise.
- Je me sens fier de travailler pour mon entreprise.
- Je connais les attentes de mon entreprise.
- Je perçois des perspectives de carrières dans mon entreprise.
- Il existe un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière dans mon entreprise.
- J'ai le sentiment d'être valorisé au sein de mon entreprise.
- J'ai l'impression d'avoir une sécurité sur la durabilité de mon poste.
- L'image de mon entreprise à l'interne coïncide avec son image externe.
- Le salaire correspond avec les tâches qui me sont allouées.

#### **2. Travail d'équipe**

- J'ai une ambiance de travail chaleureuse et sociale.
- Mes collègues m'encouragent et me soutiennent au travail.
- Je n'ai pas besoin d'être en compétition avec mes collègues.
- La communication est facile entre mes collègues.
- Il n'y a aucun secret entre mes collègues.
- Je suis fier de travailler pour ce département.
- Je respecte mes supérieurs.
- J'ai l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants.
- Mes suggestions et mes commentaires sont considérés et mis en application.
- Je ne suis pas contraint par des règles inutiles au sein de mon équipe.
- Mes supérieurs me laissent l'autonomie d'effectuer mon travail.
- J'ai un pouvoir décisionnel à l'intérieur de mon équipe de travail.

### 3. Temps morts

- La majorité de mon temps (80% et plus) est consacré à mon travail.
- Je n'assiste pas à des réunions inutiles.
- Les réunions ont toujours de bons résultats.
- Je termine mon travail dans les délais établis.
- Le système informatique fonctionne bien et rarement existe-t-il des problèmes techniques.
- Il n'existe aucune distraction ou bruit nuisant à mon travail.
- Je peux, pour compléter un travail urgent, ne pas répondre aux appels.

### 4. Les politiques de l'entreprise

- Je quitte lorsque mon travail est complété.
- Il n'existe pas de favoritisme au sein de mon entreprise.
- Je suis reconnu pour mes succès.
- Toutes critiques me sont données en privé par les supérieurs.
- Je peux m'exprimer ouvertement concernant mes ambitions et mon avenir.
- Mes opinions sont souvent demandées par mes supérieurs peu importe mon statut hiérarchique au sein de l'entreprise.
- Les erreurs font parties de l'apprentissage au sein de mon entreprise.

Total de cases cochées \_\_\_\_\_

#### Résultats

Si vous avez coché entre;

- 30-35 cases : Il n'existe pas de facteurs qui vous démotivent au travail.
- 25-30 cases : Il existe des facteurs démotivants dans votre environnement de travail. Il est nécessaire de réduire les effets de ces facteurs avec vos supérieurs.
- 0-25 cases : La motivation est très faible à l'intérieur de votre environnement de travail. Plusieurs éléments peuvent être apportés pour remédier à cette situation urgente.

## Annexe n 3: Questionnaire de motivation professionnelle.

([http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/motivation\\_professionnelle.pdf](http://gpsao.educ.usherbrooke.ca/documents/motivation_professionnelle.pdf))

### QUESTIONNAIRE DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE

#### **BUT :**

Cet instrument a pour but d'analyser les principales sources de motivation ou de démotivation professionnelle des élèves du secondaire. Les quatre dimensions identifiées sont : la signification du travail (l'importance qu'une personne accorde au travail dans sa vie et les diverses raisons qui la motivent à travailler); le concept de soi professionnel (l'image qu'une personne a d'elle-même, c'est-à-dire ses intérêts, ses aptitudes, ses compétences, ses qualités au regard des possibilités professionnelles et d'une carrière future); la préparation à la carrière (les démarches et les activités de planification et d'exploration réalisées, les divers facteurs considérés pour prendre des décisions d'orientation et la connaissance des professions et du monde du travail); les aspirations professionnelles (la précision du projet professionnel de la personne, sa satisfaction générale à l'endroit de ce projet et l'assurance qu'elle pourra le réaliser).

#### **ADMINISTRATION :**

L'administration du questionnaire prend environ 10 minutes. L'élève doit répondre à chacun des 44 énoncés à l'aide des trois choix de réponses suivants : vrai, ?, faux.

#### **CORRECTION :**

Le mode de correction se fait de façon manuelle. Les réponses fournies à chaque énoncé doivent d'abord être transposées à l'aide de l'échelle suivante : vrai=3, ?=2, faux=1. Ces scores doivent ensuite être additionnés tout en tenant compte des dimensions spécifiées :

Énoncés 1 à 13	Signification du travail (13 énoncés)
Énoncés 14 à 20	Concept de soi professionnel (7 énoncés)
Énoncés 21 à 35	Préparation à la carrière (15 énoncés)
Énoncés 36 à 44	Aspirations professionnelles (9 énoncés)

Par la suite, ces totaux peuvent être rapportés sur la feuille de profil à la section Score individuel afin d'effectuer certaines comparaisons à l'aide des scores minimum et maximum de chaque dimension du questionnaire et d'identifier certains facteurs explicatifs de la motivation ou de la démotivation professionnelle.

#### **PROPRIÉTÉS PSYCHOMÉTRIQUES :**

Cet outil a fait l'objet d'un processus de validation auprès de diverses clientèles du secondaire (élèves finissants, adultes en formation générale ou professionnelle, élèves inscrits aux programmes réguliers et sport-études, élèves qui éprouvent des difficultés d'adaptation et d'apprentissage). Toutes les données recueillies suite à ces multiples expérimentations démontrent sa valeur d'utilisation.

Référence : Gingras, M. et Chagnon, D. (1997). Motivation et orientation : un but significatif? *Natcon papers/Les actes du Conat*, 203-214.

## QUESTIONNAIRE DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE

Sexe :  M  F    Âge : \_\_\_\_\_    École : \_\_\_\_\_

Formation générale : niveau complété \_\_\_\_\_

Formation professionnelle : programme \_\_\_\_\_

EN CONSIDÉRANT VOTRE **AVENIR PROFESSIONNEL** ET VOTRE **CARRIÈRE FUTURE**, COCHEZ  LA RÉPONSE QUI CORRESPOND LE PLUS À VOTRE OPINION POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS :

	VRAI	?	FAUX
1. Le travail occupe une place de premier plan dans ma vie .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Sans travail, j'aurais l'impression de gaspiller ma vie.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Il est important pour moi d'être reconnu(e) comme une personne travaillante.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le travail est une source de satisfaction personnelle.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le travail me donne de l'indépendance financière.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Pour moi, le travail sert d'abord à gagner de l'argent.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Selon moi, le travail constitue une source de développement personnel .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le travail me permet d'aider les autres.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Par le travail, je peux utiliser mes talents et mes goûts.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. D'après moi, le travail est indispensable à la société.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Le travail me permet d'avoir le mode de vie souhaité .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Le travail me permet d'établir des relations avec les autres .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Le travail est une façon d'occuper mon temps .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je possède les qualités personnelles pour réussir au plan professionnel..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Je suis capable de prendre des décisions quant à mon avenir professionnel .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je compte sur moi-même pour parvenir à me trouver un emploi .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. J'ai les capacités suffisantes pour réussir dans ma carrière .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Grâce à mes divers intérêts, je peux réussir dans plusieurs professions..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je peux m'imaginer dans une profession future .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Je me connais assez pour choisir mon orientation professionnelle.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Je sais comment m'y prendre pour réaliser mes objectifs professionnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Continuez à la page suivante***



EN CONSIDÉRANT VOTRE **AVENIR PROFESSIONNEL** ET VOTRE **CARRIÈRE FUTURE**, COCHEZ  LA RÉPONSE QUI CORRESPOND LE PLUS À VOTRE OPINION POUR CHACUN DES ÉNONCÉS SUIVANTS :

	VRAI	?	FAUX
22. Je sais quelles difficultés pourraient m'empêcher de réaliser mon projet professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Je considère mes activités scolaires comme un moyen d'atteindre mes objectifs professionnels.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ma famille joue un rôle important dans mon projet professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. L'expérience acquise en milieu de travail peut contribuer à l'atteinte de mes objectifs professionnels.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. J'ai considéré mes goûts et mes capacités dans mon plan de carrière....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Je dois considérer les besoins futurs en main-d'œuvre avant de faire un choix professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. J'ai cherché de l'information sur les professions et les emplois qui m'intéressent.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. J'ai consulté différents documents pour m'aider dans mon choix professionnel.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. J'ai obtenu de l'aide de diverses personnes pour prendre mes décisions concernant ma carrière.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. J'ai suffisamment d'informations sur le marché du travail pour effectuer un choix professionnel éclairé.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Je suis capable de décrire assez bien la profession qui m'intéresse.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Je connais la formation requise pour réaliser mon projet professionnel...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Je connais les études et les qualités exigées par plusieurs professions...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Je peux nommer diverses professions que j'aimerais exercer.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. J'ai un projet professionnel qui m'intéresse beaucoup.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. J'ai l'espoir de réussir ma carrière future.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. J'ai une vision précise de ce que je désire comme carrière.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Mes buts professionnels sont clairs.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Je crois que mes chances de succès professionnel sont bonnes.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Je suis certain(e) de pouvoir atteindre mes objectifs professionnels.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Je peux parvenir à la profession à laquelle je rêve.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. J'ai un projet professionnel auquel je tiens beaucoup.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. J'ai confiance de pouvoir entrer dans le monde du travail.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Merci de votre collaboration !***

## Annexe n °4: Motivomètre.

Préparé par Louise Careau, psychologue ; Anne-Louise Fournier, «LA MOTIVATION », centre d'orientation et de consultation psychologique, 2002, page 18-19.

### **MOTIVOMÈTRE**

**Qu'en est-il de votre motivation aux études? Ce questionnaire vous permettra de l'évaluer. Veuillez utiliser l'échelle ci-dessous pour exprimer jusqu'à quel point chacun des énoncés suivants s'applique à vous.**

**Échelle :**

- 0 = Rarement ou jamais
- 1 = Peu souvent
- 2 = Quelquefois
- 3 = Assez souvent
- 4 = La plupart du temps

- 1- Je crois posséder les aptitudes et les capacités nécessaires pour réussir mes études. ( )
- 2- Lorsque je prépare mes cours et mes examens, je me sens compétente, compétent. ( )
- 3- Je crois que la formation que je reçois m'aidera à atteindre mes objectifs personnels et professionnels. ( )
- 4- J'ai l'impression que les connaissances enseignées dans mes cours me sont ou me seront utiles. ( )
- 5- Je poursuis des objectifs précis dans mes études. ( )
- 6- J'ai la conviction que le succès est avant tout déterminé par des efforts réguliers et une bonne méthode de travail. ( )
- 7- J'estime avoir un certain pouvoir sur mon cheminement professionnel. ( )
- 8- Je considère qu'il y a correspondance entre les efforts que je fournis et les résultats que j'obtiens. ( )
- 9- Je participe volontiers à différentes activités en rapport avec mes études ou mes activités professionnelles futures. ( )
- 10- Si une question est posée en classe, j'y réponds ou essaie de trouver la réponse. ( )
- 11- Je saisis les occasions qui me sont offertes pour discuter, avec le personnel enseignant, de mes cours ou de mes projets d'avenir. ( )
- 12- Mes résultats scolaires me satisfont. ( )
- 13- Je m'interroge sur les façons d'être efficace lors de la réalisation de mes travaux et réajuste ma méthode au besoin. ( )
- 14- Je m'efforce de maintenir mon attention et ma concentration en classe. ( )
- 15- Je veille à prendre le moins de retard possible dans mes tâches scolaires. ( )
- 16- Je fais preuve de persévérance dans mes travaux scolaires. ( )
- 17- J'ai du plaisir à assister à mes cours. ( )
- 18- De façon générale, je m'intéresse à mes études. ( )

### **Pour le plaisir, analysez vos réponses...**

- Si vos réponses sont majoritairement des 0 ou des 1, hum, hum, votre motivation semble fragile. Ne vous laissez pas abattre, vous pouvez l'améliorer et rendre la poursuite de vos études plus profitable et agréable.
- Si vos réponses sont majoritairement entre 1 et 3, bien, votre motivation paraît bonne. Vous êtes dans la bonne voie, persévérez dans vos efforts et vous y arriverez.
- Si vos réponses sont majoritairement entre 3 et 4, bravo, bravo, votre motivation semble excellente. Il ne vous reste qu'à continuer dans cette direction.

### **Mais quel que soit votre résultat, n'oubliez pas que...**

...la motivation n'est pas un état stable. Elle peut varier selon les moments et les différentes activités de votre vie.

...la motivation n'est pas un concept flou sur lequel nous n'avons pas de pouvoir.

...en prenant conscience des éléments qui constituent la motivation, il est plus facile de la contrôler.

## Annexe n 5 : QUESTIONNAIRE.

« Motivation dans le contexte du travail chez les Thaïlandais et les Français » Elodie BORY, Valérie CONDRET, Aurélie RAYNAUD & Magali TEYSSIER (2005, p.32-33).

Bonjour,  
 Nous sommes étudiants en sciences sociales et nous apprenons à réaliser des sondages.  
 Cette étude porte sur la comparaison culturelle de la motivation en entreprise.  
 Ce questionnaire est *anonyme*, il ne comporte ni bonnes, ni mauvaises réponses. Nous vous demandons de répondre le plus sincèrement possible, cependant si certaines questions vous gênent vous n'êtes pas obligé d'y répondre.  
 Les résultats feront l'objet d'une analyse groupale et non individuelle.

Ne correspond Correspond Pas du tout exactement	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond beaucoup	
1	2	3	4	5	6	7

Entourez le chiffre correspondant à votre réponse sur l'échelle :

### EN GENERAL, JE VAIS TRAVAILLER :

- 1- ... bien que je ne vois pas ce que cela me donne 1 2 3 4 5 6 7
- 2- ... parce que je veux être mieux considéré(e) par certaines personnes 1 2 3 4 5 6 7
- 3- ... parce que je l'ai choisi comme moyen pour réaliser mes projets 1 2 3 4 5 6 7
- 4- ... pour le plaisir d'acquérir des connaissances 1 2 3 4 5 6 7

- 5- ... parce que je ressens du plaisir à maîtriser ce que je fais 1 2 3 4 5 6 7
- 6- ... parce que j'éprouve des sensations plaisantes en le faisant 1 2 3 4 5 6 7
- 7- ... parce que je l'ai choisi pour obtenir ce que je désire 1 2 3 4 5 6 7
- 8- ... parce que j'y trouve de nouveaux éléments intéressants à apprendre 1 2 3 4 5 6 7
- 9- ... parce que je m'oblige à le faire 1 2 3 4 5 6 7
- 10- ... pour les sentiments agréables que je ressens 1 2 3 4 5 6 7
- 11- ... parce que je souhaite obtenir du prestige 1 2 3 4 5 6 7
- 12- ... parce que je me sentirais mal de ne pas le faire 1 2 3 4 5 6 7
- 14- ... parce que je ressens du plaisir à me surpasser 1 2 3 4 5 6 7
- 15- ... même si je ne crois pas que cela en vaille la peine 1 2 3 4 5 6 7

Quel nombre d'heures moyen de travail effectuez-vous par semaine ?  
 .....heures

A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?  entre 20 et 30 ans  
 entre 31 et 40 ans  
 entre 41 et 50 ans  
 + de 50 ans

De quel sexe êtes vous ?  masculin  
 féminin

*Merci de votre participation !*

- Motivation intrinsèque
- Motivation extrinsèque
- Amotivation

## Annexe n 6 : Questionnaire Sur La Motivation Professionnelle.

(<http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Questionnaire-Sur-La-Motivation-Professionnelle/152294.html>)

### QUESTIONNAIRE SUR LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE

Remerciements et indice de temps : Je vous remercie d'avance de consacrer du temps à remplir ce questionnaire. Mon mémoire ne saura être complet sans votre apport. Le questionnaire prend 10 minutes. Je vous remercie de répondre à la totalité de ce questionnaire.

Questions d'ordre général :

1. Le travail occupe une place de premier plan dans votre vie. Oui Non
2. Selon vous, le travail constitue une source de développement personnel. Oui Non
3. D'après vous, le travail est indispensable à la société. Oui Non
4. Le travail vous permet d'établir des relations avec les autres. Oui Non
5. Aimez-vous la compétition ? Oui Non
6. Pouvez-vous travailler sous pression ? Oui Non
7. Avez-vous les qualités personnelles pour réussir sur le plan professionnel ?  
Oui Les qualités essentielles J'y travaille Non
8. Vous avez les capacités suffisantes pour réussir dans votre carrière. Oui Non

Ce qui vous motive :

1. Vous rendez-vous au travail, par :

Plaisir Nécessité

2. Vous sentez-vous soutenu, encouragé, dans votre travail ?

Tout le temps Souvent Pas assez Pas du tout

3. Comment vous investissez-vous dans vos projets professionnels ?

Peu Moyen Beaucoup Trop

4. Quels objectifs personnels avez-vous dans votre carrière ?

5. Si vous travaillez beaucoup, est-ce avec plaisir ? Oui Non

6. Avez-vous du temps pour vous ? Oui Non

7. Combien de temps consacrez-vous, pour vous, par mois ?

< 10h Entre 10 et 20h Entre 20 et 60h

8. Avez-vous le sentiment d'être reconnu dans votre entreprise ?

Oui Non

9. La motivation, c'est une affaire :

Personnelle Collective

10. Faute de motivation, seriez-vous prêt à changer d'entreprise ? Oui Non

11. Au cours de ces deux dernières années, diriez-vous que votre propre motivation a :

Augmentée Stagnée Fluctuée Baissée...

## Annexe n°7 : L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail.

Selon Christian PRAT dit HAURET, (2005), «L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL SONT-ILS DES CONCEPTS PERTINENTS POUR LES EXPERTS COMPTABLES STAGIAIRES AQUITAINS ? », p.20-21.

<b>ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE RELATIF A L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE</b> (traduction par Durrieu et Roussel (2002) et adaptée au contexte de l'étude)		
Vous êtes à ce jour salarié d'un cabinet d'expertise comptable.		
Nous vous demandons de vous prononcer sur les situations que nous allons évoquer en nous disant si vous êtes d'accord ou non avec elles, c'est-à-dire si elles correspondent entièrement ou pas du tout à vos sentiments vis-à-vis du cabinet. Nous vous demandons d'utiliser toutes les nuances possibles sur une échelle de 0 à 10, sachant que 0 signifie « pas du tout d'accord », 5 signifie « indécis », et 10 « tout à fait d'accord ».		
« Concernant vos liens personnels avec le cabinet, quel est votre degré d'accord (de 0 à 10) ? ».		
Pas du tout d'accord	Indécis	Tout à fait d'accord
↓	↓	↓
1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce cabinet d'expertise.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Il serait très difficile pour moi de quitter ce cabinet en ce moment, même si je le voulais.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Je ne ressens aucune obligation de rester dans ce cabinet.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Je ressens vraiment les problèmes de ce cabinet comme s'ils étaient les miens.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter le cabinet maintenant.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter le cabinet maintenant.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce cabinet.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. En ce moment, rester dans le cabinet est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Je ne me sens pas « affectivement » attaché au cabinet.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter le cabinet.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais le cabinet maintenant.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Le cabinet a pour moi beaucoup de signification personnelle.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Une des conséquences négatives de mon départ du cabinet serait le manque de solutions de rechange possibles.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Le cabinet mérite ma loyauté.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance au cabinet.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce cabinet, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Je ne quitte pas le cabinet pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Je dois beaucoup à ce cabinet.	-----	-----
	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

## ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE RELATIF A LA SATISFACTION AU TRAVAIL

(traduction par Roussel (1994))

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait ?	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
1. de vos possibilités d'avancement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. des conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. de votre importance aux yeux des autres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. de la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. de la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. de la stabilité de votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. des possibilités de travailler seul dans votre emploi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# **Annexe n 8 : Evaluation de la satisfaction au travail.**

## **MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)**

(<http://mediatheque.parisdescartes.fr/doc/racine/f/flandinf/102544MinnesotaSQ.PDF>)

### **Evaluation de la satisfaction au travail MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)**

Référence : Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquise LH. Minnesota studies in vocational rehabilitation : 22, manual Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vocational Psychology Research, University of Minnesota, 1967.

Version française : Roussel P. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica, Collection Recherche Gestion, Paris, 1996

CRITIQUE : les facettes du MSQ sont multiples et certains considèrent que les items sont redondants. Toutefois, c'est un des rares voire le seul questionnaire validé en langue française

UTILISATION : faire la somme de tous les items (score de 20 à 100).

**Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?**

#### **1. De vos possibilités d'avancement**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **2. Des conditions de travail**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **4. De votre importance aux yeux des autres**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **7. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **8 – De la stabilité de votre emploi**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

#### **9 – Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise**

Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5

1/2

Minnesota satisfaction Questionnaire

<b>10 – Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>11 – Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites.</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5
<b>20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail</b>				
Très insatisfait(e)	Insatisfait(e)	ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	satisfait(e)	Très satisfait(e)
1	2	3	4	5



**Annexe n 9 : Questionnaire sur la motivation de travail  
(notre questionnaire).**

**Questionnaire sur la motivation de travail**

(针对工作动机的问卷调查)

Partie empirique : une partie de thèse  
(实践调查部分)

**Sujet de thèse :**

**Motivation des salariés en Chine :  
établir un climat motivant dans l'entreprise**

En vue de préparer le doctorat dans la spécialité  
« Gestion des Ressources Humaines »  
(2009-2012)

Réalisé par AN Yufei

Etudiant de CNAM  
(Conservatoire National des Arts et Métiers)

Première enquête

Du 28/02/2011 au 28/03/2011

(第一次问卷调查)

(2011年2月28日至2011年3月28日)

Deuxième enquête

Du 28/02/2012 au 28/03/2012

(第二次问卷调查)

(2012年2月28日至2012年3月28日)

## 目录

### TABLE DES MATIERES

#### 目录

TABLE DES MATIERES.....	2
<b>关于这个问卷调查的介绍</b>	
Présentation de cette enquête.....	3
<b>问卷与答题部分</b>	
La partie de la question et de la réponse.....	4
<b>第一部分：不满意因素（工作环境）</b>	
Partie 1 : Les événements insatisfaisants (la condition physiologique du travail).....	4
有关改善企业的工作环境可以降低对工作积极性负面影响的问卷。 Le questionnaire pour évaluation : améliorer la condition physiologique du travail diminue l'insatisfaction et la démotivation du salarié.....	4
<b>第二部分：动机因素</b>	
Partie 2 : Les événements de la motivation.....	6
1. 有关员工工作背景对员工的积极性和满意度有着重要的影响的问卷。 1. Le questionnaire pour évaluation : le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur ses motivations et sa satisfaction.....	6
2. 有关工作岗位本身特点决定了员工的动机性和满意度的问卷。 2. Le questionnaire pour évaluation : les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail.....	7
3. 有关一个令员工感兴趣的工作是激发员工动机的决定因素；凡是能够令员工感到提高个人能力的因素都能提高员工的积极性的问卷。 3. Le questionnaire pour évaluation : un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée.....	8
4. 有关一个确定的工作目标能够对员工的积极性产生积极的影响；一个目标的主观价值和为实现这个目标所给予的期待能够调动员工的积极性的问卷。 4. Le questionnaire pour évaluation : la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des employés ; la valeur subjective des buts et de ses attentes qui favorisent la motivation personnelle.....	9
5. 有关企业管理部门，通过管理，可以建立一个有利于激发员工积极性的环境（工作参与）的问卷。 5. Le questionnaire pour évaluation: l'organisation de travail peut établir un climat motivant qui favorise la motivation de travail (l'implication de travail).....	10
6. 关于每一个假设对积极性所产生的影响的比重的问卷。 6. Le questionnaire à estimer le poids important de chaque hypothèse sur la motivation.....	11
<b>第三部分：公司的工作氛围</b>	
Partie 3 : Le climat dans mon groupe de travail.....	12

## 员工工作动机的问卷调查

### Questionnaire individuel sur la motivation de travail

关于这个问卷调查的介绍。(Présentation de cette enquête).

- 这个在国内工业企业(中小企业)内部进行的岗位问卷调查,是为了探寻在人力资源管理方面,通过哪些因素能够影响和改善员工的工作积极性。(例如:对宝鸡华美工贸有限责任公司中各岗位工作环境的调查)。

- L'enquête sur les postes au sein de l'entreprise industrielle chinoise (PME) vise à chercher les éléments principaux qui influencent la motivation de travail et trouver des solutions dans le domaine de la G R H (par exemple : l'enquête sur le poste dans la S.A.R.L HUA MEI).

这是一个,在人力资源管理方面的博士论文调查。这个论文的目标是,在人力资源管理领域,找到提高员工工作效率的途径,并通过改善,来提高国内企业整体生产效率,从而使企业获得外部竞争力。进行这个调查的目的是想找到影响国内员工积极性的主要因素。通过分析调查所得数据,我们将要证实和使用一个通过适应动机自身运作原理来调动员工积极性的管理方法。Cette enquête portant sur la gestion des ressources humaines est réalisée en vue d'une thèse de doctorat. Cette dernière a pour objectif d'accroître le rendement de l'entreprise chinoise dans le domaine de la gestion pour identifier les pistes permettant d'améliorer l'efficacité des équipes afin de tirer profit de leur position concurrentielle. Par le biais de l'analyse et du traitement des données recueillies, le but de cette enquête est de chercher les éléments principaux qui influencent la motivation du salarié chinois et de vérifier nos conseils.

动机调查表是希望了解,哪一种工作环境能影响到您的积极性,或者能提升您的职业满意度。同样,通过这份调查表,希望能够确定,在一个固定岗位,什么样的工作条件,可以促进或者减少您的工作积极性。管理部门通过怎样的改善能够提高你的积极性。由于这是客观性问题,因此,这里既没有正确答案,也没有错误答案。这个问卷调查表是由中文和法语两种语言组成。在回答问题是,你只需阅读中文部分。

Ces questionnaires peut servir à comprendre quel genre de situation influe sur votre motivation ou contribue à votre satisfaction professionnelle. Autrement dit, quelles conditions de travail donnent plus ou moins envie de travailler et quels facteurs influencent votre motivation au travail. Etant donné que le questionnaire de personnalité est une question d'objectivité, il n'y a donc pas de bonne ou mauvaise réponse. Ce questionnaire utilise deux langues, le chinois et le français. Lorsque vous répondez aux questions, lisez simplement les parties rédigées en chinois.

备注:请您尝试回答以下问题。再次提醒您,这里没有正确与错误答案。在回答问题时,请根据每个因素在您日常工作中,对您积极性的影响程度打分。请选择数字1到5来回答。您在答题时,从1到5的答案分别代表从完全否定到完全肯定。在这两数之间的答案是细微的递增的差别。您可以根据自己的意愿来选择相应的数字。

Note : Essayez de répondre aux exemples de questions présentées ci-dessous et rappelez-vous qu'il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses. Dans ces questions données à titre d'exemples, vous devez noter chaque affirmation selon l'influence qu'elle exerce sur votre motivation. Il vous faut alors choisir l'option appropriée (de 1 à 5) afin de répondre à la question. Pour ce faire, vous utiliserez une échelle allant de 1 « pas du tout (d'accord) » à 5 « tout à fait (d'accord) ». Les chiffres intermédiaires vous permettent de nuancer vos réponses.

这里给出一个例子。Ici, nous vous proposons un exemple. 例如 Par exemple :

根据您的评判,您对每个问题的回答在 1 到 5 之间任意评分。向您指明这里陈述的程度可表示为 1=完全否定, 5 = 完全肯定。如: 满分是 5 分。最低分是 1 分。较差为 2 分,一般为 3 分,较好为 4 分,等等。

Au moyen d'un système de cotation, chaque observation est située sur une échelle, allant de 1 «Nul(le)» à 5 «Parfait(e)». Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants. Par exemple : pas du tout correspond à 1 ; un peu à 2 ; moyennement à 3 ; plutôt à 4; totalement à 5.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
极差	较差	一般	较好	很好
极不满意	较不满意	一般	较满意	非常满意
完全不同意	基本不同意	中立	基本同意	完全同意
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nul	Un peu	Moyen(ne)	Assez bien	Parfait(e)
Pas du tout satisfaisant (e)		Moyen(en)		Satisfaisant(e)
Pas du tout d'accord		Moyen(en)		Tout à fait d'accord

在回答完所有的问题之后, 请您签名。(希望您认真回答以下问题, 谢谢!)

Vous devez signer après la réponse. (Nous souhaitons que vous répondiez sincèrement aux questions ci-dessous et nous vous remercions d'avance pour votre participation!).

### 问卷与答题部分

#### La partie de la question et de la réponse

**基本状况 (Etat civil)**

姓 (Nom) : \_\_\_\_\_; 名 (Prénom) : \_\_\_\_\_; 性别 (Sexe) : \_\_\_; 年龄 (Age) : \_\_\_\_\_;

工龄 (Expériences de travail) : \_\_\_\_\_; 职务 (Fonction actuelle) : \_\_\_\_\_。

**工作合同 (注: 请在与您的情况相关的选项处划叉):**

Statut du poste (Note : Marquez une croix sur l'élément conforme) :

- a. 全职 (Temps complet) : \_\_\_;    b. 半工 (Temps partiel Temporaire) : \_\_\_;  
 c. 兼职 (Cumul de postes) : \_\_\_;    d. 临时工 (Intérimaire) : \_\_\_;  
 e. 其它性质的工作 (Autres) : \_\_\_。

这个问卷调查表分为四大部分: 不满意因素部分(工作环境), 动机因素部分, 公司的工作氛围部分和有关组织参与的问卷调查部分。

Ce questionnaire se compose de trois parties: les événements insatisfaisants (les conditions de travail), les événements motivants, et le climat dans un groupe de travail.

请先阅读每一个问题, 然后根据您工作岗位的具体情况做出评价。然后, 再对每一项陈述对您的工作满意度的影响 (或者对您的工作积极性的影响程度) 给出您的评分, 再将这个评分填入相应的表格中。

Veuillez lire chaque question, puis faire des évaluations en fonction de votre situation actuelle et donner la note correspondant à votre niveau de satisfaction au travail (ou correspondant à l'influence de cet énoncé sur votre motivation au travail), puis l'insérer dans le formulaire approprié.

#### **第一部分: 不满意因素 (工作环境)**

Partie 1 : Les événements insatisfaisants  
(la condition de travail)

有关改善企业的工作环境可以降低对工作积极性负面影响的问卷。

**Le questionnaire pour évaluation : améliorer la condition physiologique du travail diminue l'insatisfaction et la démotivation du salarié.**

问 题 Questions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
评 分 Note										

以下问题是对您的工作岗位环境的评估。请根据每一个问题所涉及的内容，对您的工作满意度（或者您的工作积极性）影响的程度做出评分。

**Ces questions visent à évaluer les conditions de travail de votre emploi. Veuillez, pour chacun des énoncés suivants, donner la note correspondant à l'influence de cet énoncé sur votre niveau de satisfaction (ou votre motivation au travail). Dans le cadre de votre travail, êtes-vous confronté(e) à :**

- 问题 1. 由于手动工具，机器本身运转而产生的震动等...

选出您认为最接近的选项：1. 非常强，2. 较强，3. 一般，4. 很微弱，5. 极微弱。

Question 1. Des vibrations provoquées par des outils à main, machines, etc. ...

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Très fortement, 2. Fortement, 3. Moyennement, 4. Faiblement, 5. Très Faiblement.

- 问题 2. 噪音很大，以至于您必须通告提高噪音才能够与同事交流。

选出您认为最接近的选项：1. 完全是，2. 基本是，3. 一般，4. 有些，5. 完全不是。

Question 2. Des bruits si forts que vous devez élever la voix pour parler aux gens.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Tout à fait, 2. Presque, 3. Moyennement, 4. Un peu, 5. Pas du tout.

- 问题 3. 温度很高即使你不工作，也在不停的出汗。

选出您认为最接近的选项：1. 完全是，2. 基本是，3. 一般，4. 有些，5. 完全不是。

Question 3. Des températures qui vous font transpirer même si vous ne travaillez pas.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants. 1. Tout à fait, 2. Presque, 3. Moyen(en), 4. Un peu, 5. Pas du tout.

- 问题 4. 呼吸到蒸汽，烟尘，粉尘或者危险的物质比如化学物品，传染性的物质等或接触和使用危险物质或材料...

选出您认为最接近的选项：1. 完全是，2. 基本是，3. 一般，4. 有些，5. 完全不是。

Question 4. Des vapeurs, fumées, poussières ou des substances dangereuses que vous devez respirer telles que des produits chimiques, des matières infectieuses etc., ou êtes-vous en contact avec ou manipulez-vous des substances ou matériaux dangereux...

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Tous les jours, 2. Souvent, 3. Moyennement, 4. Un peu, 5. Pas du tout.

- 问题 5. 手或者臂膀做重复的运动。

选出您认为最接近的选项：1. 总是，2. 经常，3. 一般，4. 偶尔，5. 从不。

Question 5. Des mouvements répétitifs de la main ou du bras.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. La plupart du temps, 2. Assez Souvent, 3. Quelquefois, 4. Peu souvent, 5. Rarement ou Jamais.

- 问题 6. 当出现意料不到的问题时，是你一个人解决吗？当请求援助时，您是否不能够得到同事的帮助？

选出您认为最接近的选项：1. 总是，2. 经常，3. 有时，4. 偶尔，5. 从不。

Question 6. La nécessité de résoudre par vous-même des problèmes imprévus ? Vous ne pouvez pas recevoir l'aide de collègues si vous la leur demandez ?

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. La plupart du temps, 2. Assez Souvent, 3. Quelquefois, 4. Peu souvent, 5. Rarement ou Jamais.

- 问题 7. 如果您的岗位要求紧张的工作，您有足够的时间来完成你的工作吗？

选出您认为最接近的选项：1. 从来没有，2. 很少，3. 一般，4. 经常，5. 总有。

Question 7. Si votre tâche exige un travail intense de votre part, est-ce que vous disposez d'assez de temps pour terminer votre travail ?

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Toujours non, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Oui, presque, 5. Tout à fait oui.

- **问题 8. 持久呆在您的岗位上您感觉安全吗?**

选出您认为最接近的选项: 1. 极不安全, 2. 不太安全, 3. 一般, 4. 比较安全, 5. 很安全。

Question 8. Vous avez l'impression d'avoir une sécurité sur la durabilité de votre poste.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- **问题 9. 每天从开始工作到结束, 您的工作时间固定吗?**

选出您认为最接近的选项: 1. 很不固定, 2. 有些不固定, 3. 一般, 4. 比较固定, 5. 很固定。

Question 9. Avez-vous des heures fixes de début et fin de travail chaque jour?

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- **问题 10. 请给出您对公司工作环境满意度的总体评价。**

选出您认为最接近的选项: 1. 极不满意, 2. 不太满意, 3. 中等, 4. 比较满意, 5. 很满意。

Question 10. Donnez une note d'évaluation globale sur votre satisfaction concernant les conditions de travail au sein de votre entreprise.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement satisfait(e), 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

## 第二部分: 动机因素

### Partie 2 : Les événements de la motivation

#### 1. 有关员工工作背景对员工的积极性和满意度有着重要的影响的问卷。

#### **1. Le questionnaire pour évaluation : le contexte (la condition psychologique) dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur sa motivation et sa satisfaction.**

问 题 (Questions)	11	12	13	14	15
评 分 (Note)					

- **问题 11: 我很在意与同事建立良好的关系。**

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 11. Les relations avec mes collègues de travail sont intéressantes.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- **问题 12: 我与工作人员的沟通是积极的。我感觉到热情和融洽。**

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 12. La communication avec les autres membres du personnel est constructive. Je me trouve au sein d'une ambiance de travail chaleureuse et sociable.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- **问题 13: 我不需要与我的同事竞争。在工作上他们经常鼓励和帮助我。**

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 13. Je n'ai pas besoin d'être en compétition avec mes collègues. Ils m'encouragent et me soutiennent au travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- **问题 14: 我成功的做到了私人生活, 家庭, 社会生活与工作之间的平衡。**

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 14. Je réussis à bien équilibrer ma vie personnelle, familiale et sociale avec ma vie professionnelle.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 15. 请根据以上因素给出您对自己的工作背景做一个总体评价。

选出您认为最接近的选项: 1. 极不满意, 2. 不太满意, 3. 一般, 4. 基本满意, 5. 很满意。

Question 15. D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale pour votre contexte de travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

**2. 有关工作岗位本身特点决定了员工的动机性和满意度的问卷。**

**2. Le questionnaire pour évaluation : les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail.**

问题 Questions	16	17	18	19	20	21	22
评分 Note							

- 问题 16: 我定期从我的直接领导得到我工作的必要信息。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 16. Je reçois régulièrement des informations pertinentes de mon supérieur hiérarchique en ce qui concerne mon travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 17. 在正确完成工作时, 我们支配必要的资源。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 17. Je dispose des ressources nécessaires pour accomplir correctement mon travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 18. 有一个程序指导我们的行为。我们很清楚工作需要怎样的构思。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 18. J'ai un programme qui guide mes activités. J'ai une idée claire de ce que l'on attend de mon travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 19: 我得到工作管理人员良好的技术监督。他们给我们提供信息反馈。我需要由具有资质的工作人员进行工作上的监督。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 19. Je reçois une bonne supervision technique de mon travail. Les managers nous fournissent des feedback informatifs. Donc, j'ai besoin de superviser par des personnes compétentes.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 20: 我完全有相应的自主权完成工作。我有可能选择或修改我的工作顺序。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不能, 2. 基本不能, 3. 一般, 4. 基本可以, 5. 可以。

Question 20. Je jouis de toute l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de mon travail. J'ai la possibilité, si besoin, de choisir ou de modifier l'ordre de mes tâches.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 21: 我的建议和评论被考虑和采纳。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 21. Mes suggestions et mes commentaires sont considérés et mis en application.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 22. 请根据以上因素给出您对自己的工作岗位本身做一个总体评价。

选出您认为最接近的选项: 1. 极不满意, 2. 不太满意, 3. 一般, 4. 基本满意, 5. 极满意。

Question 22. D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale concernant les caractéristiques de votre emploi.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

**3. 有关一个令员工感兴趣的工作是激发员工动机的决定因素;凡是能够令员工感到提高个人能力的因素都能提高员工的积极性的问卷。**

**3. Le questionnaire pour évaluation : un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation ; les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.**

问题 Questions	23	24	25	26	27	28
评分 Note						

- 问题 23: 我所完成的工作与我的才能相匹配。

选出您认为最接近的选项: 1. 极不匹配, 2. 不太匹配, 3. 一般, 4. 基本匹配, 5. 完全匹配。

Question 23. Le travail que j'accomplis correspond à mes qualifications.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 24: 我的工作给我提供了个人进步和提拔的必要环境。我认为在公司的未来, 我可以不断通过自己的努力而改善/或发展。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 24. Mon travail me procure les situations nécessaires à ma croissance personnelle et professionnelle. Je considère l'avenir des services que je gère avec optimisme en termes d'amélioration et/ou de développement.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 25: 我们力求提高自己的能力。我认为我在工作方面的贡献是显著的。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 25. Nous nous efforçons d'améliorer notre performance. Je considère que ma contribution au travail est significative.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 26: 我们发挥自己的能力和学识。我为我所完成的工作而感到骄傲。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 26. Nous développons nos compétences et nos connaissances. Mon travail me permet d'accomplir des réalisations dont je suis fier.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 27: 有时候, 一些人指出我在工作中所做出的成绩。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 27. On me signale à l'occasion que mon travail donne des résultats positifs.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 28: 请根据以上因素, 评价您的工作岗位对您个人能力的发挥方面您是否满意?

选出您认为最接近的选项: 1. 极满意, 2. 基本不满意, 3. 一般, 4. 基本满意, 5. 非常满意。

Question 28. D'après les énoncés ci-dessus, dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui mettent à profit vos capacités et intérêts ?



Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

**4. 有关一个确定的工作目标能够对员工的积极性产生积极的影响；一个目标的主观价值和为实现这个目标所给予的期待能够调动员工的积极性的问卷。**

**4. Le questionnaire pour évaluation : la fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés ; la valeur subjective des buts favorise la motivation personnelle.**

问 题	29	30	31	32	33	34
Eléments						
评 分						
Note						

- 问题 29. 我们在执行共同的目标。我知道我们的企业的需要我做什么。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 29. Nous poursuivons un objectif commun. Nous connaissons les attentes de notre entreprise. Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 30: 我在企业提高和晋升的机会正是我的目标。我很高兴在这个企业，有确切的晋升机会。在我们的企业有一套完善的绩效与职业发展评估系统。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 30. Les opportunités de progrès ou de promotion dans l'organisation correspondent à mes attentes. J'ai de réelles chances d'accéder, au sein de cette organisation, à une promotion qui me plairait. Il existe un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière au sein de notre entreprise.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 31: 我有机会展开新的刺激的挑战。一段时间以来，我感到组织给我提供了充分发挥的条件。我的工作为我提供了个人发展和职业发展的必要条件。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 31. J'ai l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants. Depuis quelque temps, je sens que l'organisation m'offre des possibilités de développer mes compétences. Mon travail me procure les situations nécessaires à mon épanouissement personnel et professionnel.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 32: 我所完成的工作与我的兴趣一致。在我们企业中，我感受到了自身价值。当我工作不好时，我感觉很差。我很满意能从工作中获得成就感。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 32. Le travail que j'accomplis correspond à mes intérêts. J'ai le sentiment d'être valorisé au sein de mon entreprise. Je ne me sens pas bien quand j'ai mal fait mon ouvrage. Je suis satisfait du sentiment d'accomplissement que je retire de mon travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 33: 我能够经常感受到，由于我在工作方面的贡献而获得的肯定。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 33. Je reçois régulièrement des marques de reconnaissance pour ma contribution au travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout, 2. Un peu, 3. Moyennement, 4. Presque, 5. Tout à fait.

- 问题 34: 请根据以上因素给出您对公司目标制定方面做一个总体评价。

选出您认为最接近的选项: 1. 极满意, 2. 基本不满意, 3. 一般, 4. 基本满意, 5. 极满意。

Question 34. D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale pour la fixation des objectifs et la valeur subjective des buts de votre entreprise.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

**5. 有关企管部门, 通过管理, 可以建立一个有利于激发员工积极性的环境 (工作参与) 的问卷。**

**5. Le questionnaire pour évaluation : l'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.**

问题 Eléments	35	36	37	38	39	40	41	42
评分 Note								

- 问题 35. 我的领导很容易的使他的下属合作。我的老板认为在企业中每个人都很重要。并且听取我们的建议。我们参与公司的决策。在我们的群体中, 我们很重视别人的观点。领导的管理方法确保了一个积极的工作环境。

选出您认为最接近的选项: 1.完全不是, 2.基本不是, 3.一般, 4.基本是, 5.完全是。

Question 35. Mon supérieur réussit facilement à faire collaborer ses subordonnés. Notre patron considère que chacun est important dans sa compagnie. Il écoute nos conseils pour le travail et l'entreprise. Nous participons aux décisions de notre groupe de travail. Dans mon équipe, nous faisons attention à l'opinion de chacun. La direction adopte des moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Un peu d'accord, 3. Moyennement, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 36: 在这个企业, 我承担足够的责任心。公司所发生的事对我来说很重要。我可以保证, 我为所承担的责任而感到骄傲。

选出您认为最接近的选项: 1.完全不是, 2.基本不是, 3.一般, 4.基本是, 5.完全是。

Question 36. J'assume de grandes responsabilités dans cette organisation. Ce qui arrive à l'entreprise qui m'emploie est très important pour moi. Je peux assumer toutes les responsabilités qui me sont confiées.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Un peu d'accord, 3. Moyennement, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 37: 企业的行政方针能够使各部门的组织协调发展。企业领导采用的管理方法, 确保了能够提供一个积极的工作环境。我总能感受到领导的激励, 并且很他们很了解我的工作情况。我们的领导总是尝试着是我们的工作愉快和有趣。

选出您认为最接近的选项: 1.完全不是, 2.基本不是, 3.一般, 4.基本是, 5.完全是。

Question 37. Les politiques administratives de l'établissement permettent à l'organisation de se développer de façon cohérente. La direction adopte des moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif. Je sens que je suis toujours stimulé par mes supérieurs et que ceux-ci reconnaissent toujours le travail effectué par moi. Le supérieur de l'organisation fait toujours en sorte de rendre le travail plus agréable et intéressant.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Un peu d'accord, 3. Moyennement, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 38. 在我现在的岗位, 我很满意我的上司的决策能力(在技术方面)。

选出您认为最接近的选项: 1.完全不是, 2.基本不是, 3.一般, 4.基本是, 5.完全是。

Question 38. Dans mon emploi actuel, je suis satisfait de la compétence de notre supérieur dans les prises de décisions (compétences techniques).

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Un peu d'accord, 3. Moyennement, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 39: 我的工资所得很公平。我的工资和工作任务相符合。总体来说, 我们很满意所拥有的福利待遇, 并且我们的工资与我们的工作的重要性的相符合。

选出您认为最接近的选项: 1.完全不是, 2.基本不是, 3.一般, 4.基本是, 5.完全是。

Question 39. La rémunération que je reçois est équitable. Mon salaire correspond aux tâches qui me sont allouées. Dans l'ensemble nous sommes satisfaits des avantages sociaux que nous avons et de notre salaire par rapport à l'importance du travail que nous faisons.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Un peu d'accord, 3. Moyennement, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 40: 您对企业内部制定的制度和纪律在被执行方面是否满意?

选出您认为最接近的选项: 1. 极不满意, 2. 基本不满意, 3. 一般, 4. 基本满意, 5. 极满意。

Question 40. Etes-vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application?

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Un peu d'accord, 3. Moyennement, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 41: 您有或者没有进行岗位培训, 来提高自己的技能?

选出您认为最接近的选项: 1. 从来没有, 2. 少于一年一次, 3. 一年一次, 4. 一年两次 5. 大于一年两次。

Question 41. Avez-vous ou non, suivi une formation pour accroître vos aptitudes ?

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Jamais, 2. Moins d'une fois par an, 3. Une fois par an, 4. Deux fois par an, 5. Plus de deux fois par an.

- 问题 42: 请根据以上因素, 给出您对公司管理部门在建立一个具有积极性的工作环境方面的评价。

选出您认为最接近的选项: 1. 极不满意, 2. 基本不满意, 3. 一般, 4. 基本满意, 5. 极满意。

Question 42. D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale pour la qualité de gestion de l'entreprise par rapport à construire un climat de travail motivant.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

#### 6. 关于每一个假设对积极性所产生的影响的比重的问卷。

#### 6. Le questionnaire à estimer le poids important de chaque hypothèse sur la motivation.

请阅读每项的内容, 然后将您的评分填入相应的表格中。希望在表格中填写 1 到 5 这几个数字。1=完全不同意, 2=勉强同意, 3=中等程度, 4=比较同意, 5=完全同意。

Veillez lire chaque énoncé ci-dessous et indiquer votre note sur le chiffre approprié dans le formulaire. Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés suivants. 1= Pas du tout d'accord; 2= Peu d'accord, 3= Moyennement d'accord, 4= Plutôt d'accord, 5= Tout à fait d'accord.

问 题	43	44	45	46	47	48	49	50
Eléments								
评 分								
Note								

- 问题 43. 企业的生产环境影响到员工的积极性(不满意因素)。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 43. Les facteurs d'hygiène influencent la motivation au travail (les événements insatisfaisants).

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 44. 员工工作背景对员工的积极性和满意度有着重要的影响。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 44. Le contexte dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur ses motivations et sa satisfaction.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 45. 工作岗位本身特点决定了员工的动机性和满意度。

选出您认为最接近的选项: 1. 完全不是, 2. 基本不是, 3. 一般, 4. 基本是, 5. 完全是。

Question 45. Les caractéristiques de l'emploi de l'individu agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 46. 一个令员工感兴趣的工作是激发员工动机的决定因素。凡是能够令员工感到提高个人能力的因素都能提高员工的积极性。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 46. Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation. Les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 47. 一个确定的工作目标能够改善员工的才能和积极性。一个有价值的目标和对实现这个目标所给予的期待能够调动员工的积极性。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 47. La fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance et la motivation des salariés. La valeur subjective de leurs buts et attentes favorise la motivation personnelle.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 48. 企业的管理部门可以建立一个具有激发员工积极性的环境(工作参与)。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 48. L'organisation du travail permet d'établir un climat mobilisateur favorisant la motivation au travail (l'implication dans le travail).

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 49. 请根据以上因素给出您对公司总体环境的综合评价。

选出您认为最接近的选项：1.极不满意，2.基本不满意，3.一般，4.基本满意，5.极满意。

Question 49. D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale à l'environnement de votre entreprise.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

- 问题 50. 请根据以上因素给出您对公司管理部门的综合评价。

选出您认为最接近的选项：1.极不满意，2.基本不满意，3.一般，4.基本满意，5.极满意。

Question 50. D'après les énoncés ci-dessus, donnez une note d'évaluation globale au département de la GRH de votre entreprise.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

### 第三部分：公司的工作氛围

#### Partie 3 : Le climat dans mon groupe de travail

(Cette partie selon « Le management conseils pratiques pour améliorer les services de santé » 2002, Volume 11 Numéro 3, p.11-14).

有关建立和维持一个有活力的工作氛围，能持续改善组织的效能的问卷。

Le questionnaire pour évaluation : créer et entretenir un climat motivant qui améliore de façon continue les performances organisationnelles.

问 题	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67
Eléments																	
评 分																	
Note																	

请阅读每项的内容，然后将您的评分填入相应的表格中。希望在表格中填写 1 到 5 这几个数字。1=完全不符合，2=勉强符合，3=中等程度，4=比较符合，5=完全符合。

Veillez lire chaque énoncé ci-dessous et indiquer votre note sur le chiffre approprié dans le formulaire. Veuillez donner une note de 1 à 5 à chaque énoncé. 1=Pas du tout, 2=dans un faible mesure, 3=dans un moyen mesure, 4=dans un grand mesure, 5=dans un très grand mesure.

**我认为在我们公司...**

Je crois que dans mon groupe de travail...

- **问题 51. 公司管理者对我们的工作进行评价。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 51. On nous apprécie pour notre participation individuelle.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 52. 我们在执行共同的目标。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 52. Nous poursuivons un objectif commun.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 53. 在正确完成工作时，我们支配必要的资源。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 53. Nous disposons des ressources nécessaires pour accomplir correctement notre travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 54. 我们发挥自己的能力和学识。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 54. Nous développons nos compétences et nos connaissances.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 55. 有一个程序指导我们的行为。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 55. Nous avons un programme qui guide nos activités.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 56. 我们力求提高自己的能力。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 56. Nous nous efforçons d'améliorer notre performance.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 57. 我们了解自己的小组中，每个人的才干。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 57. Nous connaissons les aptitudes de chacun des membres du groupe.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 58. 我们很清楚工作需要怎样的构思。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 58. Nous avons une idée claire de ce que l'on attend de notre travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 59. 我们尝试着理解顾客的需求。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 59. Nous essayons de comprendre les besoins de nos clients.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- **问题 60. 我们参与公司的决策。**

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 60. Nous participons aux décisions de notre groupe de travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 61. 我们为自己的工作骄傲。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 61. Nous sommes fiers de notre travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 62. 我们做好了对新形势的一切准备。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 62. Nous sommes prêts à nous adapter à de nouvelles circonstances.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 63. 我确信我们公司以工作质量而闻名。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 63. Je crois que notre groupe de travail est connu pour la qualité de son travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 64. 我确信我们公司的工作性很强。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 64. Je crois que notre groupe de travail est productif.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 65. 我确信在我们公司，我们都有一个积极的态度。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 65. Je crois que dans mon groupe de travail, nous avons une attitude positive.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 66. 我确信在我们公司，我们都很喜爱自己的工作。

选出您认为最接近的选项：1.完全不是，2.基本不是，3.一般，4.基本是，5.完全是。

Question 66. Je crois que dans mon groupe de travail, nous aimons notre travail.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout d'accord, 2. Peu d'accord, 3. Moyennement d'accord, 4. Plutôt d'accord, 5. Tout à fait d'accord.

- 问题 67. 请给出您对公司工作氛围满意度的总体评价。

选出您认为最接近的选项：1. 极不满意, 2.基本不满意, 3.一般, 4.基本满意, 5.极满意。

Question 67. Donnez une note d'évaluation globale sur la satisfaction de climat de votre entreprise.

Indiquez votre degré d'accord avec les énoncés précédents. 1. Pas du tout satisfait(e), 2. Un peu satisfait(e), 3. Moyennement, 4. Presque satisfait(e), 5. Tout à fait satisfait(e).

对您的合作表示真诚的感谢！

Je vous remercie sincèrement de votre précieuse collaboration !

请在 2011 年 3 月 28 日前回答完此问卷并上交。(请在 2012 年 3 月 28 日前完成此问卷并上交)。

Merci de retourner le questionnaire complet avant le 28/03/2011 (le 28/03/2012).

签名 Signature (facultative) :

日期 Date de signale :

**Annexe n°10 : Les conseils pour le manager de l'entreprise chinoise sur la gestion de la motivation du salarié**

**Les conseils pour le manager de l'entreprise chinoise**  
(Motiver les salariés dans un climat du travail motivant)

对企业管理者在调动员工积极性方面的建议

Projet de thèse

**Motivation des salariés en Chine :**  
**établir un climat motivant dans l'entreprise**

(De 2009 à 2012)

En vue de préparer le doctorat dans la spécialité  
« Gestion des Ressources Humaines »

Elaborés par AN Yufei  
(le 19 avril 2011)

étudiant de CNAM  
(Conservatoire National des Arts et Métiers)

Prof. Encadreur : JEAN-MARIE PERETTI

Co-directeur de thèse : YVON PESQUEUX

## 目录

### TABLE DES MATIERES

介绍 Introduction.....	3
建立一个有利于员工产生积极性的环境同时调动员工的工作积极性。.....	3
Créer un climat du travail motivant et motiver le salarié dans un climat motivant. ....	3
什么是一个能够调动员工积极性的环境? Qu'est-ce qu'un climat motivant ? .....	4
<b>对企业管理部门的建议。 Les instruments pour la Gestion d'entreprise.....</b>	<b>6</b>
<b>1. 怎样激发员工积极性? (根据6条假设)。 Comment motiver le salarié ? (selon 6 hypothèses).....</b>	<b>6</b>
1.1. 改善企业的工作环境可以降低对员工的满意度和积极性的负面因素的影响。.....	6
Améliorer la condition physique de travail pour diminuer l'insatisfaction et la démotivation du salarié.....	6
1.2. 人文环境对员工的积极性和满意度有着重要的影响: 维护员工的心理需求。.....	7
Le contexte psychologique dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur ses motivations et sa satisfaction : soutenir les besoins psychologiques.....	7
1.3. 工作岗位管理。 La gestion portant sur les caractéristiques de l'emploi.....	9
1.4. 员工对工作的兴趣以及各种能够使员工提高技能的因素都能够调动他们的工作积极性。...10	10
Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation, les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée.....	10
1.5. 一个确定的工作目标能够对员工的积极性产生积极的影响: 一个目标的主观价值和实现这个目标所给予的期待能够调动员工的积极性。.....	12
La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés : la valeur subjective des buts et de ses attentes qui favorisent la motivation personnelle.....	12
1.6. 组织管理可以通过建立一个能过激发员工积极性的环境来激发员工的工作积极性。.....	14
L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail. ....	14
<b>2. 做一个调动员工积极性的管理者。 Equiper un leadership mobilisateur.....</b>	<b>15</b>
2.1. 管理者应该具备的能力。 La capacité d'un leadership mobilisateur.....	15
2.2. 通过加强五个心理状态调动积极性。.....	17
Le renforcement de cinq états psychologiques propice à la motivation.....	17
2.3. 工作过程中三个阶段的管理。 La gestion en trois étapes.....	19
<b>3. 对中国企业的战略工具:完善 10 个附加条件。.....</b>	<b>21</b>
Instruments stratégiques pour l'entreprise chinoise : améliorer 10 conditions supplémentaires.....	21
1. 改变旧的行政管理体系。 Modifier l'ancien système de l'administration chinoise.....	21
2. 管理以人为本。 La Gestion axée sur les personnes.....	22
3. 信任。 Créer la confiance.....	23
4. 尊重, 平等和一个新型的员工与领导的关系。.....	23
Le respect, l'égalité, la nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers.....	23
5. 管理统一, 领导统一 (思想统一)。 Unité de commandement et unité de direction (unité de sens).....	24
6. 重塑工会在中国企业的作用。 Remodeler le rôle des syndicats au sein de l'entreprise .....	25
7. 通过职业管理方法留住员工: 可动性的 (管理) 职业发展计划, 才能评估系统。.....	25
Fidéliser par le développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d'appréciation.....	25
8. 职业道德教育和员工的义务。 L'éthique professionnelle et les devoirs du salarié.....	25
9. 社会主义精神文明建设, 企业文化与企业精神。.....	26
L'édification de la civilisation spirituelle, la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise .....	26
10. 营造双赢的环境: 共同发展。 Etablir une situation gagnant-gagnant : le développement commun.....	29
<b>如何在具有动机性的环境下调动员工的积极性。.....</b>	<b>30</b>
Comment motiver le salarié dans un climat du travail motivant. ....	30
<b>总结 Conclusion.....</b>	<b>31</b>
图表: 激发员工积极性的工作环境框架。 Tableau : Un cadre du climat de travail motivant.....	32



## 介绍 (Introduction).

尊敬的公司领导：

假如，您是一名公司生产线上的普通员工。请设想一下，您工作在这样一个环境：公司内，到处张贴着禁止做某事的警示标语；同事之间缺乏信任；在您不经意间，却发现领导正在监督您的一举一动，您会怎样想？再设想另外一个环境，当您步入单位大门的时候，首先迎来的是领导的微笑和一句嘘寒问暖的问候。工作期间，不时有您的同事或领导递给您一杯开水，或者送来一句友善和鼓励的话语，或是在您需要帮助的时候得到周围同事的援助之手。在您略感疲惫的时候，有工友替换您休息。在完成了愉快而充实的一天的工作之后，又是领导目送您离去。当您在工作中获得成功，得到的是同事们和领导由衷的赞扬和鼓励。当您或者您的家庭遇到困难时，公司有专人解决您的后顾之忧。您是否会感到在这样的环境下很温暖呢？难道您还能不充分发挥自己的创造性，去积极的工作吗？当然，一个企业必须要有维持自身正常生产的纪律约束。规章制度固然很重要，但这些绝对不是现代管理的唯一方法也不是最好的方法。如今法律条款日益细化，但是各种犯罪还是层出不穷。所以我们认为，一个好的工作持续不是靠严厉的惩罚来获取的。管理者应该使员工自觉的遵守和维护规章制度，而不是靠写在纸上让人去看。那么怎样让员工自觉遵守各项规章制度并最大限度的发挥自身的主动性、创造性，从而增强企业的凝聚力呢？答案只有一个，那就是管理部门充分发挥自己的职能，充分激发员工的工作热情，也就是调动员工的工作积极性。我们建议企业建立一个有利于激发员工积极性的环境，在一个有利于积分员工积极性的环境下调动员工的积极性。

Respecté direction:

Si vous êtes un salarié ordinaire d'une chaîne de production de l'entreprise, imaginez : vous travaillez dans une entreprise où les collègues manquent de confiance et où vous avez constaté par inadvertance que la direction surveille chacun de vos mouvements. Qu'en pensez-vous? Maintenant, imaginez un autre environnement, dès que vous pénétrez dans l'entreprise, vous êtes gratifié d'un sourire et une phase de salutation du leader. Pendant le travail, vos collègues ou votre leadership vous donnent de temps en temps un verre d'eau, ou prononcent à votre égard une parole amicale et des mots encourageants, ou encore vous donnent un coup de main quand vous en avez besoin, lorsque vous êtes un peu fatigué, votre collègue vous remplace pour vous ménager un peu de repos. Quand vous avez fini un jour de travail joyeux votre leader vous reconduit à la porte. Lorsque vous avez bien réussi au travail, vos collègues et leader vous prodiguent leurs sincères félicitations. Lorsque vous ou votre famille rencontrerez des difficultés, l'entreprise vous aidera à les résoudre. Dans une telle ambiance de travail ne vous sentez-vous pas motivé(e) ? Ne ressentez-vous pas aussi le désir de faire jouer pleinement votre créativité, de faire un travail positif ? Bien entendu, une entreprise a besoin d'instaurer de la discipline et des règles nécessaires au maintien de l'ordre de la production. On ne peut nier sans nul doute l'importance de la discipline et des règles, cependant les règles ne sont pas le seul moyen, ni le meilleur dont dispose la gestion contemporaine. Aujourd'hui, malgré l'existence de dispositions juridiques de plus en plus perfectionnées, un certain nombre de crimes existent encore. Nous pensons donc que l'obtention d'un bon ordre de l'entreprise ne dépend pas de sévérité de la punition. Le manager doit faire respecter et sauvegarder consciemment les règlements plutôt que de compter sur le fait que les gens consulteront ce qui a écrit sur le papier. Alors, comment procéder afin de faire en sorte que les salariés se conforment aux règles et règlements et maximisent leurs propres initiative et créativité, ce dans le but de renforcer la cohésion de l'entreprise ? Une seule réponse est que la Gestion doit laisser les salariés jouir pleinement de leurs fonctions, afin de mobiliser l'enthousiasme du personnel, c'est-à-dire que le manager doit tabler sur la motivation du salarié. Nous proposons à l'entreprise de créer un climat du travail motivant et motiver le salarié dans un climat du travail motivant.

**建立一个有利于员工产生积极性的环境同时调动员工的工作积极性。**

Créer un climat du travail motivant et motiver le salarié dans un climat motivant.

动机的概念和理论给我们表明，积极性的形成与发展是复杂的，它是在每个人自身的因素与外界工作环境因素的动态变化共同影响下产生的，最终将这种动机转变为工作成绩。Kanfer (1990) 的理论模型给我们指出产生动机的3个主要因素。它们是工作环境，岗位配置以及在个体行为形成中工作环境的重要性。工作环境是决定积极性的第一个基本因素：它是指员工之间，员工与管理者之间的关系，工作内容的丰富性，管理风格等大量人力资源政策取向对员工积极性的影响因素。岗位配置是决定积极性的第二个基本因素的，它强调使员工在工作执行过程中，自主的做出决定，发挥特长，有选择的权利，能够实现个人发展，对完成的工作得到必要的信

息反馈，引导员工的行为使其最大限度的发挥潜能。根据这个概念，等待理论建议管理者建立一个奖励体系，这个体系应该有助于员工自行决定并且支持员工自主的意识。这些观点，让我们想到应该建立一个适应未来发展的现代企业分配制度。在个体行为形成中工作环境的重要性是决定积极性的第三个基本因素：(个人行为的起动力，方向和强度)它也是指在个人动机形成时企业人力资源战略所起到的决定作用。在这里，管理者应该帮助员工找到工作的意义和快乐，如，当他们通过自己的才能完成了工作任务，帮助他们认识到自己的作用和集体中的角色，并使他们确定自己在企业中能够发挥才能以及自己的发展前景...。为了能够有利于这三个方面的发挥，我们可以通过工作内容，工作过程和工作环境来调动员工的积极性。基于以上分析，我们认为调动员工积极性最好的方法，就是：在一个有利于员工产生积极性的环境下调动员工的积极性。

Les concepts et les théories de motivation nous montrent la complexité du processus motivationnel, qui articule à la fois des variables individuelles et des variables contextuelles de travail, mises en relation dynamique, finissant par engendrer la performance au travail. Les modèles théoriques intégrateurs de Kanfer (1990) nous indiquent trois déterminants essentiels de la motivation. Il s'agit du climat de travail, de la configuration des emplois et de l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels. Le premier déterminant essentiel de la motivation, le climat de travail, explique les relations des salariés entre eux et avec l'encadrement : l'ampleur de la charge de travail et le type de management exercé sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent du choix des politiques de ressources humaines. Le deuxième déterminant essentiel de la motivation, la configuration des emplois, souligne la nécessité pour les salariés de disposer d'une autonomie de décisions, d'exercer leurs compétences, de les développer, d'avoir la possibilité de choisir, en offrant des possibilités de feed-back sur le travail accompli, sur l'origine du comportement des salariés qui détiendraient les plus forts potentiels de motivation. En ce sens, la théorie des attentes propose à l'organisation la mise en place de l'aspect informationnel des systèmes de récompenses qui renforcerait le sentiment d'autodétermination et la perception d'un soutien de l'autonomie des salariés. Ces idées nous permettent de réfléchir aux politiques de rétribution à adapter aux organisations contemporaines et futures. Le troisième déterminant essentiel de la motivation, l'importance du contexte dans le processus des comportements individuels (le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus), implique lui aussi le rôle déterminant des politiques de ressources humaines des entreprises dans la motivation des salariés. En ce sens, pour jouer son rôle le gestionnaire peut aider les salariés à trouver du plaisir et de l'intérêt pour l'activité professionnelle lorsqu'ils exécutent avec compétence l'activité dont ils sont chargés, en faisant naître chez eux le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel. Afin d'appliquer ces trois déterminants essentiels de la motivation, nous pouvons intervenir sur le contenu, le processus et le contexte de travail. A partir de l'analyse ci-dessus, nous pensons que, pour susciter la motivation des salariés, le meilleur moyen est de motiver le salarié dans un climat motivant.

#### 什么是一个能够调动员工积极性的环境？

Qu'est-ce qu'un climat motivant ?

事实上，管理环境更应该是一个引导企业环境的征象或者是一种方法。它可以对工作质量，效率，创新能力，适应市场变化能力，员工的调动，凝聚力，积极性，对企业的满意度甚至产品的质量产生正面的或者负面的影响。和每个人的热情，态度，本能的决定一样，管理环境可以对员工的积极性，选择与交流方式和员工的反映进行改变。因此，管理环境在组织生活中扮演积极的角色，它可以建立一个活跃的企业环境来激发员工的积极性。一般的来说，能够激发员工积极性的环境，应该反映着目标，价值，自主性，认知，公正，信任，维护，互助，管理风格，一致，工作的意义，效率，忠诚，员工的态度和信任等因素的自然属性，并使之成为企业环境的真正的王牌。正如信息过滤器，员工在日常事务中，参与和使用的信息来自并围绕着他们自身，企业的特色，以及每个员工的特点等。因此，在一个激发员工积极性的环境，管理程序与管理机构根据员工的个性，引导他们的认知，更好的服务于集体工作，维护员工关系，提前做好满足员工需求的准备工作。在这个环境下，为了实现共同目标（企业与员工的发展）或双赢，积极的管理者，用激发积极性的管理方法，最大限度地调动员工的积极性和发挥员工的潜能。因此，我们建议中国企业，应该通过三个方面来建立一个有利于员工产生积极性的环境同时调动员工的工作积极性：

- 调动员工的积极性（根据6条假设）；
- 做一个调动员工积极性的管理者（根据5个管理方面）；

- 完善10个附加条件。

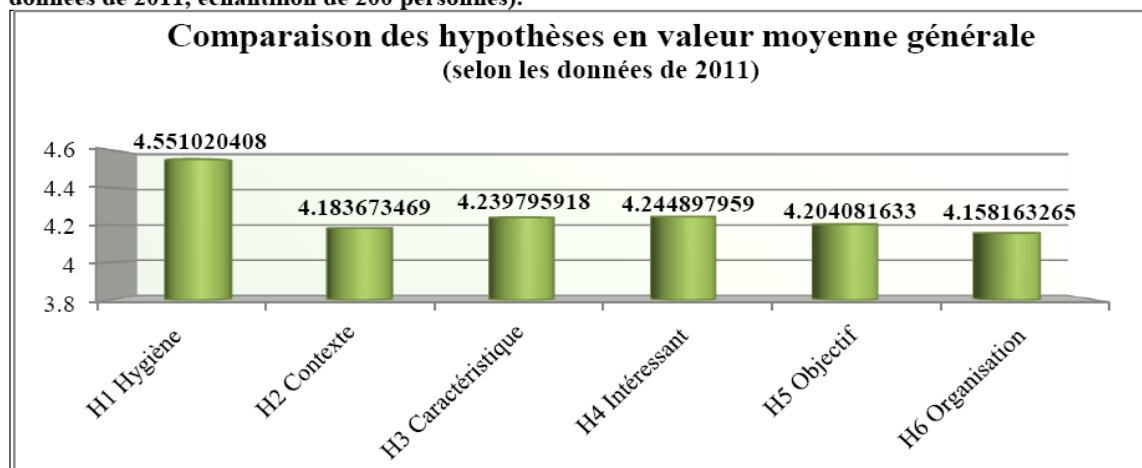
En effet, le climat organisationnel est plus qu'un symptôme ou un moyen de prendre le pouls d'une situation. Il peut avoir un impact positif ou négatif sur le service, sur la productivité, la capacité à innover, l'adaptabilité au changement, le roulement du personnel, l'engagement et la mobilisation, la satisfaction au travail et même sur la qualité des produits. De même que la température affecte l'humeur, les attitudes et les décisions des êtres humains, le climat organisationnel peut agir sur les motivations, les choix et les façons de communiquer et d'agir des salariés. Le climat organisationnel joue donc un rôle actif dans la vie de l'organisation, il peut établir un climat dynamique dans l'entreprise qui favorise la motivation de ses membres. Par une façon globale, le climat motivant reflète les buts, les valeurs, l'autonomie, la reconnaissance, l'équité, la confiance, le soutien et l'entraide, le leadership, la cohésion, le sens à l'action, l'efficacité, la loyauté, les attitudes et les croyances des membres qui, à cause de leur nature, deviennent à leur tour des éléments du climat. De la même façon qu'un filtreur d'information les salariés participent et utilisent les informations émanant des événements qui surviennent autour d'eux, des caractéristiques de leur entreprise et de leurs caractéristiques personnelles. Donc, dans un climat motivant, la structure et le processus organisationnel interagissent avec la personnalité du salarié pour produire les perceptions, favorisent le travail en équipe, entretenir des relations de qualité, répondre avantagusement de certains besoins de l'individu. Dans ce contexte, en réalisant des objectifs communs (le développement de l'individu et celui de l'entreprise) ou gagnant-gagnant, le leadership mobilisateur maximise la motivation et la performance potentielle de chacun d'une manière motivante. Pour motiver le salarié dans un climat motivant, et en même temps de construisent un climat du travail motivant, nous proposons à la Gestion de l'entreprise chinoise de suivre les trois aspects suivants :

1. motivant le salarié (selon 6 hypothèses) ;
2. équiper un leadership mobilisateur (selon 5 états psychologiques) ;
3. améliorer 10 conditions supplémentaires.

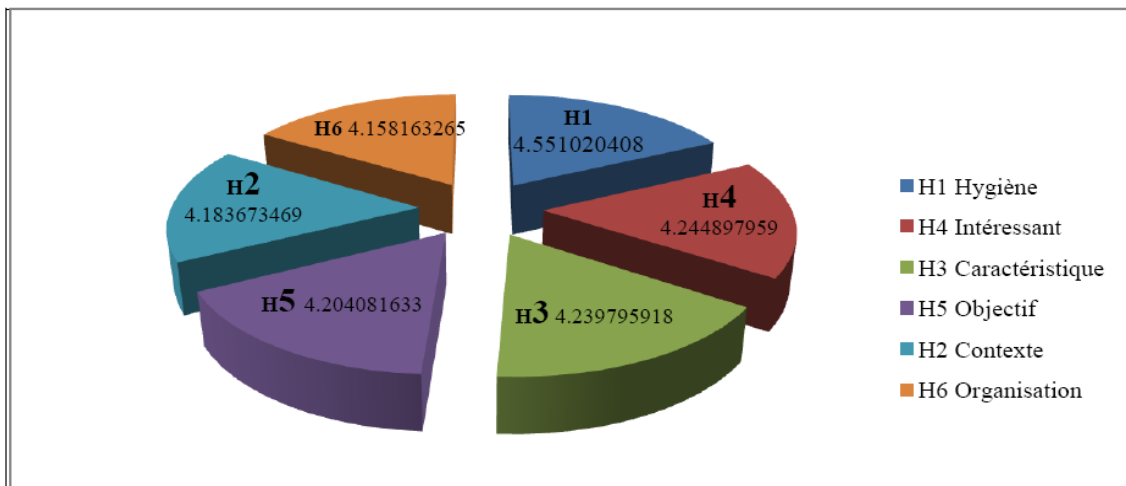
根据理论研究和实践调查结果, 我们认为在中国企业中, 影响员工积极性的有六方面的主要因素。他们是: 工作环境, 人文(精神)环境, 岗位的特点, 员工的兴趣与能力的发挥, 目标的客观价值以及对目标的追求, 以及组织工作在营造一个积极的工作环境中所起的所用。我们将2011年问卷调查中评估各项因素重要性部分的结果转换成柱状图和3D饼图。如下。

Selon les pratiques sociales et conformément aux théories de la motivation, nous retirons six principaux aspects de facteurs (problèmes) qui influencent fortement sur la motivation de salarié chinois. Ils sont : la condition physiologique du travail, le contexte (la condition psychologique du travail) du travail, les caractéristiques de l'emploi, l'utilisation des capacités, la valeur subjective des buts et de ses attentes et l'organisation du travail par rapport au climat de l'entreprise. Nous avons transformé la partie de donnée d'enquête de 2011 qui pour l'objet d'évaluer l'importance de chaque aspects d'facteurs en Graphique croisé dynamique et en Graphique à secteurs éclatés en 3D ci-dessous.

**a. Graphique croisé dynamique : comparaison des hypothèses en valeur moyenne générale (à partir des données de 2011, échantillon de 200 personnes).**



**b. Graphique à secteurs éclatés en 3D : comparaison des hypothèses en valeur moyenne générale (à partir des donnée de 2011, échantillon de 200 personnes).**



图表显示，在您的公司中，对员工积极性影响最大的因素是工作环境（4,551020408）。根据比重由大到小依次为员工的兴趣与能力的发挥(4,244897959)，岗位的特点(4,244897959)，目标管理(4,204081633)，人文环境(4,183673469)和组织工作(4,158163265)。也就是说，在2011年您们公司员工最需要改善工作环境，其次是员工能力的发挥，再次是岗位特点的管理。根据以上结果，我们对您们公司提出以下在积极的环境下调动员工积极性的管理工作的建议。

A partir des données, nous trouvons qu'au sein de votre entreprise, le facteur qui influence la motivation le plus important est Hygiène ou Condition physique du travail, qui a une moyenne générale de 4,551020408. Ensuite, nous trouvons successivement Intéressant du travail (4,244897959), Caractéristiques d'emploi (4,239795918), Objectifs (4,204081633), Contexte du travail (4,183673469) et Organisation du travail (4,158163265). Selon ces résultats, nous vous proposons des conseils pour susciter la motivation du salarié dans un climat du travail motivant.

**对企业管理部门的建议。** Les instruments pour la Gestion d'entreprise.

**1.怎样激发员工积极性？（根据6条假设）。**

Comment motiver le salarié ? (selon 6 hypothèses).

那么怎样激发员工的积极性呢？我们认为，有以下六条途径。

Alors, comment motiver le salarié? Il est possible d'intervenir sur les six facettes suivantes.

**1.1. 改善企业的工作环境可以降低对员工的满意度和积极性的负面因素的影响。**

Améliorer la condition physique de travail pour diminuer l'insatisfaction et la démotivation du salarié.

- 在您的企业中，员工的工作环境以及企业对安全的管理很不完善。对此，应当首先加强安全教育与管理，制定和完善各种安全(规章)制度，并严格执行(所有员工都应当严格遵守操作程序，卫生标准以及安全条款)。其次，完善防护体系，防护设备，防护技术以及防护程序也有益于对工作环境的改善。企业应该加强对事故预防与处理的教育并配备相应的设施，定期检查和更新安全预防设施，并将改善员工工作环境长期进行下去。企业也可以通过改善加工工艺与加工程序来改善员工的工作环境(比如减少蒸汽，烟雾，灰尘，化学物品与动作的重复性等)。企业还应当积极改造硬件设施及陈旧设备，降低噪音和震动；改善生产现场环境，添置空调及各种通风设施；对工序要求紧张操作的环节，增加员工以降低工作强度。此外，在员工工作期间放些音乐，或者在工作时间内提供一次休息时间，也可以利用这段休息时间做做工间操等或来缓解员工的工作压力等。

Dans votre entreprises, les normes des conditions de travail ne font pas encore sens, il faut tout d'abord préciser les règles (les normes), renforcer l'éducation à la sécurité pour les salariés et faire appliquer strictement les normes (tous les membres doivent respecter le processus de travail, les normes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail). Deuxièmement, l'amélioration du système de prévention, de l'équipement, de la technique et du processus de travail peut avoir une influence positive sur les conditions de travail. L'entreprise doit renforcer la maîtrise technique des installations et celle des risques d'accident du travail, examiner périodiquement la sécurité des équipements, équiper et renouveler les outils de sécurité et améliorer régulièrement les conditions de travail. Troisièmement, l'entreprise peut aussi, par le biais de l'amélioration de la

technique, du processus de travail, promouvoir la condition du travail (par exemple, diminuer les vibrations, bruits, vapeurs, la fumée, la poussière, l'impact des produits chimiques, les mouvements répétitifs, etc.). Quatrièmement, pour des postes qui demandent les salariés travaillent en tension, il faut augmenter la quantité du salarié à réduire l'intensité de travail. D'ailleurs, pendant le travail, pour soulager la tension et le stress du salarié, l'entreprise peut diffuser de la musique. Et dans le milieu de travail, l'entreprise peut offrir quelques minutes de repos ou organiser des cours de gymnastique rythmique à ce moment-là, etc.

- 加强对职业病危害因素的识别, 建立健全健康防护系统, 早期检测与职业相关的安全与疾病隐患, 并对所检测出的参数进行优化管理等, 是职业危害管理的必要措施。为了降低事故风险, 控制和预防职业病的隐患, 应当建立一个优先采取行动的深入分析, 以促进和改善一个健康和安全的工作环境。为防止在工作场所发生意外的风险, 在法规的制定和具体措施的执行方面, 必须尊重和保护工人的健康和安全的。

(Le repérage des nuisances professionnelles, le système de prévention de la santé et de la sécurité ainsi que le dépistage précoce des maladies liées au travail constituent des arguments permettant d'optimiser la gestion des risques professionnels dans le milieu du travail. La maîtrise de la Gestion des risques d'accidents, la prévention des maladies professionnelles, l'amélioration des conditions de travail permettent d'établir une priorité d'action en matière d'analyse approfondie afin de promouvoir la santé et la sécurité au travail. La prévention des risques d'accidents sur les lieux de travail doit s'opérer par le biais de réglementations et de mesures spécifiques qui doivent être respectées et adoptées pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs.)

### 1.2. 人文环境对员工的积极性和满意度有着重要的影响: 维护员工的心理需求。

Le contexte psychologique dans lequel se trouve une personne a un impact marqué sur ses motivations et sa satisfaction : soutenir les besoins psychologiques.

根据动机理论, 越是能够维护员工心理需求, 归属感和满足他们对认知度需求的工作环境, 越能够调动员工的积极性。员工与直接领导, 公司领导以及同事充满信任的人文环境能调动员工的积极性。每个员工都希望得到归属感(也就是希望是集体的一员, 希望自己的工作能够被集体的其他成员认可)。他们也同样希望在一个民主的环境下最大限度的感觉到一致、团结和被保护。根据自觉理论, 感受到领导的支持, 赏识与合作对员工的积极性和满意度有积极的影响。感受到同事的, 支持同样对员工的积极性和对企业环境产生积极影响。员工工作背景包括沟通, 员工关系的维护。我们认为, 管理应该着眼于集体的团结, 使员工对企业的归属与粘连性与企业目标, 企业文化与企业精神紧密相联, 在一个有利于调动员工积极性的氛围内, 创造性的利用各种信息及方法来促进员工之间的合作(提倡互助), 认识和调解员工关系(预防冲突), 促进员工之间的合作, 积极评价每个参与者的作用(看到每个员工的长处), 公平的评判和推广他们有价值的观点。为此, 领导者应该认为每个员工都是集体的一员, 他们是管理者应该寻找和探索出各种有效的方法来开发和使用的资源。

Selon les théories de la motivation et le résultat d'enquête, plus le contexte tend à soutenir les besoins psychologiques, favoriser le sentiment d'appartenance et répondre au besoin de considération, plus le personnel est motivé. Au cœur des conditions psychologiques menant à la mobilisation, il y a la confiance que les individus fondent dans leurs supérieurs immédiats, leurs dirigeants et leurs collègues de travail. Les salariés veulent satisfaire d'appartenance à un groupe (se sentir membre à part entière du groupe ou du service et contribuer à ce que son appartenance à l'entreprise soit reconnue par les autres employés). Ils veulent aussi se sentir plus intégrés, protégés, entourés dans une structure plus démocratique. D'après la théorie de l'auto-détermination, la perception de comportements de soutien, valorisants et coopératifs de la part de la direction favorise le développement de la motivation et de la satisfaction professionnelle. Ainsi, le soutien perçu de la part des collègues est positivement associé à la motivation intrinsèque et à la satisfaction face au climat de travail. L'ambiance de travail concerne la communication, la relation et le soutien des collègues. A notre avis, le gestionnaire doit planifier des réunions d'équipe, favoriser l'adhésion et l'implication du membre avec des objectifs communs et l'esprit et la culture de l'entreprise, utiliser des moyens spécifiques de prise d'information et d'action afin de maintenir des relations de travail coopératives (préconiser les aides interpersonnelles, diminuer la compétition entre collègues) dans une ambiance favorisant la motivation. Ainsi, il doit faire la reconnaissance et la gestion des relations interpersonnelles difficiles pour prévenir et gérer un conflit. Il doit aussi apprécier les participations de chacun (reconnaître son point fort), permettre aux salariés d'émettre leurs opinions (sans jugement de valeur) et traiter chacun équitablement. En ce sens, le leader doit considérer que chaque personnel est comme un collègue à part entière, et que les salariés sont des ressources de l'entreprise qui doivent être exploitées suivant la meilleure méthode d'outils de gestion qu'il lui incombe de trouver et d'adapter.

-为了更好地开发和利用人力资源，企业管理应该对员工充分信任，鼓励员工的主动性创造性，让他们感觉到安全，公正，尊重，热情和振奋。企业管理和企业精神应该使每一名员工意识到他是企业的主人，他是最优秀的，他是集体中不可缺少的一员。

- En favorisant l'exploitation des ressources humaines, la gestion de l'entreprise doit faire confiance à ses membres, encourager les prises d'initiative et la créativité individuelles, et l'ambiance de l'entreprise doit les faire se sentir en sécurité, respectés, en équité, enthousiastes et sujets d'affection. La Gestion et l'esprit de l'entreprise doivent permettre à chaque salarié de prendre conscience qu'il est le maître et la richesse de l'entreprise, qu'il est le meilleur, et est indispensable pour l'équipe.

- 为了促进每个员工的归属感，领导者应该通过共同目标（企业文化和企业精神）来促进每一个员工与企业的粘连性，促进员工关系，解决他们遇到的各种问题，尊重每个员工的建议和创造性激发他们的主人翁意识。比如，促进他们参与集体活动，帮助员工了解关于集体生活的信息，支持他们与企业进行沟通（信息管理，工作记录，集体活动报告等），让他们参加工作会议或了解企业信息，听取他们的意见，向他们解释企业精神与企业文化，在他们需要的时候提供帮助（工作与家庭方面），祝贺他们所取得的成绩。

- En favorisant le sentiment d'appartenance de chacun, le leader doit donc veiller à l'adhésion de l'équipe aux objectifs définis (et à l'esprit et à la culture de l'entreprise), faciliter ses relations avec l'ensemble de l'équipe, être informé des difficultés qu'il a rencontrées et les résoudre, respecter l'idée et la créativité de chaque salarié et susciter son esprit de maître. Par exemple, l'impliquer dans l'activité et la vie du groupe, lui permettre de recevoir, comme les autres, les informations concernant son petit groupe de travail et les supports de communication de l'entreprise (bulletins d'information, notes de service, rapports d'activité, etc.), le faire participer aux réunions de travail ou d'information de l'entreprise, écouter son avis, lui expliquer les valeurs, la culture et l'esprit de l'entreprise, l'aider au moment où il en a besoin (dans sa vie professionnelle et privée : l'équilibre entre la vie personnelle, familiale, sociale et la vie professionnelle.), le féliciter en cas de réussite.

- 管理者也可以考虑，通过组织一些工作以外的公益活动，来改善员工之间的关系和增进互相理解，比如：(集体活动，邀请员工一起聚餐...)等。

- En améliorant la relation et la compréhension mutuelle, le gestionnaire peut penser à programmer des sorties amicales en dehors du lieu de travail, par exemple : l'inviter à partager des moments de convivialité (activités de groupe, "pots" du groupe ...), etc.

- 另外，企业主对员工的态度和行为也可以激发员工对企业的归属感，比如，知道每一名员工姓名，赠送生日礼物，在公司门口迎送员工，和与员工打招呼，握手等，以及温暖的话语，通过走访工作现场与员工交流与接触，了解和帮助员工解决他们遇到的实际困难，等等。同样，企业主自身的品格(廉政，认真，正直)也会对企业员工的归属感产生积极影响。

- D'ailleurs, des actions et des attitudes adoptées par l'entrepreneur peuvent aussi susciter un sentiment d'appartenance, par exemple, la connaissance du nom de chaque salarié, l'offre d'un petit cadeau anniversaire, l'accueil et l'accompagnement à la porte, une salutation sincère, une poignée de mains, une phrase réconfortante, le contact et la communication entre les salariés sur le lieu du travail, la connaissance et la résolution des difficultés liées à l'emploi, etc. Le charme de la personnalité de l'entrepreneur (intégrité, sérieux, probité) peut lui aussi influencer positivement sur le sentiment d'appartenance.

- 同样，员工也应该明白，是企业给了自己实现社会价值的机会。作为企业的主人，个人利益应该服从集体利益，他们应该努力提高技术，认真工作，他们的行为应该对企业目标的实现做贡献，他们应该尊重企业主，领导，遵守公司的纪律，职业道德，履行员工的义务，维护公司的利益，保护公司财产，节约能源。为了增进了解，抵制不良因素对积极性的影响，员工应该关心企业或集体的人文环境(在一个信任的环境下，互相帮助，合作，互相鼓励，互相祝贺)。同样，人文环境是建立在与领导的合作上。在这种情况下，忠诚是一个重要的决定因素。我们可以组织一些合作的活动(比如会议，培训，讨论会...)来提高员工的忠诚度。

- De même, les salariés doivent comprendre, c'est l'entreprise qui leur donne l'occasion de se réaliser. Comme le maître de l'entreprise, l'intérêt du personnel doit obéir à celui de l'équipe, les salariés doivent faire progresser leur technique, travailler consciencieusement, leurs actions doivent vraiment contribuer à la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Ils doivent respecter la direction, l'entrepreneur, observer la discipline, l'éthique professionnelle et leurs devoirs (obligations), sauvegarder les intérêts de l'entreprise, protéger les biens publics et économiser les énergies. Ils doivent se montrer attentifs à l'ambiance de leur équipe ou de leur service, en apprenant à connaître chaque individu et en agissant sur les problèmes susceptibles de perturber leur niveau de motivation (les salariés peuvent s'entraider, collaborer, s'encourager ou se féliciter dans un climat où règne la confiance). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. Dans ce cas, la

loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes. Le leader peut organiser régulièrement des activités fédératrices (par exemple : réunions, formations, séminaires...) visant à impliquer cette logique.

### 1.3. 工作岗位管理。

La gestion portant sur les caractéristiques de l'emploi.

根据动机理论, 根据岗位的特点进行管理, 也可以激发员工的积极性。岗位管理越是与个人发展需要的动力相匹配, 这种动力对员工的积极性和满意度的影响越高。岗位管理在调动员工积极性方面, 主要涉及到员工的信息获得, 支配必要的生产资源, 所要执行的程序, 对任务明确的理解, 管理部门的技术监管(有资格的技术员), 工作信息的反馈, 必要的自主权(在必要的时候, 可以选择或修改工作程序), 听取员工的建议和请求等。为了调动员工的积极性, 我们认为, 工作的目标应该是困难的, 明确的和详细的, 它应该使员工意识到日常工作的意义, 并且应该使员工认识到这个目标是可以实现的。(也就是说员工能够感觉到目标的难度, 但是根据自己的能力是可以达到的)。在工作过程中, 应该给员工提供必要的生产资源, 必要的责任和自主权, 对他们正在做的和已经完成的工作进行专业评价。同样, 应该给予必要的技术指导和信息反馈(有资格的人员)。对工作的奖励必须提供明确的指导方针, 必须发展一个结构框架, 它必须有短期的可见性, 并应接受定期反馈。

Selon la théorie et le résultat d'enquête, les caractéristiques de l'emploi peuvent agir sur la motivation et la satisfaction au travail. Plus les effets conjoints des forces incitatives du besoin de développement personnel s'adaptent aux caractéristiques de l'emploi, plus ils agiraient sur la motivation et la satisfaction au travail. En favorisant la motivation du personnel au quotidien, les caractéristiques de l'emploi concernent les informations reçues, la disposition des ressources nécessaires, la mise en œuvre d'un programme, la clarté des idées, la bonne supervision technique du gestionnaire (la supervision des personnes compétentes), des *feed-back* informatifs fournis, l'autonomie nécessaire (la possibilité de choisir ou de modifier l'ordre des tâches, si besoin) et la mise en application des suggestions et des commentaires des salariés, etc. Pour motiver, nous pensons qu'il faut se fixer des objectifs difficiles, précis et bien définis qui donnent du sens à son travail au quotidien et qui doivent permettre à l'individu de se sentir capable de les atteindre. (C'est-à-dire que les objectifs doivent être difficiles dans la mesure où les salariés considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités.). Pendant le travail, il faut leur fournir les ressources nécessaires, des responsabilités et une certaine autodétermination, apprécier ce qu'ils font et ce qu'ils réalisent par le truchement de leur activité professionnelle. Ainsi, il faut fournir une bonne supervision technique et des *feedback* informatifs (effectués par des personnes compétentes). La récompense doit permettre au salarié d'avoir des directives précises. Elle doit évoluer dans un cadre structuré, bénéficier de visibilité à court, et bénéficier régulièrement de *feedbacks*.

我们认为, 在每一个工作日开始之前, 管理者应该把当日所要完成的任务, 程序的标准, 对工作质量与数量的考核要求(应该与奖金挂钩)准确的传达到每一个员工。工作期间, 技术员应该在工作现场进行质量监管(确保执行最佳程序), 监控产品质量, 解决技术问题, 保持与员工互动, 确保员工及时获取生产信息。(为了确保效率, 我们建议, 管理者的管理工作应该“以妙计”, 就是说, 以最短的时间执行任务, 反馈信息, 和解决生产中的问题)。为了明确质量评估指标, 标准化执行程序(有一个标准), 应该将这些信息以文字或图标形式, 打印在纸上, 并把它张贴在每个工作岗位上。另外, 管理应该鼓励员工的自主性和创造性(例如, 他们有关对技术与加工工艺的优化的建议), 听取和采用他们的建议。此外, 为了提高技能, 应该经常对员工和技术员进行技术培训。对于技术员的培训, 应该重点放在新技术上, 比如企业可以派他们去其他相关企业或高校学习。最后, 应当加强企业间的技术合作与交流(相关企业)。比如互派员工进行技术交流。

A notre avis, chaque jour, avant le travail, le gestionnaire doit transmettre précisément à chaque salarié les tâches, le standard du processus, les exigences relatives à la qualité et la quantité du produit et les indicateurs d'évaluation (qui doivent aussi concerner les augmentations). Il doit garantir chaque salarié de disposer des ressources nécessaires. Pendant le travail, le technicien doit être présent sur place, surveiller la production (garantir que le processus demeure efficace), contrôler la qualité du produit, résoudre les problèmes, communiquer avec les salariés, leur permettre de recevoir des *feedback* informatifs en temps opportun (en permettant l'efficacité, nous proposons au gestionnaire de prendre une sorte de “compte la tâche en secondes”. C'est-à-dire, effectuer la mission, faire le *feedback* informatif et le soutien technique en temps opportun). Et pour préciser les indicateurs d'évaluation, standardiser le processus de l'opération (avoir un processus normal), il faut transformer ces informations en texte ou en graphiques sur papier et les à côté du poste de travail. De plus, la Gestion doit encourager la créativité et l'initiative du salarié (par exemple, ses idées concernant le renouvellement technique et l'amélioration du processus), écouter et adapter ses propositions. Elle doit permettre

les salariés de choisir ou de modifier l'ordre des tâches, s'ils ont besoin. D'ailleurs, afin de promouvoir ses compétences, il est nécessaire de souvent renforcer la formation technique du salarié et celle du technicien. Pour ce dernier la formation technique est plutôt basée sur les nouvelles technologies, l'entreprise peut par exemple envoyer le technicien dans une autre entreprise ou à l'université. Enfin, il convient de renforcer la coopération et les échanges technologiques entre les entreprises (dans le même domaine), par exemple envoyer les salariés dans divers endroits.

#### 1.4. 员工对工作的兴趣以及各种能够使员工提高技能的因素都能够调动他们的工作积极性。

Un travail plus intéressant est un déterminant de la motivation, les variables qui amènent la personne à se sentir compétente augmenteront sa motivation autodéterminée.

根据动机理论, 工作越是需要员工发挥技能, 他的内在积极性越高(也就是说, 通过自己的愿望完成工作, 而不是为寻求某种对完成工作后所获得的补偿)。这方面的因素主要包括, 个人的发展(能力的提高), 工作中的贡献, 被认知和自主性。对于大多数人来说, 他们想要自己的工作增值(在满足个人需要时应该优先考虑)。我们认为《工作》应该应该使员工实现他们对成功(感觉到自己的价值, 参与到有意义的计划中, 并且在其中担当一定的角色)和个人发展的诉求(被认知, 自我实现, 担当一定的责任, 有自主权, 发挥自己的才能和乐观的职业前景)。

Conformément à la théorie de la motivation et le résultat d'enquête, plus les variables amènent la personne à se sentir compétente, plus celle-ci est motivée de façon intrinsèque (c'est-à-dire par des éléments propres à la réalisation de son travail plutôt que par les bénéfices extérieurs qu'elle peut en retirer). Ce levier interroge sur l'épanouissement individuel (le développement des compétences), la contribution au travail, la reconnaissance et l'autodétermination. Pour la grande majorité, ils veulent valoriser leur travail (pour répondre à un certain nombre de besoins cela devient un moyen privilégié). Nous estimons que le « travail » doit favoriser à l'individu à réaliser le désir de réussite (avoir sentiment d'utilité, participer à des projets intéressants et de jouer un rôle dans l'organisation) et le besoin d'épanouissement (la reconnaissance, l'accomplissement, la responsabilité, l'autonomie, les possibilités d'utiliser ses compétences, les perspectives d'évolution professionnelle).

-为帮助实现员工的个人发展, 管理者应该使他们通过工作(或者任务)认识到, 他们需要通过自己的努力和自己的才能, 在工作中提高自己的能力。同样, 管理者应该经常给员工提供准确、和必要的信息反馈来帮助他们进行改进。再者, 企业内部提拔干部, 也能对员工的发展提供很好的激励。另外, 如果可能的话, 建议企业定期派遣优秀员工到大学学习以提高知识水平。

En favorisant un épanouissement individuel, les dirigeants peuvent traduire par son travail (ou ses actes) le sentiment que le salarié peut, grâce à sa capacité, contribuer par ses efforts à s'épanouir. Ainsi, le gestionnaire doit lui fournir en retour des informations (*feedback*) objectives, fréquentes et suffisantes. De plus, le recrutement interne est aussi une occasion pour favoriser un épanouissement individuel. D'ailleurs, si possible, l'entreprise peut envoyer de temps en temps les meilleurs salariés apprendre une technique à l'université.

-为了帮助员工实现对工作的贡献, 我们特别建议管理者应该逐步的给员工以信任和自主权。比如, 从长期监控逐步过渡到部分监控; 从信任, 逐步地过渡到给他们适当的权利和自主性; 为了帮助他们提高能力和证明自己可以克服困难, 管理者可以通过协商, 提供一些具有一定困难的、重要的并且有趣的任务(或工作), 让他们去完成。

En favorisant la contribution au travail, nous proposons surtout au gestionnaire d'accorder de la confiance et de l'autorité au salarié d'une façon graduelle. Par exemple : passer progressivement d'un contrôle permanent à une régulation ponctuelle; lui confier progressivement de nouvelles responsabilités et davantage d'autorité; négocier avec lui la délégation d'une mission (ou d'une activité) difficile, importante et intéressante, pour lui offrir l'opportunité de susciter ses compétences (peut-être inexploitées), de manifester une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés.

-为了帮助员工实现被认知, 管理者可以激发他的主动性, 鼓励他的观点, 听取和采纳他们合理的建议和建设性的建议, 给他以信任, 给他以积极的评价(真诚的, 有价值的, 祝贺), 避免刻板的、表面的应付(或者是锦上添花)和忽视对价值和成功的评价。

Pour favoriser la reconnaissance du salarié, le gestionnaire peut susciter son initiative, encourager ses opinions, prendre en compte ses remarques et suggestions lorsqu'elles s'avèrent pertinentes, lui faire la confiance, lui donner des signes de reconnaissance positifs (avec sincérité, en le valorisant, ou en le félicitant), et éviter de mettre systématiquement l'accent sur ses faiblesses (ou les points à améliorer), sans valoriser ses qualités et ses réussites.

-为了帮助员工实现自主性, 管理者应该允许员工根据工作的需要, 自己做出决定(比如允许他丰富工作内容以避免重复性的工作)和安排自己工作。在允许的条件下(遵守安全条例和公



司生产纪律), 鼓励他们的创造性。最后, 领导者应该给经常他们提供必要和针对性的反馈, 以便他们进行改进。

Pour favoriser l'autodétermination, le dirigeant doit permettre au salarié de prendre des décisions relatives à son travail (par exemple, lui permettre de varier ses activités afin d'éviter un travail trop répétitif) et son organisation elle-même. Dans la mesure du possible, il lui faut l'encourager progressivement à prendre des initiatives en définissant le cadre de liberté (respect des règles de sécurité, de la discipline et de l'organisation du service). Enfin le gestionnaire doit lui offrir un *feedback* fréquent, objectif et suffisant pour qu'il progresse.

-为帮助员工在企业中找到自己的兴趣, 管理者应该, 使员工明白自己的工作在企业中的作用, 激发他们的斗志和对工作的主动性, 鼓励他们去提高并提出自己的建议, 祝贺他们取得的成绩, 带领他们去观摩先进工作者的操作等。管理者应创造条件激发他们的兴趣(比如, 在公司内形成一个学习技术的风气), 组织技术讨论会, 举行技术比武;派遣优秀员工去相关单位参观学习(与其他企业合作, 互派员工到对方企业参观学习, 对于一部分员工来说, 是一种荣耀, 对于企业来说, 也是提高自身技术水平的机会);经常选拔技术尖子去执行一些公司的重要事物;提出一些企业内部需要解决的技术问题在员工中寻找答案;鼓励员工自发组织技术攻关小组, 攻克技术难关(包括对设备的改造);内部选拔;调整奖金分配体系(降低奖金基数, 把奖励重点放在提高合格率上);给优秀员工以物质和精神奖励(奖状与证书等), 并将其树立为榜样。

En favorisant l'intérêt de l'individu au sein de l'entreprise, le gestionnaire doit permettre au salarié d'être clair à propos des enjeux de son travail pour l'ensemble de l'entreprise, encourager ses efforts, ses progrès et ses initiatives, solliciter son avis, féliciter ses réussites, l'inviter à observer et apprendre comment réaliser un travail particulièrement réussi ou obtenir de bons résultats en présence de ses collègues, etc. Le gestionnaire peut aussi créer des conditions propices à l'intérêt de l'individu (par exemple, contribuer à une ambiance d'étude de la technologie), organiser des symposiums techniques, des concours techniques, envoyer les excellents salariés étudier et échanger autour de la technique dans une autre entreprise (coopérer avec l'autre entreprise et missionner les salariés à échanger des connaissances, pour certains salariés c'est vraiment un honneur et pour l'entreprise, il s'agit d'une chance de développer sa technique). Il s'agit souvent d'opérer une sélection des salariés en techniquement qualifiés pour effectuer des missions importantes, poser des problèmes et chercher la solution auprès des salariés, encourager les salariés à promouvoir la technique (y compris l'amélioration de l'équipement et de la technologie) en groupe volontaire, réaliser un recrutement interne, ajuster la structure de la prime (diminuer la base, pencher vers un taux de réussite plus élevé), accorder des récompenses matérielles et spirituelles (des diplômes d'honneur) aux excellents salariés et les citer en exemples, etc.

- 最后, 根据一句中国的谚语:兴趣是最好的老师。通常情况下, 一个员工能够很好的工作取决于岗位的安全以及在这个岗位的发展前景。一个零时的和经常变动的岗位不利于企业管理。管理者应该促使员工在一个固定的岗位上实现提高, 但事实上, 如果在同一个岗位工作40年甚至更长时间, 对大多数人来说, 很难总是(或者一直)保持对岗位的兴趣。这当然是一个引起员工缺乏积极性的一个因素(起码是有时候)。因此, 对于这部分员工, 我们应该根据他们的兴趣调整岗位。另外, 为了使这一部分员工保持对自己岗位的兴趣, 我们可以要求他们完成一些比较困难的任务(比如要求他在岗位上完成更高的质量, 实现更高的合格率, 提出自己的意见, 改善工艺, 解决技术和工艺问题等)。给他提供一个工作跟踪记录, 要求他将自己每天完成任务的情况通过具体数字形式(数量)进行记录, 再给他提供一个进步跟踪记录, 对每天完成的具体目标(质量)进行记录, 让他比较每天的工作记录, 看到自己的进步从而激发他的兴趣。

Enfin, conformément à un vieil adage chinois : l'intérêt est le meilleur professeur de quiconque. Généralement, les salariés travaillent mieux à conditionner la sécurité du poste et la progression de carrière leur est assurée. Un poste temporaire et un taux élevé de rotation des salariés affecteront défavorablement l'organisation. La Gestion doit inciter les salariés à faire des progrès et à se réaliser eux-mêmes dans un même emploi. Mais, naturellement, si on effectue une même tâche ou reste à une même place pendant 40 ans ou plus, pour plusieurs personnes, il sera difficile de toujours garder l'intérêt pour le même emploi. C'est bien sûr une cause expliquant le manque de motivation des salariés (au moins, de temps en temps). Nous pouvons donc aménager l'emploi de certains salariés selon leur intérêt. D'ailleurs, en permettant ce type de l'employé garder l'intérêt dans le même emploi, nous pouvons lui déléguer des activités difficiles (par exemple : lui demander de réaliser son travail en observant une haute qualité, de promouvoir sa productivité, d'exprimer son opinion, d'améliorer le processus et de résoudre des problèmes techniques concernant son emploi, etc.) et lui fournir un suivi du bilan de travail avec des chiffres précis (quantitatifs) et un suivi du plan de progrès avec un but plus concret (qualitatif), afin de comparer les résultats de son travail au jour le jour pour susciter son progrès et son intérêt.

**1.5. 一个确定的工作目标能够对员工的积极性产生积极的影响：一个目标的主观价值和为实现这个目标所给予的期待能够调动员工的积极性。**

La fixation des objectifs dans une organisation améliore la motivation des salariés : la valeur subjective des buts et de ses attentes qui favorisent la motivation personnelle.

根据动机理论，员工所追求的目标的价值决定他的行为。因此，目标是由认知过程(对员工的行为产生强烈的影响)和情感反应所决定。我们可以把对任务，观念，和价值的认知转变为调动他们积极性的主要因素，激发和引导他们的能量去完成公司的共同目标。有激励性的目标，应该是困难的(但是员工应该认识到是力所能及的)，准确的和详尽的。另外，奖励的获得应该与努力成正比。根据动机理论，目标管理主要包括员工与公司具有共同目标(熟知公司的期待)，提供晋升与提高的机会(一个完善的绩效评估与职业规划管理系统)，提供能够使员工振奋的挑战的机会(提高个人能力的可能性)，具有一个能够提供员工个人职业发展的环境，员工的工作与兴趣一致并且有发挥空间，对员工所作贡献的认知。

Selon la théorie et le résultat d'enquête, la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes détermine le comportement du salarié. Les objectifs seraient donc déterminés par des processus cognitifs (qui influenceraient le plus fortement le comportement) et des réactions affectives. Afin de faire naître des raisons profondes de se motiver et d'orienter les énergies collectives vers un ou des objectifs communs il est possible de motiver l'employé en agissant sur la mission, la vision et des valeurs. Pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles dans la mesure où l'individu considère pouvoir y arriver en fonction de ses capacités, précis et bien définis. D'ailleurs, la récompense potentielle doit être à la hauteur de l'effort fourni. Conformément à la théorie de la motivation ce levier interroge sur un objectif commun (la connaissance des attentes de leur entreprise), les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière), l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants (des possibilités de développer ses capacités) et les situations nécessaires à la croissance personnelles et professionnelle, la correspondance de ses intérêts et le sentiment d'être valorisé et d'accomplissement, et la reconnaissance pour la contribution au travail.

- 清楚的、困难的、精确的和令员工感兴趣的目标能够对员工的积极性产生正面影响，并能使他们对公司产生归属感，然而，员工在公司内失去自己的定位，则会对积极性产生负面影响。为了避免员工感觉到被拒之门外，管理者应该帮助员工明确，他们的工作在公司中的作用，以及公司的目标(熟知公司的期待)。目标管理应该使员工明确地了解他们在公司中的作用，并帮助他们职业发展正确地定位。或者说，使他们明确具体工作内容，任务的要求，操作规程，要完成的目标，相关的行政人员，与任务相关的合作伙伴，企业精神以及必要的礼貌。

Des objectifs (communs et individuels) clairs, difficiles, précis et intéressants favorisent la motivation professionnelle et engendrent un sentiment d'utilité de son implication au sein de l'entreprise, et la démotivation peut être liée à la difficulté de trouver sa place dans l'organisation. Pour éviter que le salarié se sente en porte-à-faux, il faut l'aider à comprendre l'utilité de son travail et l'objectif commun (la connaissance des attentes de son entreprise). La gestion des objectifs doit donner à chaque salarié un cadre précis et des repères clairs pour lui permettre de se situer dans son environnement professionnel. C'est-à-dire, qu'il s'agit de clarifier régulièrement ses activités, la mission à accomplir, les règles à respecter, les objectifs à atteindre, de lui permettre d'identifier les personnes ressources, les liens et l'articulation entre sa mission et celle de ses collègues, l'esprit d'entreprise, les règles de politesse, etc.

-通过职业管理方法留住员工：可动性的(管理)职业发展计划，才能评估系统。为了更好地给员工提供个人晋升的机会(一个完善的绩效评估与职业规划管理系统)，我们建议一个能够使员工对企业忠诚的职业管理方法:技能管理模式。在执行方面，职业管理应该尽量以书面的形式明确地描绘出他们的职业规划，比如，给每一名员工提供一张职业规划流程。技能管理模式(或者目标管理)以图表与文字的形式描绘出职业目标以及技能成长评估。在这个流程图中，应该包括员工自己对将来要实现的职业目标(技能成长)规划的描述，一个人力资源主管对该员工在实现规划过程中，工作态度的评估，以及员工年度自我评估。在实现的过程中，管理者应该给予员工必要的引导。这一系列的过程，都是为了帮助员工对自己将来在本企业的职业生涯有一个明确的定位并能自愿的跟随这个计划。另外，为了调动员工的工作积极性，我们建议企业在招聘时尽量采取内部提拔干部或者内部培养的方式。这会对于中国员工产生很大的吸引力，企业同样也会对员工更多信任。

Fidéliser le salarié par son développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d'appréciation. Pour favoriser les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation de rendement et de développement de carrière), nous proposons une façon de fidéliser par le développement des

carrières : par le biais d'un modèle de gestion de compétences. (Voir *Condition supplémentaire 7*). Afin de réaliser ceci, les politiques de gestion de carrière doivent tenter d'offrir de la lisibilité aux parcours professionnels, par exemple, une carte des parcours de carrière pour chaque salarié. Le modèle de gestion des compétences (ou des objectifs) doit dessiner les buts personnels et les évolutions de carrière des croissantes de compétence. Avec une carte des parcours de carrière, ce modèle doit inclure un processus de description des compétences (ou objectifs) attendues du personnel, un processus d'évaluation des aptitudes individuelles par les gestionnaires, une évaluation annuelle par lui-même. Dans ce processus, les gestionnaires doivent offrir des orientations aux salariés. Cet ensemble de procédés vise à aider les (jeunes) salariés à se projeter dans le futur au sein de l'entreprise et leur donner envie d'y poursuivre leur carrière. Enfin, en promouvant la motivation, nous proposons une pratique de recrutement intérieur des managers ou de promotion rapide à l'intérieur de l'entreprise. Pour les salariés chinois, ce moyen peut constituer dans le futur un puissant facteur d'attractivité. De même, l'entreprise confiera de plus en plus de responsabilités à ses salariés.

- 为了更好地给员工提供令人振奋的挑战机会 (提高个人能力的可能性), 以及实现个人职业成长的必要环境, 管理者可以适当增加目标的难度, 提出一些企业遇到的问题在员工中征集解决方案, 与员工协商并交付一些有困难的、重要的并且有趣的任务等。这些方法能够提供激发员工的才能 (甚至是潜能) 以及证明自己可以面对和战胜困难的机会等。

Pour favoriser l'opportunité de développer de nouveaux défis stimulants (des possibilités de développer ses capacités) et les situations nécessaires à la croissance personnelle et professionnelle, la gestion de l'entreprise peut augmenter la difficulté des objectifs, poser des problèmes, chercher la solution avec l'employé, négocier avec le salarié la délégation d'une mission (ou d'une activité) difficile, importante et intéressante etc. Ces méthodes lui offrent l'opportunité de susciter ses compétences (peut-être inexploitées), de manifester une capacité à s'adapter et à surmonter les difficultés, etc.

- 为了更好地使员工感觉到自己的工作与兴趣一致并且有发挥空间, 管理者经常与员工进行沟通以了解员工的思想动态, 回应他们的需求, 解决他们的实际困难, 提供必要的帮助。应该定期加强职业培训, 并营造一个使员工想要学习技术和追求进步的氛围 (比如举办技术比武和技术交流座谈会等. 见 4)。另外, 管理者应该认知和评价他们所完成的工作, 指出他们的进步, 听取和鼓励员工的建议。

Pour favoriser le sentiment d'être valorisé et d'accomplissement (leurs intérêts), le gestionnaire doit souvent communiquer avec ses membres pour connaître leur état d'esprit, répondre à leurs besoins, résoudre leurs problèmes et leur fournir les aides nécessaires. Il doit renforcer périodiquement leur formation professionnelle et leur garantir une ambiance dans laquelle tous les salariés ont envie d'apprendre la technique et de progresser (par exemple, organiser un concours technique, etc. voir *Levier 4*). D'ailleurs, le gestionnaire doit apprécier et reconnaître leur œuvre accomplie, approuver leur progrès et encourager ses membres à exprimer leurs opinions, etc.

- 为了更好地使员工感觉到自己的工作被认知, 管理者应该优化和改进评估指标。在激发员工积极性方面, 企业应该定期将员工工作评估结果公布出来, 特别是哪些工作出色的员工的工作结果。并将这些员工树立为榜样供其他员工学习。

Pour favoriser la reconnaissance de la contribution au travail, nous proposons au gestionnaire de développer et d'améliorer les indicateurs d'évaluation. En suscitant la motivation, le gestionnaire peut annoncer périodiquement les résultats d'évaluation du travail accompli des salariés surtout ceux des meilleurs. Il peut aussi citer les meilleurs salariés pour exemples et inciter les autres salariés à suivre leur modèle.

- 最后, 我们建议一种: 从广泛到细化, 从抽象到具体的目标管理方法。广泛的目标管理是指企业的长期发展规划 (比如, 对于每一年企业要完成的合格率, 产量, 销售量, 对实现利润的预期等) 以及为了实现这个目标所要采取的政策。细化管理是指, 管理者如何组织员工来完成每一天的工作 (任务)。完成每一天的生产任务如同完成长期目标, 应该将总体任务 (长期目标) 细化成部分来完成。对于每一天工作任务的管理, 应该将任务明确的分配到每一名员工, 把工作细化到每一个小时甚至是每一分钟。同样, 对于长期目标的管理, 应该把大目标划分为小目标 (比如, 每一天)。抽象管理是指企业战略的确定以及长期发展壮大的规划, 以及与之相匹配的策略。具体管理是指对于每一个工作日的管理, 应该把每一名员工当日所要完成的生产任务具体到数字。比如, 管理者应该培养员工建立这样一种意识, 每一天, 每一个小时, 每一分钟, 每一个产品给我带来多少收益 (每一个正在生产的产品能给他们带来的收益), 如果这个产品不合格, 将会给企业和每一个员工带来多少损失 (由于他们自己的失误)。同样, 管理者应该确保在最短的时间内解决生产中的问题以及信息反馈。

Enfin, nous proposons la gestion de l'objectif selon la méthode suivante : *du plus général au plus fin, du plus abstrait au plus concret*. La gestion de l'objectif plus général, c'est-à-dire l'établissement des objectifs de l'entreprise à long terme (par exemple pour chaque l'année, la prévision du taux de réussite, les prévisions de quantité de production, la prévision de ventes, l'espérance de profit réalisé de l'entreprise, etc.) et la disposition des politiques concernant la réalisation. La gestion du but plus fin, renvoie à la manière dont le gestionnaire organise l'équipe afin qu'elle réalise sa mission (tâche) chaque jour. Quant à l'accomplissement de la mission de la journée ainsi qu'à celui des objectifs à long terme, il faut les décomposer et effectuer la mission (ou objectifs à long terme) en petits détails. Pour gérer le travail de chaque jour, il faut distribuer clairement la mission à chaque salarié, décomposer précisément la tâche par heure, même par minute. De même, pour gérer les objectifs à long terme, il faut les diviser en petits détails (en jour, par exemple). La gestion du but plus abstrait, revient à la fixation de la stratégie et de l'expansion de l'entreprise à long terme, l'élaboration du plan et du processus adaptable. La gestion du but plus concret correspond à la gestion de chaque journée de travail, la Gestion et le gestionnaire doivent conduire leurs membres à compter leurs activités en données chiffrées concrètes. Par exemple, le gestionnaire doit former le salarié à avoir conscience que chaque jour, chaque heure, chaque minute et chaque produit lui donnent tel ou tel revenu (dont il profite par le produit qu'il est en train de faire), et que s'il échoue dans sa tâche de création du produit, cela donnera lieu à telle perte pour lui-même, et pour l'entreprise. De même, le gestionnaire doit traiter le problème et procéder au *feedback* en second.

#### 1.6. 组织管理可以通过建立一个能过激发员工积极性的环境来激发员工的工作积极性。

L'organisation du travail permet d'établir un climat motivant favorisant la motivation au travail.

根据动机理论, 组织管理包括的因素有协作(就是说领导者承认员工的重要性, 听取员工的建议, 允许员工参与决定), 企业行政管理政策(激励, 协调, 对员工工作完成情况的认知, 使员工的工作变得舒适和有趣的能力, 能够采用适当的方法确保一个积极的工作环境), 企业内部的各项规章制度及其运行与执行情况, 员工的责任感, 技术能力, 薪酬, 职业培训。

Selon la théorie et les résultats d'enquête, les éléments de l'organisation de travail concernent à la collaboration (c'est-à-dire que le directeur reconnaît l'importance des salariés, écoute leurs conseils; il fait participer les salariés aux décisions), à la responsabilité de salarié, aux politiques administratives de l'entreprise (la stimulation, la cohérence, la reconnaissance du travail accompli par le salarié, la capacité à rendre le travail plus agréable et plus intéressant, les moyens susceptibles d'assurer un climat de travail positif), aux compétences techniques, à la rémunération, à la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, et à la formation.

- 在一个多变的环境背景下, 为维持和改善生产率, 管理者应该全面考虑变化的因素, 并将这种变化看成是一种企业发展契机, 根据环境的变化, 调动员工的参与并通过协商, 积极采取措施, 应对变化(改变优先权)完成企业目标。管理者应该通过听取每一个成员的意见了解群众的疾苦, 并根据需要, 进行适当调整(维护, 帮助和伴随), 确保群众参与到集体活动中。管理者应该鼓励和认知员工任务完成的情况, 信任和鼓励他们工作的自主性和创造性, 并允许他们犯错误。在处理日常工作中可能产生的冲突及员工的情绪波动时, 管理者应当确定事件的紧急程度并控制它的发展, 以领导的角色, 及时采取最有效的方法来解决各种可能出现的突发事件。

Pour soutenir et améliorer la productivité dans un contexte de changement, il doit considérer le changement dans l'environnement global, envisager le changement comme une opportunité de croissance, s'adapter aux évolutions (ajuster ses priorités) pour atteindre les objectifs fixés et encourager ses membres à négocier avec le changement. Il doit écouter chacun des membres de son groupe pour pouvoir détecter des signes de mal-être et coopérer et valoriser la participation (soutien, aide et accompagnement) dans le travail du groupe. Il doit encourager et reconnaître le travail accompli, confier et encourager l'autonomie et l'initiative de chacun et accepter le droit à l'erreur. Pour gérer les risques inhérents à l'activité et/ou aux fluctuations des salariés, il doit observer les dysfonctionnements et anticiper leurs influences, évaluer et déterminer le degré d'urgence, trouver et appliquer les solutions les plus efficaces aux problèmes rencontrés en faisant preuve de maîtrise de soi.

- 为了帮助企业内部, 各项规章制度和操作规程的落实, 管理团队以及行政命令应该团结和一致(参见附加条件 5)。各项制度以及纪律应该明确, 细致, 具体并且张贴在明显的位置。另外, 应该加强纪律教育, 在执行纪律时规章制度时应该严厉和平等。

Pour favoriser la mise en application des règles et des procédures internes de l'entreprise, il faut disposer d'une unité de commandement et d'une unité de direction (Voir *Condition supplémentaire 5*). La règle, les disciplines doivent être claires, précises et concrètes et placées à un endroit évident. D'ailleurs, il faut renforcer la formation de la discipline, l'application des disciplines et de la règle doit être stricte et juste.

- 为了促进员工的责任感, 领导者应当加强对员工进行思想教育, 信任员工, 逐步地给他们适当的自主权, 允许他们在符合操作规程和公司章程的条件下, 自行决定和安排生产活动, 并且

给他们提供适当的，客观的，准确的，必要的和足够的信息反馈的。另外，通过领导者的行为，应使员工意识到，通过员工自身的努力，和自己的才能，个人发展和成功是可以实现的。

Pour favoriser la responsabilité du salarié, le leader doit renforcer l'éducation idéologique du salarié, lui faire la confiance, lui donner l'autorité convenable d'une façon graduelle (Voir *Levier 4*), lui permettre de prendre des décisions relatives à son travail et à l'organisation elle-même dans la mesure du possible et fournir en retour au salarié des informations opportunes, objectives, précises, nécessaires et suffisantes. En outre, le gestionnaire peut traduire par ses actes le sentiment que les salariés peuvent, grâce à leur capacité, contribuer par leurs efforts à se développer et à trouver un épanouissement personnel.

- 为了帮助实现技术能力的提高，我们建议管理者根据职业背景，使管理风格适应员工之间合作的实际情况，通过职业生涯管理留住员工（参见附加条件7:通过职业生涯管理留住员工）。另外，管理者应该确定目标，并且确保目标的实现，给予信息反馈，委任员工，并与他们交流和传达信息，认知和识别每个人的潜力以便在每个员工的工作岗位培养他们的能力，逐步的给他们自主权利，确保相关合作者的沟通，鼓励员工在岗位上钻研，鼓励小组进行自我评价，收集各方工作经验，评价每一名员工和集体的技能和定期的交流。

Pour favoriser la réalisation des compétences techniques, nous proposons au leader de prendre les décisions en fonction du contexte, d'adapter son style de management à la situation de travail et au profil des collaborateurs et de fidéliser les salariés par le développement des carrières. (Voir *Condition supplémentaire 7 : La mobilité de carrière et les systèmes d'appréciation*). De plus, il peut fixer des buts et en assurer le suivi, donner des retours, déléguer, communiquer et informer le salarié, reconnaître et identifier le potentiel individuel afin de valoriser les agents dans leur domaine de compétence, déléguer les responsabilités de façon graduelle, favoriser la communication fonctionnelle entre les différents partenaires, encourager les membres à approfondir leurs connaissances et encourager le groupe à s'auto-évaluer, solliciter les retours d'expérience, et apprécier les performances individuelles et collectives et les communiquer régulièrement.

通过以上六项战略目标的定义，管理工作可以在引导企业的发展方向中产生积极的影响。同样，为了使管理跟上企业的发展，预防在发展中产生的问题，管理者特别应该具有分析和诊断企业环境的能力。管理者应该分析对管理工作不利因素的根源，比如，冲突，压力与不满。在某些方面，犯罪行为（捣乱行为，偷窃，破坏...）同样是由于组织环境引起的。通过对这些特殊因素的分析，可以更好地适应变化。最后，组织管理工作也要注重自身建设，也就是做有积极性的领导者。比如，参与管理，组织承诺，分权管理，通过工作的结构调动积极性等。

A partir de la définition de ses six objectifs stratégiques, l'organisation du travail peut exercer un impact significatif sur les orientations de l'entreprise. Ainsi, pour permettre au gestionnaire de suivre le développement de son entreprise et de prévoir les problèmes qui peuvent survenir, il devient important d'être capable d'analyser et de diagnostiquer le climat de son organisation. Il doit évaluer les sources qui contribuent au développement des attitudes négatives vis-à-vis de l'organisation, par exemple : de conflit, de stress ou d'insatisfaction. Les actes délictueux (vandalisme, vol, sabotage...) sont aussi reliés d'une certaine façon avec le climat organisationnel. En indiquant les éléments spécifiques au gestionnaire, cette analyse doit porter ses interventions pour servir à initier et à soutenir un changement. Enfin, l'organisation du travail peut intervenir en ce qui a trait à la qualité du leadership soit un leadership de motivateurs. Par exemple : gestion participative, engagement, décentralisation, les moyens de motiver des employés par la structuration du travail.

**注意：**这个推荐的模式建立在，所有六个因素都能同时被满足的前提条件下，员工具有积极性（或者所有的员工积极性能够被调动）。另外，由于论文的篇幅有限，我们忽略了中间人的作用，因此，本文是从动机产生的整个过程的角度来激发员工的积极性。

**Note :** Ce modèle proposé repose sur la prémisse que le salarié se motive (ou les salariés se mobilisent) le mieux lorsque plusieurs conditions favorables (6 facettes) sont réunies. De plus, en raison de l'espace de thèse qui nous est imparti, nous nous limiterons au rôle des variables intermédiaires et, d'une façon unique, à l'influence des dimensions du style de leadership adéquat et du climat psychologique sur le contenu et processus de motivation.

## 2. 做一个调动员工积极性的管理者。

Equiper un leadership mobilisateur.

### 2.1. 积极的管理者应该具备的能力。

La capacité d'un leadership mobilisateur.

调动员工的积极性，应该通过我们提出的六个方面因素，建立一个影响员工积极性的企业环境，进而提供激发员工内在与外在动机的机会。基于这个思想，企业就可以很好地适应员工的需求，搭建起一个建设性的企业环境，进而激发员工的合作精神。即使这六个方面的因素，可以使企

业建立一个激发员工积极性的环境并且能够激发员工的积极性，我们仍然需要管理者能够构建和维护这个环境所需要的条件，并且通过管理者自身的行为来激发员工的积极性，也就是需要具有积极性的管理者。为了建立一个激发员工动机的环境，就应该有一个恰当有效的执行战略，这就需要管理者鉴别和分析企业所遇到的主要困难，以及企业自身的王牌和优势。为了了解什么样因素激发员工的积极性，领导者应该充分认识和最大限度地发挥员工的潜能。对此，企业主和管理者应该认识到，每一个员工都是不可缺少的，他们是公司的财富，企业的成功与发展需要每一名员工的努力，等等。事实上，不可能存在一个单方获益的环境，一个能够调动积极性的环境是复杂的，他要求(管理者)通过多种管理行为，引导员工朝向多种目标去努力。正是因为这个原因，管理者应该使企业的环境具有一定的吸引力并采取多种奖励方式来满足员工的各种需求(用金钱奖励只能是表面地和片面地激发员工的积极性)。根据动机理论，一个员工具有积极性，只有，当他愿意，通过自己的行为或者活动，获得满足与愉快的时候。而当他自己不能自主的作出决定，看不到自己的行为与结果之间关系的时候，他就会失去积极性。管理者应该通过自己的行为使员工认识到，是员工通过自己坚信的努力和才能的发挥，才能实现自己的发展。一个积极的管理者，可以针对心理状态，制定一些战略或者具体的行为，有效的激发员工的积极性。首先，企业的管理环境应该有利于集体工作，维护员工关系。管理者应该致力于，通过对员工(价值观)的教育影响员工的积极性。其次，工作应该由一系列的任务组成，通过这些任务的完成，应该自始至终使员工看到他们的成就。再次，管理者应该树立榜样，给员工证明，即使是小的工作或者任务也能做出成绩。最后，企业领导可以通过与员工共同制定企业文化与企业精神来来激发每一位员工热情，并且在一个“员工与企业荣辱与共，群策群力，人人为公司，公司为大家”的氛围内引导和重塑员工的精神境界，等等。因此，积极的管理者应该具有五个方面的特点：

- 1.管理者应该对企业负责。对管理工作负责和使自己所在的集体相应企业的目标。提高自己的知识于管理水平，不断的改善并更新管理方法(根据环境的变化)。
- 2.创建和维护有利的企业环境(一个有利于员工积极性发挥的环境)，建立准确和积极的企业计划，各项决定有利于集体，发挥各方面的能量，预防和和解冲突(成员之间)，工作重点针对当前的环境。管理部门的工作。应该维护价值观，道德观，个性和具有公正性。
- 3.通过对员工的任务，观念，价值等的引导，使他们深刻理解企业的目标，从而提高集体完成目标的动力。给员工提供必要的素材，使他们确信，管理部门对他们信任，给他们自主权，确保公正，认知他们的贡献和鼓励创新。
- 4.耐心听取每个成员的意见，对他们的成绩作出评价，尊重他们个人观点，认真分析他们对工作的建议，鼓励创新和自主权，激励他们参与工作决策。
- 5.创建一个有利于员工发挥积极性的企业环境(创造有利于发挥员工积极性的集体环境)。积极与员工交流(与小组成员互动)，预防冲突，是管理适应外部环境的变化。使企业文化(应该包括制度，价值观，态度)具有影响员工工作行为的积极作用。为了提高员工对工作满意度，管理者应该使员工对任务充满热情。观察，引导，群众的思想(通过社会主义精神文明建设，职业道德教育以及企业文化与企业精神等)。(参看附加条件)。

另外，为了调动员工的积极性和创建一个有利于员工发挥积极性的环境，积极的管理者应该有可执行的工作标准。这个标准应该通过五个心理战略，来提高员工的积极性。

Pour favoriser la motivation au travail, le véritable enjeu de ce levier (6 facettes) consiste à établir un climat de travail positif, à fournir des occasions de se motiver et à apporter la motivation intrinsèque (et extrinsèque) de le faire. Ainsi les entreprises sauront mieux repérer les leviers personnels dont elles disposent et créer des relations de travail constructives. Certes, ces six facettes de la motivation sont en mesure de stimuler la motivation du salarié et de construire un climat de travail positif dans l'organisation, cependant, pour motiver le salarié dans un climat motivant, il est nécessaire de disposer d'un leader qui mette en place les conditions qui assurent la motivation, et qui propose des pistes d'actions possibles pour stimuler collectivement les salariés. Il est donc indispensable d'avoir un leader mobilisateur. En comprenant ce qui motive leurs collaborateurs, les cadres peuvent avoir accès au plein potentiel de chacun d'entre eux, et diriger plus efficacement leurs énergies. En réalité, il n'existe pas de condition gagnante unique, un climat qui puisse rendre compte de la complexité du phénomène, qui requiert (de la part du leader) la mise en action d'une grande diversité de comportements, orientés vers une multitude de cibles, et qui doit être une condition gagnante-gagnante pour le salarié et pour l'entreprise (nous allons présenter plus tard une situation gagnante-gagnante pour l'entreprise chinoise). Pour ces

raisons, les dirigeants doivent contribuer au développement d'un climat motivant, faire en sorte qu'il y ait du sens dans les tâches à accomplir, donner de multiples récompenses, et permettre de satisfaire un ensemble de besoins des salariés (Une *monnaie d'échange unique* ne pouvant conduire qu'à une motivation superficielle et partielle). Selon la théorie, l'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences. Enfin, le manager peut traduire par ses actes le sentiment que les membres de son groupe peuvent, grâce à leur capacité, contribuer par leurs efforts à satisfaire leurs propres besoins, à se développer et à trouver un épanouissement personnel. De ce fait, un leader mobilisateur doit avoir cinq caractéristiques.

1. Avoir une responsabilité directe dans l'organisation du travail et bénéficier du répondant de son équipe aux objectifs de l'entreprise. Promouvoir sa qualité de gestion et de connaissance, améliorer et innover régulièrement sa méthode de gestion (selon l'évolution de l'environnement).
2. Élaborer un plan d'entreprise précis et dynamique, prendre des décisions en équipe, mobiliser les énergies. Permettre au système de management d'apporter des valeurs, du sens et une éthique, une identité, un sentiment de justice au travail.
3. Guider la mission, la vision et les valeurs des individus afin de faire naître des raisons profondes pour augmenter l'orientation des énergies collectives vers un ou des objectif(s) commun(s). Faire en sorte que les salariés perçoivent le respect dont fait preuve la direction (confiance, l'autonomie, la justice, la reconnaissance et l'innovation).
4. prendre le temps d'écouter ses collaborateurs, valoriser leurs performances, respecter leur point de vue, justifier le choix des tâches qu'il leur propose, et favoriser leurs initiatives et leurs participations aux prises de décision.
5. Créer et entretenir un climat de travail motivant (les conditions essentielles à l'établissement d'un climat collectif propice à la motivation), communiquer et anticiper les conflits (le produit des interactions entre ses membres), servir de base à l'interprétation des différentes situations. Permettre à l'esprit d'entreprise (qui compose les normes, les valeurs et les attitudes) d'agir comme une source d'influence pour le modelage de comportements. Observer et orienter l'esprit de ses collaborateurs (par la formation à l'éthique professionnelle et aux devoirs de l'employé, l'esprit d'entreprise et la culture d'entreprise, etc. Voir conditions supplémentaires).

De plus, en suscitant la motivation, pour contribuer au renforcement et au maintien d'un climat collectif motivant, le leader mobilisateur doit mobiliser des normes de gestion qui ont pour fondement l'attitude des salariés ou s'appuyer sur cinq états psychologiques.

## 2.2. 通过加强五个心理状态调动积极性。

Le renforcement de cinq états psychologiques propice à la motivation.

一个激发员工积极性的管理者，可以通过改善五种心理状态，有效的激发员工的积极性。根据理论研究，员工的态度取决于企业环境的某些方面，与社会交换相联系，特别是维护（社会保证），信任，尊重，公正，认知，发挥作用（授权），对岗位的满意度和组织吸引力等因素更能对员工积极性产生影响。根据在这方面的最新科学研究的积累，以及我们自己的认识与研究工作的结果，我们的经验以及社会实践，我们得出这样的结论，员工的积极性的稳定发挥取决于（领导者）企业环境。加强和维护一个能够激发员工积极性的集体环境，包括五个方面的因素：维护（热情承诺），信任，公正，认知和发挥才能（发挥作用）。

Le leadership mobilisateur peut contribuer à rendre un travail motivant en suivant cinq états psychologiques. Selon l'étude de théorie que les attitudes des salariés à l'égard de certains aspects de contexte de travail, associés avec des échanges sociaux, nommément le soutien (l'engagement émotionnel), la confiance, le respect, la justice, la reconnaissance, le pouvoir d'agir (*empowerment*), la satisfaction de l'emploi et l'engagement organisationnel constituaient les éléments les plus fortement corrélés aux comportements de motivation. Conformément à l'état des connaissances scientifiques accumulées à ce jour de même que nos propres réflexions, nos travaux de recherche, nos expériences et pratiques sociales nous permettent de conclure qu'une motivation réussie et stable demande (à leader) l'établissement. Le renforcement et le maintien d'un climat collectif motivant constitué de cinq états psychologiques soit : le soutien (l'engagement émotionnel), la confiance, la justice, la reconnaissance et le pouvoir d'agir (*empowerment*).

- 领导者应该使员工感受到他们周围同事的支持。他们所享受到的福利使他们感觉到组织的支持，并且给他们提供了一个自己作为企业战略资源的信号。在日常工作中，各种细小的和特殊的行为都能够使他们增强这种被支持的感觉，比如：一个帮助的保证，鼓励，定期的意见交换，尊重他们的建议，价值和问题以及支持（在他们遇到困难的时候）。他们也可以鼓励员工参加集体活动，并给予支持。

Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils reçoivent du soutien de la part des autres. Le sentiment de soutien qui se dégage du fait que l'on se préoccupe du bien-être des salariés donne l'indication que l'organisation considère son personnel comme une ressource stratégique. Ainsi, le sentiment de soutien éprouvé par un salarié peut s'accroître au moyen de nombreuses petites actions du quotidien ou de méthodes spécifiques, par exemple: une assurance d'aide, des encouragements, des échanges réguliers, un intérêt pour ses opinions, valeurs et problèmes et un appui (au moment où il fait face à des situations difficiles). Les leaders peuvent aussi encourager les membres à participer à une équipe de travail et proposer des actions de soutien.

- 领导者应该调动员工的积极性和发挥集体及每一个成员的能力，对员工充分信任。同时，应该使员工感觉到自己被信任。(员工越能感受到领导企业主的信任，就越容易感觉到自己应该履行的义务。比如，在有利于员工或者集体利益的前提下，他们自觉的遵守义务)。

Les cadres doivent concilier mobilisation de leur groupe et performance individuelle de leurs membres, avoir confiance en tous leurs membres. En même temps, les salariés doivent avoir le sentiment qu'ils peuvent faire confiance. (Notons qu'une confiance élevée des salariés à l'égard de leur dirigeant s'acquiert avec la forte conviction que le dirigeant remplira ses obligations dans l'avenir. Par exemple, le gestionnaire pourrait s'agir du respect des obligations au regard de la protection des emplois ou de la reconnaissance de la performance collective).

- 领导者应该使员工感觉到自己被尊重和被公平的对待。公平的观念在企业环境中举足轻重。对于一个好的管理，其中一个很重要的价值，就是应该在方方面面体现出公平。作为一个主要因素，员工用它来衡量与领导者之间的关系。根据Adams, (1965)，员工关心的不仅仅是他们得到的收益的水平(收入或者是工资的提高)，而更关心的是他们所得到的结果(奖与罚)是否是公平的。在评价是否得到了组织公平的对待时，员工看重的是分配的公正性和程序的公正性(程序公正)。分配的公正性，是指允许员工表达他们的意见和愿望，提供必要的信息或者对得到的结果的异议(在评估效益的时候)。程序公正是指，应该允许员工自己最终决定(选择工作的同事，他们的社会福利等等)，提出自己的观点，提供适当的机会使他们可以在程序决定方面，或者在结果的控制方面有一定的自主权。在这个前提下，能够提出他们自己的观点，参与到程序的制定过程中，并且，组织考虑他们的建议，有利于提高他们作为集体的一员的参与意识(自主权)，参与组织的决定使他们感觉到了集体与自身的价值。同样，当他们感觉到自己被管理者尊重，被管理者礼貌和认真地对待，他们就更加相信他们是组织的成员，以及他们在集体中的重要作用(社会地位，自我价值)。这种被包含在集体中的感觉，有利于员工接受正常的工作和任务。比如端正的工作态度，积极的与同事合作。

Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils sont traités avec justice et respect. La notion de justice a pris de l'importance dans les contextes organisationnels. La justice s'apparente à l'une des valeurs fondamentales du bon fonctionnement de la plupart des organisations. Elle présente l'un des facteurs majeurs que le salarié utilise pour définir la qualité de sa relation avec son employeur. Selon Adams (1965), un salarié est intéressé non pas tellement par le niveau des résultats obtenus (le salaire reçu ou l'augmentation de salaire) que par le fait que ces résultats (récompenses ou punitions) soient perçus comme étant justes. Dans l'évaluation du traitement reçu par l'organisation, les salariés considèrent la justice distributive et la qualité de la procédure (la justice procédurale). La justice distributive doit permettre aux salariés d'exprimer leurs opinions et préférences, de fournir des informations ou de contester le résultat d'une décision qui a été prise (lors de l'évaluation du rendement). La justice procédurale doit permettre aux salariés de prendre eux-mêmes la décision finale (choisir leurs collègues de travail, leurs avantages sociaux, etc.), donner leur opinion, l'occasion ou la possibilité d'exercer un certain contrôle soit sur les décisions conduisant aux résultats, soit sur le processus décisionnel. A ce titre, la possibilité pour les salariés de donner leur opinion procure le sentiment de participer (l'autorité) au processus décisionnel en tant que membres à part entière et que l'organisation prend leur avis en considération. Le fait de participer à la prise de décision aurait une valeur en soi et une valeur dans le groupe. De même, lorsqu'un individu a le sentiment d'être respecté, traité avec courtoisie et politesse de la part du dirigeant, il y a davantage de possibilités qu'il croie qu'il est un membre à part entière du groupe et qu'il occupe une position enviable (un statut social et l'estime de soi) au sein de son organisation. Ces sentiments d'inclusion prédisposeraient davantage les individus à accepter des activités et des rôles qui iraient au-delà des tâches normales, par exemple s'engager dans des comportements de coopération avec les autres.

- 领导应该使员工感觉到自己的贡献被认知。根据动机理论(Kanfer, 1991)，预期的奖励与实际得到奖励相一致，能够激发员工的积极性。作为结果，如果员工确定他们的工作被欣赏和被认知，他们就会主动地提高自己的工作积极性。奖励可以是物质的(经济的)，也可以是精神的(晋级，奖状，祝贺等)，但是，最重要的是真正的被认知。



Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils reconnaissent leur contribution. Selon la théorie de la motivation (Kanfer, 1991), l'anticipation et l'obtention de récompenses fortement valorisées peuvent constituer de puissants leviers comportementaux. Par conséquent, les salariés se mobiliseront plus fortement s'ils ont la conviction que leurs actions seront reconnues et appréciées par les autres. Sur ce titre, la récompense peut être économique (financière) ou sociale (promotion, diplôme d'honneur, félicitations, etc.), mais l'important est qu'elle soit perçue comme une véritable marque de reconnaissance.

- 领导应该使员工感觉到自己的才能，能够充分的得到发挥（对于部分员工来说，是权利的需求）。对于部分员工，他们需要负有责任，这反映在，希望控制他人或者对周围的人产生影响，他们寻找能够控制/管理周围环境的岗位，执行自己的管理主张（管理角色）。一个员工具有自发的积极性，当他感受到自己有能力有可能去做自己希望做的事。也就是，能够充分的发挥自己的才能（能展现自己）。这就需要一系列的组织和行为管理政策，在对员工信任的前提下，使他们在工作中，有更多的控制，权利和自主。根据相关书籍，才能的发挥，是指，对通过自身能力，来控制周围事件产生的一系列美好憧憬。根据 Spreitzer (1995) 的研究，这个憧憬，可以是一个对工作意义的认知（工作领域对员工角色的要求与价值，行为，个人信仰等相一致），可以是对自主权的感觉（相信，员工在任务的执行中，能够自主的做出决定和执行自己的操作行为），可以是能力的感觉（相信，员工所拥有的必要的能力和资质，能够满足工作的要求），还可以是冲击的感觉（相信，公司的战略决定，管理，行政能够对员工产生影响）。根据 Eylon et Bamberger, (2000), 产生一种强烈的展现自己的愿望，可能是因为，需要得到一种被周围的员工尊重，认识和信任的信号。为了使以上这四个条件，能够帮助员工充分的发挥（也许被员工看作是管理者通过这种方法，维护他们的信号），管理者应该尊重和修正员工的观点，给他们充分的信任并且提供机会帮助他们去实现。

Les cadres doivent permettre aux salariés de percevoir qu'ils possèdent suffisamment de pouvoir d'agir (le besoin de puissance). Ce besoin est caractéristique des personnels qui veulent avoir des responsabilités, qui réfléchissent à l'influence et au contrôle qu'ils ont sur leur entourage, qui recherchent des postes dans lesquels ils peuvent contrôler/diriger l'environnement extérieur, exercer un leadership (responsables politiques). L'individu se motivera davantage s'il perçoit qu'il a les capacités et les possibilités de le faire, soit une perception de pouvoir agir (*empowerment*). Ce titre demande un ensemble de politiques et de pratiques organisationnelles qui visent à confier aux individus davantage de contrôle, de pouvoir et d'autorité au travail. Selon la littérature, la perspective psychologique repose sur un ensemble de cognitions liées à la capacité des personnes à agir sur les événements. Selon les travaux de Spreitzer (1995), ces cognitions peuvent être un sentiment de signification (l'adéquation entre les valeurs, les comportements et les croyances des personnes et les besoins en matière de rôles au travail), le sentiment d'autodétermination (la croyance que le salarié possède suffisamment de contrôle et d'autonomie dans sa tâche et dans l'application de comportements), le sentiment de compétence (la croyance que l'individu possède les capacités et les habiletés nécessaires pour se conformer aux exigences du travail) et le sentiment d'impact (la perception que l'individu détient une réelle influence sur les décisions stratégiques, opérationnelles ou administratives). Selon Eylon et Bamberger, (2000), un fort sentiment d'*empowerment* peut être interprété comme un signal de respect, de considération et de confiance à l'égard des salariés. En permettant ces quatre conditions mentionnées qui forment le pouvoir d'agir (qui peut être perçu par les salariés comme un signe que l'organisation prend les moyens pour les soutenir), qui respectent et corrélerent du point de vue de l'individu, la Gestion de l'entreprise doit faire confiance à ses salariés et leur offrir un climat organisationnel adaptable pour qu'ils se réalisent.

### 2.3. 工作过程中三个阶段的管理。

La gestion en trois étapes.

根据生产流程，我们把管理工作分为三个阶段，工作前，工作中及工作后。工作前的管理是指，管理针对工作内容（根据工作内容理论），管理部门所做的一系列生产准备与思想动员工作。对于长期管理，这些工作包括：改善企业工作环境与人文环境，员工培训（这其中包括职业培训，技术培训，安全教育，思想教育），与员工交流（这其中包括企业战略计划和实施计划的宣传，企业发展与员工发展之间的关系解释和建立），企业短期战略计划的制定，等。对于短期或者工作日的管理，这些工作包括：任务清晰的分配和分解，标准程序，产品质量与数量的要求以及考核指标（应该与降级挂钩）的准确传达。

Selon le processus de production, nous pouvons diviser la gestion du travail en trois étapes : avant le travail, pendant le travail et après le travail. La gestion « Avant le Travail » consiste à viser le contenu (selon les théories de contenu) du travail, la Gestion a effectué une série d'affaires qui ont été préparées en vue de la production et la motivation du salarié. Concernant le long terme, ces affaires aboutissent à : l'amélioration de la condition

physique dans le travail et de l'ambiance de travail, la formation du salarié (y compris la formation professionnelle, la formation technique, la formation de sécurité, la formation idéologique), la communication avec les employés (y compris la diffusion de l'objectif, de la stratégie de l'entreprise et de leur plan d'application, l'explication du lien entre le développement de l'entreprise et celui des individus ainsi que la construction de ce lien), l'établissement des objectifs stratégiques à court terme, etc. Concernant le court terme ou le travail quotidien, ces affaires aboutissent à : la distribution et la décomposition claires de la mission, la transmission précise du standard de processus, des exigences relatives à la qualité et la quantité du produit et des indicateurs d'évaluation (qui doivent aussi concerner la prime).

工作中的管理是指, 针对工作程序, 岗位的特点, (根据工作程序理论), 管理者采取各种管理方法激励员工的积极性, 和主动性, 指挥(指挥的艺术, 自身的主动), 配合和帮助员工充分发挥潜能。通过员工与企业的共同发展实现双赢。同样, 管理者也需要通过一些企业内部人员的行政来促使员工服从纪律的约束。长期管理在构建一个具有激发积极性的环境方面的因素包括: 欣赏他们的工作, 评价他们才干, 和他们协商交给任务, 给他们提供新的刺激的挑战机会, 提供晋升和提高的机会, 给予自主权, 组织技术比武, 树立榜样, 通过职业管理方法留住员工, 内部招聘干部等) 加强员工之间的合作(互相帮助)。对于短期或者工作日的管理, 在激发员工积极性方面工作包括: 通过管理者对任务的细化(目标的管理), 技术的指导, (平等、尊重的与员工) 互动与交流, 一致的管理, 程序的优化, 质量的监督, 信息的反馈, 问题的及时发现和处理(“以秒计”), 员工才能的欣赏, 员工技能的提高, 员工的合理安排与调度(员工才能的使用), 生产节奏的控制, 使员工在一个积极的环境下, 提高工作效率。

La gestion « Pendant le Travail », est basée sur le processus de travail et les caractéristiques de celui-ci (selon les théories de processus), en utilisant de multiples moyens de gestion, le gestionnaire renforce la coopération (entraide), suscite la motivation et l'initiative de l'employé, commande (avec son art du commandement et sa propre initiative), seconde et aide les employés à exercer leur compétence potentielle, par le développement commun en vue de réaliser une situation gagnant-gagnant. Ainsi, l'organisation doit mettre en place une gestion administrative de l'employé pour être en conformité avec la réglementation du travail local. Concernant le long terme, en vue de construire un climat de travail motivant, ces affaires invitent à : apprécier leur travail, valoriser leurs performances, négocier avec le salarié la délégation d'une mission, donner l'occasion de nouveaux défis stimulants, offrir des opportunités de progrès ou de promotion, déléguer l'autorité, organiser des concurrences techniques, établir des exemples, fidéliser par le développement des carrières, recruter au sein du cadre interne, etc. Concernant le court terme ou le travail quotidien, en vue de susciter la motivation des salariés, ces affaires incitent le gestionnaire à raffiner les tâches gestion des buts), prodiguer des conseils techniques, encourager la communication mutuelle (avec les membres de l'entreprise sur un terrain d'égalité et avec respect), pratiquer une gestion cohérente, l'optimisation des processus, le contrôle de qualité, le retour d'information, le traitement des problèmes présents en temps opportun (“compte en seconde”), apprécier le travail de chaque membre, valoriser les performances des employés, favoriser des arrangements raisonnables pour les employés (l'utilisation du talent de chaque membre) et l'optimisation du rythme de production permet d'améliorer l'efficacité des employés dans un environnement de travail favorable.

工作后的管理是指, 对工作完成情况的总结。通过对经验和教训的提取(优势和劣势), 改善管理, 制定或修改企业的规划。对于长期管理, 它包括以下一些因素: 组织战略计划的建立, 与招聘, 评估, 工资, 能力管理和职业管理有关的人力资源扩展。为了使人力资源在目标管理中适应或者优化, 建立和实施质量和数量上的必要的方法(在能力, 招聘, 培训等方面对员工进行预见管理), 与员工的交流及观点的收集。对于短期或者工作日的管理, 这些因素涉及到: 对当日的工作做出总结(包括对生产过程, 生产结果的描述, 与生产及管理有关的问题, 群众的思想状态和意见, 对突出员工的评价, 等等), 分析和解决问题, 提出对管理工作的改进意见, 改进管理方法, 为下一个工作日做准备工作, 等等。

La gestion de l' « Après Travail », signifie faire le résumé du travail effectué. En tirant les expériences et les leçons (les points forts et les points faibles), il convient d'améliorer la qualité de la gestion et d'établir ou de modifier les objectifs stratégiques de l'organisation. Concernant le long terme, ces affaires invitent à l'établissement des objectifs stratégiques de l'organisation, au développement des ressources humaines concernant le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des compétences et la gestion des carrières, l'élaboration et la mise en œuvre des moyens qualitatifs et quantitatifs (gestion prévisionnelle des salariés sur des compétences, recrutement, formation, etc.) nécessaires à l'adaptation ou à l'optimisation des ressources humaines par rapport aux objectifs de l'organisation, la communication et la collecte des avis des employés. Concernant le court terme ou le travail quotidien, ces affaires confirment la nécessité de faire le bilan de la journée de travail (y compris la description du processus et du résultat du travail en groupe, les problèmes impliquant la production et la gestion, l'état d'esprit et l'opinion des salariés, l'évaluation des salariés

exceptionnels, etc.), d'analyser et de résoudre des problèmes, d'améliorer les méthodes de gestion, de préparer des affaires concernant la journée de travail suivante, etc.

### 3.对中国企业的战略工具：完善 10 个附加条件。

Instruments stratégiques pour l'entreprise chinoise : améliorer 10 conditions supplémentaires.

中国文化重视的是感情渗透，因此，为了调动员工的积极性，管理者更应该在照顾情绪这方面加大力度(有心或者操心)。也就是说，在日常管理中，管理方法应该使员工感觉到领导的关怀。因此，为了实现企业目标，在回应员工需求的时候，管理政策应该更加注重心理作用，尊重个性，引导和组织工作应该根据本文提出的六个方面假设和五个思想方法。奖励，分配，晋升应该鼓舞员工。为了帮助员工的自我实现，应该建立一个内部职业生涯管理体系，提供好的员工职业管理方法，更多的个人培训和晋升岗位，制定可视性职业前景规划。管理政策应该消除影响积极性的稳定性的负面影响因素，通过真诚，坦率，敞开交流(与个人)，而不要通过严格的纪律。企业方针应该建立一个互信的关系，使员工找到归属感，比如：互助，互相宽容，平等，互相尊重，民主，团结，互相激励。然而，由于历史。社会文化和旧的管理体系的影响等原因，目前的中国企业管理系统存在很多问题，为了调动员工的积极性，在建立一个调动员工积极性的环静的时候，还同时要满足十个附加条件。也就是：1.改变旧的行政管理体系吸收和借鉴西方人力管理精神；2.以人为本；3.对员工信任；4.平等，尊重，并在这个基础上建立新型的员工与领导的关系（管理者应该是工人的公仆，工人是企业的主人）；5.管理统一，领导统一（思想统一）；6.重塑企业中工会的角色；7.通过职业管理方法留住员工：可动性的(管理)职业发展计划，才能评估系统；8.加强职业道德教育和员工义务的(必须尊行)教育；9.加强社会主义精神文明建设，建立企业文化与企业精神，(使它们成为全体员工的精神力量，并通过它们引导员工的集体意识去战胜困难)。10. 营造一个双赢的环境：共同发展。

La culture chinoise accordant une grande importance à l'expérience émotionnelle, pour développer la motivation il est indispensable que les méthodes de travail développées au sein de l'organisation incitent les salariés à éprouver un sentiment de préoccupation (dans le sens d'avoir à cœur de faire quelque chose ou de faire attention). C'est-à-dire, les méthodes de travail et de management doivent donc permettre aux salariés de comprendre les préoccupations et les faveurs de l'organisation. Donc, pour répondre aux besoins de l'individu, en atteignant les objectifs organisationnels, la politique gestionnaire doit baser sur psychologiques, respecter la personnalité, organiser et orienter les salariés selon six leviers et cinq états psychologiques. La récompense, la répartition et la promotion doivent permettre de les encourager. Elle doit établir le système interne des organisations de carrière, fournir une bonne gestion de carrière des salariés, offrir davantage de formation pour le développement personnel et la promotion de l'espace, établir une vision de l'avenir personnel, pour contribuer à la réalisation de soi. Elle doit éliminer l'impact négatif sur les facteurs d'instabilité de la motivation de l'emploi, utiliser une communication (avec les individus) honnête et ouverte et non par des règles strictes, créer une relation de confiance mutuelle et donner aux salariés un sentiment d'appartenance, par exemple : aide, tolérance, confiance, égalité, respect, démocratie, unité, incitation. Toutefois à cause du contexte historique, de la culture sociale et de l'influence de l'ancien système d'administration, nous avons trouvé que le système actuel de gestion chinois existe dix aspects de problèmes qui empêchent la motivation du salarié. Afin de motiver le salarié dans un climat motivant, il faut améliorer ces dix conditions supplémentaires, soit : 1. modifier l'ancien système de l'administration chinoise ; 2. axer sur les personnes ; 3. créer la confiance (faire confiance aux salariés) ; 4. respecter le salarié, établir une nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers ; 5. avoir une unité de commandement et une unité de direction (ou unité de sens) ; 6. remodeler le rôle des syndicats au sein de l'entreprise chinoise ; 7. fidéliser par le développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d'appréciation ; 8. renforcer la formation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié. 9. renforcer l'édification de la civilisation spirituelle, construire la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle) ; 10. établir une situation gagnant-gagnant : le développement commun.

#### 附加条件 1. 改变旧的行政管理体系。

Condition supplémentaire 1. Modifier l'ancien système de l'administration chinoise.

人力资源管理体系针重点放在人的重要性，也就是认识资源。管理者所运用所有的政策和行动都是为了使员工发挥能力。因此人力资源管理的任务是怎样开发和利用这个资源，和怎样使其施展他的才能。人力资源管理部门的功能不只是在企业中提供服务，有时候甚至可以被定义成是战略转变的决定因素和商业合作伙伴。我们可以根据他们的工作内容，把人力资源管理分为

两大部分。行政管理(涉及到行政管理方面)和人力资源的开发。前者的只能是维护管理,包括工作合同,工资政策,员工资料管理,考勤与节假日管理,老板条例等。同样,管理者也需要通过一些企业内部人员的行政来促使员工服从纪律的约束。管理与组织的战略目标,与招聘有关的人员扩展的招聘,评估,工资,能力管理(这其中包括培训)和职业发展规划管理紧密相联。人力资源的开发的政策和行为是为了确保完成目标。另外,管理岗位(人力资源管理)对职业资格的要求非常严格。管理者应该辅助行政部门领导(或者直接领导)他也可以暂时作为行者和职业代表。他应该在纪律,执行行政命令,技术和操作程序允许的条件下执行行政命令。比如,他应该制定和执行数量和质量上的措施(实现对员工的能力,招聘和培训等),使人力资源的配置,在企业目标的实现中适当和优化。总之,中国企业要想调动和维护员工的积极性(能力,热情和奉献精神),一个有效的人力资源管理是极其重要的为了建立一个积极的环境,中国的管理者应该放弃官僚主义作风,学习人力资源管理的知识,寻找最好的管理方法,把管理的任务放在员工的才能发挥上(调动员工的积极性和主动性)。

Le système de la Gestion des Ressources Humaines met l'accent sur l'importance de l'individu, et donc sur le fait que les êtres humains sont des ressources. Et pour disposer d'un personnel compétent, l'organisation met en place un ensemble de politiques et de pratiques. Par conséquent, les missions de « Gestion des Ressources Humaines » portent sur la manière d'exploiter et d'utiliser ces ressources et de développer les compétences des salariés. La fonction de Ressources Humaines n'est plus seulement de fournir des services au sein de l'entreprise, dans certains cas, elle a notamment évolué vers un rôle d'agent stratégique de changement et de Business Partner. Nous pouvons diviser la gestion des ressources humaines en deux grandes catégories d'activités: l'administration du personnel (concerne les aspects administratifs) et le développement des ressources humaines. L'administration du personnel est une fonction de support dans une organisation qui comprend des contrats de travail, l'administration de la paie, la gestion des dossiers du salarié, celle des congés et des absences, le règlement des cotisations patronales, etc. Ainsi, l'organisation doit mettre en place une gestion administrative du salarié pour être en conformité avec la réglementation du travail locale. Etroitement lié aux objectifs stratégiques de l'organisation, le développement des ressources humaines concerne le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la gestion des compétences (y compris la formation) et la gestion des carrières. Afin d'assurer l'atteinte des objectifs, une politique et des pratiques de développement des ressources humaines sont mises en place. D'ailleurs, un poste de Management (Gestionnaire des Ressources Humaines) est confié à des professionnels très qualifiés. Le gestionnaire doit seconder le dirigeant de l'organisation (ou le responsable du personnel) et peut également endosser un rôle de représentation auprès des instances administratives et professionnelles. Il doit réaliser des actes administratifs dans le respect des règles, des techniques et des procédures applicables au domaine des ressources humaines. Par exemple, il lui faut participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des moyens qualitatifs et quantitatifs (gestion prévisionnelle des salariés sur des compétences, le recrutement, la formation, etc.) nécessaires à l'adaptation ou à l'optimisation des ressources humaines aux objectifs de l'organisation. Bref, pour que l'entreprise chinoise soit en mesure d'attirer et de se maintenir en fonction des employés motivés (compétents, enthousiastes et dévoués), une gestion efficace des ressources humaines s'avère primordiale. En créant un cadre de travail optimal, le manager chinois doit rejeter le style bureaucratique, acquérir des connaissances en Gestion des Ressources Humaines, chercher de meilleures méthodes de gestion, mobiliser les membres, développer leurs initiatives.

#### **附加条件 2. 管理以人为本。**

Condition supplémentaire 2. La Gestion axée sur les personnes.

在社会主义制度和生产力发展的方针指引下,为了激发和维护员工的积极性,中国企业应该坚定不移的执行管理以人为本的管理策略。面对职业竞争(同行业),管理以人为本更确切地说是开发每个员工的内在潜能(在行业内),因为他们对企业的认知和在企业工作的经验使他们比外聘的和新招收的员工更有优势。同时内部招聘干部比在外部招聘节约成本近一倍。另外在调动员工积极性和开发员工潜能时,不只是简单的通过金钱(对于现代企业管理,用金钱调动员工的积极性不是最好的方法)。当然,应该把提高员工福利放在重要位置。把提高员工福利,改善企业环境,保护员工的安全生产放在重要位置,可以显示管理者对员工的关怀。事实上,目前,中国员工更关心的是企业的质量和环(是否有利于自身潜力的发展)。因此,从人口统计学与发展的角度考虑,为了管理员工及他的才能(评估他的才能,开发他的潜能),同样,为了管理工作的在整个企业中的活动,以人为本应该建立一种视觉和并具有引导功能。另外,在鼓励员工施展才能和个人发展时,在维持效率能够持续时,以及在员工晋升的各个阶段,所采用的一切计划,都应该建立在长远发展的基础上。

Sous le système socialiste et la politique de développement des forces productives, pour attirer et maintenir les salariés motivés (compétents, enthousiastes et dévoués), la stratégie de l'administration de l'entreprise doit introduire en son cœur une gestion efficace axée sur les personnes. Face aux concurrences professionnelles (dans ce même domaine), la Gestion axée sur les personnes implique plutôt d'exploiter les énergies potentielles des individus intérieurs (au sein de l'entreprise), car leur connaissance et leur expérience de l'entreprise donnent aux salariés intérieurs plusieurs avantages sur les nouveaux ou ceux de l'extérieur. Et la tendance au recrutement intérieur des managers a pour objectif de diminuer les coûts extérieurs tout en promouvant la mobilité interne. D'ailleurs, en motivant et en exploitant les énergies potentielles des individus, la Gestion axée sur les personnes n'est pas qu'une méthode simple reposant sur l'argent (pour une gestion moderne, motiver ses membres par l'appât du gain n'est pas le meilleur moyen). Bien entendu, il faut donner la priorité à une plus grande attention au bien-être du personnel. Il convient aussi en priorité d'augmenter les avantages sociaux du salarié, d'améliorer son environnement et de promouvoir la sécurité du travail, solutions qui peuvent se manifester par la prise en charge des salariés de la part de l'organisation. En effet, les salariés chinois se montrent actuellement plus attentifs à la qualité de l'entreprise et à son environnement (est-elle propice ou non au développement potentiel du personnel). De ce fait, en fonction des tendances et des enjeux démographiques, la Gestion axée sur les personnes doit établir une vision et une orientation pour la gestion des salariés et de leurs talents (identifier les talents et exploiter les énergies potentielles des individus) ainsi que pour les activités de gestion des ressources humaines dans l'ensemble de l'entreprise. De plus, en encourageant le perfectionnement et l'épanouissement des salariés ainsi que la rétroaction continue sur l'efficacité et en faisant la promotion du leadership à tous les échelons, la mise en œuvre de ce solide plan doit appuyer les priorités et objectifs à long terme de l'entreprise.

#### **附加条件 3. 信任。**

Condition supplémentaire 3. Créer la confiance.

我们注意到，在中国企业，领导对员工缺乏信任，对于多数企业，管理就是监督。管理部门的任务就是制定和执行严厉的纪律，监督和控制。这些都会限制员工的主动性，甚至引起敌对情绪。我们相信，人性本善，员工都希望把工作做好。他们希望自己的工作成绩能够被周围的人和社会确定和承认。他们希望，他们的企业能够很好的发展的同时，自己获得最大收益。因此他们的社会利益与经济利益是一致的。之所以他们的工作没做好，可能是方法不对，或者缺乏技术支持，或者能力不够。应该从企业管理自身的角度分析缺点(找出问题)，倾听员工的心声，以便于找到自身的错误，并且在需要的情况下，对合作，提升参与以及集体工作做出反映。我们认为，为了培养必要的集体的成功意识，管理部门应该提倡和谐，一致的员工关系，鼓励员工的主观能动性。为了确保成功，有利于肉体的思想(人的总体)适合于分化负面力量(因素)。管理者应该引导(评估他的工作)，鼓励(接收工作中的错误)，帮助(支持，帮助和伴随)，信任，关怀，而不要去怀疑他的工作态度。

Nous observons qu'au sein de votre entreprise, les cadres ne font pas confiance à ses membres. Pour plus part de l'entreprise, la gestion des salariés s'en tient à leur surveillance. Les tâches de Management correspondent à l'établissement et l'application d'une discipline stricte, à une surveillance et à un contrôle, ce qui limite les initiatives des personnes et donne même lieu à un comportement hostile. Nous croyons que la nature humaine est bonne, les salariés veulent faire un bon travail. Ils veulent que les résultats de leur travail soient affirmés et reconnus par les autres et par la société. Ils souhaitent que leur organisation se développe bien et qu'en même temps ils reçoivent le profit maximum. De ce fait, leurs intérêts économiques et sociaux sont cohérents avec l'organisation. La raison qui explique qu'un n'ait pas bien fait son travail peut être liée à sa méthode qui n'est pas correcte ou à un défaut de soutien technique ou au fait que sa compétence personnelle n'est pas suffisante. Il faut réfléchir au défaut (chercher le problème) de gestion lui-même, être à l'écoute de chacun des membres de son groupe pour pouvoir détecter des signes de mal-être et agir si besoin sur la coopération et la valorisation de la participation et du travail d'équipe. A notre avis, afin de développer un esprit d'équipe nécessaire à la réussite de toute organisation, le Management doit cultiver l'harmonie, la cohésion des relations et la confiance, encourager l'autonomie et l'initiative. Et, pour s'assurer la réussite, favoriser l'idée que l'entreprise s'apparente à un corps (union du personnel), il convient de diviser les forces (les facteurs) de l'adversaire. Les managers doivent guider (appréciation du travail accompli), encourager (acceptation du droit à l'erreur), aider (soutien, aide et accompagnement), faire confiance et faire preuve de sollicitude, toutefois il ne faut pas douter de son attitude.

#### **附加条件 4. 尊重，平等和一个新型的员工与领导的关系。**

Condition supplémentaire 4. Le respect, l'égalité, la nouvelle relation entre les cadres et les ouvriers.

一个调动员工积极性的环境应该是在管理者积极的引导下，全体成员(企业主，领导与员工)共同共同维护的。为了更好地建立和维护这个环境，应该正确定义工人和领导在公司中的角色。

Un climat de travail motivant doit être orienté par le cadre, et par tous les membres qui le soutiennent. Pour bien construire et soutenir cet environnement, il faut définir le rôle de l'ouvrier et celui du cadre.

- 领导的角色: 应该是员工的公仆。Le rôle du cadre en tant que serviteur de l'ouvrier.

我们认为, 管理者应该把自己作为劳动者的公仆。他们应该把任务放在如何给员工(助手) 提供一个好的工作环境。由于他们优质的服务(通过帮助, 宽容, 信任, 平等, 尊重, 民主, 团结和激励的方法, 调动和开发他们的主性与忠诚度), 工人才能够很好地发展和实现自己的愿望, 最大限度地为企业的发展做出贡献。

A notre avis, le cadre a pour rôle d'être au service de l'ouvrier. La mission du cadre doit consister à envisager la façon d'offrir une bonne ambition de travail aux ouvriers (en les assistant). Si le service du cadre (consistant à mobiliser et développer l'initiative et la fidélité des membres grâce à l'aide, la tolérance, la confiance, l'égalité, le respect, la démocratie, l'unité et l'incitation) s'avère efficace, les ouvriers pourront vraiment parvenir à une réussite personnelle et assurer une contribution maximale à leur organisation.

- 工人的角色: 应该是企业的主人。Le rôle de l'ouvrier : en tant que maître de l'entreprise.

我们认为, 工人的角色应该是企业的主人。因为, 在组织中, 是工人在完成(执行)生产任务, 他们的工作成果, 他们的积极性, 他们的生产率决定着组织的效益和未来。作为企业的主人, 个人利益应该服从集体利益, 他们应该努力提高技术, 认真工作, 他们的行为应该对企业目标的实现做贡献, 他们应该尊重企业主, 领导, 遵守公司的纪律, 职业道德, 履行员工的义务, 维护公司的利益, 保护公司财产, 节约能源。为了增进了解, 抵制不良因素对积极性的影响, 员工应该关心企业或集体的人文环境(在一个信任的环境下, 互相帮助, 合作, 互相鼓励, 互相祝贺)。同样, 人文环境是建立在与领导的合作上。在这种情况下, 忠诚是一个重要的决定因素, 他们应该忠于企业。

Nous pensons que le rôle de l'ouvrier est d'être maître de l'entreprise. Parce que, dans l'entreprise, ce sont les ouvriers qui appliquent la production (exécutants), ce sont les fruits de leur travail, leurs motivations, leurs productivités qui décident du rendement et du futur de l'organisation. L'intérêt du personnel, en tant que maître de l'entreprise, doit obéir à celui de l'équipe. Les salariés doivent faire progresser leur technique, effectuer consciencieusement leur travail. Leurs actions doivent contribuer efficacement à la réalisation de l'objectif de l'entreprise. Ils doivent respecter la direction, l'entrepreneur, observer la discipline, l'éthique professionnelle et leurs devoirs (obligations), sauvegarder les intérêts de l'entreprise, protéger les biens publics et économiser les énergies. Il leur faut se montrer attentif à l'ambiance de leur équipe ou de leur service, en apprenant à connaître chaque individu et en agissant sur les problèmes capables de perturber leur niveau de motivation (les salariés peuvent s'entraider, collaborer, s'encourager ou se féliciter dans un climat où règne la confiance). L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. Dans ce cas, la loyauté est l'une des qualités les plus déterminantes, ils doivent être loyaux envers l'entreprise.

-另外, 企业主对员工的态度和行为也可以激发员工对企业的归属感, 同样有助于这个促进积极性的环境的建设, 比如, 知道每一名员工姓名, 赠送生日礼物, 在公司门口迎送员工, 和与员工打招呼, 握手等, 以及温暖的话语, 通过走访工作现场与员工交流与接触, 了解和帮助员工解决他们遇到的实际困难, 等等。同样, 企业主自身的品格(廉政, 认真, 正直)也会对员工的企业归属感产生积极影响。

De plus, certaines actions et attitudes adoptées par l'entrepreneur peuvent aussi susciter un sentiment d'appartenance propice à la construction d'un climat motivant, par exemple, la connaissance du nom de chaque salarié, l'offre du petit cadeau d'anniversaire, l'accueil et l'accompagnement à la porte, une salutation sincère, une poignée de mains, une phrase réconfortante, le contact et la communication des salariés sur le lieu de travail, la connaissance et la résolution de la difficulté de l'emploi, etc. Le charme de la personnalité de l'entrepreneur (intégrité, sérieux, probité) peut lui aussi influencer positivement sur le sentiment d'appartenance.

#### 附加条件 5. 管理统一, 领导统一 (思想统一)。

Condition supplémentaire 5. Unité de commandement et unité de direction (ou unité de sens).

很多中国企业经常缺少统一的指挥, 和统一的思想。为了明确, 每一个员工或者(任何一个行动)应该只有一个领导(只应该接收一个人的命令), 不允许别的矛盾的指令。为了确保企业的统一与一致, 员工在同一个类型的工作(唯一的程序)中, 只能有一个目标, 有一个计划引导(所有的活动), 有一个领导指挥。为了思想一致, 只能有一个管理编制。领导的系列, 应该是上级的权利高于下级。在企业中, 权利的划分应该分出更多的权利级别, 并以最低级别结束。但是, 侧面的联系是基础, 上级应该尽可能多的知道与他的联系。权利的阶梯不要太庞大, 也不要包含太多的等级。

Au sein de votre entreprise, l'unité de sens et l'obligation de chaque gestionnaire ne sont souvent pas définies clairement, ce qui rend nécessaire de garantir l'unité et la coordination de l'entreprise. Précisément, chaque salarié (ou une action quelconque) doit avoir un seul patron (ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef) sans autres lignes de commande contradictoires. Selon FAYOL, tout manquement à ce principe conduit à un dépérissement de l'organisation. Afin d'assurer l'unité et la coordination de l'entreprise, les salariés engagés dans le même genre d'activité (un seul programme) doivent avoir les mêmes buts découlant d'un plan unique (un ensemble d'opérations) mené par un seul chef. Pour l'unité de sens, une hiérarchie s'avère nécessaire. Le groupe des chefs doit disposer d'une autorité supérieure à celle des agents inférieurs. La ligne d'autorité se rapporte au nombre de niveaux dans la hiérarchie de l'autorité finale au niveau le plus bas de l'entreprise. Toutefois, la communication latérale s'avère fondamentale, tant que les supérieurs savent qu'une telle communication a lieu. La hiérarchie ne devrait pas être trop large ni se composer de trop de niveaux.

#### **附加条件 6. 重塑工会在中国企业的作用。**

Condition supplémentaire 6. Remodeler le rôle des syndicats au sein de l'entreprise.

企业正常的运转必须有好的秩序，这个秩序不但需要员工，同样也需要管理者和企业主去维护(遵守)。由于工人处在被动和软弱的地位，他们的权益经常被领导忽视。为了确保一个健康，公平的环境，为了对工人权益的尊重，就必须有第三方进行监督，调和以及维护：工会组织。鉴于目前存在的问题，应该重塑中国企业中工会的角色。我们建议，首先，工会的领导或者员工代表应该由全体员工选举产生。其次，企业中的工会是工人的代表，从工人的立场出发，它的职能应该围绕工人的利益，确保全体工人的合法利益不被侵害。再次，作为第三方，他的角色是监督企业管理，沟通与调停管理者与员工之间的冲突，促进企业与员工在一个有利于积极性的环境下运作。最后，在组织职工的生活中，应该扮演积极的角色。比如：组织一些集体活动，丰富职工的业余生活，缓解日常生活的压力；监督对员工的安全与劳动保护；做好后勤服务，鼓励和引导员工认真工作，做好心理工作，等等。

Le fonctionnement normal des entreprises a besoin des bons ordres qui doivent être observés (respectés) non seulement par les ouvriers, mais aussi par les cadres et les entrepreneurs. Du fait que les ouvriers se trouvent dans une situation plus passive et plus fragile, leurs droits sont souvent ignorés par les cadres. Afin de garantir un environnement sain et équitable et pour que le travailleur ait le droit être respecté, il a besoin d'être assisté, harmonisé et soutenu par un tiers : l'organisation du syndicat. En raison de ces lacunes, il convient de remodeler le rôle du syndicat au sein de l'entreprise. Nous pensons tout d'abord, les dirigeants de syndicat ou bien les représentants des ouvriers soient élus par ensemble de travailleurs. Puis, le syndicat de l'entreprise doit représenter la classe ouvrière, en adoptant le point de vue des travailleurs, sa fonction doit prendre en considération les intérêts des salariés, assurer la défense des droits et des intérêts légitimes de l'ensemble des ouvriers. Et puis, à l'image d'un tiers, ses rôles consistent à surveiller la gestion de l'entreprise, communiquer et négocier en cas de conflit entre employeur et direction, et permettre à l'entreprise et ses salariés de fonctionner dans un climat motivant. Enfin, concernant la vie des salariés (paritarisme), il doit jouer un rôle de gestionnaire d'organismes fondamentaux. Par exemple : l'organisation de programmes collectifs tout en homogénéisant la vie quotidienne et les activités culturelles des salariés ; la surveillance de la sécurité et la protection du travail, les services de logistique, l'incitation et l'encouragement du salarié à bien travailler et le soutien psychologique, etc.

#### **附加条件 7. 通过职业管理方法留住员工：可动性的(管理)职业发展计划，才能评估系统。**

详细内容参见 1.2.5. 小标题：提供晋升与提高的机会（一个完善的绩效评估与职业规划管理系统第 11 页）。

Condition supplémentaire 7. Fidéliser par le développement des carrières : la mobilité (gestion) de carrière et les systèmes d'appréciation. Pour plus de détails voir 1.2.5. Sous-titre : Les opportunités de progrès ou de promotion (un système d'évaluation du rendement et de développement de carrière. p.11.).

#### **附加条件 8. 职业道德教育和员工的义务(必须尊行)。**

Condition supplémentaire 8. L'éthique professionnelle et les devoirs (obligations) du salarié.

职业道德可以被认为是职业规范和行为依据，并对其赋予意义(与他们工作任务一致)的一系列的价值的总和(这些价值中，一部分价值是由职业产生，它划分出职业人员在完成自身工作时应该遵守的和被禁止做的事情)。通常，职业道德被心理化并与客观价值和职业意识建立在一起。同业利益和认真的工作是职业意识的中心。就是说，工作人员精通大部分的工作。与这些相伴随，对职业最重要的就应该是义务。在对员工职业教育中，应该加入使员工在职业发展中愿意接受，并能够经常激发他们，产生尽可能地帮助他人减轻压力的热情的义务。义务同样应

该被遵守。(http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2011-5-page-123.htm 源于网络资源:).对于中国员工,义务应该包括:1.所有员工必须对工作敬业(他们应该亲自完成工作内容,应该认真谨慎地工作,保护公共财产,和资源);2.所以员工有忠诚和严守秘密的义务(不允许对领导不忠诚的行为,或者没有理由的毁坏领导的名誉,等行为);3.所有员工必须听从领导,遵从领导工作的指令,维护集体利益(他应该按照指令或者按照领导确定的框架工作,他应该跟随领导的指示并且尊重领导的指挥,他的行为应该有利于企业的利益);4.所有员工有遵守企业纪律的义务(另外,这个框架,也包括企业内部的规定,比如,工作时间等);5.所有员工有尊重企业主的利益和保护集体的利益义务(他必须避免一切不利于企业利益的形势,拒绝参加攻击企业主的活动,严守职业秘密)。在中国企业中,为了引导员工的工作态度,进行职业道德和义务教育是必要的因素。

L'éthique professionnelle peut être considérée comme un ensemble de valeurs (certaines de ces valeurs sont produites par la profession et délimitent ce que le professionnel doit respecter ou s'interdire de faire pour accomplir son travail convenablement) qui étayent et sous-tendent les pratiques professionnelles et qui leur donnent du sens (en harmonie avec les missions qui sont les siennes). Généralement, l'éthique professionnelle est intériorisée et constitue avec les valeurs subjectives et la conscience professionnelle. La profession, la représentation du travail bien fait sont au cœur de cette conscience professionnelle. C'est à dire, les travailleurs entendent effectuer la plupart de leurs activités. Cet accompagnement, que l'on peut considérer comme le cœur du métier du salarié, c'est le devoir (obligation) du salarié. Les obligations du salarié chinois peuvent être les suivantes : 1. tout salarié a l'obligation de faire consciencieusement son travail (il doit effectuer personnellement le travail convenu ; il doit être au travail et faire son travail avec prudence et diligence ; il doit protéger les biens publics et économiser les énergies); 2. tout salarié a un devoir de loyauté et de discrétion (il doit s'interdire un comportement malhonnête à l'égard de son employeur et sa direction ou de nature à porter atteinte à sa réputation sans motif valable, etc.); 3. tout salarié a le devoir d'obéir à son employeur, de respecter les instructions de la direction des travaux et les intérêts de l'entreprise (il doit travailler selon les instructions de l'employeur ou dans le cadre déterminé par l'employeur ; il doit suivre les directives de son employeur et adopter une conduite respectueuse envers ses supérieurs, ses actions doivent se conformer à l'intérêt de l'entreprise) ; 4. tout salarié a l'obligation de respecter la discipline de l'entreprise (ce cadre peut, entre autres, prendre la forme des règlements internes de l'entreprise, par exemple, les horaires de travail, etc.) ; 5. tout salarié a l'obligation de prendre en considération l'intérêt de son employeur et de sauvegarder les intérêts de l'entreprise (il doit éviter toute situation de conflit d'intérêt ; il doit refuser de participer à des activités en concurrence avec celles de son employeur ; il doit observer le secret professionnel). Bref, dans l'entreprise chinoise, afin d'orienter l'attitude du salarié dans son travail, l'éducation à l'éthique professionnelle et aux devoirs (obligations) du salarié est un facteur nécessaire.

#### 附加条件 9. 社会主义精神文明建设, 企业文化与企业精神(集体意识和精神力量)。

Condition supplémentaire 9. L'édification de la civilisation spirituelle, la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle).

- 社会主义精神文明建设。L'édification de la civilisation spirituelle.

是指,伴随着社会主义市场经济的发展,社会主义民主政治体系的完善,以及全体公民思想境界以及意识形态的提高,全体人民的思想,道德,精神状态,以及社会面貌彻底改变。事实上,在实现中国梦的过程中,社会主义精神文明建设,在鼓舞全体公民以责任感,主人翁精神与爱国热情,创造性地参与到国家建设的过程中,扮演着不可缺少的角色。中国的成功(中国经济的强劲增长以及快速发展)给我们证明:由于社会主义精神文明建设反映了全体人民的共同利益和思想,他为全体人民构筑了一个强大的精神武器(精神力量),激励和鼓舞着积极,团结,一致的全体人民去实现政治和精神计划。总之,它使人民能够战胜各种困难去获取胜利。作为社会的一部分(小社会),我们可以把这个思想用在企业中。为了建立一个积极的生产环境,激发集体意识,社会主义精神文明建设可以被理解为:管理以人为本,激发员工的创造精神,统一的管理,遵守职业道德,员工职业道德教育,遵循科学的发展和尊重自然规律以及科学的管理。在实现方面,我们建议把这些因素加入到企业文化和企业精神中。

C'est-à-dire, avec le développement de l'économie marchande socialiste, l'amélioration du système politique démocratique socialiste et la promotion idéologique et morale de citoyen, les idées, la morale et l'état d'esprit du peuple et la morale sociale seront profondément modifiés. Réellement, dans la réalisation du rêve chinois, en suscitant des centaines de responsables, de dignitaires et de l'enthousiasme, en permettant l'ensemble du citoyen participer à l'évènement et en mobilisant l'esprit créateur du peuple en vue de développer la Chine, l'édification de la civilisation spirituelle joue des rôles indispensables. La réussite de la Chine (la montée en puissance de



l'économie et son développement rapide) confirme que: grâce à la traduction des intérêts et des aspirations du peuple, cet idéal commun constitue une puissante arme idéologique (la force spirituelle) garantissant et incitant la motivation, la cohésion et l'union des citoyens sur les plans politique et moral. En un mot, cet idéal commun permet la population de surmonter chaque difficulté en vue d'emporter la réussite. Comme une partie de société (une petite société), nous pouvons donc appliquer cet idéal commun au sein de l'entreprise. Pour constituer des conditions de travail motivantes et soutenir la conscience collective, l'édification de la civilisation spirituelle peut être impliquée dans l'entreprise par les éléments suivants: la Gestion axée sur les gens, la suscitation de l'esprit créateur du salarié, la démocratie, l'unité de l'organisation, l'observation de l'éthique professionnelle, la formation des devoirs du salarié, le respect et la poursuite de la progression scientifique et la règle naturelle, la gestion scientifique. Dans la réalisation, nous proposons de miser sur ces éléments dans la culture de l'entreprise et l'esprit d'entreprise.

- **企业文化：集体意识。** La culture d'entreprise : la conscience collective.

根据相关书籍, 某种意义上, 企业文化是国家文化的副产品, 作为结果, 它是一系列由全体人民分享的价值(其中包括团结, 对工作的热爱以及主要的价值), 习俗, 传说, 禁忌, 象征的总和, 它使某人现存的经验与集体认识相联系。因此, 为了保证集体的发展(特别是, 在建立一个团结的企业以及通过集体共同发展观对突发事件快速处理方面)和维持日常事物以及企业战略选择的实现(社会团体)它必须做出变化。在监督不能凑效的情况系, 因为有企业文化, 自我监督就变得非常重要。通常, 由于每个人(或集体)有不同的思想(背景), 兴趣(追求), 他们必须在一起工作, 企业就成了一个有冲突的地方。然而, 就像一个管理工具, 企业文化可以使企业环境改善(为了保证企业发展)确保集体的凝聚力, 特别是在改善交流方面(注重集体机制的分享而不是强调兴趣的分歧), 它使得每个人在集体中找到定位(也就是集体意识), 并确保他们根据外部环境, 主动做出恰当的反应(也就是归属感), 因此它能降低冲突。特别是, 面对一个竞争越来越复杂的环境, 企业文化也许是提高员工潜能的一个解决方案(当所有员工都接受企业的公共价值时, 他们会找自己的定位, 这使得他们能够积极参与到企业的目标实现中)。另外, 一个好的企业文化能够通过降低成本, 提高企业的经济效益, 增强竞争力。由于传说, 信仰以及公共实践决定了企业文化, 形成了一个适合于员工发挥能力的非正式的管理系统。正如企业文化既不是强加给员工的, 也不是由根据他们的社会结构制定的, 他们所产生的道德和动机优于以职务等级来执行的管理(权利等级)所带来的。对于新员工, 由于他们很少接触到不同版本的实践和企业目标, 他么能很快的加入到集体(老员工)。成本也就降低。因此, 一个强大的企业文化具有很好的性能预期。我们认为, 为了鼓励团结和调动集体力量, 中国企业文化应该被认为是集体意识, 它应该确保集体的团结, 引导员工的思想的跟随。企业文化的主要构想是最好使员工认为企业就是自己最好的应该归属地方, 也就是说, 一个公共的美好未来的憧憬。为了更好地在企业沟通, 提高员工的思想和道德修养来减少冲突, 建立一个精神家园, 我们可以将精神文明建设的内容加入企业文化中。就是说, 作为集体意识和集体财富, 企业文化应该成为工人的文化(员工的价值和期待)和企业的兴趣。他将由不同的成分构成, 企业创始人, 职业文化, 国家文化(精神文明), 传说, 使企业知名的(历史)重要事件, 全体成员的精神追求(有高的思想境界)和企业的目标。和其它企业文化的因素一样, 精神文明代表着企业与员工的精神。加入了精神文明后, 为了激发员工的积极性和潜能, 为了鼓舞和引导企业与员工的发展, 企业文化构筑了一个强大的凝聚力。

Selon certains ouvrages, en un sens, la culture d'entreprise est un sous-produit de la culture nationale et par conséquent un ensemble de valeurs (y compris les notions de solidarité et d'amour du travail bien fait et les valeurs dominantes), de rites, de mythes, de tabous et de signes partagés par l'ensemble du personnel, qui contribue à communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. Elle est donc une variable essentielle pour garantir la survie de l'équipe (surtout en constituant une entreprise plus solidaire et en réagissant plus vite aux aléas grâce à une vision commune de l'avenir) et pour expliquer le vécu quotidien et les choix stratégiques réalisés par l'entreprise (groupe social). L'existence d'une culture d'entreprise est souvent d'autant plus nécessaire que le contrôle interne s'avère difficile et que l'autocontrôle est important. Naturellement, du fait que des individus (et des groupes) ayant des aspirations (ou un contexte personnel) différentes, des intérêts divergents doivent travailler ensemble, l'entreprise est un lieu de conflits. Cependant, en guise d'outil de management, la culture d'entreprise peut améliorer l'adaptation à l'environnement (pour assurer la survie du groupe) et garantir la ténacité de la collectivité en améliorant notamment la communication (Insister sur le partage des valeurs communes au lieu de souligner les divergences d'intérêts), ce qui permet à chaque

individu de s'identifier à son organisation (soit, la conscience collective), d'assurer la pertinence des initiatives prises par chacun des acteurs face à l'environnement (donc un "sentiment d'appartenance"), et donc de diminuer ces conflits. Notamment, face à une concurrence de plus en plus complexe, la culture d'entreprise peut être l'une des solutions pour la dynamisation du potentiel du personnel. (Lorsque tous les membres adoptent des valeurs communes de l'entreprise, ils s'y identifient. Cela permet une meilleure motivation dans la mesure où les salariés intègrent les objectifs de l'entreprise). D'ailleurs, une bonne culture d'entreprise renforce la performance économique de l'entreprise en réduisant ses coûts, ce qui permet l'augmentation de la compétitivité parce que les mythes, convictions et pratiques communs qui déterminent la culture d'entreprise forment un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. Comme cette culture n'est pas tant imposée aux salariés que construite socialement par eux, leur moral et leur motivation sont meilleurs que lorsque des contrôles sont exercés par des supérieurs selon le système de gestion (la voie de l'autorité hiérarchique). Et concernant les nouveaux salariés, étant donné qu'ils entendent moins de versions différentes sur les pratiques et les objectifs de l'entreprise, ils s'alignent plus rapidement sur l'équipe déjà en place. Le coût du travail est moins élevé. Par conséquent, une forte culture d'entreprise permet à l'entreprise d'espérer de meilleures performances financières. Malheureusement, l'importance de la culture d'entreprise est ignorée par plusieurs entreprises chinoises. Selon la source internet : *une entreprise se donne les moyens de créer le fameux "sentiment d'appartenance" qui est si faible en Chine. [...] C'est pourquoi il est crucial d'identifier les aspects de cette culture d'entreprise qui peuvent entrer en résonance avec les valeurs & attentes des salariés chinois.* (Selon la source internet, [http://solutionschine.blogspot.fr/2009\\_02\\_01\\_archive.html](http://solutionschine.blogspot.fr/2009_02_01_archive.html)). A notre avis, en encourageant la cohérence et la puissance des salariés, la culture d'entreprise chinoise doit être considérée comme une conscience collective qui doit assurer l'unité du fonctionnement de l'entreprise et orienter vers une continuité de l'esprit de membre. L'idée clef de la culture d'entreprise est que les individus défendront d'autant mieux l'entreprise qu'ils la considéreront comme une collectivité à laquelle ils appartiennent, soit, une vision commune passionnée de l'avenir. Afin d'assurer une bonne entente au sein de l'entreprise, promouvoir idéologique et morale de salarié, réduire les tensions conflictuelles et former la vision commune à un "esprit maison", nous pouvons ajouter les facteurs de la civilisation spirituelle dans la culture d'entreprise. C'est-à-dire : comme une conscience collective et une communauté créatrice de richesse, la culture d'entreprise deviendra la fusion d'une culture ouvrière (les valeurs et attentes des salariés chinois) et des intérêts de l'entreprise. Elle sera la combinaison de différents matériaux : la personnalité des fondateurs, la culture professionnelle, la culture nationale (la civilisation spirituelle), la tradition, les événements marquants (l'histoire) qu'a connus l'entreprise, et l'espérance de l'esprit (avec une haute moralité) des membres et les objectifs de l'entreprise. Comme les autres éléments de culture d'entreprise, la civilisation spirituelle manifeste l'esprit de l'entreprise et des individus. Si l'on ajoute la civilisation spirituelle à la culture d'entreprise, pour dynamiser la motivation et le potentiel du salarié et pour encourager et orienter le développement des deux côtés, cette dernière construira une forte cohésion.

- **企业精神:精神力量。** L'esprit d'entreprise : la force spirituelle.

顺着精神文明建设的思路, 为了提高员工的精神面貌, 我们也提议树立企业精神。根据相关书籍, 企业精神, 首先是一个精神概念(一个公共的未来憧憬), 在一个现有的或者新企业中, 它指明一种精神状态, 也指, 发展(和创造)的步骤要通过创造与/或改革和冒险, 以及一个健康的管理(也包括创新)共同作用所采取的活动。他的目标不是简单的日常管理, 他作用于人文环境和组织战略。通过归属于有强大企业精神的企业, 员工希望得到保护, 归属, 围绕在一个习惯的组织中, 也就是精神家园。为此, 人力资源战略(企业精神)应该留意员工的思想, 监督他们的安全, 改善他们的环境, 留意集体的方方面面(确保新员工的合并)。我们认为, 企业精神是全体员工的精神支柱, 他应该被看作是集体意识, 精神力量和精神财富。作为集体意识, 为了获取胜利, 它应该能够筑起一个精神武器确保和员工的激励积极性, 团结和一致沿着企业的方针展开。作为精神力量, 他应该使员工战胜各种困难。作为精神财富, 为了企业精神能够领导员工引导和鼓励员工的积极性在一个积极, 团结, 和谐, 健康的环境中, 企业精神应该具有价值观, 传统兴趣, 集体精神和集体精神目标。另外, 为了确保自由的讨论, 批评和针对关键, 应该尊重, 保护, 并传播所有见解和所有适用于建设和谐、民主环境, 企业发展和积极性的积极的观念。我们建议把精神文明的因素引入企业精神中。在这种企业精神下, 伴随着员工的培训(精神文明, 职业道德和义务), 管理的提升(管理以人为本, 统一管理, 尊重和遵循科技的进步, 尊重科学, 科学的管理), 以及企业的民主政治体系的完善, 员工的积极性和创造精神将会很好地被激发来实现公共来实现一个公公的理想:个人发展与企业发展。

Sur le sens de l'édification de la civilisation spirituelle, pour promouvoir l'esprit du salarié, nous proposons aussi de construire un esprit d'entreprise. Selon certains ouvrages, l'esprit d'entreprise est avant tout un concept lié à la mentalité (une vision commune de l'avenir), il désigne dans une organisation existante ou nouvelle un état

d'esprit ainsi que le processus de développement (et de création) de l'activité économique par la combinaison de la créativité et/ou de l'innovation, de la prise de risque et d'une saine gestion. L'objectif dépasse alors la simple gestion quotidienne, il s'agit des ambitions et de la stratégie d'une organisation. En appartenant à une entreprise à forte esprit d'entreprise, les salariés vont se sentir davantage protégés, intégrés, entourés que dans une structure plus classique, il s'agira d'un esprit maison. Pour cela, la stratégie des Ressources Humaines (l'esprit d'entreprise) doit être attentive aux aspirations des salariés, veiller à leur sécurité, favoriser leur environnement, prendre en compte les aspects collectifs du travail (garantir l'intégration des nouveaux salariés). A notre avis, l'esprit d'entreprise est le pilier de l'esprit des salariés qui doit être considéré comme une conscience collective, une force spirituelle et un ensemble de richesses spirituelles des membres. En guise de conscience collective et en vue d'atteindre ses objectifs, il doit permettre de constituer une puissante arme idéologique garantissant et incitant la motivation, la cohésion et l'union des salariés en lançant des plans politiques d'entreprise. A la manière d'une force spirituelle, il doit permettre aux salariés de surmonter chaque difficulté. A l'image d'une richesse spirituelle et pour qu'il puisse orienter et encourager la motivation du salarié dans une ambition motivante, unie, harmonique et saine, il faut que l'esprit de l'entreprise ait un sens des valeurs, traduise des intérêts, des aspirations des membres et l'objectif spirituel commun. De plus, afin de garantir l'exercice de la liberté de discussion, de critique et de contre-critique, il faut qu'il exige que soient respectées, protégées et diffusées toute idée et toute conception positives aptes à contribuer à un climat harmonieux et démocratique, au développement de l'entreprise et à la motivation du travail. Nous proposons donc d'introduire les éléments de civilisation spirituelle dans l'esprit d'entreprise. Sous cet esprit d'entreprise, avec la formation du salarié (la civilisation spirituelle, les devoirs et l'éthique professionnelle), la promotion de la gestion (la Gestion axée sur les gens, l'unité de l'organisation, le respect et la poursuite de la progression scientifique et la règle naturelle, la gestion scientifique), et l'amélioration du système politique démocratique de l'entreprise, la motivation et l'esprit créateur du salarié seront bien suscités pour la réalisation d'un idéal commun : le développement de l'entreprise et du personnel.

#### **附加条件 10. 营造一个双赢的环境: 共同发展。**

Condition supplémentaire 10. Etablir une situation gagnant-gagnant : le développement commun.

对于个人和企业来说, 长期发展必须有一个双赢的环境。怎样把个人利益与企业利益联系在一起是一个永恒的主题。一方面, 企业的需要和利益应该被放在第一位(个人利益服从集体利益)。另一方面, 企业必须保证员工的利益。这就需要管理者找到他们共同的利益。我们想到建立一个以合作为基础的环境, 即, 把个人发展与企业发展融为一体, 通过共同发展实现双赢。为了实现这个想法, 应该使员工感觉到他的成功是建立在企业持续发展的基础上。个人的成功是建立在企业坚实的平台之上。同样, 企业的快速发展, 必须有大量的忠实员工的付出。为此, 个人价值应该与集体价值相一致。我们可以通过四个方面来促进共同发展。1. 企业文化和企业精神引导员工思想。作为企业的一部分, 个人决定企业, 同时, 他们也被企业影响。他们不仅仅是企业文化和企业精神的受益者, 同时他们也是缔造者。2. 以人为本。企业需要长期发展, 就必须以人为本, 为了建立和改善管理机制, 管理者可以创建对企业美好未来以及自我实现的美好的憧憬(愿望或者意志)。在这种情况下, 就像一个支撑点, 企业发展促进个人成功, 使得员工充分发挥潜能, 自由发挥自己的能量, 一点一滴的实现自己的愿望, 同时他们也为企业做出了贡献。3. 诚信。企业与员工的共同发展也取决于双方的诚信。只有当员工融入到企业中, 企业才能给他提供发展的机会。同样, 只有在企业对员工诚信的情况下员工才能忠诚, 勤奋, 自愿的执行工作。如果企业为员工考虑, 员工必定会回报企业。双方的诚信(或者忠诚), 好的憧憬, 合理的管理, 共同组建一个良性循环的管理体系, 这个体系使得个人发展与企业发展很容易的实现。4. 企业人文环境。一般的来说, 能够激发员工积极性的环境, 应该反映着目标, 价值, 自主性, 认知, 公正, 信任, 支持和互助, 管理风格, 一致, 工作的意义, 忠诚, 员工的态度和员工的信仰等因素的自然属性, 并使之成为企业环境的真正的王牌。我们认为, 忠诚是决定企业人文环境的重要因素, 所有这些都反映出员工应该是企业管理者的合作者。因此, 在一个激发员工积极性的环境, 管理程序与管理机构根据员工的个性, 引导他们的认知(特别是忠诚度), 更好的服务于集体工作, 维护员工关系(团结, 互信, 互助, 平等, 互相尊重, 互相宽容、民主), 提前做好满足员工需求的准备工作。

Le développement de l'entreprise sur le long terme a besoin d'une situation gagnant-gagnant aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise. La manière de faire le lien entre le bénéfice de l'individu et celui de l'entreprise est un objectif permanent. D'un côté, les besoins et les intérêts de l'entreprise doivent être mis en priorité (subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général). D'un autre côté, l'entreprise doit garantir les besoins et les intérêts des salariés, ce qui oblige le gestionnaire à trouver des bénéfices communs. Nous pensons à établir

une situation sur la base de la coopération, soit, à intégrer la croissance personnelle et le développement de l'entreprise, par le développement commun en vue de réaliser une situation gagnant-gagnant. Dans la réalité, les individus devraient éprouver un sentiment d'accomplissement à l'égard du développement continu d'entreprise. L'épanouissement personnel se base donc sur la plate-forme solide de l'entreprise. Parallèlement, le développement rapide de l'entreprise a besoin des efforts de nombreux fidèles salariés. Et afin de parvenir à un accord, les valeurs personnelles et celles de l'entreprise doivent être cohérentes. La gestion d'entreprise peut promouvoir le développement commun par quatre points.

1. Orienter par la culture de l'entreprise et l'esprit d'entreprise.

En tant qu'éléments de l'environnement des affaires les individus dominent l'entreprise, en même temps ils sont influencés par l'entreprise. Non seulement ils sont les bénéficiaires de la culture de l'entreprise et l'esprit d'entreprise, mais ils les façonnent aussi.

2. L'axer sur les gens.

L'entreprise veut continuer à se développer, ce qui les oblige à s'axer sur les gens. En établissant et améliorant le mécanisme de gestion, le gestionnaire peut susciter des bonnes volontés (souhaits ou perspectives) pour parvenir à un développement global de l'entreprise et un épanouissement de ses salariés. Dans ce cas, en guise de point d'appui, le développement de l'entreprise est propice à la croissance personnelle, permet aux salariés de maximiser l'expertise, libérer leur énergie, peu à peu de réaliser progressivement leur propre valeur et en même temps de contribuer à développer l'entreprise.

3. La foi

Le développement personnel et celui d'entreprise dépendent aussi de la bonne foi entre les deux parties. L'entreprise disposera d'un espace pour montrer leur talent et promouvoir le développement de compétences personnelles au cas où des individus l'intégreraient. De même, pour fidéliser les salariés, contribuer à développer le dévouement et la diligence dans l'exécution de leur mission, l'entreprise doit seulement rendre leurs salariés honnêtes. Si l'entreprise mène une réflexion sur les individus, ils se montreront reconnaissants par leurs efforts. La bonne foi (ou l'honnêteté) entre les deux parties, les belles perspectives et le système de gestion raisonnable forment ensemble un mécanisme de cercle vertueux qui permet aux individus et à l'entreprise de faciliter la réussite commune.

4. L'ambiance de travail.

D'une façon globale, le climat motivant reflète les buts, les valeurs, l'autonomie, la reconnaissance, l'équité, la confiance, le soutien et l'entraide, le leadership, la cohésion, le sens de l'action, l'efficacité, la loyauté, les attitudes et les croyances des membres qui, à cause de leur nature, deviennent à leur tour des éléments du climat. Parmi ces éléments, nous considérons la loyauté comme l'une des qualités les plus déterminantes de l'ambiance, comme un ensemble qui se reflète sur l'image qu'ont les collaborateurs de leur manager. De ce fait, dans un climat motivant, la structure et le processus organisationnel interagissent avec la personnalité du salarié pour produire des perceptions (surtout la loyauté), qui favorisent le travail en équipe, permettent d'entretenir des relations de qualité (la cohésion, la confiance mutuelle, l'entraide, l'égalité, le respect mutuel, la tolérance mutuelle et la démocratie), et de répondre avantageusement à certains besoins de l'individu.

#### 如何在具有动机性的环境下调动员工的积极性。

Comment motiver le salarié dans un climat du travail motivant.

作为员工的公仆，在具有动机性的环境下，运用六条假设所提出的方法，通过加强五方面的精神管理和改善十项先决条件，具有动机性的管理者在企业内建立一个双赢的企业氛围(实现员工个人的进步与企业的发展)。在这种环境下，管理者通过共同发展这个目标，以及管理者通过建立其他的个人需求与共同发展目标相关联的目标来激发员工的积极性。为了实现这个计划，在一方面，具有动机性的管理者激发员工的积极性，通过改善和修改工作内容和工作环境，通过建立目标对员工的吸引力和通过岗位本身的特点和个人发展目标相联系。在另一方面，在一方面，具有动机性的管理者激发员工的积极性，通过实现共同目标，运用工作程序，把员工的努力，技能和收入相联系。同样，通过帮助员工建立起努力，行动与以及这两者所带来的对工作结果的联系(尤其对于某些人来说)，来实现在工作中对自主权和能力体现的满足。具有动机性的管理者和这个具有动机性的工作氛围，使得各种能力的员工，都能够有一种在企业中被使用和发挥作用的满足感，产生一种责任感和主动性，以及自己的工作结果被承认，一种在职业行为中的自我实现，同样，使员工认识到自己的潜能和才干能够体现...

Dans un climat du travail motivant, avec un rôle de serviteur de l'ouvrier, en utilisant six facettes de leviers, en renforçant cinq états psychologiques et en améliorant dix conditions supplémentaires, le leadership mobilisateur forme une situation gagnant-gagnant (la réalisation de développement d'entreprise et l'épanouissement du salarié). Dans la quelle, il suscite la motivation du salarié par l'objet du développement commun et par l'autres besoins personnels que le gestionnaire établit des liens avec ces objets. Pour ce faire, dans un part, le leadership

mobilisateur dynamise la motivation du salarié en améliorant et modifiant le contenu (et contexte) du travail par créer de l'attrait de un (ou des) objet(s) commun(s) et par créer des liens entre la caractéristique de l'emploi et le besoin de développement personnel. Dans un autre part, le leadership mobilisateur dynamise la motivation du salarié en obéissant au processus de comportement et par appliquer des liens entre efforts, performances et récompenses afin de réaliser un (ou des) objet(s) commun(s). Ainsi, en aidant le salarié d'établir les liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient aboutir à ce que l'individu (plutôt pur certains individus) éprouve des sentiments de compétence et d'autodétermination au travail. Le leadership mobilisateur et le climat motivant permet aux salariés de tous niveaux de qualification avoir le sentiment d'être utiles et de jouer un rôle dans l'organisation, d'avoir des responsabilités et des autodéterminations, d'être appréciés pour ce qu'ils font, de se réaliser par le truchement de leur activité professionnelle, ainsi que la conviction d'utiliser leurs qualités et de développer leur potentiel...

## 总结 Conclusion

为了有利于员工之间的合作，我们建议，一方面，企业应该通过社会主义精神文明建设，职业道德与员工的义务（责任）教育以及企业文化与企业精神的建设加强对员工思想意识的教育。在与员工一起制定企业文化和企业精神（集体意识和精神力量）的同时引导他们的工作态度和思想（道德）观念。企业精神与企业文化应该有利于激发员工的积极性。在另一方面，领导的角色应该是员工的公仆或者是助手（员工的角色应该是企业的主人）。也就是说，企业管理者应该把他们的任务放在给员工提供一个宽松的工作环境中（帮助，宽容，信任，平等，尊重，民主，团结，激励，忠诚）。或者说，管理应当以人为本，充分尊重个性，根据本文的六个建议和五个思想方法引导和组织员工，并在积极完善10个先决条件的基础上，领导者的管理行为应该使员工与企业共赢和共同发展。正是由于领导得当的服务（动员所有员工，调动他们的主动性），使得工人能够很好的实现个人的发展也同时最大限度的为企业做出贡献。当然，动机的构成因素很多，而且这些因素随着时间和职业的改变也在不时的变化，命令应该一致，领导者应该团结，管理者本身应该是积极和主动的。他们应该学习和使用把一切积极因素用在日常的管理信息和行为中。比如，为了有利于生产和有利于建设一个具有激发员工积极性的环境，他们应该分析工人的生产环境，在员工要求解决实际困难时，能够识别各种问题的根本原因，维护员工的合作与团结，制定会议计划，确保员工行为与企业目标一致，公平、协商地寻找解决方案，维护企业的亲和力，寻找一种能使预期与实际执行相一致的生产方法，提倡互助，鼓励员工的主动性与创造性，确保企业与员工共同发展。根据这个思路，我们绘制了，激发员工积极性的工作环境框架。如下图。

Afin de motiver le salarié dans un climat du travail motivant, nous proposons que la Gestion et les politiques administratives de l'entreprise, d'une part, renforcent la formation idéologique des salariés par l'édification d'une civilisation spirituelle, l'éducation à l'éthique professionnelle et des devoirs (obligations) du salarié et par la construction de la culture de l'entreprise et l'esprit de l'entreprise. (Voir *Condition supplémentaire 8 et 9*). En construisant avec ses membres la culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise (la conscience collective et la force spirituelle) il convient d'orienter leur attitude de travail et leur point de vue sur les valeurs morales (l'esprit). La culture d'entreprise et l'esprit d'entreprise doivent favoriser la motivation (voir *Condition supplémentaire 9*). D'autre part, le rôle du cadre (en tant que serviteur de l'ouvrier) doit consister à se mettre au service de l'ouvrier ou d'assistant (le rôle des ouvriers s'apparente au maître de l'entreprise. Voir *Condition supplémentaire 4*). C'est-à-dire que la Gestion doit faire porter sa mission sur la manière d'offrir une bonne ambition de travail (aide, tolérance, confiance, égalité, respect, démocratie, unité, incitation, fidélité) aux ouvriers. Il s'agit de se baser sur l'humanité (Voir *Condition supplémentaire 1 et 2*), de respecter la personnalité, d'organiser et orienter les membres de l'entreprise selon six leviers proposés dans cette thèse et cinq états psychologiques, et avec l'amélioration de dix conditions supplémentaires, les activités du gestionnaire doivent permettre aux salariés et à l'entreprise d'avoir une condition gagnant-gagnant, de réaliser un rendement gagnant-gagnant et de garantir un développement commun (Voir *Condition supplémentaire 10*). Et grâce à un service efficace du cadre (mobiliser les membres, développer leurs initiatives), les ouvriers pourront bien réaliser leur développement personnel et assurer une contribution maximale à leur organisation. Naturellement, les sources de la motivation sont multiples mais changeantes au cours de la vie et de la carrière, le commandement et la direction doivent être unanimes et cohésifs (Voir *Condition supplémentaire 5*), le gestionnaire doit donc être motivé et motivant. Il doit apprendre et utiliser tous les éléments positifs et les moyens spécifiques de prise d'information et d'action. Par exemple, en permettant une organisation propice à la production et en favorisant un climat de travail motivant, il lui faut analyser les conditions de travail des ouvriers, clarifier et identifier les problèmes qui se posent, lors d'un entretien personnel, repérer les agents en difficulté et leur proposer de l'aide, maintenir des relations de travail coopératives, planifier des réunions de l'entreprise, veiller à l'adhésion du groupe aux objectifs définis, négocier



## Annexe n°11: L'information de l'entreprise d'enquête.

### 1. L'information de BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD.

**Nom / Raison sociale :** BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD

**Adresse enregistrée:** No.64 Chang Qing Road, Jintai Dist Baoji Shaanxi Chine

**Code Postal :** 72100 **Ville :** Baoji **Province :** Shaanxi **Pays :** Chine (continent)

**Tél :** 0086-917-3652882 **Fax :** 00869173651158

**Code NACE\* :** 216 Secteur d'activité économique: Textiles, habillement, cuirs, commerce  
(\* Note : L'acronyme NACE signifie "Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne". Le code NACE est la Nomenclature européenne des activités économiques. Elle constitue le cadre de référence pour la production et la diffusion des statistiques).

**Site web:** <http://www.hmgm520805.cn/>

**Site internet :** <http://www.86xc.com/579042.html>

**Site internet (en français) :** [http://french.alibaba.com/gs-suppliers\\_bjhm](http://french.alibaba.com/gs-suppliers_bjhm)

**Champ de domaine:** l'industrie textile **Catégorie :** Moyenne.

**Nombre de salariés:** 308 (le 28/02/2011) ; 318 (le 28/02/2012). Actuellement 318 (fin 2012).

**Management de l'entreprise :** 43 salariés ; Atelier 267 salariés ; Autres 8 salariés.

**Salariés de sexe masculin dans l'atelier:** 12 employés

**Salariés de sexe féminin dans l'atelier:** 255 employées

**Type d'Affaires:** Fabricant, société commerciale

**Gamme:** Production et conception de literie (broderie et autres)

**Produits / Services :** Linge de lit (duvets, jetés de lits, couettes en duvet, plume, laine et synthétique, ensemble de literie, de la broderie 4 PCS, etc.) ; duvets ; vêtements ; sacs à provisions ; broderies artisanales.

#### **Propriété et Capital**

- Année de création: 2003

- Représentant légal/Propriétaire de l'Entreprise: Xi TANG

#### **Commerce et Marché**

- Licence d'exploitation d'import-export exclusive

(La compagnie au droit d'importation et d'exportation)

- Principaux Marchés: Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe de l'Est, Asie du Sud-Océanie, Moyen-Orient, Asie de l'Est, Europe de l'Ouest

- Principaux Clients: Maruhachi, Tamurakoma, ONE'S, Prairie dog, France France

- Volume total annuel des ventes : Supérieur à 100 millions

- Pourcentage des exportations : 91% -100%

- Le commerce équitable : Furt, HK de Guangzhou, Frank

#### **Informations concernant l'Usine**

- Zone de construction : 18 000 mètres carrés

- Superficie de l'Usine (mètres carrés) : 10 000 mètres carrés

- Certification de Gestion : ISO 9001:2008

- Fabrication Contractuelle : Service d'OEM offert ; Service d'esthétique industrielle offert

Photographie 1. Les photographies suivantes sont les photographies de l'entreprise et ses produits.

**Visite du client**



**Vue de l'entreprise**



**Ensemble de literie (Coton 100%)**



**Ensemble de literie (satin de coton et soie)**



**En bas édredon avec imprimé**



**Ensemble imprimé de literie de 4 PCS**



**Série d'édredons**

**羽绒被系列** (Down Quilt Series)

- 采用日本标准检测的羽绒。
- 羽绒成份：90%水洗白鸭绒+10%羽毛。
- 蓬松度好（蓬松高度10.2CM），洁净无味。
- 做工精良，手感柔软。

**全棉绗缝被** (100% Cotton Quilted Quilt)

- 采用电脑绗缝工艺，图案独特新颖，做工精良。
- 小桃心花型床品

**Série d'édredon en broderie**

采用电脑贴布绣花，用各种颜色的布拼贴出一幅美丽的图画。

**刺绣类** (Embroidery Type)

新产品刺绣



**Sac pliable, sac à provisions, sac de toile, sac de toile de coton.**



**Vêtement d'enfant**



Vêtement tissé    Pantalon de ski

**Vêtement de femme**



**2. Profil de l'entreprise.**

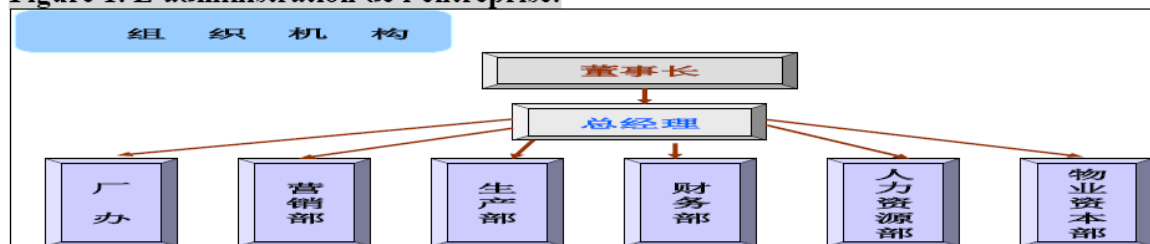
BAOJI HUAMEI INDUSTRY & TRADE CO., LTD a été fondée en 2003, elle est consacrée à la production professionnelle d'une grande variété d'objets de literie et à la fabrication des produits fabriqués grâce à des travaux d'aiguille. Après 19 ans de développement et l'accumulation de la technologie, la combinaison d'un certain nombre de professionnels expérimentés et d'excellente qualité, aujourd'hui, elle compte 318 employés (en 2012) avec 10 000 mètres carrés de surface du bâtiment ; elle est équipée de 350 ensembles de matériel de couture et de traitement, 20 matériels de repassage et de coupage, 10 machines à broderie informatisée de qualité élevée, 3 top qualité de courtepointes informatisées. Baoji HuaMei Industrie et du Commerce est l'un des principaux fabricants de textiles de literie, de toutes sortes de vêtements et ensembles de literie, de couettes, de taies d'oreiller, de sacs à provisions et de métiers de broderie, de broderies artisanales et d'autres produits. Leurs produits ont été principalement exportés vers le Japon, l'Asie du Sud, l'Europe, les Etats-Unis, et dans d'autres pays et régions. L'entreprise produit annuellement 400 000 pièces (séries) d'articles de literie et de broderie artisanale, 300 000 pièces de vêtements, et un million de morceaux de sacs à provisions. Leur qualification d'importation et d'exportation il y a seize ans. L'esprit d'entreprise consiste à aller de l'avant dans une unité réaliste et innovatrice.

**3. L'organisation de l'entreprise d'enquête.**

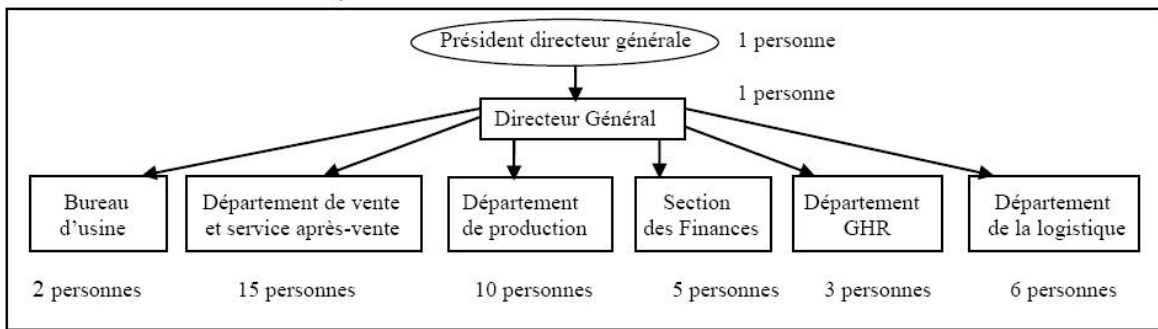
**3.1. L'administration de l'entreprise (43 personnes).**

L'administration de cette entreprise consiste en président directeur générale, directeur général, bureau d'usine, département de vente et service après-vente, département de production section des Finances, département GRH et département de la logistique. Figure 20 ci-dessous présent l'administration de cette entreprise.

**Figure 1. L'administration de l'entreprise.**



Nous le traduisons en français :

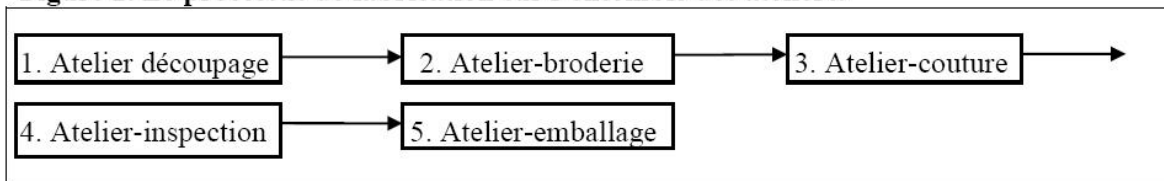


### 3.2. L'organisation de l'atelier et le processus de fabrication (total des ateliers, 267 salariés)

- En nous axant sur ces ateliers, nous avons procédé à deux reprises à des enquêtes auprès des mêmes membres.

Il y a 6 ateliers dans cette entreprise (267 salariés, c'est-à-dire 255 femmes, 12 hommes) dont l'âge moyen est de 37 ans. Il s'agit d'un Atelier-découpage constitué de 14 salariés (10 femmes, 4 hommes) ; un Atelier-broderie, de 28 salariées ; (28 femmes) ; deux Ateliers-couture, de 76 salariés (73 femmes, 3 hommes) + 77 salariées (77 femmes) ; un Atelier-inspection de 62 salariés (59 femmes, 3 hommes) et un Atelier-emballage, de 10 salariés (8 femmes, 2 hommes). Voici leur processus de fabrication sur l'ensemble des ateliers.

Figure 2. Le processus de fabrication sur l'ensemble des ateliers.



Photographie 2 : Le processus de fabrication sur l'ensemble des ateliers).



Photographie 3. Les photographies suivantes présentent la situation de fabrication (selon le processus de production).

1. Atelier découpage 2. Atelier-broderie

Broderie informatisée



## Machine à coudre de point noué.

### 3. Atelier-couture 1

缝纫一车间




缝纫一车间现有设备:

- \*高速平缝机: 160台
- \*打结机: 5台 (日本)
- \*锁眼机: 7台 (日本)
- \*钉扣机: 18台 (上海)
- \*圆眼机: 1台 (美国)
- \*粘合机: 1台 (日本)

### Atelier-couture 2

缝纫二车间



缝纫二车间设备:

- \*高速平缝机: 100台
- \*高速三线包缝机: 20台
- \*高速五线包缝机: 9台

## Contrôle de Qualité (Atelier-inspection, Atelier-emballage et Equipement d'Essai).

Leur équipe de contrôle de qualité vérifie strictement les caractéristiques de leurs produits avant la livraison à n'importe quel acheteur.

### 4. Atelier-inspection

检验车间

精心检验——保证每一件产品的质量



检针机

一检 二检 三检



### 5. Atelier-emballage



## Photographie 4. Equipement et Installations d'Essai (examine du tissu par la machine).



Cette machine est utilisée pour tester la qualité de tissu.

## Photographie 5. Environnement de travail sur la sécurité.

生产管理

消防管理

为了进一步全面提高安全生产和消防安全工作质量, 我公司配置灭火器60只、消火栓6只。今年我公司又投资近千元对所有消防系统进行了改造, 在各车间安装了火警铃、应急灯等消防设施。随着公司生产规模的不断扩大, 企业规模的日益壮大安全生产和消防安全会更加严峻, 我们将进一步加强管理。

消防设施

车间疏散图

应急对策



## Photographie 6. Environnement de travail: normalisation du travail.

生产管理

车间管理制度

- 刺绣车间检验标准
- 断针管理
- 使用检针机须知

检验标准

断针记录

换针记录

检针机灵敏度确认记录

检针机检验报告

车间工作环境

为了使工人的工作环境温度保持在摄氏25度左右, 每个车间配备了四台立式空调。



## **Motivation des salariés en Chine : établir un climat motivant dans l'entreprise**

### **Résumé**

La motivation des salariés est une nécessité vitale pour le succès d'une entreprise, notamment dans le contexte de la crise économique mondiale. En comprenant ce qui motive leurs membres, les dirigeants peuvent mobiliser le plein potentiel de chaque personne et diriger plus efficacement leur énergie. Le renouvellement des sources de motivation demande d'analyser au préalable les changements qui affectent actuellement le monde du travail et leurs conséquences. L'objectif de cette thèse vise à aider les personnes qui gèrent les ressources humaines (dans l'entreprise) à comprendre quelles sont et comment créer des conditions propices à la motivation des salariés, comment orienter, susciter et soutenir leur motivation et comment construire des stratégies motivationnelles adaptées. De plus, à cette fin, en favorisant la motivation et en suscitant les salariés, nous essayons de proposer d'établir un climat motivant dans l'entreprise chinoise.

### **Résumé en anglais**

The motivation of employees is vital necessity to the success of the enterprise, especially in the context of global economic crisis. By understanding what motivates their members, directors can mobilize and realize the full potential of each person and direct their energies more effectively. The renewal of sources of motivation asks that analyze in advance the changes currently affecting the world of working and their consequences. The objective of this thesis is to help people manage human resources (in the enterprise) to understand what and how to create conditions favor the employee motivation, how to orientate, to improve and to maintain the motivation of its employees and how to construct appropriate motivational strategies in the management. In addition, for this aim, in favorite of promoting the motivation and stimulating the employees, we try to propose to establish a dynamic environment in Chinese enterprises.