

# **MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES INDIVIDUALISÉ, AXÉ SUR LES PROFILS MOTIVATIONNELS: UN OUTIL D'AUGMENTATION DU PROFIT INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL?**

*HANG THI THU\**

Résumé. Si pour l'individu, la motivation au travail n'est pas une nécessité absolue, de nombreuses études montrent qu'il y a *un lien de cause à effet entre la motivation des salariés et la performance de l'entreprise*. A l'issue de l'analyse des résultats de nos enquêtes auprès de cadres français et vietnamiens, nous présentons des recommandations pour la GRH dans sa mission d'assurer un double développement organisationnel et personnel des cadres. Elles portent sur les trois points suivants: -1) compréhension de la motivation des cadres et de l'influence des variables personnelles sur leur motivation; -2) mise en évidence des structures motivationnelles de cadres; -3) compréhension des profils motivationnels en vue d'un management individualisé des cadres. Enfin, les nouvelles pistes de recherche seront identifiées.

## INTRODUCTION

On assiste aujourd'hui dans de nombreux pays à une évolution profonde du monde du travail. En effet, la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion des tâches, le développement du télétravail et des NTIC, la réduction du temps de travail, les stratégies telles que le JIT (optimisation de la gestion des stocks), le TQM (gestion de la qualité totale), et l'AMT (informatisation des techniques de production) donnent aux exécutants davantage de responsabilités et d'autonomie. Ces nouvelles formes de travail peuvent contribuer à favoriser l'exercice de la créativité et donner des opportunités de déve-

---

\* Doctorante, Université Paris-Dauphine, CREPA, Place du Maréchal De Lattre de Tassigny – 75775 Paris cedex 16.

Tél.: 01 44 05 47 39 — *e-mail*: hangvu123@yahoo.fr

loppement personnel et d'acquisition de compétences aux employés. Pourtant, elles leur demandent ***plus de compétences et d'investissement dans le travail***.

Dans ce nouveau contexte, les attentes des employés par rapport au travail se modifient peu à peu. La vie s'organise autour de plusieurs centres d'intérêts et il semble que le travail aie perdu sa place centrale sur l'échelle des valeurs. Si, pour l'individu, la motivation au travail n'est pas une nécessité absolue, de nombreuses études montrent qu'il y a ***un lien de cause à effet entre la motivation des salariés et la performance*** de l'entreprise. Celle-ci dépend en effet de plus en plus de la capacité de l'entreprise à obtenir de ses ressources humaines les meilleurs efforts. Sur le terrain, les consultants observent que les entreprises qui motivent le mieux et le plus sont également les plus performantes. La GRH joue ainsi un rôle essentiel dans les stratégies de développement d'entreprises axées sur les capitaux humains. La GRH devrait prendre du recul pour voir, à long terme, la motivation comme un outil d'augmentation du profit organisationnel et individuel au travers des politiques de mobilisation des ressources humaines. Pour cela, il est nécessaire d'examiner les conditions d'adéquation entre l'organisation et les variables personnelles pour développer des comportements positifs et performants des salariés.

Depuis les années 1980, on a noté un climat social insatisfaisant dans les entreprises en France. Par exemple, l'observatoire SOFRES du climat social indiquait que, au cours de la période 1989-1992, le sentiment de non-reconnaissance des efforts et du mérite des salariés dans le travail avait doublé, passant de 23 % à 40 %, ceci pour un échantillon de 6000 salariés français. En 2002, une enquête de Gallup, société internationale spécialisée dans le conseil en management, a également mis en lumière une baisse de l'engagement des français pour leur entreprise: seulement 32 % d'entre eux se déclarent engagés envers leur société (sur 1000 salariés français interrogés) et 26 % activement désengagés. La comparaison avec les autres pays dans lesquels cette société a mené cette même enquête tels que les Etats-Unis, l'Allemagne, le Japon, Israël, Singapour et la Grande-Bretagne place la France au premier rang avec 26 % de salariés désengagés. Si la motivation des salariés devient aujourd'hui un ressort crucial dans la concurrence mondiale, la question de la motivation des cadres prend une importance particulière. En réalité, la position de cadre n'est pas la plus aisée. En effet, affronter la concurrence, mettre en place une restructuration et de nouvelles méthodes de travail, prendre des décisions opérationnelles ne sont que quelques exemples, parmi la multitude des situations où le cadre joue un rôle pivot et décisif pour la vie de l'entreprise. Ainsi, à l'intérieur comme à l'extérieure de l'entreprise, le cadre est soumis à des pressions et stimulations qui influencent ses motivations et parfois les efforts qu'il réalise vis-à-vis d'une entreprise, qui représente le champ de son travail et de son accomplissement personnel.

La connaissance des ***sources de motivation*** et des ***profils motivationnels des cadres***, ainsi que la ***situation de leur motivation*** au cours de leur carrière dans l'entreprise et les ***profils motivationnels des candidats*** lors du recrutement constituent donc un élément important pour toute politique des ressources humaines. Or, Aussi surprenant qu'il

puisse paraître, il n'y a pas encore eu d'enquête scientifique significative sur ce sujet important. Notre recherche vise donc à comprendre les aspirations profondes des cadres vis-à-vis de leur travail, c'est-à-dire les *sources de leur motivation*. Pour ce faire, nous nous intéressons aux composantes concernant *l'environnement sociétal, l'environnement organisationnel, les caractéristiques de la tâche et individuelles*.

Nos enquêtes ont été effectuées auprès de cadres français et vietnamiens de différents niveaux, dans toutes entreprises et tous types de fonctions. Ainsi, le poids des *facteurs culturel et socio-économique dans la motivation* des cadres sera également examiné au travers des comparaisons entre cadres français et vietnamiens. Les résultats de cette recherche nous permettront de comprendre quelles sont les sources de la motivation au travail des cadres, de connaître la situation de leur motivation et l'influence des variables personnelles, et enfin de construire un questionnaire en vue d'identifier les profils motivationnels des cadres. A partir de cette compréhension, nous tenterons de présenter des recommandations pratiques pour réussir un management des ressources humaines individualisé, axé sur les profils motivationnels.

## I. – APPROCHE CONCEPTUELLE

Depuis son apparition dans les années 1930, la motivation occupe une place très importante dans la psychologie du travail. Chaque théorie cherche à expliquer *le pour quoi du travail humain*. Selon les diverses théories, les déterminants de la motivation sont liés aux besoins de l'individu et aux formes de rétribution, à la nature du travail, au processus qui conduisent les individus à déployer les efforts et à s'investir ou non. Notre recherche s'inscrit dans *un agencement des théories de la motivation au travail*. Il s'agit de s'orienter vers une *approche systémique*, qui sous-tend *un modèle intégrateur mettant en avant l'importance du contexte de travail*. Le cadre conceptuel de notre recherche s'appuie sur les principales théories se rapportant aux trois paradigmes de la taxinomie de Kanfer (1990). En fait, les travaux de Campell *et al.* (1970) ont donné lieu à la taxinomie des théories de la motivation qui distingue les théories de contenu des théories de processus, mais cette taxinomie rigide ne peut contenir toutes les théories. Elle a fait l'objet de plusieurs adaptations jusqu'à ce que Ruth Kanfer (1990) développe une nouvelle taxinomie intégrant les dernières avancées des théories de la motivation. Celle-ci repose sur trois paradigmes : **a) celui des besoins – mobiles – valeurs; b) celui du choix cognitif; c) et celui de l'autorégulation – métacognition.**

### **Les théories des besoins – mobiles – valeurs**

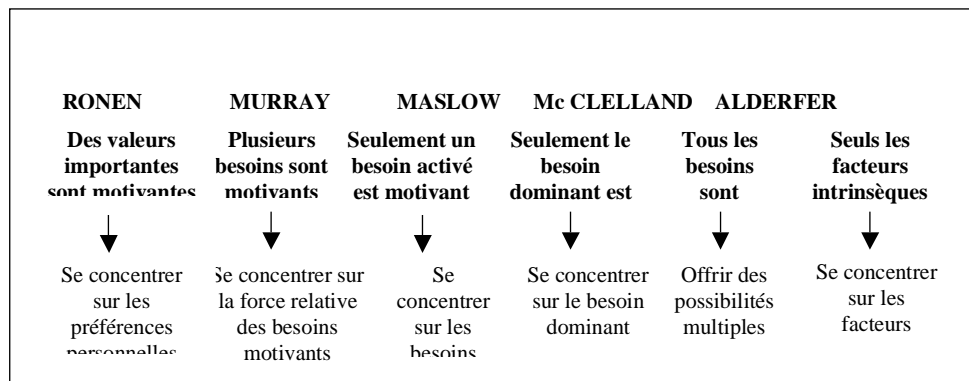
Ce paradigme regroupe trois grands courants théoriques : *les théories des besoins; les théories classiques de la motivation intrinsèque; les théories de l'équité et de la justice organisationnelle*. Ces théories tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à cette question: quelles sont les forces

internes (déterminants personnels) et externes (déterminants situationnels) qui agissent comme déclencheur du comportement?

a) *L'idée de base des théories des besoins* est qu'il y a un nombre limité de besoins ou de pulsions qui guident séparément ou conjointement le comportement des individus. Les modèles de ces théories (voir la figure ci-dessous) reposent tous sur un postulat commun: la non satisfaction d'un besoin est à l'origine d'une force interne qui met l'individu en mouvement pour satisfaire ce besoin. Ainsi, la motivation serait *l'ensemble des activités déployées pour obtenir la satisfaction des besoins*. La motivation résulte des dispositions personnelles.

### Schéma 1

SCHÉMA RÉCAPITULATIF DES THÉORIES DES BESOINS



b) Les théories classiques de la motivation intrinsèque, développées au cours des années 1970-1980, postulent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. La motivation intrinsèque est définie comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. Deux théories émergent de ce courant: la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques du travail. *La théorie de l'évaluation cognitive* est due aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985). Leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par les besoins de se sentir compétent et autodéterminé que chaque individu développe plus ou moins. Le processus motivationnel dépendrait de tous les *facteurs dispositionnels et contextuels* qui pourraient influencer ces deux besoins. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétences, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement. L'individu est également motivé par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles afin

de satisfaire son besoin de se sentir autodéterminé. Pour cela, il essaie de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement, c'est-à-dire le locus de causalité interne. Le besoin de se sentir compétent agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. Si le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination, qui renforcent en retour la motivation intrinsèque. De plus, lorsque ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feedback positif sur ses réalisations et ses performances, il renforce également son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque.

*La théorie des caractéristiques du travail* développé par Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) spécifie cinq dimensions de la tâche: variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie et feedback. Les trois premières caractéristiques (Variété de compétence + Identité de la tâche + Importance de la tâche) contribuent à donner une *signification* au travail effectué. Leurs rôles sont interchangeables, c'est-à-dire que l'insuffisance de l'une peut être compensée par la présence d'une des deux autres. En revanche, les deux dernières caractéristiques seraient irremplaçables: l'autonomie parce qu'elle représente une condition sine qua non pour que l'on éprouve le sentiment d'être *responsable* de son travail, et l'information parce qu'elle permet à chacun de suivre directement ses *résultats*, donc de savoir quel est le fruit de ses efforts, et d'avoir la possibilité d'exercer des autorégulations essentielles pour maintenir actif le processus motivationnel. L'autonomie et le feedback sont donc absolument nécessaire à la motivation, en ce sens que si l'une d'entre elles est absente, aucun autre aspect ne pourra le compenser. La capacité motivationnelle est présentée selon la formule suivante :

$$\text{Capacité Motivationnelle} = [ \text{Variété de compétence} + \text{Identité de la tâche} + \text{Importance de la tâche} ] / 3 \times \text{Autonomie} \times \text{Feedback.}$$

La formule de la capacité motivationnelle montre bien que si un score d'autonomie ou de feedback est proche de zéro, il en résultera un score de capacité motivationnelle proche de zéro. Par contre, un score proche de zéro dans une des trois dimensions mesurant l'importance du travail ne peut pas avoir une telle conséquence, puisque les trois dimensions de l'importance du travail se combinent de manière additive. Plus une tâche comporte ces cinq dimensions, plus elle a la possibilité de motiver l'opérateur. Les cinq dimensions du modèle des caractéristiques du travail sont considérées comme interdépendantes. De plus, il existe une très grande interdépendance entre les caractéristiques individuelles et les attributs de la tâche qui doit être pris en compte dans le développement et la compréhension des différents aspects de la tâche. Tout comme les différences individuelles dans la force du besoin de développement personnel modèrent les effets des caractéristiques de la tâche sur les réactions des sujets, les besoins, les

valeurs et les buts sont supposés interagir avec la tâche objective pour influencer sa restructuration. Il est possible que des individus recherchant une certaine catégorie de besoins à satisfaire redéfinissent les tâches de telle sorte qu'elles soient en accord avec ces besoins.

c) **La théorie de l'équité**, développée essentiellement par Adams (1963, 1965, 1968) au début des années 1960, a connu un nouvel écho depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de **la justice organisationnelle**. La théorie de l'équité s'inscrit dans le cadre des théories de la comparaison sociale. Appliquée à l'entreprise, celles-ci permettent de comprendre comment les interactions sociales dans le monde du travail influencent les comportements des employés. Selon la thèse d'Adam, **la motivation au travail dépend du sentiment d'équité ou d'iniquité** résultant de la comparaison que l'individu effectue à la fois dans le temps et dans l'espace, c'est-à-dire qu'il s'agit de la situation actuelle de l'individu par rapport à son passé ou à son souhait ainsi que sa situation personnelle par rapport à celle d'autres personnes. Adam suggère que le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange, comme tout autre échange marchand. Dans le milieu du travail, cet échange prend place entre employé et employeur, ou plus généralement entre l'organisation et ses membres. Chaque individu établit, même sans en être conscient, en permanence dans sa tête une sorte de «balance» entre ce qu'il apporte à l'organisation (contributions) et ce qu'il reçoit de l'organisation (rétributions). Ses contributions à l'organisation s'expriment pour lui non seulement dans les efforts qu'il fournit, dans les résultats concrets de son travail, mais aussi son expérience, sa maturité, ses compétences, ses qualités de tous ordres, ses qualifications. Les rétributions qu'il reçoit de l'organisation prennent pour lui non seulement la forme des rémunérations qu'il touche mais également les marques d'estime, les signes de reconnaissance, les avantages en nature, des responsabilités dont il est investi, la stabilité dans l'emploi, ou encore des satisfactions de tout ordre qu'il retire de son travail. En développant **le concept de justice organisationnelle**, Greenberg (1990) proposent de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations: la justice distributive et la justice procédurale. Pour cet auteur, la justice distributive s'inscrit dans la théorie de l'équité d'Adam. Il analyse la justice procédurale en termes des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses tels que le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions. **L'individu se sentira équitablement ou inéquitablement traité selon la place qui lui est réservée dans ces processus.**

### **Les théories du choix cognitif**

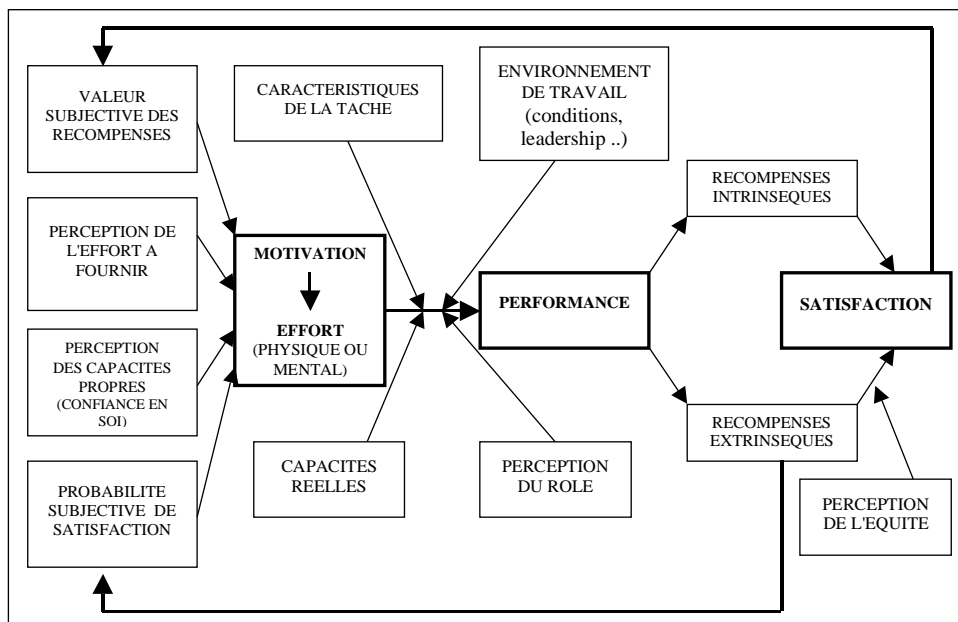
Les **théories du choix cognitif** se concentrent sur la question «comment on est motivé». Une vision particulière de l'organisme humain privilégiant l'état de conscience, la pensée et la compréhension constituent le point commun des théories de ce courant. Celles-ci mettent l'accent sur les aspects cognitifs du comportement motivé. La théorie des attentes (Expectation/Valence) comprend plusieurs versions pour expliquer la motivation au travail: les modèles de Vroom (1964), de Graen (1969), de Porter et Lawler (1968) et le modèle composite de Campell et Pritchard (1976). Le postulat commun de ces modèles

est que la motivation est une force ayant trois composantes, connues sous le nom de «système V.I.E»: l'instrumentalité (I), l'expectation (E) et la valence (V).

Les modèles cognitifs de la motivation au travail sont éclairés par deux affirmations de Peters (1977). La première indique que le comportement prend sa source dans le système de croyances de l'individu. Quand on se réfère à la théorie expectation/valence, ceci implique deux types de croyances: les croyances concernant l'atteinte de plusieurs alternatives (attentes – expectation) et celles relatives aux conséquences que peut entraîner la réalisation de ces alternatives (instrumentalité). La seconde considère que ces croyances tiennent compte au moins en partie, de l'environnement de l'individu. La prépondérance est accordée ici à l'influence que peuvent exercer les *caractéristiques de la situation de travail* sur le comportement des individus. Les circonstances de l'environnement sont incorporées dans le système de croyances et elles opèrent ensuite selon un modèle cognitif pour influencer le choix du comportement à adopter. Le comportement motivé est animé par une force qui stimule l'homme au travail et qui se traduit par *une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail*. La motivation est ainsi appréciée à travers l'indicateur d'effort.

### Schéma 2

MODÈLE COMPLET DES THÉORIES DU CHOIX COGNITIF  
(adapté du modèle théorique de Porter - Lawler, 1968)



### **Les théories de l'autorégulation – métacognition**

Dans la taxinomie de Kanfer, ce paradigme regroupe la théorie de la fixation des objectifs et les théories de l'autodétermination. Ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question «comment motiver les gens?», et elle tente d'expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs. Développée depuis la fin des années 1960 par Locke (1968), cette théorie repose sur un postulat de base: les objectifs sont les régulateurs immédiats de l'action humaine. L'objectif est un élément central dans les processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se représenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un objectif précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements. La motivation intervient de façon directe sur le comportement en l'orientant vers la réalisation des objectifs acceptés par l'individu. Ce processus dépend des qualités de l'objectif. Locke et Latham (1984) montrent que l'objectif ne motive le comportement qu'à quatre conditions: -1) l'objectif est capable d'attirer vers lui l'attention de l'employé (*orientation de l'effort*), -2) il est en mesure de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (*intensité de l'effort*), -3) il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (*persistance à l'effort*), et -4) il facilite le développement de stratégie (*organisation de la gestion des efforts*). *Les théories de l'autodétermination* proposent de considérer *le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements*. Cette hypothèse s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories: celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première énonce que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. La deuxième propose que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. Enfin, la théorie de l'intégration de soi pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps.

Si la motivation au travail a fait l'objet de plusieurs études empiriques, il apparaît que la plupart des travaux se sont intéressés à la validation d'une des théories de la motivation. Ils n'ont ainsi guère mis l'accent simultanément sur la multitude des facettes de la motivation et la complexité du processus motivationnel. Par ailleurs, on constate aujourd'hui *de fortes implications de l'évolution du monde du travail sur le rapport homme – travail et les attentes des employés*. Ces implications sont d'autant plus fortes pour le personnel d'encadrement que celui-ci est directement concerné par les changements de différentes natures. Cependant, il y a eu trop peu de recherches portant sur la motivation de cette population. Les consultants proposent des recettes intéressantes, mais soit elles ne concernent souvent qu'un des points des politiques de gestion des cadres, soit



elles manquent de pertinence car ils sont inspirés des recettes dont l'efficacité est prouvée sous les cieux étrangers.

Les théories des besoins-mobiles-valeurs nous disent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs susceptibles de créer des comportements motivés. Elles restent indispensables pour comprendre le déclenchement ou non des comportements, mais ils ne permettent pas de prédire les comportements spécifiques à adopter, ni d'expliquer pourquoi et comment l'individu passe d'une attente à un comportement « motivé » et performant. Cependant, la plupart des auteurs des théories du choix cognitif s'intéressent prioritairement à *l'émergence d'un comportement motivé*. On peut presque dire qu'il existe une théorie sous-jacente qui consiste à créer *un lien causal entre attentes et comportement motivé*. Ainsi, il nous semble qu'une approche systémique est la mieux adaptée pour étudier les sources de la motivation au travail. Cela justifie notre choix théorique qui s'inscrit dans *un agencement des théories de la motivation au travail* analysé plus haut. Ce cadre conceptuel, compte tenu d'une réelle complémentarité des théories de la motivation, répond à deux objectifs de notre recherche. Le premier est de réaliser une étude approfondie sur les besoins et les valeurs des cadres en développant *un modèle intégrateur mettant en avant l'importance du contexte de travail* dont certains éléments sont spécifiques à cette population de salariés. Au-delà des mécanismes psychologiques de la motivation qui sont de mieux en mieux connus, les connaissances sur le contenu des motivations constitueront un apport fondamental pour les responsables des ressources humaines. Quant à l'expression de la motivation (appréciée à travers l'indicateur d'effort), les mesures s'appuient sur les théories du choix cognitif. Selon les théories des attentes, l'indicateur de la motivation est l'effort qui se traduit par la somme d'énergie physique et intellectuelle et/ou mentale que l'individu déploie dans son travail. Ainsi, la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. La mesure de l'effort devra englober ses trois caractéristiques importantes: sa direction, son intensité et sa persistance (P. Roussel, 1996).

Le deuxième objectif est d'étudier, sous les mêmes angles théoriques assez larges avec un agencement cohérent des théories de la motivation, les structures motivationnelles des cadres français et vietnamiens de différents niveaux, dans toutes entreprises et tous types de fonctions. Le poids des facteurs culturels et socio-économiques dans la motivation des cadres sera également examiné au travers des comparaisons entre cadres français et vietnamiens.

*L'agencement des théories de la motivation* est justifiée dans nos entretiens qualitatifs et notre questionnaire d'enquête (voir l'annexe 2: «structure motivationnelle des cadres français»). Les réponses à la question: «Qu'est-ce qui motive les cadres à travailler?» renvoient à la recherche des sources motivationnelles en mettant en avant l'importance du contexte de travail et des éléments spécifiques au travail des cadres. Ces sources sont appelées ci-après «Motivateurs», c'est-à-dire ce qui est capable de mettre l'individu en mouvement. Ces motivateurs (au nombre de 90 dans notre questionnaire) seront iden-

tifiés grâce à la compréhension des aspirations des cadres et des valeurs que représentent pour eux les différentes facettes tant intrinsèques qu'extrinsèques du travail. En nous appuyant sur le cadre conceptuel présenté précédemment et sur les résultats de nos entretiens, les hypothèses suivantes seront posées :

- **Hypothèse I**: La motivation des cadres est fortement influencée par les variables personnelles.
- **Hypothèse II**: Les sources de la motivation au travail des cadres sont constituées de différents motivateurs liés à 13 aspects suivants: *Caractéristiques du travail, Autonomie dans le travail, Exercice de la créativité, Participation à la vie de l'entreprise, Sentiment d'être informé et évalué, Occasion de développer des relations et d'apporter une aide aux collègues, Sécurité de l'emploi, Sentiment vis-à-vis de la rémunération (équité interne et externe), Sentiment d'estime de soi dans la position de cadre, Autorité attachée à la position de cadre, Perception de la reconnaissance, Développement des compétences et Sentiment de réalisation de soi.*
- **Hypothèse III**: Les caractéristiques personnelles (sexe, âges, anciennetés dans l'entreprise et dans la fonction, type de fonction occupée, niveau hiérarchique, montant de la rémunération, niveau d'études, situation familiale) conditionnent les perceptions individuelles vis-à-vis des sources de la motivation, autrement dit, les motivateurs ne représentent pas les mêmes forces pour les cadres.
- **Hypothèse IV**: Les facteurs socio-économiques et culturels influencent significativement les forces des motivateurs, autrement dit, il existe des différences dans les aspirations ainsi que la perception des valeurs du travail entre des cadres de nationalités différentes, dans ce cas concret entre les vietnamiens et les français.

## II. – MÉTHODE

### Construction du questionnaire

Nous combinons les démarches qualitative et quantitative dans notre travail d'enquête en nous situant dans le cadre du paradigme de Churchill (1979). L'approche qualitative par entretiens de type semi-directif centré nous permettra d'appréhender en profondeur ce phénomène qui n'est pas directement observable. Par contre, l'approche quantitative par un questionnaire permet un accroissement des échantillons, des mesures plus concrètes des indicateurs et des comparaisons entre deux populations française et vietnamienne et les groupes de cadres au sein de chaque population.

Dans le but de poursuivre nos enquêtes auprès de cadres vietnamiens et français, dans le cadre de la première exploration nous avons réalisé des entretiens auprès de cadres français et vietnamiens. Pour mener ces entretiens, sans poser la question directe du type «qu'est-ce qui vous motive? », nous avons simplement demandé aux participants de nous raconter *l'histoire de leur vie au travail depuis leur entrée dans la vie pro -*

***fessionnelle après leurs études*** Ils ont pu exprimer librement, sans aucune contrainte psychologique, leurs sentiments dans diverses situations de travail, tout ce qui leur a plu ou déplu, ce qui les fera avancer en termes de récompenses, soit extrinsèques soit intrinsèques.

Sur la base de l'analyse de la littérature portant sur la motivation au travail et de nos entretiens exploratoires, le questionnaire initial, construit en vietnamien et ayant fait l'objet de plusieurs pré tests, a été distribué en deux étapes en 2000-2001 à environ 800 cadres vietnamiens dans un but d'exploration, les taux de retour ayant été assez élevés : 75 % et 45 %. Suite à des analyses et à des modifications, initialement construit en vietnamien, le questionnaire a été traduit en français selon les principes de la traduction inversée par un groupe de traducteurs bilingues français et vietnamiens, en collaboration avec l'Institut National de Langues et Civilisations Orientales (INALCO). Ensuite, il a été relu par des collègues du laboratoire CREPA – Université Paris IX Dauphine, des professeurs et des experts en gestion des ressources humaines. Les remarques ont été prises en compte et une version finale commune a été pré-testée auprès de cadres d'entreprise français et vietnamiens en vue de l'administrer auprès de deux populations de cadres vietnamiens et français.

***Ce même questionnaire a été administré en 2002 auprès de deux populations française et vietnamienne.*** Pour distribuer nos questionnaires aux cadres au Vietnam et en France, nous avons noué des contacts avec des responsables de plusieurs établissements de formation, notamment des responsables des programmes de MBA et des programmes de formation continue des grandes écoles et des DRH qui s'intéressent au thème de notre recherche. Ces contacts privilégiés nous ont favorisé des retours plus nombreux et une meilleure représentativité de l'échantillon. Le questionnaire utilisé dans ces deux enquêtes comprend les quatre parties suivantes :

– 1) Une échelle mesurant des MOTIVATEURS: les items de cette échelle visent à comprendre les valeurs que représente chaque élément du travail selon les 13 aspects suivants: ***Caractéristiques du travail, Autonomie dans le travail, Exercice de la créativité, Participation à la vie de l'entreprise, Sentiment d'être informé, Occasion de développer des relations et d'apporter une aide aux collègues, Sécurité de l'emploi, Sentiment vis-à-vis de la rémunération (équité interne et externe), Sentiment d'estime de soi dans la position de cadre, Autorité attachée à la position de cadre, Perception de la reconnaissance, Développement des compétences et Sentiment de réalisation de soi.*** L'idée d'explorer la structure motivationnelle à partir d'un panier d'items a expliqué notre choix de regrouper en 7 blocs de questions (au total de 90 items) les 13 dimensions identifiées grâce à l'analyse de la littérature, de nos entretiens exploratoires et aux résultats des analyses des enquêtes exploratoires.

– 2) Une échelle de 8 items mesurant le degré de la motivation, c'est-à-dire le niveau d'efforts déployé dans le travail, autrement dit l'expression de la motivation au travers des situations de travail. Elle s'inscrit dans le champ des théories du choix cognitif. La motivation est ainsi évaluée à travers l'indicateur d'effort.

– 3) Une échelle de 20 items explorant les traits de personnalité des répondants au travers des situations de travail. Nous avons choisi une approche contextualisée pour comprendre les traits de personnalités des répondants.

– 4) Enfin, les dernières questions visant à connaître les caractéristiques personnelles des répondants : *sexe, âge, type de fonction, ancienneté dans l'entreprise et dans la fonction, montant de rémunération, niveau d'études, situation de famille, secteur d'activité de l'entreprise, taille et statut de l'entreprise*. Ces variables seront analysées comme les variables explicatives pour comparer les groupes de cadres.

### **Echantillon**

#### *Echantillon de cadres français*

Le taux de retour des réponses est de 40 %. Cet échantillon comprend 311 cadres. 77,2 % des cadres sont de sexe masculin et 22,8 % de sexe féminin. Ils sont à 7,4 % Cadres Dirigeants, 54,3 % Responsables de Départements, de Services ou de Divisions, 17,7 % Chefs d'équipe, d'unité, de projet, et 23,2 % Cadres techniques, Experts, Ingénieurs.

5,8 % des cadres travaillent dans la fonction direction générale, 27,0 % Commerce, Marketing, Communication et Relations publiques, 9,3 % Finance, Comptabilité et Contrôle, 44,7 % Production, Expertise technique, Informatique, SAV, Qualité, Approvisionnement, Recherche-Développement, et 11,6 % Organisation-Administration, Planification, Gestion de projets, GRH. Ces cadres travaillent dans des entreprises de moins de 10 personnes (2,6 %), de 10-50 personnes (7,1 %), de 51-150 (11,3 %), de 151-500 (14,8 %), de 501-1000 (12,9,3 %), de 1001-5000 (17 %) et de plus de 5000 (34,4 %). Les entreprises sont présentes dans tous les types de secteurs.

#### *Echantillon de cadres vietnamiens*

Le taux de retour des réponses est de 45 %. Cet échantillon comprend 331 cadres. 53,8 % des cadres sont de sexe masculin, 46,2 % de sexe féminin. Ils sont à 15,1 % Cadres Dirigeants, 25,7 % Responsables de Départements, de Services ou de Divisions, 13,0 % Chefs d'équipe, d'unité, de projet, et 46,2 % Cadres techniques, Experts, Ingénieurs.

14,2 % des cadres travaillent dans la fonction direction générale, 21,5 % Commerce, Marketing, Communication et Relations publiques, 12,1 % Finance, Comptabilité et Contrôle, 34,5 % Production, Expertise technique, Informatique, SAV, Qualité, Approvisionnement, Recherche-Développement, et 27,7 % Organisation-Administration, Planification, Gestion de projets, GRH. Ces cadres travaillent dans des entreprises de moins de 10 personnes (4,8 %), de 10-50 personnes (29,3 %), de 51-150 (26,3 %), de 151-500 (25,4 %), de 501-1000 (6,3 %), de plus de 1000 (7,8 %). Les entreprises sont présentes dans tous les types de secteurs.

### **Analyse factorielle pour identifier la structure motivationnelle**

– *L'analyse factorielle* est une méthode déjà éprouvée pour structurer et synthétiser des données métriques. L'analyse en composantes principales (ACP) correspond à une approche de résumé empirique. L'objectif de notre ACP sur l'échelle des motivateurs est de remplacer des variables nombreuses et corrélées (les 90 items identifiés comme motivateurs), par des facteurs dits principaux peu nombreux et indépendants, tout en conservant au mieux l'information initiale et en éliminant certains motivateurs. Notre ACP a donc un double objectif: *explorer la structure motivationnelle, tester ainsi l'unidimensionnalité de chaque construit et purifier l'échelle de mesure de la structure motivationnelle.*

En ce qui concerne la taille de l'échantillon pour procéder à des ACP, le seuil minimum recommandé est de cinq personnes pour un énoncé. Comme le nombre de nos variables (90 motivateurs) est très grand, la taille de chaque échantillon respectif ne permet pas d'effectuer des analyses sur l'ensemble de l'échelle. Dans un but de structurer nos données d'une façon exploratoire, nous avons effectué les ACP sur l'ensemble des deux échantillons français et vietnamiens. La taille de nos deux échantillons est de 642 individus, et ce ratio  $n$  individus/ $p$  variables est de 7,13. Il est donc suffisant pour appliquer des ACP sur l'ensemble de l'échelle de 90 motivateurs identifiés dans le questionnaire.

A la première itération, l'ACP a extrait 21 facteurs qui expliquent 62 % de la variance. *Plusieurs itérations ont été poursuivies pour purifier l'échelle* en tenant compte de ces trois critères: celui de communalité qui mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus, qui doit être au moins égale à 0,4; les deux critères de condensation des échelles consistant à éliminer des items ayant des contributions factorielles supérieures à 0,3 sur plusieurs facteurs ou bien n'ayant aucune contribution supérieure ou égale à 0,5 sur une des composantes principales. Quant au nombre de facteurs à retenir, nous avons appliqué *la* règle recommandée par Evrard selon laquelle on peut conserver « les facteurs qui restituent une proportion de la variance supérieure à deux fois la quantité  $100/p$  où  $p$  est le nombre de variables introduites » (Evrard et al, p. 383).

L'échelle est réduite de 90 items à 54 items, avec 12 facteurs expliquant 64 % de la variance. L'indice KMO est très bon: 0,88. Ces 12 dimensions sont toutes retenues étant donné que le nombre de variables introduites dans l'ACP est très grand et que la fiabilité de ces dimensions est satisfaisante et qu'elles expriment des ensembles d'éléments cohérents liés au travail, qui sont apparues d'ailleurs dans nos entretiens comme des valeurs significatives pour les individus. Ensuite, chaque dimension retenue est soumise au test de fiabilité. Les coefficients alpha des échelles sont assez bons: ils sont supérieurs à 0,7, sauf ceux des deux dimensions Créativité et Autonomie qui sont respectivement 0,67 et 0,68, mais ils sont très proches des seuils recommandés.

Étant donné que cette structure factorielle est rencontrée sur l'ensemble de deux échantillons qui sont de nationalités différentes, les différences culturelles éventuelles ne sont pas prises en compte. Pourtant, les résultats de ces analyses montrent qu'il y a certainement une structure factorielle multidimensionnelle pour chaque échantillon et

une relation de proximité de certains facteurs. Cela nous a suggéré d'effectuer la même démarche pour chaque échantillon selon les 4 étapes suivantes.

– **1.** Tout d'abord, il s'agit de faire deux ACP séparées sur les items formant les deux groupes de questions présentées dans le questionnaire: Question 3 et Question 5 (37 items) identifiées comme sentiment d'appartenance (*Participation à la vie de l'entreprise, Sentiment d'être informé, Occasion de développer des relations et d'échanger avec des collègues, Sentiment d'estime de soi dans la position de cadre, Autorité attachée à la position de cadre*) et les 5 questions: 1, 2, 4, 6 et 7 (53 items) comme un large sentiment de rétribution (*Intérêt du travail, Autonomie dans le travail, Exercice de la créativité, Sécurité de l'emploi, Sentiment vis-à-vis de la rémunération (équité interne et externe), Perception de la reconnaissance, Développement des compétences et Sentiment de réalisation de soi*).

Les critères de condensation de l'échelle mentionnés précédemment sont respectés mais, à ce stade, nous avons identifié seulement les items les moins pertinents au niveau statistique (restant largement au-dessous des seuils recommandés) et au niveau de l'interprétation des construits. Cela a pour but de connaître les items «douteux» qui devront être éliminés par la suite.

– **2.** Deuxièmement, des ACP pour chaque dimension prédéfinies sont également effectuées pour examiner leur structure factorielle. La fiabilité de ces dimensions est vérifiée à travers le coefficient Alpha de Cronbach. Les items non pertinents de ces dimensions sont comparés avec ceux identifiés comme «douteux» dans les deux ACP sur les deux grands groupes de questions et ceux éliminés au cours des itérations de purification de l'échelle sur l'ensemble des échantillons français et vietnamiens. Les items considérés comme les plus «douteux» sont ceux qui ne satisfont pas les normes à plusieurs reprises à l'issue de ces différentes ACP et ils sont donc éliminés définitivement.

– **3.** Dans un troisième temps, une ACP globale sur l'ensemble des items identifiés comme les plus pertinents est faite et les itérations sont poursuivies jusqu'à ce que les meilleures structures factorielles soient établies. Les critères statistiques sont examinés en combinaison avec l'analyse qualitative et l'interprétation des construits.

– **4.** Enfin, toutes les dimensions retenues sont soumises au test de fiabilité, c'est-à-dire que la fiabilité et la cohérence des items formant les sous-échelles sont vérifiées.

La fiabilité des dimensions retenues est analysée à travers le coefficient alpha de Cronbach. A l'issue de plusieurs itérations effectuées selon les critères présentés précédemment, les deux structures motivationnelles des cadres vietnamiens et français ont été mises en évidence. D'autre part, les résultats concernant les dimensions des sources de la motivation trouvées sur l'échantillon des cadres vietnamiens constituent une réplique des motivateurs et une fiabilité de nos mesures.

• La structure motivationnelle des cadres français est composée des 11 dimensions de motivateurs retenues expliquant 63 % de la variance. Dans cette ACP, l'indice de KMO est de 0,82, le coefficient alpha de l'échelle globale est de 0,90. Cette structure sera précisée dans l'annexe 2.

- La structure motivationnelle des cadres vietnamiens comprend les 12 dimensions de motivateurs retenues expliquant 64 % de la variance. Dans cette ACP, l'indice de KMO est de 0,83, le coefficient alpha de cette échelle de 53 items est de 0,92.

### **Les comparaisons des groupes de cadres par l'analyse de la variance**

A l'issue des résultats des analyses factorielles pour mettre en lumière la structures motivationnelle des cadres, nos questions de recherche importantes sont les suivantes :

- Les caractéristiques personnelles conditionnent-elles les perceptions individuelles (sexe, âges, anciennetés dans l'entreprise et dans la fonction, type de fonction occupée, niveau hiérarchique, montant de la rémunération, niveau d'études, situation familiale)?

Les facteurs socio-économiques et culturels influencent-ils les forces des motivateurs?

- Autrement dit, y a-t-il des différences dans la perception des valeurs du travail entre des cadres de nationalités différentes, dans ce cas concret entre les vietnamiens et les français?

Pour répondre à ces questions, nous avons recours à l'analyse de la variance. Elle a pour objet de déterminer si une (ou plusieurs) variables(s) explicatives a (ont) une influence significative ou non sur une variable à expliquer (Evrard et al, 1998, p. 464). Dans notre recherche, les variables explicatives sont nominales avec deux modalités (par exemple pour les variables **sexe**: homme ou femme) ou plus de deux modalités. La somme des scores des items (motivateurs) formant un facteur identifié dans l'ACP dans notre cas peut être considérée comme une échelle d'intervalle. Donc, chaque source motivationnelle identifiée est une variable métrique car toutes les dimensions trouvées (sources motivationnelles) ont été soumises à l'analyse de la fiabilité et les coefficients alpha de Cronbach sont tous à un niveau satisfaisant. Cette somme des motivateurs peut être considérée comme une mesure synthétique d'une source motivationnelle. Pour comparer les deux populations, nous avons décidé de sélectionner les items présents dans les deux structures. L'ANOVA à un facteur (analyse de la variance à un facteur, une seule variable explicative) qui peut être considérée comme une généralisation du test de la moyenne est utilisée dans notre analyse. Les hypothèses nulles H0 dans tous nos tests sont les suivantes: les moyennes des groupes en question sont égales. Le tableaux dans l'annexe 1 présente une synthèse des résultats des tests selon différentes variables explicatives concernant l'échantillon des cadres français. Nous ne mentionnons ici que les différences constatées à l'issue des résultats des tests qui permettent de rejeter l'hypothèse H0. Plus concrètement, ce tableau indique quelles sont les sources motivationnelles sur lesquelles les critères, divisant l'échantillon en sous-groupes, ont une influence significative. *Le seuil de signification a dans nos tests est fixé à 5 % et les tests d'homogénéité des variances sont vérifiés.*

## III. – RÉSULTATS ET DISCUSSION

### Compréhension de la motivation des cadres et de l'influence des variables personnelles sur leur motivation

#### *Quelle est la motivation des cadres français ?*

#### *Y a-t-il une différence entre les groupes dans cet échantillon ?*

Afin de répondre à ces questions, nous avons recours aux tests de comparaison de moyennes présentées plus haut. Pour cela, des ACP sur les deux échantillons français et vietnamiens respectifs ont été effectuées pour vérifier la structure factorielle et la fiabilité de l'échelle de degré de motivation.

En s'appuyant sur les théories du choix cognitifs, Patrice Roussel (1996) a construit une échelle pour mesurer la motivation dans une recherche sur l'évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés en France. Cette échelle est composée de cinq items (1, 3, 4, 5, et 8). Nous avons repris celle-ci, apporté de légères modifications et ajouté trois items suite à nos entretiens et aux pré tests de cette échelle. Les trois items 2, 6 et 7 ont été ajoutés. L'item 6 évalue en même temps la persistance de l'effort dans les situations difficiles du travail et notamment, par la formulation négative «ne plus», l'évolution de la persistance par rapport au passé. Les items 2 et 7 visent à évaluer la volonté de persister dans les efforts malgré les contraintes, ainsi ils permettraient de combiner une vision situationnelle et dispositionnelle. Les modalités de réponses pour les 8 items sont les suivantes : ***Pas du tout d'accord, Assez peu d'accord, Indécis, Assez d'accord, Tout à fait d'accord***. L'échelle finale utilisée dans notre recherche est présentée ci-après. Les énoncés 1, 4, 5, 6, sont codés de 5 à 1, alors que les énoncés 2, 3, 7, 8 sont codés de 1 à 5.

- (1) Pour des raisons personnelles, j'ai le sentiment que je ne donne plus le meilleur de moi-même dans mon travail
- (2) *Je fais de mon mieux pour atteindre les objectifs fixés dans mon travail malgré des difficultés*
- (3) Pour les mois à venir, j'ai l'intention de m'investir davantage encore dans mon travail
- (4) Si j'avais la possibilité de changer d'emploi, je lui consacrerai davantage d'efforts par rapport à ceux que je fournis actuellement dans mon travail
- (5) Le nombre de tâches pour lesquelles j'ai envie de beaucoup m'investir a diminué au fil du temps
- (6) *Les efforts que je déploie pour mon travail ne sont plus aussi soutenus en cas de difficultés*
- (7) *Je me sens si bien dans mon travail que je suis prêt à mobiliser toutes mes ressources pour atteindre les meilleurs résultats*
- (8) Depuis que vous occupez votre poste, quand vous réfléchissez à tous les changements que vous avez connus, vous avez le sentiment que le niveau d'intensité de vos efforts : a beaucoup diminué, a un peu diminué, reste constant, a un peu augmenté, a beaucoup augmenté.



Si Roussel a trouvé une dimension pour cette échelle, une structure bidimensionnelle a été trouvée sur les deux échantillons français et vietnamien. L'ensemble des 8 items sont conservés. La différence peut être due à l'introduction de nos trois items. Les items 1, 4, 5 et 6 forment le premier facteur (effort 1) qui évalue *l'intensité de l'effort*, mais dans une vision dynamique par une comparaison dans le temps. En fait, on y trouve la négation «ne ... plus», «diminuer». Cela correspond donc à une vision situationnelle de la motivation. Alors que les items 2, 3, 7 et 8 forment le deuxième facteur (effort 2), qui apprécie la volonté de persister dans les efforts malgré les contraintes. Ceci correspond plus ou moins à une *vision* dispositionnelle de la motivation. Les hypothèses dans ces tests de comparaison de moyennes sont les suivantes H0: *les niveaux d'effort (degrés de motivation) des groupes sont égaux* (ces groupes sont classés selon différentes variables personnelles).

Le score global de la mesure de motivation des cadres varie de 8 à 40. La moyenne de l'échantillon français est de 26,94. Ainsi, on peut dire que, d'une manière générale, le niveau d'effort des cadres français ne baisse pas et reste à un niveau modéré. L'influence significative de l'ancienneté sur le degré de motivation nous invite à réfléchir sur des politiques de mobilité et de développement des compétences pour assurer l'intérêt du travail pour les cadres. Il est intéressant de noter qu'au-delà de 10 ans dans une fonction, le niveau d'effort est aussi important qu'au début de la prise de fonction. On peut émettre l'hypothèse que l'on pourrait retrouver, après un temps de chute, un niveau d'effort qui serait aussi élevé que celui au début de sa fonction, ceci grâce à un développement et une affirmation de l'identité professionnelle. La variable «Taille de l'entreprise» a une influence significative sur la motivation. Les personnes travaillant dans les entreprises ayant 51- 150 personnes ont le niveau d'effort le plus élevé. Cela renvoie probablement à la recherche de l'efficacité des pratiques de management dans ces types d'entreprise ayant une taille humaine, qui peuvent être plus motivantes que dans les entreprises de taille plus grande. Enfin, les variables personnelles telles que le sexe, l'âge, le niveau d'études et les variables organisationnelles telles que la fonction, le secteur d'activité, le statut de l'entreprise n'ont pas d'influence sur les niveaux d'effort des cadres français.

### *Quelles est la motivation des cadres vietnamiens ?*

#### *Les groupes de cadres vietnamiens diffèrent-ils significativement ?*

La moyenne de la motivation de l'échantillon vietnamien est de 29,09. Il est à un niveau modéré et légèrement supérieur au score moyen de la motivation des français. Pour l'échantillon vietnamien, on trouve qu'il y a de nombreuses variables explicatives ayant une influence très significative sur les niveaux d'effort, telles que «Situation de famille», «Nombre d'enfants», «Niveau hiérarchique», «Age», «Sexe». Il est intéressant de noter que les deux variables personnelles Situations de famille et Nombre d'enfants ont une influence significative sur la motivation des vietnamiens. Les cadres en couples sont plus motivés que les célibataires et les cadres qui ont plus d'enfants sont

plus motivés. Cela signifie qu'une motivation intrinsèque est due plutôt à des traitements organisationnels, mais elle est aussi influencée par les situations de famille. On peut émettre l'hypothèse que la motivation dans une vision dispositionnelle pourrait être dépendante à la fois des variables personnelles (personnalité, situation de famille) et des variables organisationnelles.

**Conclusion :**

*D'une manière générale, la motivation des cadres est fortement influencée par les variables personnelles et le niveau d'influence est différent selon les contextes socio-culturels. L'hypothèse I portant sur l'influence des variables personnelles sur la motivation des cadres est ainsi validée. Les résultats de la comparaison de groupes nous suggèrent de porter attention à la différence des niveaux d'effort des cadres selon les caractéristiques personnelles afin de mener des politiques de mobilisations individualisées et efficaces. Il s'agit d'harmoniser un management individualisé des cadres et les politiques de GRH globales.*

**Structures motivationnelles des cadres :  
comprendre pour adapter le travail à la personne**

Les ACP, précisées plus haut, ont fait ressortir les structures motivationnelles des cadres français et vietnamiens. L'hypothèse II portant sur les sources de la motivation est validée (*voir la structure motivationnelle des cadres français à l'annexe 2*). Il s'agit là d'une réplique justifiant la pertinence des motivateurs car la structure de la motivation est trouvée en même temps sur les deux échantillons de cadres différents. Cinq dimensions sont identiques dans les deux structures : **stabilité de l'emploi, équité interne de la rétribution, participation, autonomie dans le travail, exercice de la créativité dans le travail**. De légères différences entre les deux structures motivationnelles sont constatées pour les autres dimensions. Les dimensions trouvées dans la structure motivationnelle vietnamienne ont les coefficients alpha de Cronbach plus élevées que celles dans la structure française.

La structure motivationnelle des cadres vietnamiens est composée de 12 dimensions : **Développement des relations au travail** ( $\alpha = 0,8404$ ), **Développement des compétences** ( $\alpha = 0,8191$ ), **Équité interne de la rétribution** ( $\alpha = 0,8618$ ), **Stabilité de l'emploi** ( $\alpha = 0,8069$ ), **Pouvoir et estime dans la position de cadre** ( $\alpha = 0,8092$ ), **Participation** ( $\alpha = 0,7605$ ), **Equipe de travail** ( $\alpha = 0,7615$ ), **Autonomie dans le travail** ( $\alpha = 0,6821$ ), **Reconnaissance** ( $\alpha = 0,7220$ ), **Exercice de la créativité** ( $\alpha = 0,7121$ ), **Information et évaluation** ( $\alpha = 0,8059$ ), **Équité externe de la rétribution** ( $\alpha = 0,7107$ ).

La structure motivationnelle des cadres français est précisée dans l'annexe 2. La première dimension «Développement des compétences» dans la structure motivationnelle française indique que le cœur des sources de la motivation des cadres français est bien lié au **développement des compétences** à travers le travail, alors que pour les cadres vietnamiens, les relations au travail sont le premier facteur, et le développement des compétences est le deuxième. Ces résultats montrent une grande importance du développe-

ment des compétences pour les cadres. Pour cette population, le développement personnel est devenu celui des compétences professionnelles.

La structure motivationnelle des cadres français et celle des cadres vietnamiens diffèrent sur deux points: a) certains items sont pertinents dans la structure vietnamienne mais non pertinents pour la structure française, et vice versa; b) l'ordre des facteurs est différent dans les deux structures, ce qui signifie que le pourcentage de la variance expliquée par ces facteurs dans les deux structures est différent. Plus concrètement, cela signifie que le pouvoir explicatif des facteurs retenus dans les deux modèles est différent et que la variable culturelle aura une influence significative sur la structure motivationnelle des cadres. L'hypothèse IV portant sur l'influence de la variable culturelle sur les sources de la motivation est donc validée.

**Conclusion :**

*Les résultats des analyses factorielles nous suggèrent une définition de la structure motivationnelle au travail. Il s'agit de l'ensemble des divers éléments organisationnels qui représentent des valeurs importantes pour les salariés et sont capables d'influencer leurs comportements au travail. Ces éléments motivateurs forment des «sous-ensembles» cohérents comme des sources d'énergie qui orientent l'action de l'individu vers des objectifs. Les structures motivationnelles peuvent être considérées comme des outils intéressants pour adapter le travail et l'organisation aux salariés dans le but d'augmenter le profit humain.*

**De la compréhension des profils motivationnels à un management individualisé des cadres**

Les différences entre les groupes au sein de l'échantillon de cadres français sont précisées dans l'annexe 1. Les variables Secteur d'activité, Statut et Taille de l'entreprise n'ont pas d'influence significative sur les sources motivationnelles. Les variables influencent significativement plusieurs sources de la motivation sont: SEXE, NIVEAU HIERARCHIQUE, MONTANT de la REMUNERATION, AGE, ANCIENNETE dans l'entreprise, FONCTION.

Les différences entre les groupes au sein de l'échantillon de cadres vietnamiens sont également significatives. Les variables ont une influence significative sur plusieurs sources sont: SEXE, AGE, NIVEAU HIERARCHIQUE, FONCTION, MONTANT de la REMUNERATION, ANCIENNETE dans l'entreprise. Les variables Secteur d'activité et Taille de l'entreprise et Niveau d'études des cadres n'ont pas d'influence significative sur les sources motivationnelles des cadres vietnamiens, cependant le niveau d'études a une influence sur les sources motivationnelles pour l'échantillon français. Le statut de l'entreprise n'a pas d'influence dans l'échantillon français mais il en a dans l'échantillon vietnamien.

Si les tests de comparaison de moyennes entre les groupes au sein de chaque population permettent d'examiner l'influence des variables personnelles, ces tests, effectués

sur les deux échantillons français et vietnamiens, indiquent une **très forte influence de la variable culturelle sur les sources motivationnelles des cadres**, c'est-à-dire que la perception des sources motivationnelles par les cadres français est significativement différente de la perception par les cadres vietnamiens. Les cadres français et les cadres vietnamiens n'ont la même perception que pour les deux sources motivationnelles : AUTONOMIE dans le travail et PARTICIPATION. Les différences sont très significatives sur toutes les autres sources motivationnelles.

Dans la structure motivationnelle des cadres vietnamiens, les relations au travail se trouvent au cœur des sources de leur motivation. Les cadres vietnamiens privilégient les contacts au travail, même des discussions en dehors du travail, en accordant l'importance à la politesse, la confiance et une harmonie entre les collègues. Les échanges dans le travail sont faits avec une amabilité. Cela est différent pour les cadres français, qui voient l'essentiel des relations au travail comme échanges professionnels plutôt que personnels.

Mettant en évidence les différences individuelles entre les groupes de cadres français et de cadres vietnamiens ainsi que les différences entre deux populations française et vietnamienne, les résultats de notre recherche pourraient fournir un cadre de réflexions intéressant pour concevoir des politiques de GRH adéquates dans un environnement interculturel franco-vietnamien telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, la rétribution, la motivation, la reconnaissance, la promotion et la gestion des carrières, la construction des équipes de travail performantes ayant des compétences complémentaires.

**Conclusion :**

***Les variables SEXE, NIVEAU HIERARCHIQUE, TYPE DE FONCTION, MONTANT de la REMUNERATION, AGE, ANCIENNETE dans l'entreprise influencent fortement la perception et la force des sources motivationnelles pour les cadres français et également pour les cadres vietnamiens. Les hypothèses III et IV (portant sur l'influence des variables personnelles et culturelles) sont validées. Les dimensions trouvées dans les deux structures motivationnelles peuvent se servir des bases pour construire des questionnaires en vue de faire des diagnostics des RH. Les résultats des comparaisons présentés dans l'annexe1 peuvent constituer également des références utiles pour comprendre les profils motivationnels.***

CONCLUSION :

STRUCTURES MOTIVATIONNELLES ET NOUVELLES PISTERS DE RECHERCHE

Les structures motivationnelles des cadres français et vietnamiens ont été mises en évidence par nos enquêtes. Il s'agit d'un outil en vue de comprendre des profils motivationnels et la situation de la motivation des cadres tant au cours de leur carrière dans l'entreprise, notamment lors des changements, qu'au moment du recrutement pour ajuster les politiques de GRH. Il ressort de nos enquêtes que le contexte de travail et notamment le cli-

mat de travail sont des sources de la motivation essentielles. *Les relations avec les collègues, les possibilités de développement des compétences, de participation aux prises de décisions dans l'entreprise, la stabilité de l'emploi, l'équité interne et externe de la rétribution, l'exercice de la créativité, la reconnaissance du travail effectué, une autonomie dans le travail* sont autant de facteurs qui influencent la motivation des cadres et qui dépendent de choix des politiques de ressources humaines. Cela suggère également une attention particulière à la dimension humaine de toutes politiques d'entreprise et un management des ressources humaines individualisé, axé sur les profils motivationnels. Ce point de vue est aussi justifié par les résultats d'autres recherches. Par exemple, la recherche sur le sens du travail pour les cadres de langue française à Montréal et à Paris (Estelle M. Morin et Benoît Cherré, 1999) montre que les caractéristiques attribuées à un travail ayant du sens sont les suivantes : – 1) le travail est fait de manière efficiente et mène à quelque chose; – 2) il est intrinsèquement satisfaisant; – 3) il est moralement acceptable; – 4) il est source d'expériences de relations humaines satisfaisantes; – 5) il assure la sécurité et l'autonomie; – 6) «il tient occupé». Les dimensions trouvées dans les structures motivationnelles de notre recherche corroborent ces résultats. Comme le sens du travail repose sur des valeurs et aspirations, et oriente l'action humaine au travail, il est au centre même de la motivation, qui influence directement la performance individuelle et la performance collective.

Pour la plupart des cadres, le travail nécessite aujourd'hui un effort de plus en plus élevé. Au-delà de la rémunération légitime, ils en attendent une rétribution et une reconnaissance significatives et proportionnelles à l'effort fourni. Ainsi, les nouvelles missions de la GRH devront consister à mieux reconnaître et rétribuer les salariés et leurs compétences, les aider à développer leur employabilité et leur capacité à évoluer. Il serait également important d'améliorer les relations entre l'entreprise et les salariés, et entre les personnes au travail. Il s'agit là *d'un partage de la fonction RH entre responsables RH et encadrants en vue d'un management stratégique et individualisé des RH*, ceci pour augmenter le profit individuel et organisationnel. Les responsables RH devront jouer les rôles d'éducateur auprès des personnels d'encadrement pour développer l'engagement et l'implication organisationnelle des salariés, notamment des cadres qui sont influencés de plein fouet par la mutation organisationnelle que les entreprises connaissent actuellement.

Cela ouvre d'autres pistes de recherches intéressantes. Par exemple, il serait utile d'examiner les liens entre les variables importantes de la GRH: la motivation, l'engagement au travail, l'implication organisationnelle, l'intention de départ et le plafonnement. Le questionnaire utilisé pourrait comprendre les parties suivantes : – 1) les 56 motivateurs (56 items, retenus à l'issue des ACP présentées précédemment), les répondants vont donner deux réponses à chaque items (une réponse pour exprimer ses souhaits: aspirations personnelles et une autre pour préciser la réalité rencontrée dans leur travail: formes organisationnelles) ; – 2) la variable mesurant le degré de motivation (niveau d'effort) ; – 3) enfin les variables mesurant la performance (auto-évaluation), l'engagement au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ le plafonnement. Les effets de l'adéquation entre les aspirations personnelles et les formes organisationnelles mises en place seront

examinés. De plus, ces nouvelles variables vont fournir des renseignements intéressants pour optimiser les politiques de GRH, basées sur les connaissances des liens entre celles-ci et notamment leurs liens avec la performance individuelle.

D'autre part, pour obtenir des informations qu'un questionnaire ne permet pas, par exemple les parcours et souhaits antérieurs, actuels et futurs des répondants, leur hors travail... il serait intéressant de réaliser des entretiens, de type semi-directif centré. Cette approche qualitative nous permettra d'entrer en profondeur dans un sujet qui n'est pas toujours directement observable. La complémentarité de ces deux approches constitue une garantie pour la fiabilité des résultats. Ces deux pistes font l'objet de nos travaux de recherche en cours.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Azencot S., Gagnepain C. (1999), « Motivation et reconnaissance », *Qualité en mouvement* n° 39, Avril-Mai 1999.
- Beugré D. (1998), *La motivation au travail des cadres africains*, Paris, L'Harmattan.
- Bourcier C., Palobart Y. (1997), *La reconnaissance, un outil de motivation pour vos salariés*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Bruce A., Pepitone James S. (2002), *Motiver ses collaborateurs*, Paris, Maxima.
- Buchanan D. (2000), « Motivation Management », *Human Resource Management Journal*, London.
- Chiffre J.-D., Teboul J. (1998), *Motivation et ses nouveaux outils, des clés pour dynamiser une équipe*, Editions ESF – Entreprise moderne d'édition.
- Donovan J.J. (2001), « Work Motivation », *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol. 2 "Organizational Psychology".
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (1998), *Market: Etudes et recherches en marketing* Paris, Nathan.
- Ferrat D. (1996), « Les ressorts de la motivation », *Liaisons sociales*, Février 1996.
- Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines* paris, Economica.
- Maccoby M. (1990), *Travailler pourquoi?, une nouvelle théorie de la motivation*, InterEditions.
- Morin M., Cherré B. (1999), « Les cadres face au sens du travail », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1999.
- Roussel P. (1996), « Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 29-30, Décembre 1998/Janvier-Février 1999.
- Thiétart R.-A. *et al.* (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

**Annexe 1**

TESTS DE COMPARAISON DE MOYENNES  
ENTRE LES GROUPES AU SEIN DE L'ÉCHANTILLON DE CADRES FRANÇAIS

**Annexe 2**

STRUCTURE MOTIVATIONNELLE DES CADRES FRANÇAIS