

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

**Évaluation du personnel,
motivation intrinsèque,
formation et reconnaissance**

Comment ces éléments impactent-ils la
motivation ?

Auteur : Tristan Duval
Promoteur : Patrice Gobert
Lecteur : Pierre Meurens
Maître de stage : Caroline Waleffe
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre reconnaissance envers les personnes sans qui ce mémoire n'aurait été possible.

Nous tenons à remercier Caroline Waleffe et son équipe pour l'accueil durant les trois mois de stage.

Nous remercions tout spécialement Monsieur Patrice Gobert, promoteur académique, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son regard critique.

Enfin, une pensée toute particulière également à Françoise Clément et Laure Clynckemaillie pour le soutien durant la rédaction de mémoire et leurs nombreuses relectures.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Lien entre l'évaluation du personnel et les autres activités de la gestion du personnel	5
Figure 2 : Approches théoriques de la motivation	21
Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow	22
Figure 4 : Facteurs de satisfaction et facteurs de mécontentement	24
Figure 5 : Le modèle VIE de Vroom	26
Figure 6 : Les différents types de motivation	29
Figure 7 : Les dimensions de la reconnaissance influençant l'estime de soi	35
Figure 8 : L'impact indirect de la reconnaissance sur la motivation	36

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Genre des répondants	51
Tableau 2 : Les différentes générations	52
Tableau 3 : Ancienneté des répondants	53
Tableau 4 : Secteur de travail des répondants.....	53
Tableau 5 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de motivation ..	54
Tableau 6 : Moyennes et écarts types des items de motivation professionnelle.....	55
Tableau 7 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de l'affiliation sociale	56
Tableau 8 : Moyennes et écarts types des items de l'affiliation sociale.....	57
Tableau 9 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de l'autonomie	58
Tableau 10 : Moyennes et écarts types des items de l'autonomie	59
Tableau 11 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de compétence	59
Tableau 12 : Moyennes et écarts types des items de compétence	61
Tableau 13 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables des formations	61
Tableau 14 : Moyennes et écarts types des items de formation.....	63
Tableau 15 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de reconnaissance	64
Tableau 16 : Moyennes et écarts types des items de reconnaissance	65
Tableau 17 : Corrélation entre motivation intrinsèque et motivation des travailleurs.....	68
Tableau 18 : Corrélation entre affiliation et motivation des travailleurs	68
Tableau 19 : Corrélation entre autonomie et motivation des travailleurs	69
Tableau 20 : Corrélation entre compétence et motivation des travailleurs.....	70
Tableau 21 : Corrélation entre formation et motivation des travailleurs	71
Tableau 22 : Corrélation entre reconnaissance et motivation des travailleurs.....	72
Tableau 23 : Corrélation entre l'item reconnaissance des compétences et motivation des travailleurs.....	72
Tableau 24 : Corrélation entre l'item considération des efforts et ce indépendamment des résultats obtenus et motivation des travailleurs	73
Tableau 25 : Corrélation entre l'item reconnaissance comme une personne et motivation des travailleurs.....	74
Tableau 26 : Corrélation entre l'item évaluation, reconnaissance et considération des résultats et motivation des travailleurs	74

TABLE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Genre des répondants	51
Graphique 2 : Répartition selon le prisme des générations.....	52
Graphique 3 : Représentation graphique de la satisfaction et motivation professionnelle	54
Graphique 4 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de l'affiliation sociale	56
Graphique 5 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de l'autonomie	58
Graphique 6 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de compétence	60
Graphique 7 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables des formations	62
Graphique 8 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de reconnaissance	64

TABLE DES MATIÈRES

Partie 1 : Analyse de la littérature	1
<i>Chapitre 1 : L'évaluation du personnel</i>	<i>2</i>
Définitions (évaluation / appréciation du personnel).....	2
Objectifs.....	3
Utilité de l'évaluation	5
Pour l'entreprise	5
Pour le salarié	6
Pour le manager.....	7
Choisir une méthode d'évaluation	8
L'analyse du travail	8
Les qualités métriques des méthodes d'évaluations	11
La fidélité	11
La validité.....	12
La sensibilité	13
Les différents types d'évaluations : définitions, avantages et inconvénients	13
Entretien individuel	13
Autoévaluation	14
360°.....	14
Les personnes impliquées dans l'évaluation du personnel	15
Le supérieur direct.....	15
Le comité d'évaluation	16
Les pairs.....	16
Les subordonnés	16
Les difficultés rencontrées par les évaluateurs	17
L'avenir de l'évaluation.....	17
Conclusion	18
<i>Chapitre 2 : La motivation au travail</i>	<i>19</i>
Définitions.....	19
Les différentes théories psychologiques de la motivation	20
Les théories de contenu	21
La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow	21
Les facteurs de satisfactions et insatisfactions d'Herzberg.....	23
La théorie des besoins de McClelland	25
Les théories du processus	26
La théorie des attentes de Vroom.....	26
La théorie de l'équité d'Adams.....	27
La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg	28
Les théories de l'autodétermination de Decy et Ryan	28

La théorie de la fixation des objectifs	29
Critiques et limites des théories de la motivation	30
Les enjeux de la motivation dans l'entreprise.....	31
Conclusion	31
<i>Chapitre 3 : L'évaluation au travail et son impact sur la motivation.....</i>	<i>32</i>
Évaluation du rendement et motivation au travail	32
Les éléments en lien avec les processus d'évaluation et favorisant la motivation	33
De la reconnaissance à la motivation	33
Les récompenses.....	36
Les formations : outils de motivation.....	37
Conclusion	38
Partie 2 : Méthodologie de la recherche et de l'enquête de terrain	39
Échantillon de recherche.....	39
Construction du cadre d'analyse.....	40
Hypothèses de recherche	40
Choix d'une méthode de collecte : la méthode quantitative	44
Questionnaire d'entretien.....	46
Partie 3 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain	51
Outils d'analyse	51
Les statistiques descriptives.....	51
Présentation de l'échantillon	51
Satisfaction et motivation :	54
Motivation intrinsèque.....	56
Affiliation sociale.....	56
Autonomie.....	58
Compétence.....	59
Perception de l'efficacité des formations	61
La reconnaissance.....	63
Les statistiques bi variées.....	66
Vérification de l'hypothèse 1	67
Vérification de l'hypothèse 2	70
Vérification de l'hypothèse 3	71
Conclusion et discussion.....	75
Limites	75
Conclusion du mémoire.....	77
Bibliographie.....	79

Articles.....	79
Livres	80
Cours.....	81
Sites Internet	81
Mémoire.....	81
Résumé.....	82

INTRODUCTION

Pour exister, n'importe quelle organisation a besoin d'hommes et de femmes rattachés derrière un même projet. Dans un contexte de concurrence et de transformations continues du travail, un département des ressources humaines a un réel rôle clé à jouer sur de nombreuses thématiques.

Un des concepts qui nous a toujours intéressés durant notre parcours académique est la motivation et particulièrement la motivation au travail. Dès lors, il nous a semblé évident de nous pencher sur cette thématique et de la découvrir à travers ce travail.

L'entreprise Firmenich (et particulièrement son site belge), qui est une entreprise agroalimentaire située à Louvain-la-Neuve, fut approchée et découverte lors d'une recherche de stage. Son équipe de ressources humaines avait de nombreux projets très intéressants. Un de ceux-ci fut proposé à notre recherche : réfléchir et m'intéresser à la question de l'évaluation du personnel. Commencèrent alors de nombreuses réflexions qui aboutirent à se questionner sur le lien que les deux notions pouvaient avoir entre elles. Et après plusieurs essais et de nombreuses modifications, la question de recherche suivante fut posée :

**« Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance :
Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? »**

Pour tenter de répondre à cette question et organiser au mieux ce mémoire, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive et nous avons divisé ce travail en trois parties.

La première partie est une revue et une analyse de la littérature. Elle est divisée en trois chapitres. Le premier chapitre développe et synthétise la littérature sur l'évaluation du personnel. Le second s'intéresse à la motivation des travailleurs et le troisième et dernier chapitre développe le lien existant entre ces deux notions. C'est dans ce chapitre que nous développons les éléments retenus pour notre questionnaire d'entretien à savoir la motivation intrinsèque, les formations et la reconnaissance.

La deuxième partie développe la méthodologie de la recherche et l'enquête de terrain. On y définit donc l'objet de la recherche et on pose également le cadre d'analyse, le modèle de notre recherche ainsi que les trois hypothèses liées. On justifie le choix de notre méthode de collecte, la méthode quantitative et enfin, on présente notre questionnaire.

Enfin, la troisième et dernière partie présente et commente les résultats obtenus. Il s'agit de vérifier les hypothèses posées dans la partie précédente, les commenter et d'exprimer les limites qui ont pu ressortir de ce travail.

Pour terminer, une conclusion générale de notre travail clôture ce mémoire.

Partie 1 : Analyse de la littérature

Un travail de recherche quel qu'il soit doit toujours se référer à de la littérature concernant son objet de recherche. C'est cette dernière qui permet, tant au chercheur qu'aux lecteurs, de découvrir et apprivoiser l'objet de recherche et les différentes théories pouvant y être rattachées. (Quivy, Van Campenhoudt et Marquet, 2017).

Vous trouverez donc dans cette première partie du mémoire, une proposition d'une base théorique solide portant sur la thématique de **l'évaluation du personnel**. Une liste de définitions, non exhaustive, permettra la découverte de ce thème et posera les balises théoriques nécessaires pour ce travail. On rappellera également les différents objectifs d'un tel procédé. On précisera son utilité pour les différentes parties prenantes présentes dans l'organisation. Les éléments à prendre en compte afin de choisir la méthode idéale d'évaluation seront présentés. Nous commenterons les différents procédés existants. Enfin, on terminera ce premier chapitre par un regard sur l'avenir de l'évaluation.

Nous développerons également **la motivation au travail** en essayant, dans un premier temps, de la définir. On continuera cette deuxième partie en développant et en analysant un certain nombre de théories différentes sur la motivation. Nous viserons à critiquer positivement et négativement, ces différentes théories. Nous nous intéresserons également à la question de la démotivation et aux enjeux de la thématique de la motivation des travailleurs pour les entreprises.

Et enfin, nous terminerons cette revue littéraire en posant un regard sur la littérature. Nous développerons les effets de **l'évaluation du personnel sur la motivation**. Nous y détaillerons les notions de rendement ou encore de reconnaissance. On terminera ce dernier chapitre en évoquant un certain nombre d'éléments de motivation en lien avec l'évaluation tels que la reconnaissance ou l'évaluation du rendement.

Chapitre 1 : L'évaluation du personnel

Pour mieux comprendre ce que signifie le terme « l'évaluation du personnel », il est intéressant de définir les différents éléments qui composent ce dernier.

Selon le dictionnaire Larousse (s.d), évaluer c'est : « Déterminer, fixer, apprécier la valeur, le prix de quelque chose, d'un bien, etc. ». Le dictionnaire définit également le terme personnel comme l'« Ensemble des personnes employées dans un service, des individus en situation de travail dans un établissement, une entreprise. ».

On peut donc penser, qu'en joignant ces deux définitions nous arrivons à une définition intéressante et générale pour comprendre cette thématique.

Mais qu'en est-il réellement dans la littérature spécifiquement RH ?

Définitions (évaluation / appréciation du personnel)

Cette notion d'évaluation, essentielle au management d'une entreprise, se retrouve souvent interprétée dans la littérature sous deux termes différents : l'évaluation du personnel et l'appréciation du personnel. Nos recherches ne nous ont pas amenés à trouver une distinction claire entre ces termes, tant la barrière semble floue pour certains auteurs. Nous considérons donc que, en l'absence d'une appellation unanime et précise, ces deux termes correspondent à une seule et même notion.

Cette dernière a été définie par de nombreuses personnes au cours des années. Notre recherche bibliographique nous a amenés à découvrir de nombreuses définitions. Les plus pertinentes sont présentées ci-dessous:

Bernard Martory et Daniel Crozet (2005) sont arrivés à définir simplement l'appréciation comme étant « un **jugement** porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le **comportement** d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions ».

Selon Éric Campoy *et al.* (2008), la notion d'appréciation fait référence à l'ensemble des **situations standardisées et périodiques** dans lesquelles l'entreprise mesure les **performances** de chaque salarié. Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée »

conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ».

Pour Lecoecur (2008), il s'agit d'un outil, dit classique, qui signe l'entrée dans la phase productive. Ce dernier tient une place particulière et prépondérante dans les décisions orientant **le développement des compétences**.

Toujours selon Elisabeth Lecoecur (2008) l'évaluation du personnel peut porter plusieurs nominations dans les organisations : « entretien annuel », « entretien de développement », « entretien d'appréciation » ou bien encore « entretien de progrès ». On apprend que, qu'importe sa nomination, « il est redouté par les uns, décrié par les autres [...] en provoquant, chaque année, une véritable effervescence où se mêlent espoirs, angoisses, désillusions et indifférence ».

La notion d'évaluation du personnel évoque quant à elle pour Dolan et Saba (2002) la notion de **rendement**. Il définit cette dernière comme « un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les **comportements** et les **résultats** d'un employé occupant un poste donné. » Selon eux, un système d'évaluation doit inclure l'analyse de différents points : l'absentéisme, la productivité et l'amélioration possible des employés.

Enfin, pour Blondin et Sekiou (1990), « l'évaluation du personnel consiste à porter un jugement sur des activités exercées par un employé pendant **une période déterminée** dans une organisation. Ce jugement doit s'appuyer sur des critères explicites et des normes établies de façon que l'évaluateur puisse formuler une opinion globale et objective sur le rendement et le potentiel de l'évalué. »

Ces définitions, non-exhaustives, nous permettent de nous rendre compte que les auteurs de manuels RH n'ont pas tous la même vision. Ils diffèrent ou se complètent malgré eux. On découvre également de nombreuses notions qui apparaissent au fur et à mesure de ces définitions. Celles-ci viennent compléter notre compréhension de l'objet de recherche. Cette approche théorique nous semble suffisante afin d'aller plus loin dans le domaine.

Objectifs

L'entretien d'évaluation a une place importante dans la gestion des travailleurs. Cet outil, communément décrit comme une obligation RH, fait souvent perdre de vue qu'il est avant tout un instrument de management et de pilotage des équipes. (Lecoecur, 2008)

D'après Blondin et Sekiou (1990), si on se détache de la fausse idée qui est que l'évaluation est uniquement un outil de contrôle de l'employeur sur ses travailleurs, on peut se dire qu'elle peut être importante sur trois éléments :

1. D'un point de vue économique : afin de faire face à la pression du marché et répondre à une certaine exigence de qualité et de quantité, le tout dans un souci de rentabilité pour l'organisation.
2. D'un point de vue organisationnel : afin de juger de la plus ou moins bonne adéquation entre les fonctions existantes dans l'organisation et les individus occupant cette fonction.
3. Et d'un point de vue humain : afin d'établir une écoute et un questionnement entre les différentes parties de l'organisation.

Pour Lecoœur (2008), l'évaluation du personnel n'est pas simplement une obligation à remplir mais bien un réel instrument de gestion humaine. Outre le fait de joindre le personnel aux questions économiques de l'entreprise, ce face-à-face est avant tout un moment de questionnement et de dialogue sur le quotidien et les inspirations des deux parties. C'est ce que Éric Campoy *et al* (2008) développent et citent comme étant « un processus permettant l'alignement des efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise ».

En dehors de ce moment d'échanges, l'évaluation sert également à :

- Cadrer le travail : elle permet de poser des jalons et fixer les exigences pour assigner à chacun le niveau de performance attendu dans le poste. (Lecoœur, 2008)
- Analyser les charges de travail et les conditions de travail (Moulinier, 2002)
- Se pencher sur la question de la rémunération (Moulinier, 2002)

L'évaluation porte d'ailleurs généralement sur ces différents points (Gruère, 1984) :

1. Faire le bilan de l'action passée : il s'agit d'évaluer la manière dont le travail a été réalisé par rapport à ce qui était établi. On va donc regarder si les résultats atteints correspondent aux objectifs connus. On est dans une analyse assez objective du travail car on se penche sur le contenu mesurable du travail.
2. Donner un retour sur la contribution de l'individu.
3. Établir les projets pour l'avenir : on établit les résultats à atteindre et les moyens proposés pour les atteindre.

Il nous semble intéressant de regarder maintenant l'utilité précise de l'évaluation pour les différents acteurs de l'organisation.

Utilité de l'évaluation

Pour l'entreprise

Blondin et Sekiou (1990), nous montre que l'évaluation du personnel est un élément important, voir central, des activités du département des ressources humaines, comme le montre la figure ci-dessous. Il s'agit donc d'une étape cruciale dans la vie d'une organisation.

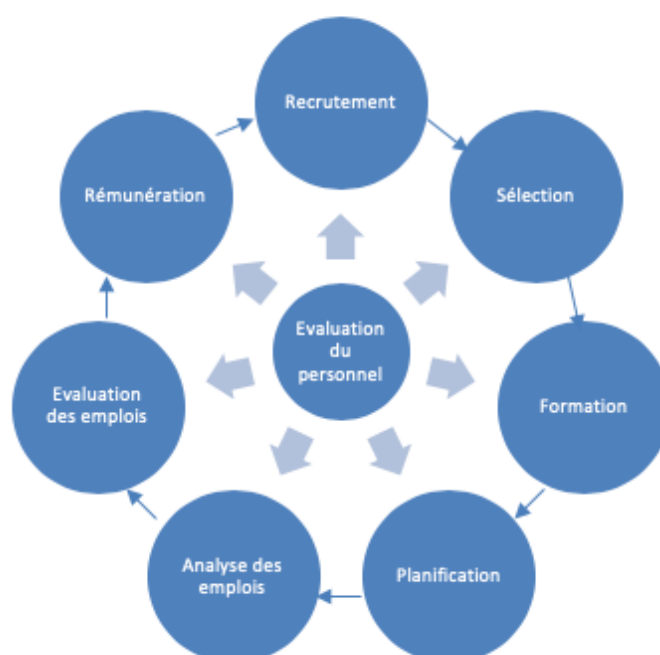


Figure 1 : Lien entre l'évaluation du personnel et les autres activités de la gestion du personnel ¹

Campoy *et al* (2008) complètent en disant que « l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun, une orientation commune en cohérence avec l'ensemble de la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. »

Pour Levy – Leboyer (2011) il s'agit d'un instrument indispensable pour éclaircir les comportements individuels ou collectifs et les comparer à la politique de l'entreprise.

¹ Blondin, L., Sekiou, L., (1990), *Gestion du personnel*, Collection Gestion, Les éditions 4 L Montréal

L'entretien annuel permet à une organisation l'échange d'informations, autant de la part du salarié vers l'organisation (communication ascendante) que de l'organisation vers le salarié (communication descendante). Cet exercice doit être un moment de communication active et doit être personnalisé. (Malassingne, 2009)

Durant ces échanges, il peut également être intéressant de s'intéresser aux besoins de formations. L'entreprise peut récolter durant cet entretien des informations intéressantes qu'elle analysera. Il faudra veiller à ce que la demande soit cohérente par rapport aux besoins du métier et de l'entreprise, le tout s'inscrivant dans l'adéquation emploi / performance. (Malassingne, 2009)

Pour le salarié

Certains auteurs, dont René Moulinier (2002), nous expliquent que « *la perspective d'un audit ou l'annonce d'une évaluation du personnel provoquent souvent une vague de protestation dans les esprits* ». Les travailleurs confrontés à ce processus d'évaluation, vont même nourrir alors un sentiment d'inquiétude ou même d'indignation face à ce dernier.

Toutefois, on remarque que la majorité des travailleurs ont un réel besoin d'être avertis de leur productivité au travail, qu'importe le moyen utilisé pour être informés. Ces salariés n'hésitent pas à solliciter, dans des moments pas toujours appropriés, leurs collègues ou supérieurs pour entendre leurs commentaires sur la manière de travailler. Véritable besoin, il est donc nécessaire de l'assouvir en y donnant une réponse précise et appuyée. (Dolan S.L., Saba T., 2002).

L'entretien d'évaluation permet avant tout au salarié d'exprimer ce qu'il pense de son travail, en citant les différents éléments qui le composent (horaire, dysfonctionnement, ...) et en mettant en avant ses souhaits d'évolution. Cet entretien peut être également un moment à saisir avant de formuler une demande de formation ou un souhait de changement de poste. Cette rencontre offre aussi au salarié la possibilité de savoir ce que sa hiérarchie pense de son travail fourni. (Malassingne, 2009)

Il s'informe également sur les orientations de l'entreprise et les attentes et résultats attendus de sa part (Malassingne, 2009). Ce moment permet à la personne de valoriser sa propre performance et ses compétences grâce à un exercice d'introspection. (Lecoeur, 2008)

Pour le manager

Cet instant est, avant toute chose, une occasion pour dialoguer. Il faut donc la saisir. En effet, par une écoute et un dialogue pertinents, cela permet de mieux découvrir le quotidien et les motivations de chacun. (Lecoeur, 2008) Ce moment de discussion est important car :

« *Pour diriger, il faut connaître les hommes. Pour connaître les hommes, il faut les écouter* » (Detoef, 1996 cité par Lecoeur, 2008)

Ce moment d'échange, se déroule dans un contexte plus formel qu'une simple discussion. On peut l'appuyer et s'accompagner par des outils validés par l'organisation ou le N+2 afin de transformer et amener les différents projets à devenir une démarche concrète qui prend en compte les différentes attentes des évalués. (Malassingne, 2009)

Il pourra également repérer différentes dysfonctions, autant techniques qu'humaines. (Campoy *et al.* 2008)

Enfin, cet échange permet de tenir à jour le contenu des postes de travail. En effet, au fur et à mesure des années, les métiers vont changer et devenir de plus en plus riches en tâches et obligations. C'est donc un moment idéal pour se tenir au courant des évolutions des différents métiers, et de faire le point sur les compétences requises. (Malassingne, 2009)

Pour Lecoeur (2008), l'évaluation accorde la possibilité d'aller plus loin qu'une simple clarification de poste ou qu'un simple dialogue avec la personne. C'est un acte important pour le manager car il peut également :

- Fixer des objectifs ambitieux en accord avec les informations récoltées par l'entretien et les réalités de celui-ci
- Définir les axes de développement et de progrès
- Renforcer la motivation
- Appuyer son rôle d'encadrement et d'autorité qu'il doit assumer au quotidien (Campoy *et al.* 2008)

En guise de conclusion, on peut dire que l'entretien d'évaluation est le lieu idéal pour mettre en avant le véritable désir de l'évaluation qui est de faire correspondre les attentes individuelles avec les exigences économiques. (Lecoeur, 2008)

Choisir une méthode d'évaluation

Avant de découvrir et de choisir une méthode d'évaluation, il est intéressant de regarder quels sont les facteurs à prendre en compte.

Blondin et Sekiou (1990) défendent l'idée que n'importe quelle méthode d'évaluation :

1. Doit favoriser les relations de travail en permettant un dialogue entre évalué et évaluateur
2. Doit permettre la comparaison de la personne à ses résultats
3. Doit considérer les besoins et les objectifs de l'organisation et les inscrire dans la manière dont on va guider les employés
4. Exige la définition des caractéristiques personnels à évaluer et la nature des comportements traduisant ces caractéristiques
5. Peut se combiner avec d'autres méthodes d'évaluations
6. Ne peut pas prétendre être la solution idéale

Choisir une méthode d'évaluation, c'est choisir un véritable outil de gestion pour son entreprise. Elle permet selon Leboyer « *la prédiction précise du comportement individuel dans des situations de travail spécifiques* ». (Leboyer, 2011)

Avant d'établir une méthode d'évaluation, on veillera donc à respecter trois grands points, qu'on développe ici-bas.

L'analyse du travail

Elle est la première étape d'une procédure « classique » d'évaluation. C'est grâce à ce travail d'analyse qu'on peut découvrir les données nécessaires pour chaque poste. En effet, chaque fonction a des caractéristiques spécifiques qu'il est primordial de savoir identifier grâce à cette analyse. Elle doit permettre de préciser les comportements et performances essentiels à la fonction, afin de déduire les caractéristiques individuelles obligatoires. (Leboyer, 2011)

L'analyse du travail et des tâches va tenter de répondre à trois objectifs (Leboyer, 2011) :

- Servir à créer des futures épreuves de « mise en situation » qui pourront être utilisées plus tard en techniques d'évaluation ;
- Permettre de rassembler des informations qui vont être primordiales dans le choix des techniques d'évaluations ;

- Identifier des éléments communs entre différents métiers et fonctions afin de créer des « familles ». Cette classification a un réel avantage car elle permet d'identifier des prédicteurs de succès professionnels communs qui pourront être utilisés dans des plans de formations ou de mobilité.

Cette analyse du travail aboutira à la création d'un document synthèse, assez semblable à un document de description de fonction, reprenant six rubriques (Leboyer, 2011) :

1. L'identification du poste ; avec l'intitulé, le lieu du travail, les personnes connectées au poste ou ayant la même fonction.
2. Les objectifs précis de la fonction et la position dans l'organisation.
3. Les différentes responsabilités du titulaire de poste ; c'est-à-dire l'ensemble des choses que ce dernier doit faire (avec une précision sur la qualité exigée et les outils techniques nécessaires), les résultats attendus et le degré de responsabilité par rapport aux personnes encadrées.
4. Les relations avec les personnes, en précisant la nature des relations (supervision, circulation d'informations, ordres à recevoir).
5. Les conditions physiques du travail ; qui permettent de développer les horaires, la nature des exigences physiques et les risques potentiels.
6. Les conditions de rémunération et de promotion ; à cet endroit, sont listées les questions salariales et autres avantages et les modes d'attribution. On retrouve également les possibilités de promotion, mutation et développement de carrière.

Pour analyser le travail, il existe différentes méthodes. On choisira la plus adaptée en fonction des possibilités qu'offrent la situation et la nature du travail et surtout le temps dont on dispose.

On choisira soit de décrire le travail soit de s'intéresser au travailleur, bien que cette différence ne soit pas vraiment importante dans la finalité des observations. Si on s'intéresse au travail, on découvrira alors une approche descriptive en se concentrant sur les tâches à effectuer par le travailleur. A l'inverse, si on se concentre sur le travailleur, on va décrire les règles de fonctionnement de l'opérateur. Dans tous les cas, il faudra à un moment donné tenir compte des caractéristiques individuelles requises. (Leboyer, 2011)

On peut aussi donner la parole aux personnes sur place et les interroger lors d'un entretien ouvert, une méthode assez flexible mais chronophage. Elle permet ainsi la récolte d'informations précises qui vont au-delà d'une simple description. L'utilisation de check-list

ou de questionnaires peut permettre de rendre les entretiens plus dirigés, mais la création de ces outils nécessite une préparation approfondie et précise. (Leboyer, 2011)

La méthode de l'observation directe peut être également intéressante car elle donne l'impression d'être facile à réaliser ... mais elle omet une grande partie des observations, notamment celles qui ne sont pas observables au moment où on réalise l'analyse. (Leboyer, 2011) Dans tous les cas, il est important de garder en tête que, qu'importe les outils utilisés, aucune analyse, aussi soignée soit-elle, ne sera parfaite car elle est forcément subjective. (Leboyer, 2011)

Enfin, une fois l'analyse du travail réalisée, on pourra utiliser les résultats de trois manières différentes. Premièrement, ça permet de construire des méthodes d'évaluation mais également faire une liste des qualités requises pour un poste, qualités que l'on pourra tester grâce à différentes méthodes d'évaluations. Enfin, on peut généraliser les validités afin de regrouper les fonctions en différentes catégories de métiers. (Leboyer, 2011) Évaluer la performance

Une méthode d'évaluation est un outil de gestion important pour l'entreprise car il permet de se pencher sur la question de la performance et devient donc un indicateur du potentiel succès. Mais certains problèmes peuvent apparaître ... On peut notamment critiquer le fait qu'on doive faire de la notion de succès professionnel le seul critère unique à prendre en compte dans cet exercice. (Leboyer, 2011)

D'autant plus que ce critère change et évolue en fonction d'une multitude de facteurs. Par exemple, la performance des individus évolue en fonction de l'ancienneté dans le poste, des objectifs qui vont eux-mêmes évoluer ou encore le manque de stabilité des facteurs au cours du temps. (Leboyer, 2011) Il est important de noter qu'en plus de changer, le critère mis en avant peut être contaminé, par différentes éléments. Le critère réel sera donc une image contaminée du critère théorique, critère qui aura été contaminé par la non-prise en compte de certains aspects. (Leboyer, 2011)

Pour arriver à évaluer au mieux la performance, il est important d'utiliser différents indicateurs, que l'on peut diviser en deux catégories : les indicateurs objectifs et les indicateurs subjectifs. Il est intéressant de remarquer que, étonnamment, les indicateurs subjectifs sont de loin les plus utilisés, alors qu'ils sont les plus discutables. (Leboyer, 2011)

Les indicateurs objectifs, eux, sont des mesures directes des comportements au travail. On peut citer pêle-mêle l'analyse de l'indicateur « absentéisme », ou encore « le taux de turn-over ». Ils sont paradoxalement moins faciles à obtenir et les résultats obtenus sont moins fiables qu'il n'y paraît. (Leboyer, 2011)

Les indicateurs subjectifs vont fournir des indicateurs qui peuvent évaluer le travail dans sa réalité quotidienne. Un mix de ces deux méthodes est très intéressant car il donne une classification globale du personnel qui peut s'avérer fort utile. (Leboyer, 2011)

Cette distinction entre les critères doit être prise en compte lors de la création d'une échelle de notation, échelle qui permettra d'obtenir une description plus fine et moins globale. (Leboyer, 2011).

Les qualités métriques des méthodes d'évaluations

Qu'importe le type de test, il est important d'utiliser une méthode valable et non, comme on le fait trop souvent, se baser sur son intuition. Il est donc important d'avoir une certaine exigence afin d'éliminer rapidement les méthodes qui ne fournissent pas d'informations fidèles, indépendantes de celui qui les utilise et constantes si on les emploie à plusieurs reprises. On choisira donc une méthode en prêtant attention à ce qu'elle respecte trois paramètres : la fidélité, la validité et la sensibilité. (Leboyer, 2011)

La fidélité

Levy – Leboyer (2011) définit la fidélité comme « la reproductibilité d'une série d'observations (ou d'une série de questions), reproductibilité qui est, le plus souvent, garantie par la cohérence interne de ces séries d'observations ou de questions. »

En d'autres mots, pour qu'une mesure soit utilisable, il est important qu'elle fournisse les mêmes résultats lorsqu'elle est utilisée plusieurs fois pour la même personne. On tolérera une marge d'erreur mais on considèrera qu'au plus la marge d'erreur est forte au plus la fidélité est faible. (Leboyer, 2011)

Degryse (2009) nous montre qu'il y a différents types de fidélité :

- La fidélité inter-juges : qu'importe l'observateur, on tombera sur le même résultat.

- La stabilité temporelle : qu'importe le moment auquel on fait l'observation, les résultats obtenus seront toujours les mêmes.

Il existe trois manières différentes pour mesurer la fidélité d'une méthode d'évaluation.

Ces trois méthodes ne nous donnent pas les mêmes informations : il est donc important de les connaître et de savoir comment on peut interpréter les résultats obtenus. (Leboyer, 2011)

Les trois méthodes développées par Levy-Leboyer (2011) sont :

- Le test-retest : qui illustre le concept de stabilité temporelle cité plus haut. On va soumettre à un même groupe de sujets, deux fois d'affilée, la même technique qui se déroulera dans les mêmes conditions. On regardera donc la corrélation entre les deux séries de résultats obtenus.
- Les formes parallèles : on va créer des versions équivalentes du questionnaire. Le contenu, la forme et le niveau de difficulté des questions restent identiques, mais on pourra utiliser des occasions distinctes sur les mêmes individus. On regardera également la corrélation entre les deux séries de résultats : si la corrélation entre les deux résultats obtenus n'est pas bonne, cela veut dire qu'on a un problème et qu'on compare des domaines différents et inadéquats.
- La cohérence interne

La validité

Une échelle est valide si elle arrive à mesurer correctement ce qu'elle vise à mesurer, et pas autre chose. Il existe plusieurs types de validité, qui varient en fonction de l'approche méthodologique développée par Degryse (2009) :

- La validité de contenu : on va regarder à la pertinence des items sélectionnés.
- La validité apparente : on va s'intéresser à la manière dont on va considérer le sujet.
- La validité de critère : on va regarder s'il s'agit de savoir si le test prédit des comportements.
- La validité factorielle : on va veiller à construire des questionnaires homogènes et uni factorielles.
- La validité théorique.

La sensibilité

Enfin, la sensibilité (ou finesse discriminatoire) est la capacité de l'instrument à discriminer des individus, ce qui permet de situer une personne par rapport à d'autres personnes de son groupe de référence. (Degryse, 2009)

Les différents types d'évaluations : définitions, avantages et inconvénients

Entretien individuel

Elle est une des formes d'évaluation les plus utilisées dans les entreprises et fait partie des méthodes que les salariés ont tendance à qualifier de subjectives. (Laroche *et al*, 2018)

Elle peut se définir comme « L'entretien individuel cherche à évaluer la performance des individus en fonction des objectifs (quantitative ou qualitative) qui ont été fixés par la hiérarchie. L'évaluateur (qui est souvent le supérieur hiérarchique direct) s'appuie ainsi sur des critères comportementaux qui contribuent à la réalisation d'objectifs. » (Laroche *et al*, 2018)

L'évaluation individuelle se divise en deux étapes : l'observation d'une situation et la comparaison de cette dernière par rapport à une situation souhaitée. Dans sa forme la plus répandue, il s'agit d'un entretien entre un responsable hiérarchique, qui endossera le rôle d'évaluateur et un subordonné, l'évalué. (Taskin et Dietrich., 2016)

Les avantages de ce type d'entretien, quand il est bien réalisé, sont nombreux. Selon Diaye (cité par Laroche *et al*, 2018), il peut permettre :

- Un moment d'échanges entre travailleur et manager ;
- Un regard plus juste sur la rémunération ;
- La résolution de problèmes ;
- L'adéquation avec l'ensemble des pratiques Rh défendu par l'entreprise (gestion des carrières)

Malgré tous ces avantages, des critiques persistent.

Diaye (cité dans Laroche et Salesinal, 2018) note que si les entretiens se passent mal, ils pourraient avoir de réels impacts négatifs sur la situation des salariés et ces derniers pourraient alors se voir bloquer dans les évolutions de carrières possibles. Une autre critique, formulée par Catano (cité dans Laroche et Salesinal, 2018) est qu'une telle pratique peut manquer de

transparence. Enfin, on peut aussi citer qu'une telle pratique d'évaluation peut influencer le climat de travail en mettant fortement en concurrence les salariés, d'autant plus quand un classement entre les individus est mis en œuvre. (Laroche et Salesina, 2018)

Autoévaluation

On peut penser que c'est le travailleur lui-même qui est le mieux placé pour identifier ses faiblesses, ses forces et évaluer son rendement. C'est notamment pour cette question de rendement que l'auto-évaluation se dégage du lot. Elle peut être une bonne pratique, que l'on peut combiner à une évaluation classique par exemple. (Blondin et Sekiou, 1990)

Legendre (cité par Roy et Michaud, 2018) propose de définir l'autoévaluation comme étant : « un processus par lequel un sujet est amené à porter un jugement sur la qualité de son cheminement, de son travail ou de ses acquis en regard d'objectifs prédéfinis , tout en s'inspirant de critères précis d'appréciation ».

Les avantages de ce type d'évaluation sont qu'ils responsabilisent le principal concerné et développe fortement son autonomie. (Roy et Michaud, 2018)

Une remarque que l'on peut faire à cette technique d'évaluation est que les évalués ne se connaissent peut-être pas suffisamment bien. Ils ne font peut-être pas assez preuve d'objectivité par rapport à leurs propres productions. Tout dépend de l'image que l'évalué a de lui : il peut se retrouver très vite satisfait d'un travail alors que d'autres vont se considérer en échec constant. (Blondin et Sekiou, 1990) Ce processus n'est donc pas forcément adapté pour tous.

360°

Le 360° consiste à donner à la personne concernée par ce type d'évaluation une multitude d'appréciations venant de différentes personnes. Ces appréciations sont basées sur un questionnaire qui va donner la possibilité aux évaluateurs anonymes de s'intéresser aux différents comportements adoptés par un travailleur. Ce dernier s'évaluera sur base du même questionnaire et comparera les résultats qu'il se sera attribués avec les résultats donnés par les évaluateurs. (Lévy-Leboyer, 2007)

En d'autres termes, il s'agit d'une combinaison entre un processus d'autoévaluation et un processus d'évaluation par les pairs. L'évaluation par les pairs est définie par Topping (cité par Roy et Michaud, 2018) comme : « processus par lequel un sujet est amené à porter un jugement

sur la qualité de son cheminement, de son travail ou de ses acquis en regard d'objectifs prédéfinis et tout en s'inspirant de critères précis d'appréciation ».

Il n'y a pas de liste définie pour savoir qui peut être amené à être évaluateur. Le seul élément à considérer est le fait que ce dernier puisse avoir réellement observé le travailleur. Claude Lévy-Leboyer (Lévy-Leboyer, 2007) propose donc de solliciter comme évaluateurs anonymes :

- Le responsable ;
- Les collaborateurs et/ou subordonnés ;
- Les collègues et/ou les pairs.

Pour lui, cette confidentialité des évaluateurs est très importante car elle permet l'accès à des informations qui se veulent complètes, sincères et précises.

Les avantages de ce type d'évaluations sont nombreux. On peut citer une implication et une valorisation des personnes sollicitées pour cet exercice, un climat organisationnel qui devient plus participatif, l'adoption de plans d'actions sur mesure ou encore une amélioration certaine de la communication entre les différents niveaux de l'entreprise, le tout dans le respect de la culture de l'organisation. (Lévy-Leboyer, 2007)

Lévy-Leboyer (2007) explique qu'il est complexe d'obtenir par ce biais des informations les plus précises possible. De plus, si les informations reçues (qu'elles soient aussi bien positives que négatives) sont trop en décalage par rapport à l'autoévaluation faite par le travailleur, on peut se demander quelle confiance la personne évaluée accordera aux résultats obtenus. (Lévy-Leboyer, 2007)

Les personnes impliquées dans l'évaluation du personnel

Le supérieur direct

Il est courant, pour la majorité des organisations, d'associer l'évaluation d'un employé à son supérieur immédiat. C'est ce dernier qui doit alors faire le bilan du travail de son subordonné en exprimant un jugement. Il est en effet le mieux placé car il dispose d'une position forte. Il peut orienter, contrôler et apprécier le travail des individus. Il est important que le supérieur immédiat dirige la personne évaluée depuis assez longtemps pour pouvoir réaliser une évaluation adéquate. (Blondin et Sekiou, 1990)

Toutefois, on peut se demander si, de par sa position, le supérieur peut vraiment répondre à deux attentes : celle de son travailleur mais également celle de son organisation, en s'intéressant à la fois aux besoins humains et aux intérêts de l'organisation. Dans tous les cas, le supérieur immédiat est un excellent évaluateur du rendement. (Blondin et Sekiou, 1990)

Le comité d'évaluation

Certaines grandes organisations ont recours à un comité, souvent composé de plus de trois personnes, afin d'évaluer le personnel. L'avantage de cette méthode c'est que le jugement fait par une pluralité de personnes a beaucoup plus de chance d'être complet que le jugement fait par un individu seul. L'évaluation faite par ce comité d'évaluation a une valeur ajoutée encore plus grande si les personnes évaluant le personnel connaissent le métier de la personne évaluée. Il est évident que le supérieur direct a une place dans ce comité. (Blondin et Sekiou, 1990)

Les pairs

On considère que les collègues de la personne évaluée vont être plus en contact avec cette dernière que le supérieur hiérarchique. De plus, on peut penser que l'évalué a un comportement beaucoup plus naturel avec ses collègues qu'avec son responsable. (Blondin et Sekiou, 1990)

Cette forme d'évaluation peut toutefois être quelque peu injuste pour l'évalué si les personnes ne font pas preuve de subjectivité. (Blondin et Sekiou, 1990)

Les subordonnés

Cette évaluation permet d'obtenir des données importantes sur des problèmes spécifiques. Elle donne aussi l'occasion aux responsables de savoir comment les personnes qu'elles dirigent vont les considérer. (Blondin et Sekiou, 1990)

Cette méthode nécessite que l'on ne puisse pas identifier les évaluateurs, afin de protéger leur anonymat et leurs évaluations. Pour éviter que ce procédé développe des tensions dans l'organisation, il est important qu'il y ait des relations correctes entre les différentes parties prenantes. (Blondin et Sekiou, 1990)

Les difficultés rencontrées par les évaluateurs

Évaluer ne peut se faire sans rencontrer un certain nombre de problèmes. On peut citer pour Blondin et Sekiou (1990) :

- Savoir exprimer vraiment des critiques à l'évalué, et ce dans un exercice de face à face.
- Devoir, pour ne pas déplaire outre mesure, mettre en avant des aspects positifs de la personne évaluée.
- Devoir adapter la méthode d'évaluation et choisir la plus adéquate pour la personne qui va être évaluée.
- Devoir jongler avec les biais de l'évaluation.

De plus, René Moulinier (2002) nous explique que l'évaluation du personnel va provoquer une certaine protestation chez les travailleurs, qui vont alors nourrir un certain sentiment d'inquiétude et d'indignation. Certains évalués vont même témoigner et décrire cet exercice d'évaluation comme un moment de tension et d'angoisse.

L'avenir de l'évaluation

Le monde du travail est en perpétuel changement et les règles qui l'organisent s'adaptent en conséquence. Avec tous ces changements, l'évaluation prend encore plus de sens, d'autant plus qu'il y a de nouvelles demandes formulées par les différentes parties. (Levy-Leboyer, 2010)

Pour Levy-Leboyer (2010), l'organisation, pour une évaluation optimale, va vouloir :

- Faire travailler de plus en plus les personnes de son organisation en groupes de travail ou sur des projets. Il faut donc adapter l'évaluation à la performance, tout en se posant des questions. Il faut donc adapter l'évaluation en ciblant ce que l'on cherche à découvrir : la performance de groupe ou la performance individuelle ? Il faut également harmoniser les rétributions et les sanctions.
- Proposer plus de flexibilité et plus de polyvalence aux travailleurs. Il est donc essentiel de pouvoir analyser et mettre avant les différentes compétences.
- Donner la parole aux premiers acteurs du terrain afin de savoir les réels besoins importants pour le futur de l'entreprise. Cet échange va permettre la création plus aisée de nouveaux postes

- Vivre avec son temps et prendre en compte différents éléments importants pour elle. En effet, dans les changements expliqués plus haut, on peut citer l'omniprésence dans l'évaluation de l'informatique qui impacte l'organisation de l'entreprise.

Toujours selon Levy-Leboyer (2010), les individus de l'organisation vont eux vouloir une structure qui va :

- Avoir accès à des informations précises sur eux-mêmes. En effet, on a remarqué une certaine modification des attentes, des attitudes individuelles et une augmentation de l'importance de l'estime de soi.
- Développer un parcours de développement personnalisé.
- Avoir une meilleure considération et un meilleur traitement des doubles carrières. En effet, il y a beaucoup de plus en plus de femmes actives, notamment dans les hauts niveaux. Il y a donc une réelle nécessité pour ces personnes d'arriver à gérer efficacement ces deux mondes...

Ce sont ces attentes multiples qu'il est primordial de prendre en compte et qui vont faire l'avenir de l'évaluation.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons découvert que l'évaluation du personnel pouvait être déterminée par une multitude de définitions visant à répondre à de nombreux objectifs différents. Grâce à cette revue littéraire, nous avons repéré de multiples utilités pour l'ensemble des acteurs impliqués : l'entreprise, le salarié et enfin le manager.

Une multitude de méthodes existantes, il est d'autant plus compliqué de choisir le procédé adéquat. Ce choix doit se faire en prenant en compte plusieurs facteurs comme l'analyse du travail, l'évaluation de la performance ou encore le respect des qualités métriques des outils de l'évaluation. Ensuite, on a découvert qu'elles pouvaient être les personnes impliquées dans cet exercice, leurs spécificités propres et les difficultés rencontrées par ces personnes durant cet exercice.

Enfin, nous avons jeté un regard sur le potentiel avenir de l'évaluation et son évolution probable dans le futur.

Chapitre 2 : La motivation au travail

La motivation est un thème ancien, incontournable dans les manuels de gestion. Cette notion est donc très souvent mise en avant et est amplement développée dans la littérature. Ce chapitre mettra en avant les différentes définitions et théories pouvant nous aider à mieux saisir le concept de motivation. On tentera de critiquer ces dernières et nous nous pencherons sur ce qui existe actuellement autour de cette thématique.

Définitions

Arriver à définir simplement et complètement la motivation est quelque chose de compliqué. En effet, cette notion appartient à différentes branches des sciences humaines et elle a donc été étudiée par les différents prismes : l'histoire, la sociologie, la gestion des ressources humaines ... Il est donc impossible de prétendre à l'exhaustivité dans une formulation d'une définition unique. (Michel S, 1989) Déjà en 1981, Paul et Anne Kleinginna recensent et développent 140 définitions de cette notion. (cité par Roussel P, 2000)

La motivation se rapporte à la somme des efforts mis en place afin d'atteindre un objectif défini. (A.J Dubrin, 1974)

La motivation est une force qui pousse l'individu à chercher à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à établir (ou à rétablir) un état d'équilibre. (Blondin et Sekiou, 1990)

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. (Roussel P, 2000)

Claude Levy-Leboyer (1998) propose de définir la motivation comme « pouvant être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné :

1. Le choix de l'**objectif** ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est personnellement assigné ;
2. La décision qui concerne l'intensité de l'**effort** que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;

3. La **persévérance** dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'informations sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre. »

En résumé donc, Levy-Leboyer met en avant l'importance d'un objectif accepté, l'effort fourni pour atteindre cet objectif et la persévérance mis en place par l'individu.

Roussel (2000), complète ce raisonnement en mettant en avant quatre caractéristiques de la motivation :

- 1) Le déclenchement du comportement : il s'agit de la mise en action du travailleur, lorsque celui-ci va exécuter les tâches grâce à une dépense d'énergie physique ou intellectuelle.
- 2) La direction du comportement : cela fait référence à la direction prise par le comportement. On peut citer les buts à atteindre ou encore les objectifs.
- 3) L'intensité du comportement : il s'agit du niveau de dépense d'énergie physique ou intellectuelle nécessaire pour les tâches.
- 4) La persistance du comportement : cela correspond à la continuité ou non du comportement. Cela fait donc référence à la durée de l'effort.

On se rend bien compte qu'il existe une multitude d'approches et de définitions pour tenter de définir le concept de motivation. Sandra Michel (1989) explique que « chacun peut revendiquer sa motivation, son angle d'attaque et sa définition. Chaque étude apporte de l'eau au moulin d'un sujet qui ne pourra sans doute jamais être accaparé par aucune science. »

On notera que souvent les termes et le vocabulaire employés afin de définir cette notion sont d'ailleurs souvent identiques mais ne concernent pas tout à fait les mêmes concepts.

Les différentes théories psychologiques de la motivation

Grands nombres de théories se sont penchées sur le concept de la motivation et les idées pouvant en découler. Dans cette partie, nous développerons quelques-unes des théories les plus populaires que l'on a pu trouver dans la littérature.

Le catalogue fastidieux des théories de la motivation peut être divisé en deux catégories. On oppose en effet les théories « de contenu » aux théories « de processus ». Les premières vont s'intéresser à ce qui va pousser un individu à utiliser ses différents comportements et donc à la source de la motivation.

À l'inverse, les théories de contenu vont, elles, essayer d'expliquer la manière dont on peut être motivé, en adoptant une approche cognitive et en utilisant l'autorégulation. (Taskin et Dietrich., 2016) C'est ce qu'illustre le schéma ci-dessous.

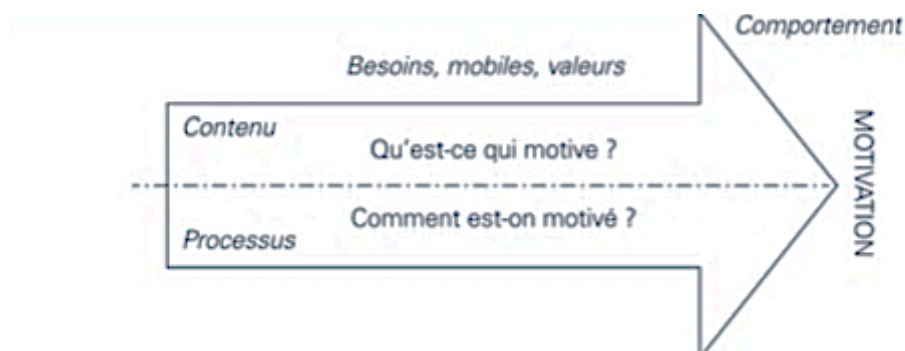


Figure 2 : Approches théoriques de la motivation ²

Les théories de contenu

Les théories de contenu cherchent à comprendre ce qu'est réellement la motivation, ce qu'elle concerne. Les théories du contenu ont donc surtout pour objectif la compréhension des besoins des individus. Pour les théoriciens du contenu, ce sont les besoins qui vont pousser les individus à adopter différents comportements, et ce dans le but d'assouvir ces dits besoins. (Michel, 1989)

Cette partie s'intéresse et développe trois théories de contenu.

La théorie de la hiérarchisation des besoins de Maslow

Abraham Maslow est l'un des grands noms à citer lorsqu'on s'intéresse aux théories de la motivation au travail. Il est l'un des premiers psychologues à s'être intéressé à la motivation humaine. Il a développé l'idée que l'homme vit pour assouvir des besoins et que ces derniers peuvent être hiérarchisés. Par hiérarchisés, il entend une organisation par niveaux, niveaux que l'on peut représenter sous la forme d'une pyramide à cinq étages. (Michel S.1989)

A l'étage inférieur de la pyramide, on retrouve (Taskin et Dietrich., 2016) :

² Taskin, L., Dietrich, A., (2016), *Management Humain*, Manager RH, De Boeck Université.

- **Les besoins physiologiques** ; relatifs aux éléments nécessaires à la vie comme la nourriture, l'air, l'eau, ... Dans le monde du travail, on peut dire que le salaire comble ce besoin.
- **Les besoins de sécurité** ; pour pouvoir se protéger des différents dangers et menaces. Dans le monde du travail, on peut citer par exemple la recherche d'un emploi stable.
- **Les besoins d'appartenance ou encore besoins sociaux** ; concernent toutes les relations entre personnes et le fait de vouloir appartenir de façon formelle ou informelle dans des groupes sociaux ou professionnels.
- **Les besoins d'estime ou de reconnaissance** ; relatifs à la reconnaissance personnelle de soi (de ses compétences par exemple) et la reconnaissance par les autres. Il s'agit d'une réelle continuité du besoin précédent.
- **Les besoins d'actualisation** ; relatif à la réalisation du plein potentiel et de l'expression de soi. Ce besoin est le sommet des aspirations et de l'accomplissement de l'Homme : il cherche à s'épanouir et à atteindre le meilleur de soi.



Figure 3 : La pyramide des besoins de Maslow³

La deuxième grande idée défendue par Maslow est qu'il est impératif de satisfaire les besoins d'un niveau inférieur avant que l'individu puisse être motivé par des besoins d'un niveau supérieur. Lorsqu'un besoin va être satisfait, ce dernier est oublié par l'individu, qui

³ Ididem 3

visera alors à motiver un autre d'un niveau supérieur. On peut donc dire que cette théorie permet d'identifier ce qui motive un individu : ses besoins. (Michel S, 1988)

Toutefois, Maslow nuance toutefois ses propos. Les trois premiers niveaux fonctionnent selon le mode homéostatique, c'est-à-dire qu'une fois les besoins satisfaits, l'équilibre existe et la tension disparaît, ce qui n'est pas le cas pour les deux derniers besoins qui ne peuvent jamais être vraiment satisfaits. (Michel S, 1989)

Le fonctionnement de la hiérarchisation des besoins sous forme d'une pyramide se base sur le principe que tous les hommes vont répartir et classer les besoins d'une seule et même manière, ce qui semble quelque peu utopique. Certes, les besoins repérés et mis en avant par Abraham Maslow existent et ont une importance réelle pour les hommes mais leur hiérarchisation apparaît comme étant fautive. Pour Bruggeman, les structures motivationnelles individuelles, les conditions de travail, le contenu du travail ou encore la spécificité des groupes sont autant de facteurs qui peuvent aisément expliquer des différences en termes de motivation entre des individus (Michel S, 1989)

Une autre critique formulée à l'égard de la pyramide et au travail de Maslow, c'est la difficulté à expliquer la démotivation. En effet, cette théorie part du principe que le travailleur doit toujours être motivé pour atteindre un besoin et ne considère jamais la possibilité qu'un travailleur puisse être démotivé (Michel S, 1989)

Les facteurs de satisfactions et insatisfactions d'Herzberg

En utilisant les travaux de Maslow comme base, Herzberg va élaborer la théorie des deux facteurs (ou théorie des facteurs d'hygiène et de motivation). C'est cette théorie qui vise à mettre en avant le fait que les facteurs que l'on peut considérer comme des sources de satisfaction professionnelle (les facteurs moteurs) ne sont pas les mêmes que les facteurs d'insatisfaction professionnelle (les facteurs d'hygiène). Ce sont ces derniers qui vont donc impacter la satisfaction ou l'insatisfaction professionnelle. (Michel S, 1989)

En plus de cette étude, il va mettre en avant un élément primordial : l'importance de la tâche, du contenu du travail comme source de motivation, ce qui impactera bon nombre de futures recherches. (Michel, 1989)

Herzberg a vraiment lancé et éclairci les différentes recherches sur la motivation. Il a développé ce qu'il appelle les facteurs intrinsèques (c'est-à-dire les facteurs qui portent sur le

contenu du travail) et les facteurs extrinsèques (c'est-à-dire les facteurs qui s'intéressent au contexte du travail). (Michel S, 1989).

La vision d'Herzberg considère qu'il faut laisser aux responsables la possibilité de développer le travail afin de le rendre plus intéressant. Afin de donner plus de motivation (et donc plus de satisfaction au travail), il est important de considérer le sens du travail et accroître les responsabilités. (Blondin et Sekiou, 1990)

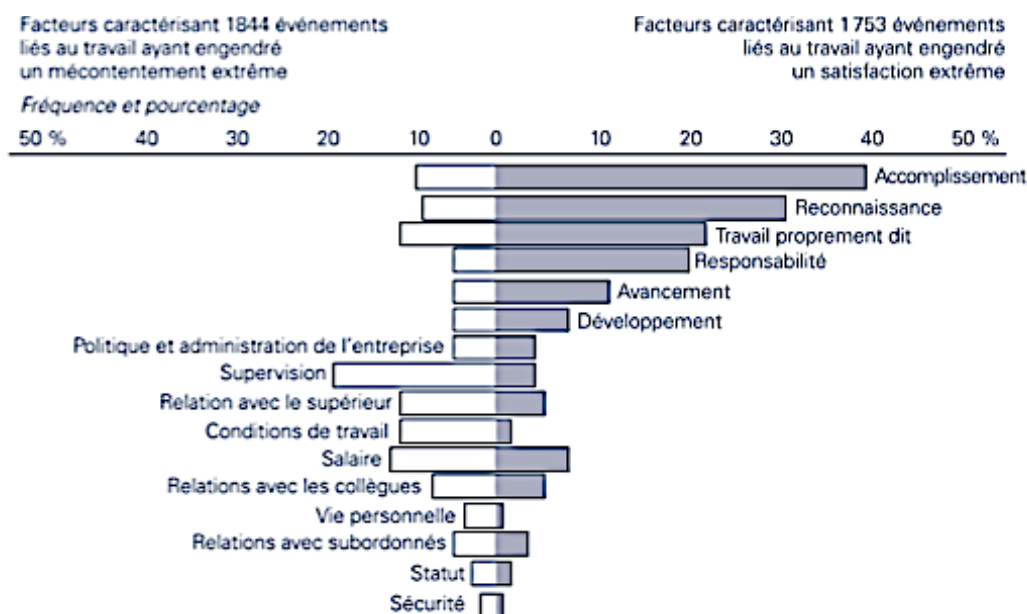


Figure 4 : Facteurs de satisfaction et facteurs de mécontentement ⁴

La technique utilisée par Herzberg pour repérer auprès des travailleurs ce qu'il a appelé les facteurs de satisfaction et insatisfaction a été critiquée de nombreuses fois. On lui reproche son manque de neutralité dans l'approche ainsi que le fait de potentiellement induire les réponses. (Michel S, 1989)

C'est ce que Sarah Michel veut dire quand elle explique que « les gens auront tendance à valoriser des facteurs qui les mettent en cause personnellement en cas de réussite et donc de motivation et à l'inverse ils auront tendance à rendre responsables l'environnement et l'organisation quand il s'agit d'évènements démotivants et sources d'insatisfactions ».

⁴ Ididmen 3

Enfin, il ne développe pas d'élément que l'on retrouve dans chaque organisation à savoir l'aspect du contrôle (et le jeu du pouvoir et de l'autorité) et la place des relations humaines dans le rôle de la motivation. (Blondin et Sekiou, 1990)

La théorie des besoins de McClelland

Comme Maslow et Herzberg, McClelland s'appuie sur la notion de besoins et il va même développer trois des besoins qu'il considère comme essentiels ;

- Le besoin d'accomplissement, ou la volonté de faire mieux, de gérer et s'approprier des problèmes et des tâches. Ce sont des individus qui vont chercher à réussir et vont avoir une très grande crainte de l'échec. (Blondin et Sekiou, 1990)
- Le besoin de pouvoir ou la volonté de conditionner les comportements des autres. On retrouve des personnes qui sont intéressées par l'influence, le contrôle et les postes de leadership. (Blondin et Sekiou, 1990)
- Le besoin de relations personnelles ou besoin d'affiliations. Ce sont des personnes qui vont chercher à se faire aimer. (Blondin et Sekiou, 1990)

Ce sont ces trois besoins qui permettent d'identifier ce qui motive un individu. (Michel S, 1989)

On peut penser que cette approche, aussi intéressante soit-elle, n'est pas exhaustive et est, peut-être, trop floue. D'autres éléments, comme le besoin de sécurité par exemple, devraient également être considérés. (Mercier 2002)

Les théories du processus

Les théories du processus ne vont donc pas chercher la cause de la motivation mais elles vont s'intéresser au processus de construction de la motivation. C'est ce qu'on peut communément appeler le « comment » être motivé. Ces théories vont donc casser avec l'idée « mécanique » des théories du contenu et mettre en avant le caractère changeant de la motivation, en fonction des situations et de comment elles sont perçues. (Taskin et Dietrich., 2016)

La théorie des attentes de Vroom

Victor Vroom a développé la théorie des attentes qui reconnaît 3 attentes à prendre en compte (Michel, 1989) :

- Le niveau d'expectation ; que l'on peut définir comme les attentes par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer et l'hypothèse d'avoir les ressources suffisantes pour réussir une performance. Ce niveau d'expectation se fait donc par rapport à un but précis.
- L'instrumentalité ; qui est la probabilité perçue de recevoir une récompense en accomplissant une action définie
- La valence ; qui correspond à la valeur qu'un individu va attribuer à la potentielle récompense qu'il pourra avoir. Elle diffère donc vraiment en fonction des individus et permet de comprendre le poids qu'a la récompense dans le système motivationnel. (Michel, 1989)

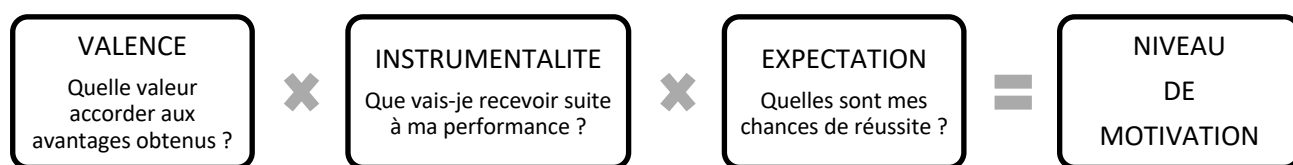


Figure 5 : Le modèle VIE de Vroom ⁵

⁵ Michel, S., (1989), *Peut-gérer les motivations ?* Collection Gestion, Edition Presses Universitaire de France, Paris.

Comme le montre le schéma ⁶ ci-dessus, c'est la combinaison de ces trois attentes, que l'on appelle également le système VIE (pour Valence / Instrumentalité / Expectation) qui doit être pris en compte pour Vroom et qui va permettre à l'individu d'évaluer ses chances d'atteindre une performance et d'en tirer une récompense qu'il trouve en conformité avec ses attentes. Ces derniers fonctionnent comme un produit mathématique : si un de ces trois éléments est absent, alors on arrive à un résultat nul. (Taskin et Dietrich., 2016)

La théorie de l'équité d'Adams

La théorie de l'équité, proposée par John Adams, nous explique que l'individu a le besoin de se sentir jugé et reconnu à sa juste valeur. Ce besoin de justice et d'équité, intrinsèque à l'individu, est fondé sur une double comparaison (Taskin et Dietrich., 2016) :

- La comparaison sociale ; qui se fait par rapport aux autres personnes.
- La comparaison des contributions ; qui se fait entre les contributions faites par l'individu pour l'entreprise et les rétributions qu'il peut en retirer.

Le ratio qu'on trouve donc entre ses deux comparaisons dépend donc de la perception subjective de chaque individu. Elle repose sur des principes de comparaison sociale et de dissonance cognitive. L'individu évalue ainsi ses efforts et les avantages qu'il en retire par rapport aux autres. (Taskin et Dietrich., 2016) Si l'individu se compare à des personnes internes à l'entreprise, l'individu cherchera ce qu'Adams appelle l'équité interne. A l'inverse, s'il cherche à se comparer avec des individus externes à l'organisation, l'individu cherchera l'équité externe. (Roussel, 2000)

Si son propre ratio est juste et correspond à ce qu'il a pu observer chez les autres, alors il a un sentiment d'équité. (Taskin et Dietrich., 2016)

Si l'individu perçoit, à l'inverse, une injustice alors il adaptera son comportement ou demandera à l'entreprise de rétablir les contributions justes. Les comportements qu'il peut adopter sont (Taskin et Dietrich., 2016) :

- Freiner sa contribution dans le travail
- Agir sur le résultat et donc changer de comportement

⁶ Ididmen 5

- Changer la perception de soi ou la perception des autres
- Démissionner

La théorie de la justice organisationnelle de Greenberg

Greenberg approfondit la théorie instaurée par Adams en distinguant une combinaison de deux facteurs importants (Taskin et Dietrich., 2016) :

- La justice distributive ; qui va être la perception d'un individu d'être traité équitablement ou non par rapport à d'autres. C'est une perception personnelle de la manière dont on est traité, en se comparant à d'autres.
- La justice procédurale ; qui concerne les processus mis en place par l'organisation pour décider des attributions. On regarde si la perception des moyens mis en place pour arriver aux résultats de l'organisation est en adéquation avec les efforts fournis.

Cette nouvelle approche souligne donc l'importance de l'éthique dans l'organisation. Les individus vont alors juger si le système d'évaluation est impartial. (Taskin et Dietrich., 2016)

Les théories de l'autodétermination de Decy et Ryan

Decy et Ryan (1991, cité par Taskin et Dietrich., 2016) ont amené l'hypothèse que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Ils adoptent le concept de la réalisation de soi comme critère d'existence de bien-être.

Ils s'appuient sur trois théories (Taskin et Dietrich., 2016) :

- La théorie de l'évaluation cognitive : « *théorie qui se penche sur les besoins de compétences et de maîtrise de l'environnement du travail, amenant l'individu à être lui-même, le déterminant de son comportement au travail.* »
- La théorie de l'orientation de la causalité : « *qui va mettre en avant la volonté de l'individu de contrôler son environnement par son comportement.* »
- La théorie de l'évaluation cognitive : « *qui défend l'idée que l'individu va intérioriser des contraintes externes et des formes de contrôle qui, au fur et à mesure du temps, deviennent autodéterminées.* »

Elle nous permet également de comprendre autrement la notion de motivation car elle fait la distinction entre cinq types de motivation qui vont varier selon leur degré d'autodétermination, comme le montre la figure ci-dessous.

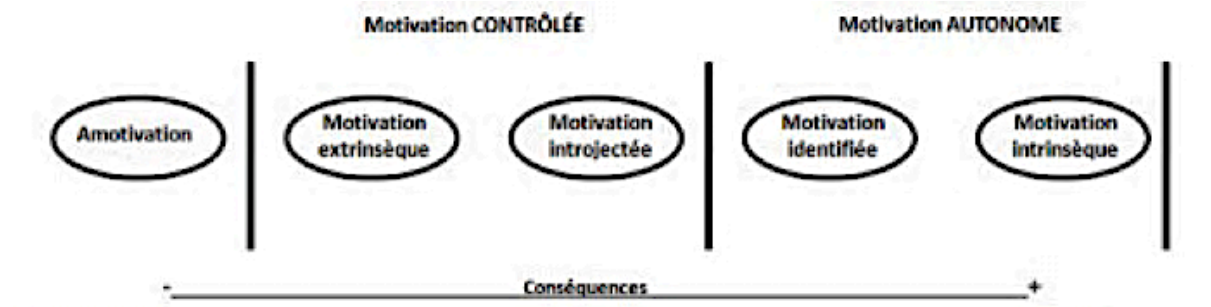


Figure 6 : Les différents types de motivation ⁷

Cette théorie nous fait donc découvrir cinq types de motivation (Mageau et Forest, 2008) :

1. La motivation intrinsèque : elle correspond au fait de réaliser une ou plusieurs tâches de son travail uniquement par plaisir ou intérêt. Les travailleurs motivés intrinsèquement auront donc du plaisir en réalisant les tâches liées à leurs emplois.
2. La motivation identifiée : est, elle, liée aux tâches pas forcément agréables, qui sont réalisées par croyance personnelle. Les travailleurs vont donc vouloir atteindre leurs objectifs de vie et faire concorder leur emploi avec leurs valeurs.
3. La motivation introjectée : qui traite de la relation contingente entre l'estime de soi et la performance. Les travailleurs vont donc être motivés par l'idée de ne pas perdre leur réputation.
4. La motivation extrinsèque : qui correspond au fait d'être motivé par des récompenses et éviter des sanctions.
5. L'amotivation ou sommairement une absence ou un manque de motivation chez un travailleur.

La théorie de la fixation des objectifs

La théorie des objectifs (ou goal théorie) défend l'idée que la motivation des travailleurs peut être expliquée par la fixation d'objectifs spécifiques et difficiles plutôt que par des objectifs

⁷ Mageau, G. & Forest, J. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. Psychologie Québec. Volume 25 (Numéro 5) 33-36

vagues. Au contraire, s'il n'y a pas d'engagement vis-à-vis des objectifs, on remarque que même en l'établissant, cela ne produira alors aucun résultat. Cette théorie nous apprend également que plus un objectif peut être dur à atteindre, au plus la performance sera élevée. (Fenouillet, 2011)

Locke et Latham (1990), cité par Wang (2011), stipulent que cette théorie montre que les individus ont des performances supérieures lorsqu'ils participent et acceptent les objectifs que l'on va leur fixer. Tout dépend donc des objectifs fixés et de la possibilité de réaliser ou non ces derniers. La réalisation de ces derniers va engendrer une mobilisation des efforts et une augmentation de la persévérance.

Critiques et limites des théories de la motivation

Dans le point précédent, en plus de présenter les théories citées, nous avons pu développer une critique pour chacune des théories. Mais qu'en est-il d'un point de vue global ?

En adoptant un regard critique sur l'ensemble des théories de la motivation, on ne peut pas s'empêcher de remettre en cause la pertinence du simple concept de la motivation. Cette accumulation de théorie montre, à elle seule, à quel point il est difficile de comprendre et de concevoir la motivation. (Taskin et Dietrich, 2016)

Dans un premier temps, il est important de rappeler dans quels contextes ces différentes théories ont pu voir le jour. On peut notamment noter l'influence importante d'une littérature anglo-saxonne sur cette thématique, une orientation axée comportement et une importance des valeurs américaines comme la masculinité dominante ou l'individualisme. (Taskin et Dietrich, 2016)

Outre ces influences, ces théories ont vu le jour dans des contextes et des périodes historiques passées. Il peut s'agir d'éléments socioéconomiques (on peut notamment citer la crise américaine des années trente, les différents chocs pétroliers ou encore le manque de productivité des années soixante) ou d'éléments d'organisations (comme le développement du taylorisme ou l'évolution des emplois).

Les définitions et les théories découlent donc d'une représentation de l'Homme au travail et du management de l'entreprise dans un concept donné. *« Resituer les études sur la motivation dans leurs contextes permet aussi d'illustrer l'idée que chaque époque génère les théories dont elle a besoin pour remédier aux difficultés qu'elle rencontre. »* De par ces éléments, certains auteurs

dont Sievers (1990, cité par Taskin et Dietrich, 2016) arrivent à la conclusion que la notion de motivation est juste une invention managériale qui vise à redonner du sens dans un travail vide de sens et à tenter de rapprocher les travailleurs de l'organisation. (Taskin et Dietrich, 2016)

Les enjeux de la motivation dans l'entreprise

Pour donner suite à ces définitions et à ces théories, on peut se poser une question : la motivation est-elle un enjeu pour le salarié ? Selon Sandra Michel (1989), la motivation n'est pas une nécessité pour l'individu au travail mais bien pour l'entreprise. Il est donc important pour cette dernière de donner avant toute chose du sens et de la reconnaissance.

On parle de sens comme « un sentiment qui fait que les choses ont une réelle raison d'être ». C'est ce sentiment de raison d'être, qui est le véritable enjeu de la motivation. On voit que les concepts de sens et motivation, bien que complexes, sont liés entre eux : plus la motivation déclenche du sens, plus le sens renforce la motivation. (Michel, 1989)

L'autre enjeu essentiel est la reconnaissance, qui est une sorte de consolidation de sentiment d'identité par les échanges que l'on peut avoir avec les autres. On veut donc être reconnu par les autres et faire partie d'un tout mais également se reconnaître soi-même comme personne grâce aux relations que l'on peut avoir avec les autres. La reconnaissance situe donc la motivation dans sa dimension relationnelle et permet de montrer à l'autre ce que l'on est et la façon dont on fonctionne. (Michel, 1989)

Conclusion

La motivation des travailleurs est une question qui occupe chercheurs et managers et ce depuis des années. Dans ce chapitre, nous avons pu découvrir bon nombre de définitions autour de la notion de motivation. Nous avons remarqué la complexité de définir ce terme et la multitude de visions présentes dans la littérature autour de cette notion.

Nous nous sommes donc intéressés aux différentes théories de la motivation qui existaient en les développant une par une. Nous avons listé les critiques et limites que l'on pouvait émettre sur ces théories.

Enfin, nous avons terminé ce chapitre en évoquant les enjeux de la motivation pour les organisations.

Chapitre 3 : L'évaluation au travail et son impact sur la motivation

Cette partie s'intéresse à la littérature liant les deux thématiques développées précédemment. Nous avons remarqué, durant nos lectures, que la littérature associant ces thématiques est bien moins fournie que la bibliographie les développant individuellement.

Dans ce chapitre, on éclaircira la question des conséquences de l'évaluation sur le travail pour étudier ensuite la question de l'évaluation du rendement au travail et son impact sur la motivation. Ensuite, on développera la question de la reconnaissance et nous découvrirons des éléments directement en lien avec l'évaluation.

Évaluation du rendement et motivation au travail

Gagné et Foster (2008, cité dans Grenier, S., *et al.*, 2012) soulignent l'importance d'un système d'évaluation du rendement optimal, ce dernier pouvant grandement affecter la relation entre gestionnaire et employé et par conséquent la performance.

Selon Grenier *et al* (2012) , des attributs personnels sont à prendre en compte car ils peuvent également impacter le rendement. Ces attributs peuvent être :

- Le style d'orientation d'un employé envers les buts (soit orientation apprentissage soit performance)
- Le sentiment d'efficacité personnelle (si fort sentiment ok si pas peut voir ça comme une remise en cause de sa compétence selon Bandura (1997, cité par Grenier *et al.* 2012)

Gagné et Foster (2008, cité dans Grenier, S., *et al.*, 2012) font référence à Deci et Ryan (2000, cité dans Grenier, S., *et al.*, 2012) auteurs développés précédemment dans ce mémoire, et à leur théorie de l'autodétermination.

Pour eux, l'évaluation du rendement permet de répondre à des besoins psychologiques essentiels aux travailleurs et au développement optimal d'une personne à savoir :

1. **Le besoin d'autonomie** ; qui correspond selon Deci et Ryan (2000, cités dans Grenier, S., *et al.*, 2012) à la volonté d'un individu à s'engager dans des activités en lien avec ses ressources et valeurs.

2. **Le besoin de compétence** ; qui est, pour Taylor et Ntoumanis (2007, cités dans Grenier, S., *et al.*, 2012) le sentiment qu'un employé va ressentir quand il interagira efficacement avec l'environnement et en vivant du succès.

La satisfaction du besoin de compétence va permettre à l'employé de se sentir efficace et pour Buton, Mathieu et Alikn (1996) cités dans Grenier, S., *et al.*, 2012) le gestionnaire qui communique sa confiance durant l'entretien influence directement sur la confiance de l'individu en ses propres compétences. Cette influence poussera donc le travailleur à relever d'autres défis, plus compliqués et stimulants.

3. **Le besoin d'affiliation sociale** ; qui fait référence selon Deci et Ryan (2000, cités dans Grenier, S., *et al.*, 2012) à la nécessité de se sentir lié avec des personnes importantes pour soi. L'importance de la relation entre un gestionnaire / évaluateur et ses travailleurs / évalués est donc primordial pour l'exercice d'évaluation.

Pour (Ilgen et al, 1979, cité dans Grenier, S., *et al.*, 2012) cela impactera le travailleur évalué à s'approprier et considérer les informations.

Satisfaire ces besoins permettrait une meilleure performance et une meilleure satisfaction au travail, et donc par conséquent encouragerait la motivation.

Les éléments en lien avec les processus d'évaluation et favorisant la motivation

De la reconnaissance à la motivation

Un des éléments souvent évoqués comme étant une source de difficultés pour la gestion de l'entreprise est le manque de motivation liée aux salaires. Ce manque de motivation est fréquemment lié à de nombreux facteurs comme le manque de reconnaissance du travail, des compétences (qu'elles soient tacites ou explicites) ou encore de la fonction sociale occupée par les travailleurs. (Diez et Carton, 2013)

La reconnaissance au travail n'est pas simplement liée au salaire ou au statut de la personne dans l'entreprise. Elle est liée de manière plus personnelle à l'individu et à son désir de développement de l'estime de soi, élément essentiel dans la motivation. (Diez et Carton, 2013)

L'estime de soi est définie par Robert Diez (Diez et Carton, 2013) comme étant : « la valeur que l'on accorde au reflet que nous renvoie le miroir de nos groupes d'appartenances dans lequel

chacun se regarde ». Les groupes d'appartenances peuvent être des groupes primaires (famille, amis, proches) ou des groupes secondaires (collègues, entreprises, ...).

Quant à la reconnaissance, elle est, selon Jean-Pierre Brun (2010, cité dans Diez et Carton, 2013) une demande commune à de nombreux salariés et une des composantes essentielles de la vie au travail. Elle peut prendre différentes formes : des moyens économiques, ou encore une considération pour les activités du travailleur et la manière dont ces activités sont réalisées. (Molinier, 2010)

Diez et Carton (2013) vont plus loin que Molinier (2010). Ils reconnaissent et déclinent la reconnaissance en quatre dimensions principales qu'il est primordial de prendre en compte.

Il s'agit de :

1. **La reconnaissance de la personne** ; Il est important de faire porter la reconnaissance sur l'individu en tant que personne et non sur l'individu en tant qu'employé. Cette reconnaissance s'exprimera en relations et donnera un sentiment de considération pour la personne.
2. **La reconnaissance des résultats** ; Elle suppose que l'individu agisse explicitement en vue de l'atteinte de résultats. Les résultats sont un réel moteur de l'activité du travailleur.
La reconnaissance des résultats est donc faite sur le produit final et peut prendre différentes formes. Une forme concrète comme un bonus ou une prime ou une forme plus symbolique comme une lettre de recommandations personnalisée ou un « pot de départ ».
3. **La reconnaissance de l'effort** ; Les résultats obtenus ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis par le travailleur. En fonction de l'environnement, les salariés peuvent fournir des efforts importants sans pour autant que les résultats puissent suivre. La reconnaissance des résultats est donc indépendante à la reconnaissance de l'effort accompli.
4. **La reconnaissance des compétences** ; Il s'agit de ne pas souligner la qualité d'un travail bien fait mais valoriser certaines dimensions moins évidentes telles que la créativité, l'innovation ou encore l'autonomie.
Il convient de faire attention à ce que l'on appelle les compétences dites tacites. Ces dernières dépendent de l'expérience personnelle et particulièrement de la pratique

que le travailleur doit développer en situation de travail ou dans sa vie sociale. Ce sont des éléments difficiles à décrire car implicites.

Le schéma ci-dessous nous montre que la reconnaissance de ces quatre dimensions par l'entreprise a un réel impact sur le salarié et sur l'estime de lui qu'il peut développer au sein de celle-ci .

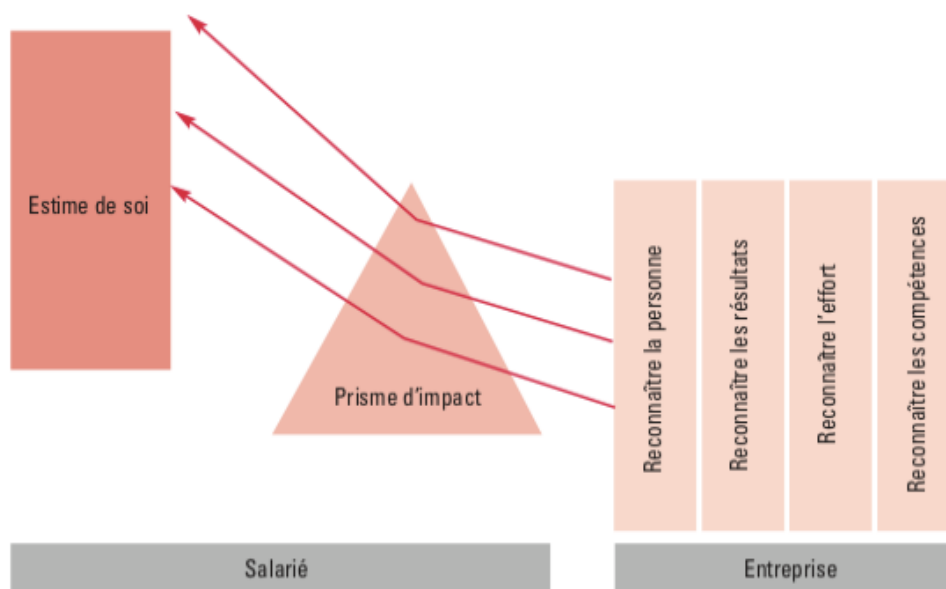


Figure 7 : Les dimensions de la reconnaissance influençant l'estime de soi⁸

Des études complètent cette vision et montrent que la capacité des travailleurs à se juger indispensables leur permet de s'investir dans des situations jugées repoussantes ou rebutantes. (Molinier, 2010)

Le schéma ci-dessous nous permet de faire le lien avec la figure numéro huit, où l'on découvrirait l'impact de la reconnaissance sur l'estime de soi. Selon Diez (Diez et Carton, 2013), l'estime de soi est également en lien avec la motivation, thème qui nous occupe pour ce mémoire.

⁸ Diez, R. & Carton, P. (2013). *De la reconnaissance à la motivation au travail*. L'Expansion Management Review, (Numéro 150), 104-112

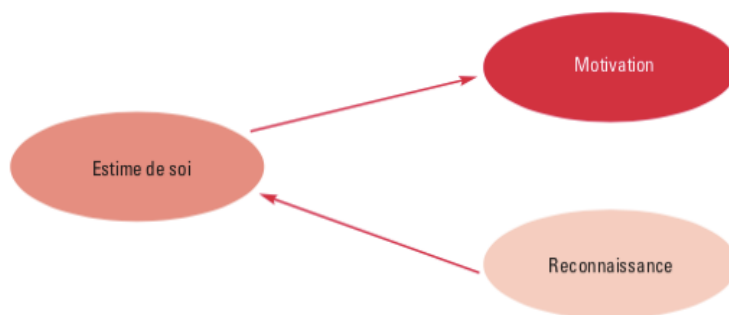


Figure 8 : L'impact indirect de la reconnaissance sur la motivation ⁹

En d'autres mots, la reconnaissance joue donc un rôle important sur l'estime de soi, qui influence elle-même la motivation. Ces éléments doivent donc être pris en compte par les instances managériales, surtout lors d'un moment aussi privilégié qu'est l'entretien d'évaluation.

De plus, une mauvaise gestion de la reconnaissance par les personnes pourrait faire apparaître des situations de déficits de reconnaissance ou encore de déni de reconnaissance. (Molinier, 2010)

L'entretien d'évaluation, s'il ne donne accès à aucun avantage, peut être justement un de ces moments où les travailleurs peuvent être confrontés au déni de reconnaissance. (Molinier, 2010)

Les récompenses

Pour Williams (2004, cité par Shazadi *et al*, 2014) les entreprises et organisations ont toujours besoin d'éléments pouvant garder leurs travailleurs engagés et productifs dans leur travail.

La motivation est un facteur important. Selon lui, la récompense intrinsèque fait référence principalement à la satisfaction que l'employé a de faire son travail dans une organisation qui va le récompenser pour ce qu'il entreprend.

Les récompenses sont primordiales. Elles peuvent être intrinsèques (on peut citer, par exemple la joie ou la fierté d'avoir réalisé un travail précis) ou extrinsèque (il s'agira alors d'une récompense venant d'une source extérieure comme une évolution salariale ou hiérarchique). (Selon Scott et Bruce (1994), cité par Shazadi *et al*, 2014).

⁹ Ibidem 8

Un travailleur motivé intrinsèquement travaillera donc sur des tâches qu'il jugera stimulantes et qui, après résolutions, lui apporteront un sentiment de plaisir. Selon Eisenberger *et al*, (cité par Shazadi *et al*, 2014) les récompenses extrinsèques sont importantes pour une personne mais ne suffisent pas pour la motiver.

L'entretien d'évaluation est donc un moment intéressant pour découvrir si les tâches occupant le travailleur parviennent à lui procurer des récompenses intrinsèques et si ces dernières arrivent à le motiver.

Les formations : outils de motivation

La question de la motivation dans le cadre de la formation n'a pas fait l'objet de nombreuses mises en modèle. L'élément central de la formation, et particulièrement la formation pour adulte, est la raison de l'engagement envers la formation. Pour parler de la question de l'engagement envers la motivation, il est primordial de conserver l'idée que le salarié est le décideur principal de cet engagement. (Fenouillet, 2011)

Il est donc important pour l'entreprise de prendre la peine de considérer : (Fenouillet, 2011)

- « L'appétit » du salarié à vouloir se développer ;
- La position hiérarchique que le salarié occupe ;
- La perception que le salarié a sur ses propres compétences ;
- La considération individuelle par rapport aux formations ;
- La fréquence d'accès à la formation ;
- La manière dont on présente les propositions de formations (afin de ne pas présenter cela simplement comme un simple formalisme qu'on impose).

Enfin, Fenouillet, F. (2011) nous explique que le questionnement sur l'engagement dans la formation considère la motivation un contenu et non comme un processus.

Il nous montre également que les formations et le lien avec la motivation se retrouvent dans des notions d'autonomie, le fait de combler « un manque », la réponse à des besoins et les relations sociales.

Conclusion

Afin d'établir un lien théorique entre les deux thèmes de notre travail, nous avons exploré la notion de rendement et évaluation. On a développé les concepts d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale.

Nous nous sommes également intéressés à divers éléments en lien avec l'évaluation et la motivation. On a donc pris le temps d'éclaircir la notion de reconnaissance en y développant la reconnaissance de la personne, des résultats, des efforts, mais également des compétences.

Ensuite, nous avons étoffé ce chapitre en nous intéressant aux récompenses.

Enfin, nous avons terminé ce chapitre en évoquant les enjeux de la formation dans la motivation.

Partie 2 : Méthodologie de la recherche et de l'enquête de terrain

Pour donner suite à la revue de la littérature, on s'intéresse et on développe la méthodologie exposée dans ce travail.

Dans cette partie, nous revenons et expliquons notre échantillon de recherche et notre mode de diffusion. On explique également la construction de notre cadre d'analyse en rappelant, dans un premier temps, notre question de recherche. On continue les explications de ce cadre d'analyse en proposant un modèle de recherche et trois hypothèses, tout ceci étant rattaché à de la théorie.

Une explication quant au choix de la méthode de collecte sélectionnée est donnée ; la méthode qualitative est proposée. Nous justifions pourquoi nous avons sélectionné cette méthode et nous développons les forces et les faiblesses de ce procédé.

Et enfin, nous terminons cette deuxième partie par la présentation du questionnaire d'entretien développé pour la collecte de données.

Échantillon de recherche

Au début de ce travail, il était prévu de solliciter les travailleurs ouvriers de l'entreprise Firmenich, entreprise où notre stage avait été réalisé et de les utiliser comme échantillon de recherche. Cependant, des problèmes internes imprévus par l'organisation et de lourds changements organisationnels ont rendu impossible le fait d'avoir recours à ce terrain de recherche. Nous avons donc dû nous adapter rapidement et avons changé d'échantillon.

Au regard du temps restant, nous avons décidé en accord avec notre promoteur académique, d'adapter notre questionnaire et de le diffuser sur la plateforme de réseau social professionnel LinkedIn. Le questionnaire a été créé grâce à une fonctionnalité de l'entreprise Google : les formulaires Google Forms. Le lien de diffusion de cette enquête est le suivant :

<https://forms.gle/sQsrnoxo2tJQNqo77>

L'échantillon a été formé en majorité sur base volontaire, c'est-à-dire que les personnes ont manifesté un intérêt et ont accepté de compléter le questionnaire. Nous avons réussi à recevoir nonante quatre questionnaires complétés. On développe cet échantillon et ses spécificités plus précisément dans la troisième partie : l'analyse des résultats.

Construction du cadre d'analyse

Ayant pu être directement intégré dans le département des ressources humaines, le travail a pu avancer de manière autonome sur la thématique qui allait occuper une place de choix durant le stage. C'était très important de poser un cadre plus ou moins restrictif sur ce thème afin de limiter, dans un premier temps, les recherches d'informations visant à répondre à cette dite thématique. Les recherches ont pu dès lors commencer durant le stage. Elles étaient orientées autour de la question qui fera office de question de départ pour le travail :

« La création d'un nouveau procédé d'évaluation du personnel peut-elle affecter la motivation des travailleurs ? »

La recherche dans la littérature a permis de faire remarquer que cette question, formulée de la sorte, ne respectait pas les conditions nécessaires à une bonne question de recherche évoquée par Rousseau (2017) à savoir être claire, pertinente et faisable.

Une transformation a donc été nécessaire et après plusieurs essais, la question de départ a été modifiée en la question de recherche suivante :

« En quoi l'entretien d'évaluation du personnel impacte la motivation des travailleurs ? »

Cependant, suite à l'impossibilité pour l'entreprise de nous accueillir nous avons dû adapter une dernière fois notre question. Cette dernière est devenue alors :

« Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance : Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? »

C'est cette question qui nous occupe donc pour ce travail et qui est l'élément central de notre recherche.

Hypothèses de recherche

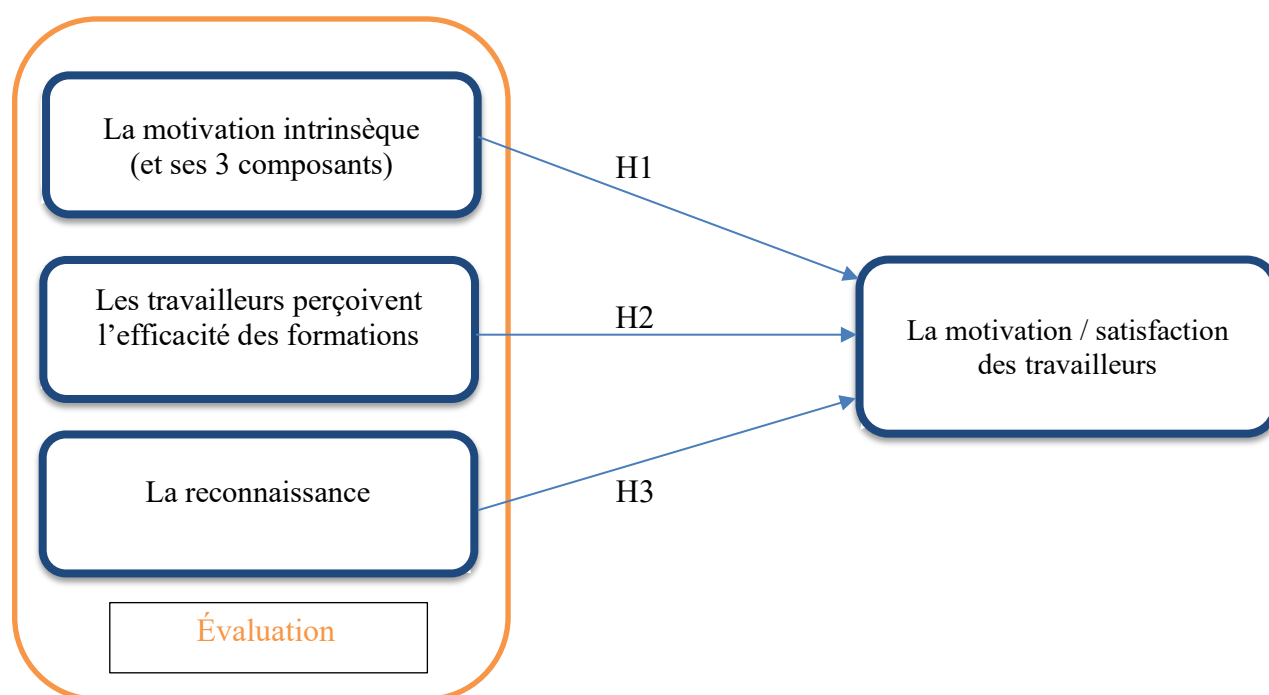
Pour tenter de répondre à cette question, une démarche que l'on qualifie d'hypothético-déductive a été adoptée. L'objectif était d'élaborer des hypothèses à la question de recherche et tenter d'y répondre en découvrant la réalité du terrain par le biais d'un questionnaire.

Nous avons donc commencé notre réflexion en cherchant des variables à analyser et en se demandant comment ces variables pouvaient s'influencer entre elles. Cet exercice nous a donc

poussé à réfléchir aux liens à faire entre les informations découvertes dans notre littérature mais également à nous ouvrir à de nouvelles sources bibliographiques.

C'est donc en poursuivant nos recherches bibliographiques qu'un document ¹⁰ rédigé par un ensemble de chercheurs (Shahzadi *et al*, 2014) a retenu notre attention. Ce dernier reprenait une étude de cas en développant une enquête et un questionnaire poussé sur « L'impact de la motivation des employés sur la performance des employés ». Cela semblait pertinent de s'inspirer de ce modèle et de l'adapter spécifiquement selon la revue de la littérature. Des éléments de l'évaluation du personnel ont été choisis tout en essayant de voir si les hypothèses découlant de ce dernier pouvaient être vérifiées ou non auprès de notre échantillon.

Les deux premières hypothèses sont une partie de celles proposées par Shahzadi *et al* (2014) dans son document. L'hypothèse numéro trois faisant suite à notre revue de littérature (voir Partie 1, Chapitre 3, « La reconnaissance ») a été reformulée.



Modèle et hypothèses de recherche

¹⁰ Shahzadi, I., Javad, P., Pirzada, S., Nasreen, S., Khanam, F., (2014) *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*, European Journal of Business and Management, Volume 6 (Numéro 23), 159 - 166

Mesurer la motivation

Pour commencer, il s'agit de mesurer la motivation des travailleurs.

Pour l'évaluer, nous avons sollicité les items de The McKinsey Quarterly (2006 Cité par Shahzadi et al (2014)).

<ol style="list-style-type: none"> 1. Je ressens un sentiment de satisfaction personnelle lorsque je fais bien mon travail. 2. Mon opinion de moi-même diminue quand je fais mal mon travail. 3. Je suis fier de faire mon travail du mieux que je peux. 4. Je me sens malheureux quand mon travail n'est pas à la hauteur de mes attentes standard habituelles. 5. J'essaie de réfléchir à des façons de faire mon travail efficacement. 	<p>The McKinsey Quarterly, 2006 Cité par Shahzadi <i>et al</i> (2014)</p>
--	---

H1 : La motivation intrinsèque a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

Avec cette première hypothèse, l'objectif est de voir si, à travers les réponses obtenues aux questionnaires, l'affiliation sociale va influencer positivement la motivation au travail des travailleurs.

Pour tester cette hypothèse et formuler nos questions, les items suivants ont été utilisés :

<p style="text-align: center;">Affiliation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les relations que j'entretiens avec la personne qui réalise mon évaluation sont bonnes. 2. Je me sens lié aux personnes nécessaires à la réalisation de mon travail. 3. Le respect mutuel caractérise le travail que je fais avec les autres. 	
---	--

<p>Autonomie</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Je suis libre de faire mon travail comme je le souhaite. 2. Je suis engagé dans un travail en accord avec mes valeurs. <p>Compétence</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. J'atteins les résultats souhaités. 2. J'ai du succès dans les tâches comportant un certain défi. 3. J'ai souvent la possibilité de montrer de quoi je suis capable. 	<p>Forest, J., Dagenais- Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, É. & Girouard, S. (2010).</p>
--	--

H2 : La perception de l'efficacité des formations obtenues suite à l'évaluation par les travailleurs a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

En tentant de répondre à cette deuxième hypothèse, on essaie de vérifier en quoi la perception de l'effectivité des formations a un impact positif sur la motivation des travailleurs concernés par les formations.

Pour tester cette hypothèse dans notre étude de cas, les items de Chiaburu et Tekleab (2005, cité par Shahzadi *et al* (2014)) seront utilisés:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Mon entreprise me donne l'occasion d'améliorer mes compétences. 2. Il y a beaucoup d'occasions d'apprendre de nouvelles choses dans cette entreprise. 3. Mon entreprise organise fréquemment des programmes de formation pour les travailleurs. 	<p>Chiaburu et Tekleab (2005) Cité par Shahzadi et al (2014)</p>
--	--

H3 : La reconnaissance a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

Enfin, en testant cette troisième et dernière hypothèse, on tente de vérifier si la reconnaissance a bel et bien une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

Pour la tester et trouver des items à évaluer, on utilise la théorie développée préalablement au chapitre trois de la première partie sur la reconnaissance.

On développe et teste donc dans le questionnaire les quatre types de reconnaissances cités par Diez et Carton (2013):

- la reconnaissance de la personne ;
- la reconnaissance des résultats ;
- la reconnaissance des efforts ;
- la reconnaissance des compétences.

<ol style="list-style-type: none"> 1. L'entreprise me reconnaît comme une personne et non uniquement comme un travailleur. 2. L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats. 3. L'entreprise considère mes efforts, et ce indépendamment des résultats obtenus. 4. Mon entreprise reconnaît mes compétences. 	<p>Diez et Carton (2013).</p>
--	-----------------------------------

Choix d'une méthode de collecte : la méthode quantitative

Pour tenter de répondre à la question de recherche et vérifier les hypothèses, la méthode quantitative est utilisée. Ce choix est fait en raison de la littérature développée dans la première partie. En effet, cette dernière s'inspire et se base grandement sur de la recherche qualitative : il est donc logique d'utiliser ce mode de fonctionnement dans notre mémoire. De plus, en diffusant notre questionnaire sur la plateforme LinkedIn, nous espérons pouvoir toucher un nombre suffisant de personnes.

Un questionnaire reprenant les items développés dans les hypothèses cités précédemment a été réalisé. Il est destiné à vérifier les hypothèses et à tenter de répondre à notre question de recherche.

Les questions sont ordonnées selon les hypothèses posées et la distinction entre les thématiques est claire. Elle est indiquée dans le questionnaire.. La première partie sert à identifier la personne sollicitée, afin d'avoir une idée précise de la population visée.\$

La totalité des questions (hormis les premières questions d'identification) sont des questions à échelle. L'échelle de Likert a été sélectionnée afin de permettre aux répondants d'indiquer leur degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suggérées. Nous avons choisi une échelle paire afin d'obliger les personnes à prendre position lorsqu'ils répondent aux affirmations proposées dans le questionnaire.

Les six modalités suivantes ont été donc proposées :

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Comme expliqué précédemment, le questionnaire a été diffusé sur la plateforme LinkedIn. Il est présenté sous l'apparence d'un formulaire Google ce qui permet aux sollicités de répondre à l'ensemble des questions.

Le caractère anonyme des répondants a été préservé. Cela a été stipulé dans l'introduction du formulaire. En effet, le questionnaire reprend une partie introductive qui spécifie son utilité et l'usage qui sera fait des données récoltées. Enfin, un mot de remerciement conclut le document.

Questionnaire d'entretien

Questionnaire mémoire

Dans le cadre d'un mémoire académique, je vous sollicite pour une enquête portant sur la satisfaction et la motivation au travail. L'ensemble des questions ne nécessite qu'une seule réponse: assurez-vous donc de ne cocher qu'une seule et unique case par question.

Ce questionnaire est très rapide à compléter et est totalement anonyme. Il me sera d'une grande aide pour terminer mon cursus académique !

***Obligatoire**

Identification

Quelle est votre année de naissance ? *

Vous êtes : *

- Un homme
- Une femme

Dans quel secteur travaillez-vous ? *

Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? *

- 0 à moins de 5 ans
- 5 à moins de 10 ans
- 10 à moins de 15 ans
- Plus de 15 ans

La motivation et la satisfaction au travail

Je ressens un sentiment de satisfaction personnelle lorsque je fais bien mon travail. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Mon opinion de moi-même diminue quand je fais mal mon travail. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Je suis fier(e) de faire mon travail de la meilleure des manières. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Je me sens malheureux quand mon travail n'est pas à la hauteur de mes attentes habituelles. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

J'essaie de réfléchir pour que mon travail soit fait efficacement. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'affiliation sociale

Les relations que j'entretiens avec mon responsables sont bonnes. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Je me sens lié aux personnes qui m'aident dans la réalisation de mon travail. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Le respect mutuel caractérise le travail que je fais avec les autres. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Autonomie

Je suis libre de faire mon travail comme je le souhaite. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Mon responsable encourage les initiatives. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Compétence

J'atteins les résultats souhaités. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

J'ai du succès dans les tâches pouvant être perçues comme des défis. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

J'ai souvent la possibilité de montrer de quoi je suis capable. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

La perception de l'efficacité des formations

Mon entreprise me donne l'occasion d'améliorer mes compétences. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Il y a beaucoup d'occasions pour apprendre de nouvelles choses dans cette entreprise. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Mon entreprise organise fréquemment des programmes de formation pour les travailleurs. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

La reconnaissance

L'entreprise me reconnaît comme une personne et non uniquement comme un travailleur. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord

- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'entreprise considère mes efforts, et ce indépendamment des résultats obtenus. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

L'entreprise reconnaît mes compétences. *

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Plutôt d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Merci pour votre participation ! 😊

Tristan Duval, Master 2 GRH UCLouvain

Partie 3 : Analyse des résultats de l'enquête de terrain

Dans cette partie du travail, nous allons traiter les informations recueillies dans les questionnaires distribués sur la plateforme LinkedIn.

Cette partie débute par différentes statistiques descriptives afin d'observer de plus près les différentes réponses obtenues auprès de nos 94 participants. Nous complétons ceci avec une analyse bi variée des variables les plus pertinentes afin de vérifier nos hypothèses.

Outils d'analyse

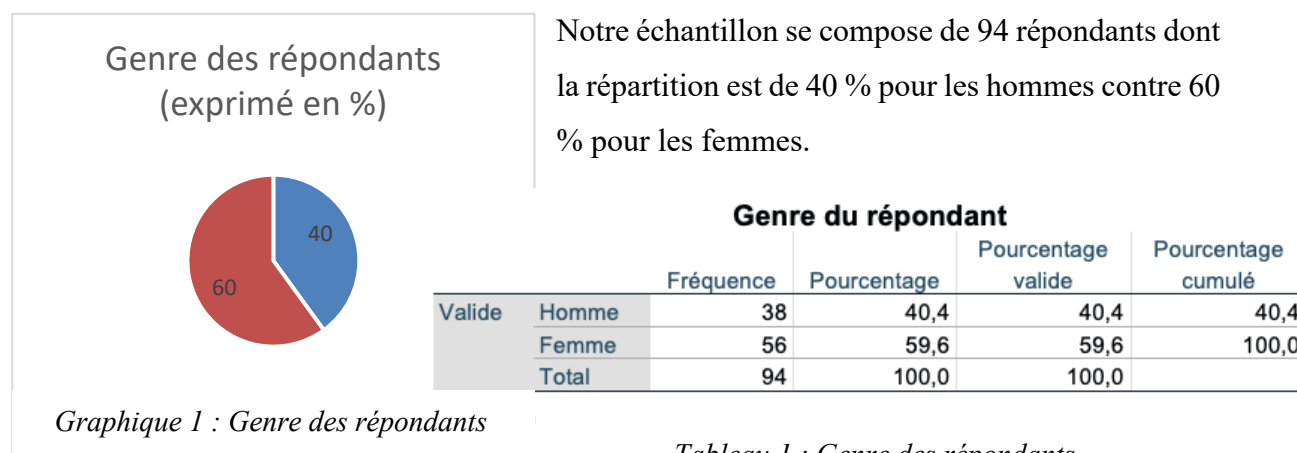
Afin d'analyser les données quantitatives et réaliser les tableaux présents ci-dessous, le logiciel SPSS de la société IBM a été utilisé. Avant son utilisation, un passage en revue de l'ensemble des questionnaires a été nécessaire afin d'analyser les informations les plus précises possible. L'utilisation de SPSS a permis d'établir des relations statistiques entre les variables et les différents items des questions. Pour ce faire, nous avons dû avoir recours à encodage minutieux dans le logiciel, répondant après répondant.

Nous avons également eu recours aux illustrations graphiques proposées par la suite Office afin de mettre en image les données récoltées.

Les statistiques descriptives

Dans cette partie, nous allons développer les variables qui ont été sélectionnées pour créer notre modèle de recherche, développé précédemment.

Présentation de l'échantillon



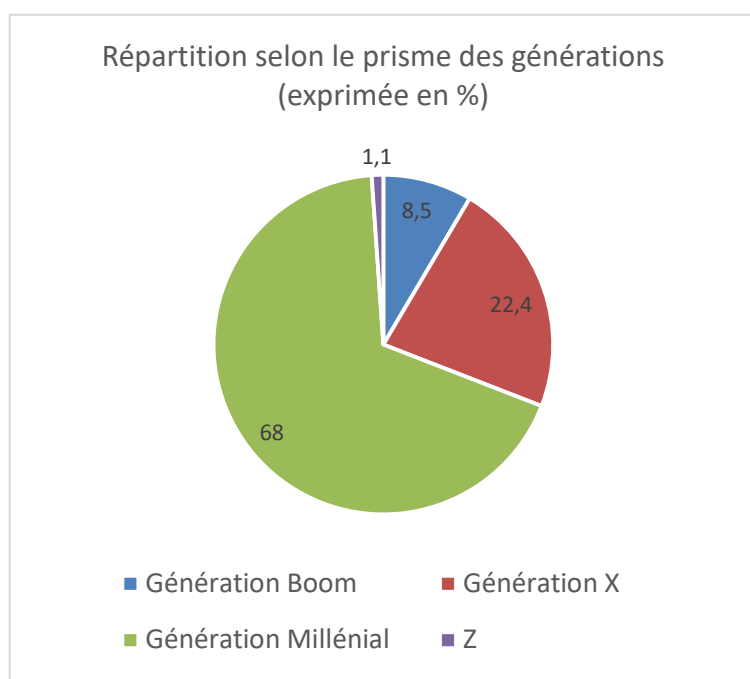
Graphique 1 : Genre des répondants

Tableau 1 : Genre des répondants

Nous avons décidé de présenter notre population sous le prisme des générations. La répartition des âges par classe est celle proposée par Thomas C Reeves (2007), dans son article « Différences des générations », proposant une synthèse sur cette thématique :

Nom de la génération	Dates :
Génération mature	1925 – 1945
Génération Boom	1946 - 1964
Génération X	1965 -1980
Génération Millénial	1981 - 2000
Génération Z	2001 – de nos jours

Tableau 2 : Les différentes générations



Graphique 2 : Répartition selon le prisme des générations

On découvre donc que nos répondants sont majoritairement des personnes de la génération Y, ce qui peut s'expliquer par le fait que nous avons eu recours à un réseau social professionnel pour avoir nos données.

Ensuite, l'ancienneté des travailleurs nous montre que plus de la moitié des personnes interrogées (59%) ont moins de 5 ans d'anciennetés dans leur entreprise. Malgré ce chiffre, on découvre également que plus d'un

quart des répondants travaillent eux depuis plus de 15 ans dans la même société.

Ancienneté du répondant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De 0 à - 5 ans	55	58,5	58,5	58,5
	De 5 à - de 10 ans	18	19,1	19,1	77,7
	De 10 à - de 15 ans	6	6,4	6,4	84,0
	Plus de 15 ans	15	16,0	16,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Tableau 3 : Ancienneté des répondants

Enfin, le tableau ci-dessous nous donne la répartition des travailleurs dans les secteurs professionnels. On remarque que près d'un tiers des répondants disent venir du secteur des ressources humaines.

Cela peut également trouver son explication dans le fait que l'enquête ait circulé sur une plateforme professionnelle regroupant beaucoup des professionnels du monde RH.

Secteur

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Enseignement	2	2,1	2,2	2,2
	Industrie alimentaire	2	2,1	2,2	4,3
	Ressources humaines	31	33,0	33,3	37,6
	Industrie chimique	4	4,3	4,3	41,9
	Propriété intellectuelle	1	1,1	1,1	43,0
	Secteur financier	2	2,1	2,2	45,2
	Informatique	7	7,4	7,5	52,7
	Fonction publique	6	6,4	6,5	59,1
	Industrie lourde	9	9,6	9,7	68,8
	Industrie brassicole	1	1,1	1,1	69,9
	Social	3	3,2	3,2	73,1
	Bâtiment	2	2,1	2,2	75,3
	Hospitalier	5	5,3	5,4	80,6
	Agronomie	2	2,1	2,2	82,8
	Vente	4	4,3	4,3	87,1
	Pharmaceutique	1	1,1	1,1	88,2
	Notariat	2	2,1	2,2	90,3
	Marketing	1	1,1	1,1	91,4
	Graphisme	1	1,1	1,1	92,5
	Communication	2	2,1	2,2	94,6
Ergothérapeute	1	1,1	1,1	95,7	
Tourisme	1	1,1	1,1	96,8	
Immobilier	1	1,1	1,1	97,8	
Énergie	1	1,1	1,1	98,9	
Transport	1	1,1	1,1	100,0	
	Total	93	98,9	100,0	
Manquant	Système	1	1,1		
	Total	94	100,0		

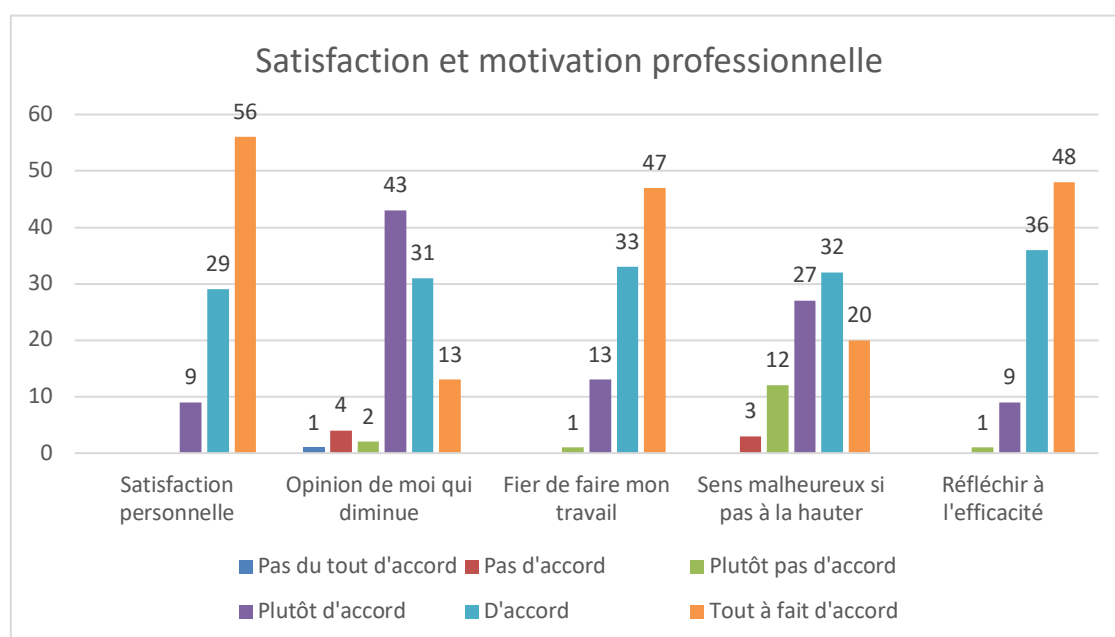
Tableau 4 : Secteur de travail des répondants

Satisfaction et motivation :

Commençons par analyser de plus près les variables traitant la satisfaction et la motivation.

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je ressens une satisfaction personnelle lorsque je fais bien mon travail	/	/	/	9 9,6 %	29 30,9 %	56 59,6%
L'opinion de moi-même diminue quand je fais mal mon travail	1 1,1 %	4 4,3 %	2 2,1 %	43 45,7 %	31 33 %	13 13,8 %
Je suis fier de faire mon travail de la meilleure des manières	/	/	1 1,1 %	13 13,8 %	33 35,1 %	47 50 %
Je me sens malheureux quand mon travail n'est pas à la hauteur	/	3 3,2 %	12 12,8 %	27 28,7 %	32 34 %	20 21,3 %
J'essaie de réfléchir à ce que mon travail soit fait efficacement	/	/	1 1,1 %	9 9,6 %	36 38,3 %	48 51,1%

Tableau 5 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de motivation



Graphique 3 : Représentation graphique de la satisfaction et motivation professionnelle

Pour les 94 personnes interrogées, on remarque que près de 60 %, soit 56 répondants, déclarent être tout à fait d'accord avec l'affirmation disant « Je ressens une satisfaction personnelle lorsque je fais bien mon travail ». On retrouve respectivement 29 répondants (soit 30,9 %) ayant sélectionné la modalité « d'accord » et 9 répondants pour la modalité plutôt d'accord. Il est intéressant de remarquer qu'aucun des répondants n'a répondu à cette affirmation en exprimant son désaccord, et ce de n'importe quel degré que ce soit.

Concernant l'affirmation évoquant le fait que l'opinion de soi diminue quand le travail est mal fait, on remarque que seulement 7 répondants, soit 7,5 % des répondants, seraient en désaccord avec cette dernière, et ce à différents niveaux. 43 répondants, soit près de 46 % de nos répondants, déclarent être plutôt d'accord avec cette idée.

50 % des participants se disent être tout à fait d'accord avec l'affirmation disant « je suis fier de faire mon travail de la meilleure des manières ».

Enfin, plus de 50 % des participants disent réfléchir à faire leur travail efficacement. On remarque que toutes les personnes interrogées, excepté une, sont en accord (selon différents degrés) avec cette affirmation.

Ce tableau ci-dessous représente les moyennes et les écarts types de chacun de nos items.

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Satisfaction personnel lorsque je fais bien mon travail	94	5,5000	,66801
Opinion de moi diminue quand je fais mal mon travail	94	4,4681	,98048
Je suis fier de faire mon travail de la meilleure des manières	94	5,3404	,75567
Je me sens malheureux quand mon travail n'est pas à la hauteur	94	4,5745	1,06245
J'essaie de réfléchir à ce que mon travail soit fait efficacement	94	5,3936	,70662
N valide (liste)	94		

Tableau 6 : Moyennes et écarts types des items de motivation professionnelle

On peut analyser ce tableau en disant que les moyennes obtenues sont très fortement élevées, ce qui signifie que les répondants se sont exprimés très majoritairement de manière positive vis-à-vis des 6 items testant la motivation.

On observe que ce sont les affirmations « ma satisfaction personnelle augmente lorsque je fais bien mon travail » et « j'essaie de réfléchir à ce que mon travail soit fait efficacement » qui ont été les plus populaires auprès des répondants avec

des moyennes respectives à 5,5/6 et 5,4/6. A noter que les autres affirmations ne sont pas en

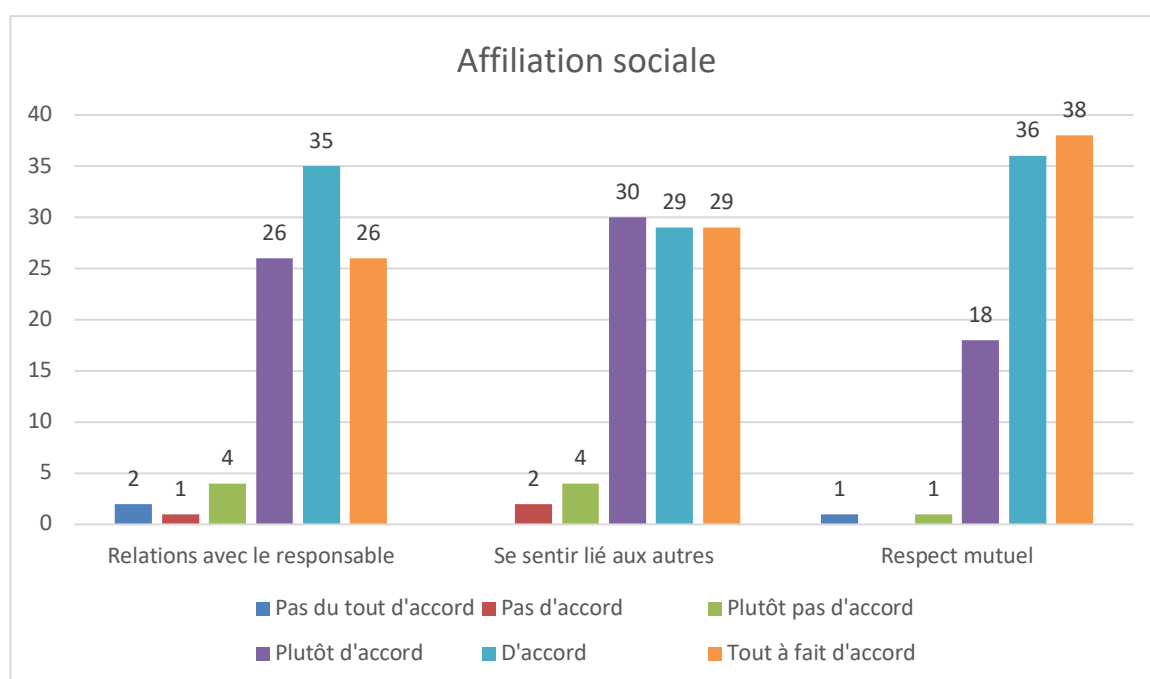
reste, la moins populaire étant « je me sens malheureux quand mon travail n'est pas à la hauteur » avec une moyenne de 4,57/6. Regardons maintenant ce qu'on peut dire sur la motivation intrinsèque.

Motivation intrinsèque

Affiliation sociale

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Les relations avec mon responsable sont bonnes	2 2,1 %	1 1,1 %	4 4,3 %	26 27,7 %	35 37,2 %	26 27,7 %
Je me sens lié aux personnes qui m'aident à la réalisation de mon travail	/	2 2,1 %	4 4,3 %	30 31,9 %	29 30,9 %	29 30,9 %
Le respect mutuel caractérise le travail que j'ai avec les autres	1 1,1 %	/	1 1,1 %	18 19,1 %	36 38,3 %	38 40,4 %

Tableau 7 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de l'affiliation sociale



Graphique 4 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de l'affiliation sociale

On constate que 87 de nos répondants (soit 92,6 %) déclarent être en accord avec l'affirmation expliquant que les relations qu'ils entretiennent avec leurs responsables sont bonnes. 27,7% sont plutôt d'accord, 37,2% sont d'accord et 27,7% sont tout à fait d'accord. Il est à noter que toutes les modalités de réponses ont été sélectionnées pour cette affirmation et que 2,1 % de notre population affirme ne pas avoir de bonnes relations avec son responsable.

On constate que le même schéma se répète également lors de l'analyse de l'affirmation « je me sens lié aux personnes qui m'aident à la réalisation de mon travail ». Très peu de scores négatifs avec seulement 2 répondants pour la modalité « pas d'accord » et 4 pour la modalité « plutôt pas d'accord », soit respectivement 2,1% et 4,3%. C'est logiquement donc que la tendance se poursuit dans les réponses positives avec 30 répondants (31,9%) se disant « plutôt d'accord », 29 (30,9 %) « d'accord » et également 29 (30,9 %) « tout à fait d'accord ».

Enfin, c'est sans surprise que le schéma se répète une nouvelle fois sur les réponses obtenues à l'affirmation « Le respect mutuel caractérise le travail que j'ai avec les autres ». On retrouve donc 38 répondants (soit 40,4 %) des répondants qui se disent « tout à fait d'accord » avec cette affirmation, 36 (soit 38, » %) qui ont sélectionné la modalité « d'accord » et 18 la modalité « plutôt d'accord ». On ne retrouve donc que 2 réponses négatives : 1 qui n'est plutôt pas d'accord et 1 autre personne qui a sélectionné la modalité « pas du tout d'accord ».

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Les relations avec mon responsable sont bonnes	94	4,7979	1,06337
Je me sens lié aux personnes qui m'aident à la réalisation de mon travail	94	4,8404	,98705
Le respect mutuel caractérise le travail que je fais avec les autres	94	5,1489	,89151
N valide (liste)	94		

Tableau 8 : Moyennes et écarts types des items de l'affiliation sociale

inférieur à 1, ce qui signifie que les réponses pour l'ensemble des variables sont donc très peu dispersées autour de la moyenne.

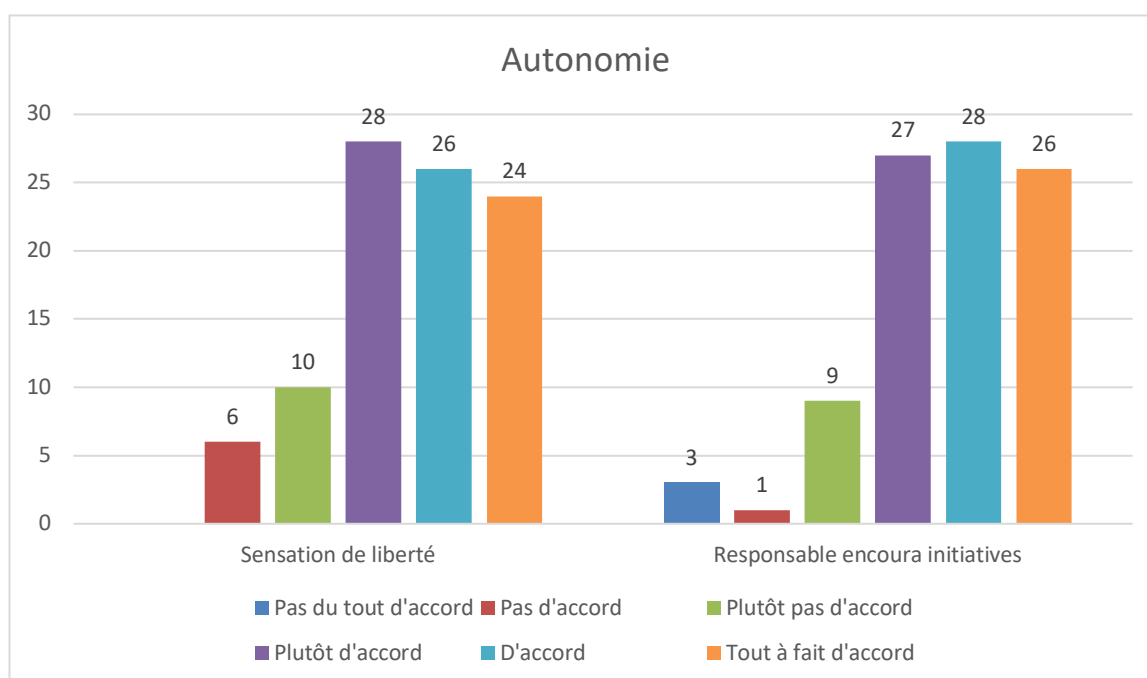
Ce tableau nous apprend que les moyennes sont sensiblement élevées, ce qui signifie que les répondants se sont exprimés majoritairement de manière très positive face aux variables développées.

On remarque également que c'est la troisième affirmation qui a la plus grosse moyenne, cela signifie que c'est cette affirmation qui a rencontré le plus de votes très positifs. On peut noter que les deux dernières affirmations ont un écart type

Autonomie

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai la sensation d'être libre de faire mon travail comme je le souhaite	/	6 6,4 %	10 10,6 %	28 29,8 %	26 27,7 %	24 25,5 %
Mon responsable encourage les imitatives.	3 3,2 %	1 1,1 %	9 9,6 %	27 28,7 %	28 29,8 %	26 27,7 %

Tableau 9 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de l'autonomie



Graphique 5 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de l'autonomie

On remarque que 78 de nos répondants (soit 83 %) déclarent être en accord avec l'affirmation « J'ai la sensation d'être libre de faire mon travail comme je le souhaite ». 29,8 % (soit 28 personnes) sont plutôt d'accord, 27,7 % (soit 26 personnes) sont d'accord et 25,5 % (24 personnes) sont tout à fait d'accord. Au niveau des réponses négatives, on constate que 6 personnes (6,4 %) ne sont pas d'accord et que 10 personnes (10,6 %) ont coché la modalité « plutôt pas d'accord ». On remarque que personne n'a été en désaccord total avec l'affirmation proposée.

Pour l'expression « Mon responsable encourage les imitatives », on remarque que toutes les modalités ont été sollicitées par nos participants. Encore une fois, les réponses positives sont plus nombreuses. Elles sont même réparties d'une manière assez intéressante : on a 27 répondants (28,7 %) qui ont choisi la modalité « plutôt d'accord », 28 (29,8 %) « d'accord » et 26 (soit 27,7 %) « tout à fait d'accord ». Au niveau des réponses négatives, on a 9 répondants à la modalité « plutôt pas d'accord », 1 répondant à la modalité « pas d'accord » et enfin 3 répondants (3,2 %) « pas du tout d'accord ».

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Sensation d'être libre de faire mon travail comme je le souhaite	94	4,5532	1,16966
Mon responsable encourage les initiatives	94	4,6383	1,19902
N valide (liste)	94		

Tableau 10 : Moyennes et écarts types des items de l'autonomie

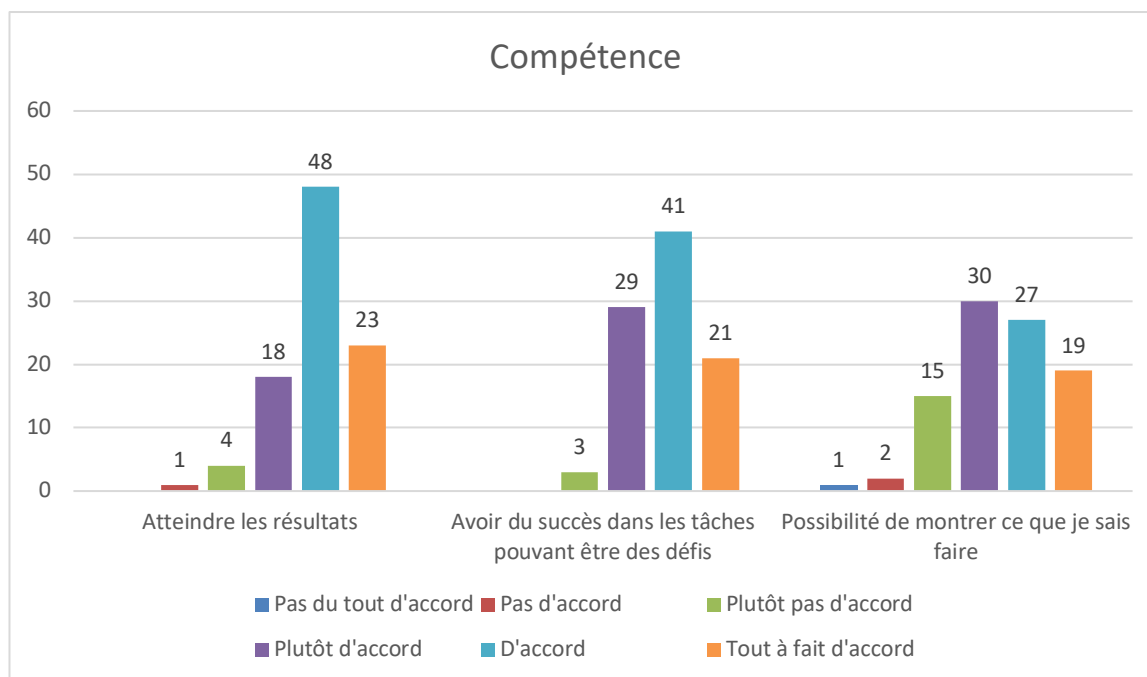
Ce tableau nous apprend que les moyennes sont sensiblement élevées, ce qui signifie que les répondants se sont exprimés majoritairement de manière positive face aux variables développées. Les moyennes sont également proche l'une de l'autre : on peut donc dire que les deux

items sont considérés de la même manière par les répondants. Les écarts types sont également très proche et nous informent que les variations dans les réponses sont faibles.

Compétence

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'atteins les résultats souhaités	/	1 1,1 %	4 4,3 %	18 19,1 %	48 51,1 %	23 24,5 %
J'ai du succès dans les tâches pouvant être perçues comme des défis	/	/	3 3,2 %	29 30,9 %	41 43,6 %	21 22,3 %
J'ai souvent la possibilité de montrer de quoi je suis capable	1 1,1 %	2 2,1 %	15 16 %	30 31,9 %	27 28,7 %	19 20,2

Tableau 11 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de compétence



Graphique 6 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de compétence

On remarque que plus de la moitié de nos répondants, soit 48 (ou 51,1 %) déclarent être « d'accord » avec l'affirmation « J'atteins les résultats souhaités ». 19,1 % (soit 18 personnes) sont plutôt d'accord et 24,5 % (23 personnes) sont tout à fait d'accord. Au niveau des réponses négatives, on constate qu'1 seule personne (1,1 %) a choisi la modalité « pas d'accord » et que 4 personnes (4,3 %) ont coché la modalité « plutôt pas d'accord ». On remarque que personne n'a été en désaccord total avec l'affirmation proposée car aucune personne n'a coché la modalité « pas du tout d'accord ».

Pour l'expression « J'ai du succès dans les tâches pouvant être perçues comme des défis », on remarque que seulement quatre modalités ont été sollicitées par nos participants. Encore une fois, les réponses positives sont plus nombreuses. On retrouve une majorité de répondants qui ont sélectionné des réponses positives. On a 29 répondants (30,9 %) qui ont choisi la modalité « plutôt d'accord », 41 (43,6 %) « d'accord » et 21 (soit 22,3 %) « tout à fait d'accord ». Au niveau des réponses négatives, on a uniquement 3 (soit 3,2 %) répondants à la modalité « plutôt pas d'accord ».

Enfin, nous pouvons analyser la troisième et dernière affirmation testant les compétences qui est « J'ai souvent la possibilité de montrer de quoi je suis capable ». On constate que toutes les modalités ont été sélectionnées et on ne retrouve qu'1 personne (soit 1,1 %) ayant sélectionné la modalité « pas du tout d'accord », 2 personnes (2,1 %) la modalité « pas d'accord » et 15

personnes (soit 16 %) la modalité « plutôt pas d'accord ». Pour ce qui est des réponses positives, on retrouve la majorité de nos répondants. On a 30 personnes (31,9 %) ayant opté la modalité « plutôt d'accord », 27 répondants (28,7 %) pour la modalité « d'accord » et 19 répondants (20,2 %) pour la modalité « tout à fait d'accord ».

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
J'atteins les résultats souhaités	94	4,9362	,83998
J'ai du succès dans les tâches pouvant être perçues comme des défis	94	4,8511	,80265
J'ai souvent la possibilité de montrer de quoi je suis capable	94	4,4574	1,11360
N valide (liste)	94		

Tableau 12 : Moyennes et écarts types des items de compétence

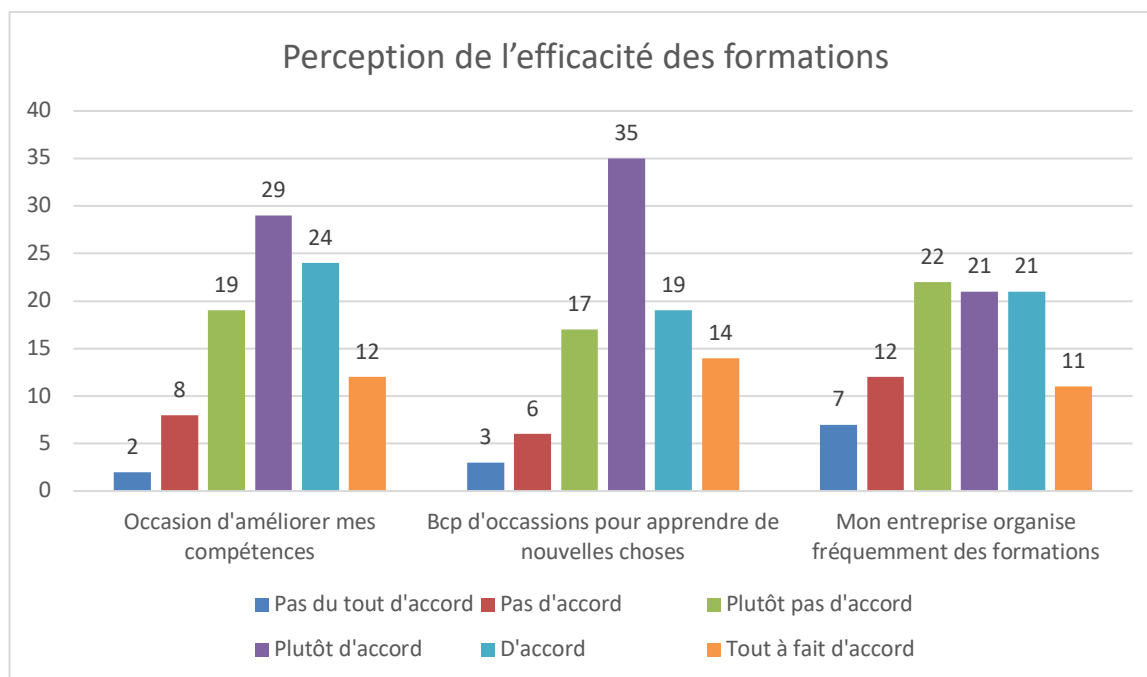
l'écart type est plus élevé pour la troisième affirmation. Cela signifie que la disparité des réponses est donc plus élevée que pour les deux autres affirmations. De plus, les écarts types nous informent que les variations dans les réponses sont faibles.

Encore une fois, ce tableau nous montre que les moyennes sont sensiblement élevées. Cela signifie que les répondants se sont exprimés majoritairement de manière positive face aux variables développées. Les moyennes sont également proches l'une de l'autre : on peut donc dire que les deux items sont considérés de la même manière par les répondants. On note que

Perception de l'efficacité des formations

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon entreprise me donne l'occasion d'améliorer mes compétences	2 2,1 %	8 8,5 %	19 20,2 %	29 30,9 %	24 25,5 %	12 12,8 %
Il y a beaucoup d'occasions pour apprendre de nouvelles choses dans cette entreprise	3 3,2 %	6 6,4 %	17 18,1 %	35 37,2 %	19 20,2 %	14 14,9 %
Mon entreprise organise fréquemment des programmes de formation pour les travailleurs	7 7,4 %	12 12,8 %	22 23,4 %	21 22,3 %	21 22,3 %	11 11,7 %

Tableau 13 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables des formations



Graphique 7 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables des formations

Pour les 94 personnes interrogées, on remarque que près de 12,8 %, soit 12 répondants, déclarent être tout à fait d'accord avec l'affirmation disant « Mon entreprise me donne l'occasion d'améliorer mes compétences ». 24 personnes (soit 25,5 %) ont sélectionné la modalité « d'accord ». Le plus gros score se retrouve dans la modalité « plutôt d'accord », qui a séduit 29 des répondants (soit 30,9 %). Au niveau des réponses négatives, on retrouve 2 personnes (2,1 %) tout à fait en désaccord, 8 personnes (8,5 %) « pas d'accord » et 19 personnes (soit 20,2 %) « plutôt pas d'accord » avec l'affirmation. Il est intéressant de remarquer que pour cette affirmation, toutes les modalités ont été sélectionnées.

Concernant l'affirmation évoquant le fait qu'il y ait beaucoup d'occasions pour apprendre de nouvelles choses dans l'entreprise, nos 94 répondants ont également exploré toutes les modalités. On retrouve 14 personnes (soit 14,9 %) qui ont sectionné la modalité « tout à fait d'accord, 19 (soit 20,2 %) qui ont préféré la modalité « d'accord » et 35 personnes (37,2 %) sont, elles plutôt d'accord. Pour les réponses négatives, on retrouve 3 personnes (3, 2 %) ayant exprimé le fait de ne pas du tout être d'accord, 6 (6, 4%) ont sélectionné la modalité « pas d'accord et 17 participants (18,1 %) ont jugé être « plutôt pas d'accord » avec la proposition.

Enfin, nous pouvons analyser la troisième et dernière affirmation testant la perception de l'efficacité des formations qui est « mon entreprise organise fréquemment des formations ». On constate que toutes les modalités ont été sélectionnées et on retrouve 7 personnes (soit 7,4 %)

ayant sélectionné la modalité « pas du tout d'accord », 12 personnes (12,8 %) la modalité « pas d'accord » et 22 personnes (soit 23,4 %) la modalité « plutôt pas d'accord ». Pour ce qui est des réponses positives, on retrouve 21 répondants (22,3%) pour la modalité « plutôt d'accord », également 21 répondants (22,3%) pour la modalité « d'accord » et 11 répondants (11,7 %) pour la modalité « tout à fait d'accord ».

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Mon entreprise me donne l'occasion d'améliorer mes compétences	94	4,0745	1,22903
Il y a beaucoup d'occasions pour apprendre de nouvelles choses dans cette entreprise	94	4,0957	1,23627
Mon entreprise organise fréquemment des programmes de formation pour les travailleurs	94	3,7447	1,43636
N valide (liste)	94		

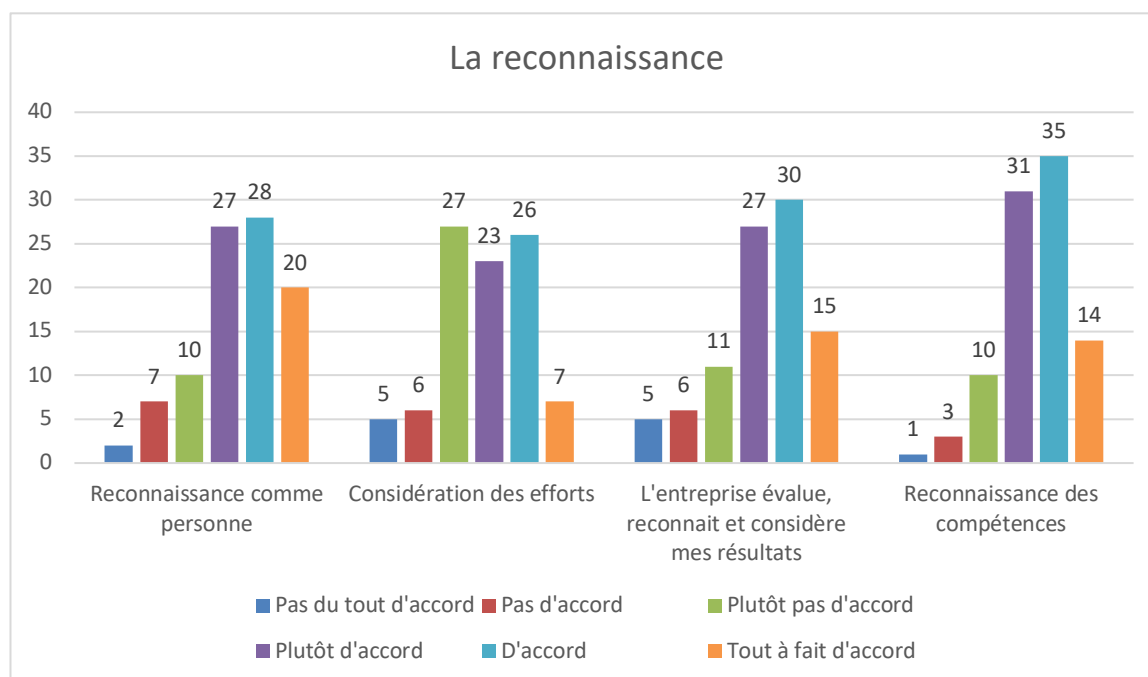
Le tableau nous montre que les moyennes sont légèrement élevées. Cela signifie que les répondants se sont exprimés de manière positive face aux variables proposées. Les moyennes sont également proches l'une de l'autre, ce qui montre une conformité dans les réponses. On note que les écarts types restent petits mais sont un peu plus grands que dans nos analyses précédentes.

Tableau 14 : Moyennes et écarts types des items de formation

La reconnaissance

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'entreprise me reconnaît comme une personne et non uniquement comme un travailleur	2 2,1 %	7 7,4 %	10 10,6 %	27 28,7 %	28 29,8 %	20 21,3 %
L'entreprise considère mes efforts et ce indépendamment des résultats obtenus	5 5,3 %	6 6,4 %	27 28,7 %	23 24,5 %	26 27,7 %	7 7,4 %
L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats	5 5,3 %	6 6,4 %	11 11,7 %	27 28,7 %	30 31,9 %	15 16 %
L'entreprise reconnaît mes compétences	1 1,1 %	3 3,2 %	10 10,6 %	31 33 %	35 37,2 %	14 14,9 %

Tableau 15 : Tableau synthèse des réponses obtenues en testant les variables de reconnaissance



Graphique 8 : Représentation graphique des réponses obtenues en testant les variables de reconnaissance

Pour l'affirmation évoquant le fait que l'entreprise reconnait les travailleurs comme une personne et non uniquement comme un travailleur, nos 94 répondants ont également exploré toutes les modalités. On retrouve 20 personnes (soit 21,3 %) qui ont sectionné la modalité « tout à fait d'accord », 28 (soit 29,8 %) qui ont préféré la modalité « d'accord » et 27 personnes (28,7 %) ont choisi la modalité « plutôt d'accord ». Pour les réponses négatives, on retrouve 2 personnes (2, 1 %) ayant exprimé le fait de ne pas du tout être d'accord, 7 (7, 4%) ont sélectionné la modalité « pas d'accord » et 10 participants (10,6 %) ont jugé être « plutôt pas d'accord » avec la proposition.

Concernant l'affirmation évoquant le fait que l'entreprise puisse considérer les efforts et ce indépendamment des résultats obtenus, nos 94 répondants ont également exploré toutes les modalités. On retrouve 7 personnes (soit 7,4 %) qui ont sectionné la modalité « tout à fait d'accord », 26 personnes (soit 27,7 %) qui ont préféré la modalité « d'accord » et 23 personnes (24,5 %) sont, elles plutôt d'accord. Pour les réponses négatives, on retrouve 5 personnes (5, 3 %) ayant exprimé le fait de ne pas du tout être d'accord, 6 (6, 4%) ont sélectionné la modalité « pas d'accord » et 27 participants (28,7 %) ont jugé être « plutôt pas d'accord » avec la proposition.

Pour les 94 personnes interrogées, on remarque que près de 16 %, soit 15 répondants, déclarent être tout à fait d'accord avec l'affirmation disant « L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats ». 30 personnes (soit 31,9 %) ont, elles, sélectionné la modalité « d'accord », qui se trouve être la modalité la plus sélectionnée. La modalité « plutôt d'accord » a, elle, séduit 27 des répondants (soit 28,7 %). Au niveau des réponses négatives, on retrouve 5 personnes (5,3 %) tout à fait en désaccord, 6 personnes (6,4 %) « pas d'accord » et 11 personnes (soit 11,7 %) « plutôt pas d'accord » avec l'affirmation, Il est intéressant de remarquer qu'encore une fois toutes les modalités ont été sélectionnées.

Enfin, nous pouvons analyser la quatrième et dernière affirmation testant la reconnaissance qui est « L'entreprise reconnaît mes compétences ». On constate que toutes les modalités ont été sélectionnées et on ne retrouve qu'1 personne (soit 1,1 %) ayant sélectionné la modalité « pas du tout d'accord », 3 personnes (3,2 %) la modalité « pas d'accord » et 10 personnes (soit 10,6 %) la modalité « plutôt pas d'accord ». Pour ce qui est des réponses positives, plus nombreuses, on retrouve 31 répondants (33%) pour la modalité « plutôt d'accord », 35 répondants (37,2 %) pour la modalité « d'accord » et 14 répondants (14,9 %) pour la modalité « tout à fait d'accord ».

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
L'entreprise me reconnaît comme une personne et non uniquement comme un travailleur	94	4,4043	1,26422
L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats.	94	4,2340	1,33139
L'entreprise considère mes efforts et ce indépendamment des résultats obtenus	94	3,8511	1,26114
L'entreprise reconnaît mes compétences	94	4,4681	1,04421
N valide (liste)	94		

Le tableau nous montre que les moyennes pour les affirmations récoltées sont légèrement élevées. Cela signifie que les répondants se sont exprimés de manière positive face aux variables proposées. Les moyennes sont également proches l'une de l'autre, ce qui montre une certaine conformité dans les réponses. On constate également que les écarts types sont, une fois de plus, petits.

Tableau 16 : Moyennes et écarts types des items de reconnaissance

Les statistiques bi variées

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à des statistiques bi variées. Nous allons donc croiser les différentes variables développées dans notre modèle entre elles, afin d'établir ou non des liens de corrélations entre elles. Les résultats obtenus nous permettront d'affirmer ou non les hypothèses proposées.

Le test de Spearman est un test qui nous permet de révéler si une corrélation existe et si oui de quel type est cette relation, entre deux variables qualitatives ordinales. (Gurnet, N et Autu, I, 2016) Avec ce test, nous allons nous intéresser à deux éléments : le résultat de la corrélation et la valeur p du test de la pente ou autrement appelé « Sig. (billateral) dans les tableaux ci-dessous.

Le résultat du test de corrélation mesure le degré de liaison entre les variables dépendantes et indépendantes. Il est compris entre 0 et 1 est interprété comme suit (Gurnet, N et Autu, I, 2016) :

- S'il vaut 1 alors la corrélation est parfaite
- S'il est supérieur à 0,8 alors la corrélation est très forte
- S'il se situe entre 0,5 et 0,8 alors la corrélation est forte
- S'il se situe entre 0,2 et 0,5 alors la corrélation est moyenne
- S'il se situe entre 0 et 0,2 alors la corrélation est faible
- S'i il vaut 0 alors la corrélation est faible

Le test de signification de la pente est obtenu au moyen d'un test d'hypothèse et permet de décider si la corrélation observée existe bel et bien dans notre population. Ce type de test émet deux hypothèses de départ :

Ho : Il n'y pas de relation entre les variables testées

H1 : Il y a un lien entre les variables testées

Si la valeur associée au test de corrélation est inférieure au seuil choisi (dans ce cas, nous utiliserons la valeur de 0,05), alors on peut rejeter Ho et conclure qu'il y a bel et bien une relation entre nos variables. Dans le cas opposé on ne pourra pas définir le fait que les variables soient associées. (Gurnet, N et Autu, I, 2016)

Avant de se lancer dans la vérification de nos hypothèses et de réaliser nos tests, nous avons créé des nouvelles variables dans le logiciel SPSS. Nous avons décidé de rassembler les réponses obtenues par chaque personne interrogée afin de n'avoir pour chaque catégorie d'item qu'une seule variable. Nous avons procédé de la sorte :

- Regroupement des scores de motivation / satisfaction
- Regroupement des scores de motivation intrinsèque
 - Regroupement des scores d'affiliation
 - Regroupement des scores d'autonomie
 - Regroupement des scores de compétence
- Regroupement des scores de perception de l'efficacité des formations
- Regroupement des scores de reconnaissance

Ces regroupements vont nous aider lors de la vérification des hypothèses établies précédemment.

Vérification de l'hypothèse 1

H1 : La motivation intrinsèque suite à l'évaluation a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

Ce premier tableau illustre la corrélation entre le regroupement des items portant sur la motivation intrinsèque et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .265 (=0,265), ce qui est une corrélation moyenne. Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). On peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On note également que le test de signification de la pente (= 0,01) est inférieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on peut rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a bien une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

			RegroupementSatisfaction	RegroupementMotivIntra
Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation	1,000	,265**
		Sig. (bilatéral)	.	,010
		N	94	94
	RegroupementMotivIntra	Coefficient de corrélation	,265	1,000
		Sig. (bilatéral)	,010	.
		N	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 17 : Corrélacion entre motivation intrinsèque et motivation des travailleurs

L'analyse des données de la présente recherche nous montre qu'il existe une relation positive ($p = 0,01$) de corrélation moyenne ($r = 0,265$) entre la motivation intrinsèque et la motivation / satisfaction des travailleurs.

Nous validons donc notre hypothèse numéro une.

Il nous a semblé intéressant de regarder séparément les différents éléments de la motivation intrinsèque afin de voir si un des éléments se démarquait des autres.

Le tableau ci-dessous illustre la corrélation entre le regroupement des items portant sur l'affiliation et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .224 (=0,224). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On remarque également que le test de signification de la pente (= 0,03) est inférieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on peut rejeter l'hypothèse nulle et conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

			RegroupementSatisfaction	RegroupementAffiliation
Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation	1,000	,224*
		Sig. (bilatéral)	.	,030
		N	94	94
	RegroupementAffiliation	Coefficient de corrélation	,224	1,000
		Sig. (bilatéral)	,030	.
		N	94	94

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 18 : Corrélacion entre affiliation et motivation des travailleurs

L'analyse des données de la présente recherche nous montre qu'il existe une relation positive ($p = 0,03$) de corrélation moyenne ($r = 0,224$) entre l'affiliation et la motivation / satisfaction des travailleurs.

Ce troisième tableau ci-dessous illustre la corrélation entre le regroupement des items portant sur l'autonomie et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .106 (=0,106). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On peut noter que le test de signification de la pente (= 0,309) est supérieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

Rho de Spearman			RegroupementSatisfaction	RegroupementAutonomie
RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation		1,000	,106
	Sig. (bilatéral)		.	,309
	N		94	94
RegroupementAutonomie	Coefficient de corrélation		,106	1,000
	Sig. (bilatéral)		,309	.
	N		94	94

Tableau 19 : Corrélation entre autonomie et motivation des travailleurs

L'analyse des données de la présente recherche nous montre qu'il n'existe pas une relation positive ($p = 0,309$) de corrélation faible ($r = 0,106$) entre l'autonomie et la motivation / satisfaction des travailleurs.

Ce dernier tableau ci-dessous illustre la corrélation entre le regroupement des items portant sur les compétences et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .385 (=0,385). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine. Notons que c'est le coefficient de corrélation le plus élevé que l'on a pu observer jusqu'à maintenant.

On peut noter que le test de signification de la pente ($= 0,000$) est inférieur à $0,05$, ce qui veut dire qu'on peut rejeter l'hypothèse nulle et qu'on peut conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction		RegroupementSatisfaction	RegroupementCompétence
		Coefficient de corrélation	1,000	,385**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	94	94
	RegroupementCompétence	Coefficient de corrélation	,385**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	94	94

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau 20 : Corrélation entre compétence et motivation des travailleurs

L'analyse des données de la présente recherche nous montre qu'il existe une relation positive ($p = 0,00$) de corrélation moyenne ($r = 0,385$) entre les compétences et la motivation / satisfaction des travailleurs.

Dans les trois éléments de la motivation intrinsèque, on constate donc que c'est la partie compétence qui a le plus gros coefficient de corrélation. Elle a en effet un coefficient de $.385$, ce qui est supérieur aux coefficients de corrélation de l'affiliation ($.224$) et de l'autonomie ($.106$).

Vérification de l'hypothèse 2

H2 : La perception de l'efficacité des formations par les travailleurs a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

Ce tableau ci-dessous, illustre la corrélation entre le regroupement des items portant sur la perception positive des formations et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de $.150$ ($=0,150$). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On peut noter que le test de signification de la pente ($= 0,150$) est supérieur à $0,05$, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

			RegroupementSatisfaction	RegroupementForma
Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation	1,000	,150
		Sig. (bilatéral)	.	,150
		N	94	94
	RegroupementForma	Coefficient de corrélation	,150	1,000
		Sig. (bilatéral)	,150	.
		N	94	94

Tableau 21 : Corrélation entre formation et motivation des travailleurs

L'analyse des données de la présente recherche nous montre qu'il n'existe pas une relation positive ($p = 0,150$) de corrélation faible ($r = 0,150$) entre les formations et la motivation / satisfaction des travailleurs.

Nous ne validons donc pas notre hypothèse numéro deux.

Vérification de l'hypothèse 3

H3 : La reconnaissance a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.

Ce tableau ci-dessous, illustre la corrélation entre le regroupement des items portant sur la perception positive des formations et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .150 ($=0,150$). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine. Comme pour l'acquis d'apprentissage précédent, le coefficient est très faible et tend vers 0 et aurait pu illustrer une relation inexistante entre ces deux variables. Comme pour le tableau précédent, le coefficient est assez faible et tend vers 0 et aurait pu illustrer une relation inexistante entre ces deux variables.

Encore une fois, on constate que le test de signification de la pente ($= 0,213$) est supérieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

			RegroupementSatisfaction	RegroupementReco
Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation	1,000	,130
		Sig. (bilatéral)	.	,213
		N	94	94
	RegroupementReco	Coefficient de corrélation	,130	1,000
		Sig. (bilatéral)	,213	.
		N	94	94

Tableau 22 : Corrélacion entre reconnaissance et motivation des travailleurs

L'analyse des données de la présente recherche nous montre qu'il n'existe pas une relation positive ($p = 0,213$) de corrélation faible ($r = 0,130$) entre la reconnaissance et la motivation / satisfaction des travailleurs.

Nous ne validons donc pas notre hypothèse numéro trois.

Étonné par ce résultat global, nous avons voulu vérifier chaque item un à un et les analyser.

Ce tableau ci-dessous illustre la corrélation entre l'item reconnaissance des compétences et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .150 ($=0,150$). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On peut noter que le test de signification de la pente ($= 0,314$) est supérieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

			RegroupementSatisfaction	L'entreprise reconnaît mes compétences
Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation	1,000	,105
		Sig. (bilatéral)	.	,314
		N	94	94
	L'entreprise reconnaît mes compétences	Coefficient de corrélation	,105	1,000
		Sig. (bilatéral)	,314	.
		N	94	94

Tableau 23 : Corrélacion entre l'item reconnaissance des compétences et motivation des travailleurs

Ce tableau numéro 24 vise à illustrer la corrélation entre l'item « l'entreprise considère mes efforts et ce indépendamment des résultats obtenus » et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .154 (=0,154). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On peut noter que le test de signification de la pente (= 0,138) est supérieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

			RegroupementSatisfaction	L'entreprise considère mes efforts et ce indépendamment des résultats obtenus
Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction	Coefficient de corrélation	1,000	,154
		Sig. (bilatéral)	.	,138
		N	94	94
L'entreprise considère mes efforts et ce indépendamment des résultats obtenus	L'entreprise considère mes efforts et ce indépendamment des résultats obtenus	Coefficient de corrélation	,154	1,000
		Sig. (bilatéral)	,138	.
		N	94	94

Tableau 24 : Corrélation entre l'item considération des efforts et ce indépendamment des résultats obtenus et motivation des travailleurs

Ce tableau ci-dessous nous montre la corrélation entre l'item « l'entreprise me considère comme une personne et non uniquement comme un travailleur » et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de .184 (=0,184). Ce coefficient se situe entre 0 et 1 ($0 < r < 1$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type positive imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On peut noter que le test de signification de la pente (= 0,075) est légèrement supérieur à 0,05, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction		RegroupementSatisfaction	L'entreprise me reconnaît comme une personne et non uniquement comme un travailleur
		Coefficient de corrélation	1,000	,184
		Sig. (bilatéral)	.	,075
		N	94	94
	L'entreprise me reconnaît comme une personne et non uniquement comme un travailleur	Coefficient de corrélation	,184	1,000
		Sig. (bilatéral)	,075	.
		N	94	94

Tableau 25 : Corrélacion entre l'item reconnaissance comme une personne et motivation des travailleurs

Enfin, le dernier tableau nous illustre la corrélation entre l'item « l'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats » et la motivation / satisfaction des travailleurs. On peut constater dans le tableau ci-dessous que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est de $-0,013$ ($= -0,013$). Ce coefficient se situe entre -1 et 0 ($-1 < r < 0$). Grâce à ce coefficient, on peut dire que la corrélation est de type négative imparfaite. Cela signifie que les deux variables ont tendance à varier dans le même sens mais pas de manière certaine.

On peut noter que le test de signification de la pente ($= 0,904$) est fortement supérieur à $0,05$, ce qui veut dire qu'on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle et qu'on ne peut pas conclure qu'il y a une corrélation entre nos variables sur la population.

Corrélations

Rho de Spearman	RegroupementSatisfaction		RegroupementSatisfaction	L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats
		Coefficient de corrélation	1,000	-,013
		Sig. (bilatéral)	.	,904
		N	94	94
	L'entreprise évalue, reconnaît et considère mes résultats.	Coefficient de corrélation	-,013	1,000
		Sig. (bilatéral)	,904	.
		N	94	94

Tableau 26 : Corrélacion entre l'item évaluation, reconnaissance et considération des résultats et motivation des travailleurs

Conclusion et discussion

Après avoir analysé et commenté consciencieusement toutes les données récoltées, nous avons pu vérifier nos hypothèses.

Premièrement, notre analyse nous a permis de valider notre première hypothèse, à savoir : **La motivation intrinsèque suite à l'évaluation a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.** On peut noter qu'un seul des composants de la motivation intrinsèque, l'autonomie, n'est pas corrélé à la notion de satisfaction et motivation.

Dans un second temps, l'analyse des données et l'utilisation de notre logiciel SPSS nous a appris que notre deuxième hypothèse portant la thématique des formations ne pouvait être validée. Nous avons dès lors infirmé l'hypothèse suivante : **La perception de l'efficacité des formations par les travailleurs a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.** Il est intéressant de remarquer que notre revue de la littérature présentait l'inverse.

Enfin, au regard des chiffres obtenus et de l'analyse de ces derniers nous avons dû également infirmer notre hypothèse numéro trois qui était : **La reconnaissance a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs.** Encore une fois, il est surprenant de constater que la revue de notre littérature nous avait suggéré l'opposé.

Limites

Bien que cette analyse et les données récoltées soient intéressantes, une première limite à noter fut notre terrain d'enquête. En effet, nous avons prévu dans un premier temps d'utiliser l'entreprise Firmenich, qui nous avait accueillis en stage et de solliciter les travailleurs ouvriers. Cette approche avait l'avantage de donner la parole à des personnes vivant dans le même contexte d'entreprise. Elles occupaient également des fonctions similaires et étaient donc confrontées théoriquement à des problématiques similaires. Cette approche aurait été, selon moi, plus riche car elle ne mélangeait pas les profils des répondants, mais également les secteurs d'activités. En fonctionnant de cette manière, on aurait peut-être obtenu des résultats différents de ceux obtenus. Cependant, un problème interne à l'entreprise a rendu impossible l'accès au terrain et nous avons donc dû adapter notre méthode de diffusion.

Si nous devons approfondir notre recherche, nous pensons donc qu'il faudrait privilégier l'accès à un terrain du même type que l'entreprise qui nous a accueillis en stage.

Une autre limite que nous pouvons relever est que nous n'avons pas testé dans nos hypothèses l'évaluation en elle-même mais bien des composants qui peuvent être liés à cette thématique. Nous expliquons ce choix par le fait que nous avons construit notre questionnaire pour le cadre précis de l'entreprise Firmenich et son contexte propre par rapport à la thématique de l'évaluation.

Si nous devons approfondir notre recherche, nous pensons donc qu'il faudrait développer d'autres hypothèses

Conclusion du mémoire

De nos jours, le phénomène de l'évaluation est très répandu au sein des entreprises et accepté par bon nombre des travailleurs. Ce processus d'évaluation, véritable mine d'or d'informations quand il est bien réalisé, peut être utile pour de nombreux projets de l'entreprise ... mais est également intéressant pour les travailleurs ! Il importe donc de ne pas prendre cet exercice à la légère, surtout que ce dernier peut impacter le travailleur sur de nombreux points, dont sa motivation.

Après plusieurs essais, nous avons donc proposé la question de recherche suivante :

« Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance : Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? »

En tentant de répondre à cette question, nous avons réalisé une revue de la littérature. Nous avons cherché à découvrir plus précisément, dans un premier temps, le concept d'évaluation. Nous avons donc ainsi découvert comment on pouvait définir cette thématique assez large, lister les utilités pour chaque personne, mais également les différents types d'évaluation existants et les difficultés rencontrées par les personnes menant l'évaluation.

Dans un second temps, nous avons développé la question de la motivation. Nous avons présenté différentes définitions de cette thématique. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux différentes théories existantes en faisant la distinction entre les théories de contenu et les théories du processus, en listant les limites de ces dernières.

Enfin, nous avons clôturé notre cadre théorique en nous intéressant au lien existant entre les deux notions. Nous avons remarqué que la littérature y est moins abondante et avons éclairci la notion de rendement et motivation intrinsèque ainsi que différents éléments tels que la reconnaissance, les récompenses ou encore les formations.

Puis nous avons développé un cadre de recherche et trois hypothèses qu'il a fallu vérifier. Nous avons dû établir un questionnaire visant à tester divers items et vérifier nos hypothèses. Il est à noter que nos hypothèses testent à chaque fois un élément pouvant être lié à l'entretien d'évaluation à savoir : la motivation intrinsèque, les formations et la reconnaissance.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons réalisé une recherche empirique à l'aide de questionnaire à échelle, et ce dans le but de récolter des données quantitatives. La diffusion de notre enquête sur LinkedIn nous a permis de solliciter une population de nonante-quatre personnes. Les principaux résultats de la recherche ont confirmé une de nos hypothèses et infirmé les deux autres.

La vérification de nos hypothèses nous permet donc de répondre à notre question de recherche. Oui, la motivation intrinsèque (et particulièrement les notions d'affiliation sociale et de compétence) impacte positivement la motivation. Cependant, on retient de nos résultats sur la motivation intrinsèque que la notion d'autonomie n'a pas été corrélée avec la notion de motivation intrinsèque. Concernant nos autres hypothèses, ni la perception de l'efficacité des formations ni la reconnaissance ne sont corrélées et n'impactent la motivation.

Une limite que j'évoque à ce travail est le fait de n'avoir pas pu interroger des personnes occupant des postes similaires, et ce dans une même entreprise. Nous avons donc dû ouvrir notre enquête à un public plus large, occupant des fonctions différentes, dans des entreprises et des secteurs différents. Cette limite peut donc nuancer les découvertes faites et pourrait être une piste d'amélioration à prendre en compte pour une recherche future.

En guise de mot de la fin, je dois dire que la réalisation de cette étude et, plus généralement, la réalisation de ce travail a été très enrichissante. Elle nous a en effet permis de découvrir en détail des notions souvent rencontrées dans différentes lectures et de nous questionner sur de nombreuses idées préconçues.

Bibliographie

Articles

Baribeau, C. & Royer, C. (2012). *L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation dans la Revue des sciences de l'éducation*. Revue des sciences de l'éducation, Volume 38 (Numéro 1), 23–45

Diez, R. & Carton, P. (2013). *De la reconnaissance à la motivation au travail*. L'Expansion Management Review, (Numéro 150), 104-112

Fenouillet, F. (2011). *La place du concept de motivation en formation pour adulte*. Savoirs, (Numéro 25 (1)) , 9-46

Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, É. & Girouard, S. (2010). *Le lien entre la santé mentale et la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale*. Gestion, vol. 35 (Numéro 3), 20-26.

Grenier, S., Chiocchio, F. & Beaulieu, G. (2012). *Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux*. Management international / International Management / Gestión Internacional, Volume 16 (Numéro 4), 169–179

Mageau, G. & Forest, J. (2008). *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*. Psychologie Québec. Volume 25 (Numéro 5) 33-36

Molinier, P. (2010). *Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail*. Nouvelle revue de psychosociologie, Volume 2 (Numéro 10), 99-110

Reeves, T., & Oh, E. (2007). *Generational differences*. In J.M. Spector, M.D. Merrill, J. Van Merrienboer, & M.P. Driscoll (Eds.), Handbook of research on educational communications and technology, 295 - 303.

Roussel, P., (2000), *La motivation au travail – Concept et théories*, collection Références, Editions Note numéro 326, EMS (Paris)

Roy, M. et Michaud, N. (2018). *L'autoévaluation et l'évaluation par les pairs en enseignement supérieur : promesses et défis*. Formation et profession, Volume 26 (Numéro 2), 54-65

Shahzadi, I., Javad, P., Pirzada, S., Nasreen, S., Khanam, F., (2014) *Impact of Employee Motivation on Employee Performance*, European Journal of Business and Management, Volume 6 (Numéro 23), 159 – 166

Livres

Blondin, L., Sekiou, L., (1990), *Gestion du personnel*, Collection Gestion, Les éditions 4 L Montréal

Campoy E., Maclouf E., Mazouli K., Neveu V., (2011), *Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Paris : Pearson

Dolan, S.L., Saba T., (2013), *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles* 5^{ème} édition, ERPI

Dubrin A. J. (1974), *Fundamentals of organizational behavior*, West Publishing, New-York.

Gruère, J-P., (1984), *Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise : formation à la méthode du Bilan Comportemental (Assessment Center)*, Collection Formation permanente, ESF

Laroche, P., Salesina, M., (2018), *GRH et relations Fondements théoriques, enjeux contemporains, collection Méthodes Et Recherches*, Edition De Boeck Supérieur

Lecoeur, E., (2008), *Gestion des compétences : le guide pratique*, Collection Le management en pratique, De Boeck

Lévy-Leboyer, C., (2007), *Le 360° : outil de développement personnel*, collection Ressources Humaines, Éditions d'Organisation, Groupes Eyrolles

Lévy-Leboyer, C., (2011), *Évaluation du personnel – quels objectifs ? Quelles méthodes ?* 7^e édition, Éditions d'organisation – Groupes Eyrolles

Malassingne, P., (2009), *Conduire avec succès un entretien d'évaluation*. Éditions d'Organisation

Martory, B., Crozet, D., (2005) *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. 6^e édition, Paris, Dunod

Mercier, J-P., (2002), *La motivation des employés : le moteur de l'efficacité*, Collections affaires, Les Éditions Québecor (Montréal)

Moulinier, R., (2002), *Évaluation du personnel*. Chiron

Michel, S., (1989), *Peut-gérer les motivations ?* Collection Gestion, Edition Presses Universitaire de France, Paris.

Taskin, L., Dietrich, A., (2016), *Management Humain*, Manager RH, De Boeck Université.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales* (5e édition). Paris : Dunod.

Cours

Rousseau, A., (2017). Méthodes de recherche en sciences du travail. Support de Cours, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Moodle.

Gurnet, N. & Rautu, I., (2016) Introduction à l'analyse de données à l'aide du logiciel SPSS : support écrit pour les travaux pratiques du cours LPOLS 1221, Support de Cours, Université Catholique de Louvain-La-Neuve, Moodle.

Sites Internet

Larousse. (s.d). *Dictionnaire français*. En ligne <https://www.larousse.fr>

Degryse, J. 2009. Mesurer pour évaluer ? In Des échelles pour prendre soin: Cailloux pour santé fragile. Presses universitaires de Louvain. Retrieved from <http://books.openedition.org/pucl/1594>

Mémoire

Wang, P., (2011). « La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet ». En ligne. 24p. http://semaphore.uqar.ca/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf consulté le 5 mai

Résumé

Dans une époque où la concurrence est omniprésente, bon nombre d'entreprises ont recouru aux entretiens d'évaluation afin d'évaluer et mesurer le travail des collaborateurs. Mais cet exercice, qui n'est pas si anodin qu'il n'y paraît, peut impacter le travailleur et sa motivation. La question suivante fut donc l'élément central de notre travail. Cette dernière nous a occupés durant l'ensemble de la rédaction de ce mémoire:

« Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance : Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? »

Le passage en revue de la littérature nous a permis d'affiner nos connaissances sur les processus d'évaluation du personnel, les notions de motivation au travail et de découvrir le lien à faire entre ces deux notions. Nous avons pu dans un premier temps définir ce que l'on entendait par l'évaluation du personnel, rappeler les utilités d'une bonne évaluation et l'importance de sélectionner correctement sa méthode d'évaluation. Nous avons ensuite décidé de mettre en avant et de développer un certain nombre de théories de motivation, en faisant la distinction entre les théories du contenu et les théories du processus. Enfin, en faisant le lien entre ces deux notions, nous nous sommes intéressés aux notions de reconnaissances, récompenses et la formation.

Pour ce qui concerne méthodologie, nous avons décidé d'avoir recours à la méthode quantitative afin de vérifier les trois hypothèses proposées. Pour ce faire, nous avons rédigé un questionnaire et diffusé ce dernier sur la plateforme LinkedIn. Les items sélectionnés découlent de nos hypothèses et mesurent des éléments de la motivation pouvant être liés à l'évolution (motivation intrinsèque, formations et reconnaissances). Par cette diffusion, nous avons touché une population de nonante-quatre personnes, de divers âges et provenant de multiples secteurs d'activités. Nous avons ensuite analysé les réponses obtenues et vérifié nos hypothèses formulées préalablement.

L'hypothèse spécifiant que « La motivation intrinsèque a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs » a donc été affirmée.

Au regard de notre analyse, nous avons rejeté les hypothèses : « La reconnaissance a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs » et « La perception de l'efficacité des formations par les travailleurs a une relation significative et positive sur la motivation des travailleurs ».

Cette analyse a permis de confirmer des éléments théoriques découverts, de poser des limites à notre travail et de proposer une piste d'amélioration.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication

Place Montesquieu, 4 bte L2.05.01, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | www.uclouvain.be/espo