



Objectif
Motivation

Approche sociocognitive de la motivation dans les organisations publiques

Par Gildas NEGER

FEVRIER 2006

A PROPOS

Motiver, pourquoi ?

On motive pour expliquer une stratégie, une nouvelle organisation, pour inciter au travail, pour mobiliser sans pouvoir jouer sur les espérances de carrières ou des augmentations de salaires...

Mais la motivation nécessite que les objectifs attendus soient préalablement définis, que le responsable prenne conscience des implications directes et indirectes de ses objectifs, qu'enfin, il formalise et globalise afin notamment de personnaliser et d'intégrer les données extérieures à la vie de l'ensemble de l'organisation.

Dans la gestion des ressources humaines, les responsables des petites organisations publiques auront la responsabilité de motiver et de communiquer avec les agents car il n'y a pas, en général, de personne attitrée pour ce faire.

On pourrait penser qu'en deçà d'une cinquantaine d'agents, la communication se fait d'elle-même et que la motivation va de soit. Bien évidemment, il n'en est rien. Toute personne travaillant au sein d'une organisation a besoin de reconnaissance, de valorisation, d'informations. Or, motiver et communiquer demande de la réflexion. Très souvent, les petites structures se reposent sur des supports qui, à l'analyse, s'avèrent inutiles. Tel est très souvent le cas du « journal interne ». En réalité, les possibilités sont multiples et ne demandent pas forcément d'investissement, mais une préparation et un suivi.

Dans le cadre de notre travail, nous avons axé nos recherches sur la motivation. La communication constituant une des composantes de la motivation. Nous gardons à l'esprit que la motivation n'est pas une panacée. Qu'elle ne constitue qu'un des leviers pour le management. Qu'elle n'est pas non plus un recueil de recettes !

Motiver, comment ?

Les théories sur la motivation sont nombreuses ! On peut relever, dans le cadre d'une approche biologique, la théorie des instincts, développée par W. McDougall, selon laquelle des comportements suivent un modèle complexe, inné, biologiquement préétabli et essentiel à la survie ; la théorie de l'homéostasie, développée par W. Cannon, selon laquelle l'organisme vise à maintenir ses besoins à un point d'équilibre nul et préétabli ; la théorie de la réduction des pulsions, développée par C. Hull selon laquelle une carence physiologique [besoin] provoque une mobilisation d'énergies psychologiques (pulsion) dirigées vers un acte visant la satisfaction de la carence ; la théorie de l'activation, développée par E. Duffy et D. Hebb, selon laquelle le niveau optimal de stimulations qui entraîne la meilleure performance se trouve au sommet d'une courbe parabolique inversée ; la théorie des processus antagonistes, développée par Solomon et Corbit, selon laquelle les *stimuli* qui produisent une réaction intense amènent, une fois ceux-ci passés, une réaction opposée, tout aussi intense ; la théorie de la sociobiologie, développée par E. Wilson, selon laquelle des comportements sociaux sont déterminés biologiquement et se transmettent génétiquement

Dans l'approche de l'apprentissage on trouve la théorie des incitateurs, développée par C. Hull, selon laquelle des *stimuli* externes perçus comme pouvant assouvir un besoin suscitent et dirigent des comportements et la théorie du conditionnement, développée par B.F. Skinner, selon laquelle des comportements sont émis pour obtenir une récompense ou éviter une punition.

Dans une approche humaniste, la théorie de la hiérarchie des besoins, développée par A. Maslow, selon laquelle les besoins suivent une hiérarchie de satisfactions successives débutant avec les besoins

physiologiques pour ensuite aller aux besoins de sécurité, d'amour et d'appartenance, d'estime de soi, (de connaissance, d'esthétisme) et finalement aux besoins de réalisation de soi.

Dans une approche sociocognitive, la théorie de l'expectation-valeur, développée par E. Tolman et K. Lewin, selon laquelle les conduites sont déterminées par les attentes à propos d'une conduite pour atteindre un but et les valeurs que l'objectif a pour nous ; la théorie de l'attribution causale, développée par F. Heider, selon laquelle faire reposer sur des causes internes ou externes les faits de la vie influence les conduites ; la théorie de la dissonance cognitive, développée par L. Festinger, selon laquelle lorsque des cognitions ne vont pas bien ensemble, un travail cognitif de réduction des dissonances se fait pour rétablir une plus grande harmonie ; la théorie des motivations intrinsèques, extrinsèques et l'amotivation, développée par Deci et Ryan, selon laquelle les comportements qui se manifestent librement, par plaisir et qui amènent un sentiment de compétence et d'autodétermination persistent dans le temps alors que les comportements qui reposent sur des mobiles ou buts externes risquent d'être délaissés.

Enfin, dans une approche psychodynamique, la théorie psychanalyse, développée par S. Freud, selon laquelle des pulsions (de vie et de mort), en provenance de l'inconscient et répondant au principe de plaisir, poussent à l'action.

Notre choix : l'approche sociocognitive

Au départ, nous avons deux impératifs : nos propositions devaient pouvoir être mises en place à moindre coût et devaient être adaptables pour toute les petites organisations. Nous avons donc recherché un « modèle », un archétype qui pourrait correspondre à une petite organisation.

Nous avons pu remarquer, à l'aune de nos lectures sur les différentes théories de la motivation, des similitudes très importantes entre l'administration et le système scolaire qui constitue, pour une bonne part, l'émanation du système administratif public : les bons points des élèves se convertissent en primes, les colles en sanctions, le diplôme en promotion, l'exclusion en licenciement, la notation est identique, le bulletin de notes se transforme en... bulletin de paye, etc. De ce constat qui s'imposait alors à nous comme une évidence, nous nous sommes inspiré des travaux de Rolland VIAU¹ < lui-même inspiré des travaux de définition de la motivation de Albert Bandura et utilisée en contexte scolaire par D. Schunk et B. Zimmerman, P. Pintrich et B. Schrauben et C. Dweck et E. Legget (1988) > qui s'est employé à mettre en œuvre des modèles de motivation dans le contexte de l'école.

Nos propositions prétendent également à la mise en œuvre d'un cadre de solidarité positive au sein de l'organisation. Soit, un certain nombre de valeurs humaines : être sensible aux questions des autres, l'entraide mutuelle, le soutien moral en cas de problèmes, le partage des expériences avec les autres, se confier aux autres en temps de difficultés, se défendre et fournir un travail de qualité partout où on est, pour éviter d'être sous-estimé, prendre conscience que tous ont, au sein de l'organisation, un rôle commun : être ambassadeur de l'organisation. Le rôle de pédagogue ne revient pas à un seul ou à quelques-uns mais il doit plutôt être, dans l'intérêt de l'organisation, l'affaire de tous. La dimension collective et sociale prend alors tout son sens.

Pour paraphraser A. Detoef², « *On est sûr qu'une organisation marche bien du jour où chacun de ses agents raconte à ses amis que c'est lui qui la fait marcher* » !

¹ Cf. R. VIAU, *La motivation en contexte scolaire*, 1994. Québec : Éditions ERPI.

² Auguste DETOEUF, Industriel et essayiste français, né en 1883, décédé le 11 avril 1947. Il est très connu pour son recueil de petits essais, maximes et aphorismes écrit à la fin des années trente, dans lequel, de manière souvent humoristique, il traite de nombreux thèmes comme la nature humaine, l'économie, le fonctionnement de l'entreprise...

INTRODUCTION

LA MOTIVATION À TRAVAILLER : UNE QUESTION DE PERCEPTIONS ET DE CONTEXTE

La majorité des agents arrive dans une organisation avec l'intention de travailler. Si vous demandez à un étudiant préparant les concours de la Fonction publique ce qu'il envisage de faire après la réussite à ses concours, il vous paraîtra surpris par la question et il vous répondra probablement quelque chose du genre : « J'irai travailler ! ». S'il est des jeunes qui ont des craintes à l'endroit du milieu du travail (ils peuvent avoir peur de ne pas être appréciés de leur supérieur, de ne pas se faire d'amis...) peu d'entre eux manifestent, au départ, des craintes quant à leurs capacités.

Les personnes entreprennent donc leur cheminement plutôt confiantes et déterminées à travailler et à réussir. En conséquence, elles manifestent un niveau élevé d'engagement et de persévérance dans les tâches confiées et elles abordent généralement leurs fonctions avec enthousiasme. Malheureusement, pour de nombreuses personnes, ces bonnes dispositions ne durent que peu de temps.

A - Direction et intensité de la motivation

Malgré ce que l'on pourrait croire, la majorité de ces personnes est toujours motivée à travailler, mais cette motivation est très souvent secondaire. Ainsi, la motivation à travailler n'est-elle pas tellement une question dichotomique -être ou ne pas être motivé à travailler- mais une question de priorité d'intention, en fonction des buts de réalisation ou d'évitement que poursuit l'agent.

Figure 1 : Direction de la motivation et comportements associés



La poursuite de buts d'évitement pousse l'agent à adopter certains comportements spécifiques ayant pour fonction de minimiser l'effet négatif de l'échec sur l'estime de soi.

Malheureusement, ces comportements sont, pour la plupart, incompatibles avec le travail et la réussite. Ainsi, très rapidement, certains se rendent compte que l'échec subi à la suite d'efforts intenses est plus dommageable, en ce qui concerne les perceptions de soi, que l'échec qui suit un investissement moindre d'énergie.

Investissement **faible** + échec = dommage **faible** <=> évitement **faible**

Investissement **fort** + échec = dommage **fort** <=> évitement **fort**

En conséquence, ceux qui poursuivent des buts d'évitement et de préservation de l'estime de soi en viennent à considérer l'effort comme une menace. Ils deviennent réticents à prendre des chances et à s'engager dans les tâches dont les résultats sont incertains.

De plus, ils en arrivent, à ne considérer l'effort que comme un moyen pour pallier le manque d'intelligence. Ils évitent donc d'y recourir afin de préserver une image de soi plus positive. Ils ont également tendance à refuser de suivre les consignes données par la hiérarchie. En effet, suivre les indications reçues d'une personne qu'ils voient comme une experte les oblige à faire des efforts. En cas d'insuccès, cela rendrait

l'échec encore plus douloureux, parce qu'ils devraient l'attribuer, alors, à la mauvaise qualité de leur travail ou à l'inefficacité de leurs stratégies. Qui plus est, les personnes qui poursuivent d'abord des buts d'évitement sont peu enclines à demander et à accepter de l'aide, parce qu'elles considèrent que l'aide est donnée aux incompetents et que demander de l'aide revient à avouer son impuissance.

Afin de minimiser les risques de dépréciation personnelle, ces personnes en viennent à « faire le minimum syndical » et hésitent à s'engager dans les activités qui ne leur apportent rien en terme de reconnaissance. Graduellement, elles commencent à exprimer publiquement leur désintérêt, plutôt que leurs difficultés, et ce, afin de préserver une image positive auprès de leurs collègues et d'elles-mêmes. En même temps, certaines effectuent un processus de rationalisation : alors qu'elles sont entrées dans le monde du travail dans le but de travailler, elles réussissent à se convaincre de l'inutilité de certaines tâches et du peu d'intérêt des choses qu'on y fait.

Certaines adoptent même des comportements asociaux pouvant aller de l'opposition aux supérieurs hiérarchiques aux actes répréhensibles, afin de compenser pour les sentiments de perte de contrôle générés par leur situation. D'autres, au contraire, manifestent des problèmes plus intériorisés, comme le repli sur soi, et cherchent à se faire oublier. Finalement, un nombre considérable de personnes, affectées par la poursuite de buts d'évitement, en viennent à s'absenter le plus souvent possible et, finalement, à décrocher.

L'apparition de ces attitudes et de ces comportements est la conséquence d'un processus graduel de détérioration de la motivation à travailler. Ce processus s'accroît avec le temps si on le laisse évoluer et peut conduire à l'amotivation, l'absence totale de motivation.

Le milieu du travail ne devrait pas tant viser à augmenter la motivation ou à re-motiver qu'à freiner le processus de démotivation à l'endroit de l'organisation et des tâches à effectuer !

B - Un modèle sociocognitif de la motivation

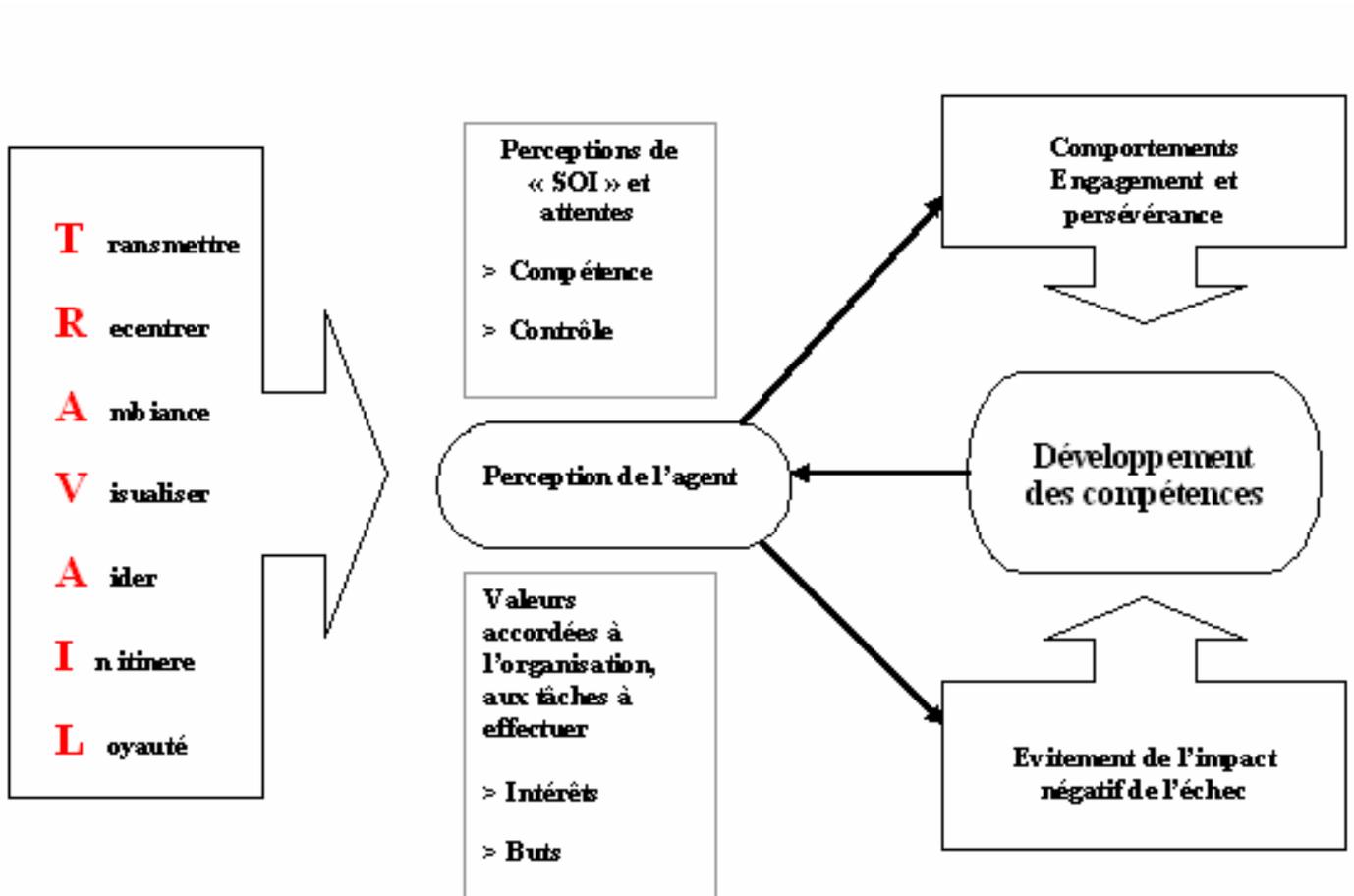
En relation avec les comportements axés sur le travail et ceux visant la préservation de l'estime de soi, la figure 2 propose un modèle de la motivation à travailler permettant d'expliquer le degré d'engagement et de persévérance des agents.

Selon ce modèle, le développement des compétences est, avant tout, tributaire du niveau d'engagement et de persévérance de l'agent. L'engagement et la persévérance s'expriment principalement par l'effort et par l'attention ainsi que par le recours aux stratégies cognitives et métacognitives. À leur tour, l'engagement et la persévérance peuvent être prédits par les attentes de succès de l'agent à l'endroit de ses entreprises et par la valeur que ces entreprises représentent à ses yeux.

Chacune de ces deux composantes principales du modèle, les Attentes et la Valeur, regroupe différentes variables. Ainsi, la composante Attentes, de nature plus affective, comprend les perceptions de soi de l'agent, alors que la composante Valeur, plus pragmatique, renvoie particulièrement à l'intérêt qu'il accorde à son organisation, à ses fonctions, et aux liens qu'il établit entre ces éléments et ses buts personnels. Ainsi, l'agent qui entretient des attentes positives de succès, qui accorde beaucoup de valeur à l'organisation qui l'emploie, et dont les buts sont élevés, sera plutôt enclin à adopter des comportements associés à l'engagement et à la persévérance, alors que celui qui entretient de faibles attentes de succès, des perceptions négatives de soi et des buts d'évitement aura tendance à manifester les comportements de préservation de soi décrits précédemment.

Les attentes de succès et la valeur accordée à l'organisation, sont elles-mêmes influencées par la perception qu'a l'agent de la valeur que ses collègues accordent eux-mêmes à l'organisation et à ce qu'on y fait, ainsi que par la perception du niveau de confiance que ces derniers entretiennent quant à ses capacités de réussir. De plus, les comparaisons avec les autres qu'effectue l'agent, le climat de coopération (positif) ou de compétition (négatif), le niveau de ses performances antérieures et les pratiques en ressources humaines en vigueur, contribuent également à déterminer ses attentes de succès et la valeur qu'il accorde à l'organisation.

Figure 2 : un modèle sociocognitif de la motivation à travailler



C - Le modèle d'intervention : TRAVAIL

Au cours des dernières années, l'approche sociocognitive de la motivation dans le domaine pédagogique³ a permis de mettre en évidence trois types de perception :

- 1) La perception de la valeur d'une activité : Pourquoi ferais-je cette activité ?
- 2) La perception de sa compétence à l'accomplir : Est-ce que je suis capable de l'accomplir ?
- 3) La perception de la contrôlabilité de son déroulement et de ses conséquences : Ai-je un certain contrôle sur son déroulement et sur ses conséquences ?

On peut regrouper ces travaux de recherches à l'intérieur d'un modèle pratique de la motivation à travailler : le modèle TRAVAIL. Le nom du modèle est un acrostiche. Il est à noter que ces dimensions sont inter-reliées, c'est-à-dire, qu'elles se chevauchent et se complètent l'une l'autre. Ainsi, la composante « aider l'agent à se fixer des buts et des objectifs » de la dimension **Recentrer** chevauche, en quelque sorte, la dimension **In itinere** de laquelle elle pourrait très bien faire partie.

Les composantes du modèle TRAVAIL

T ransmettre
R ecentrer
A mbiance
V isualiser
A ider
I n itinere
L oyauté

Transmettre

Cette première dimension s'appuie sur la présomption que les représentations du responsable quant à la réussite et au rôle de l'effort stratégique, les attentes de succès qu'il transmet à ses agents ainsi que la valeur qu'il accorde aux contenus et au développement des compétences influencent significativement la motivation à travailler des agents. La dimension **Transmettre** comporte quatre composantes : proposer une conception de la réussite basée sur le dépassement de soi et l'atteinte d'objectifs personnels, faire la promotion de l'effort et des stratégies de travail, attribuer une valeur élevée aux contenus et au développement des compétences. Enfin, reconnaître les compétences et les capacités de chaque agent.

Recentrer

La dimension **Recentrer** regroupe des pratiques de management destinées à placer les agents au centre de leur organisation, en leur donnant l'occasion de prendre des décisions et d'effectuer des choix favorisant leur participation et le développement d'un sentiment d'appartenance propice à la réussite. Cette dimension comprend quatre composantes : offrir des options sur les contenus et les procédures, aider les agents à se fixer des buts et des objectifs, leur permettre, dans la mesure du possible, de planifier leur travail et de progresser à un rythme optimal, les encourager à consigner leurs progrès.

Ambiance

³ Cf. <http://www.protic.net/profs/menardl/reflexion/unmodle.htm> pour un détail de ces travaux.

Cette dimension s'intéresse à l'installation et au maintien de conditions propices au travail. Elle comprend cinq composantes reliées à la gestion des ressources humaines : annoncer des attentes claires et des conséquences logiques, proposer systématiquement les comportements désirés, capter et retenir l'attention des agents, permettre aux agents de participer aux décisions concernant le fonctionnement de l'organisation et des installations ainsi que prévenir les problèmes et ramener rapidement les agents à l'ordre.

Visualiser

Cette dimension regroupe différentes pratiques reliées au choix des situations de travail. Elle regroupe cinq composantes : définir clairement ses attentes par rapport aux tâches, exposer très clairement la fiche de poste, situer les agents par rapport aux compétences en jeu, démontrer l'utilité du travail et proposer, dans la mesure du possible, des tâches variées.

Aider

La dimension **Aider** correspond à la capacité du responsable à renforcer les efforts des agents. Elle comprend trois composantes qui peuvent influencer de manière significative le comportement de ces derniers : donner à tous la chance de recevoir du renforcement, reconnaître les efforts et les progrès et valoriser les succès.

In itinere (Evaluation)

Cette dimension s'appuie sur l'idée que l'esprit dans lequel se déroule l'évaluation a autant d'importance sur la motivation que les résultats mêmes de l'évaluation. Elle comprend quatre composantes : faire porter l'évaluation sur les progrès individuels, personnaliser la démarche évaluative, offrir aux agents la possibilité d'améliorer leurs résultats et recourir à des pratiques évaluatives non anxiogènes.

Loyauté

Cette dernière dimension, qui fait intervenir une bonne part de moralité, correspond à la capacité du responsable d'obtenir la plus grande loyauté possible des agents à son égard et ce, réciproquement. Elle comprend trois composantes : être toujours très professionnel, se plier aux valeurs de l'organisation et être fidèle à ses engagements.

I : TRANSMETTRE DES REPRÉSENTATIONS ET DES ATTITUDES PROPICES À LA MOTIVATION À TRAVAILLER

Cette dimension regroupe différentes pratiques s'appuyant sur des représentations et des attitudes de responsables ayant un impact positif sur la motivation à travailler. En effet, les représentations personnelles du responsable quant à la réussite et au rôle de l'effort stratégique, les attentes de succès qu'il transmet à ses agents ainsi que la valeur qu'il accorde lui-même aux contenus et au développement des compétences peuvent considérablement influencer les représentations des agents sur ces mêmes objets.

Quatre composantes complémentaires forment cette dimension :

- Diffuser une conception de la réussite basée sur le dépassement de soi et l'atteinte d'objectifs personnels,
- Faire la promotion de l'effort et des stratégies,
- Attribuer une valeur élevée aux contenus et au développement des compétences,
- Reconnaître les compétences et les capacités de chacun.

A - Diffuser une conception de la réussite basée sur le dépassement de soi et l'atteinte d'objectifs personnels

Définir la réussite uniquement par l'évaluation contribue à miner la motivation à travailler. En effet, les pratiques normatives, consistant à comparer les agents par rapport à une moyenne, une notation (ou entre eux), les encourage à évaluer leurs capacités plutôt que l'état de leurs compétences. Même quand cette évaluation est positive, elle contribue à détourner les agents de leurs buts, à diminuer l'intérêt pour les contenus et les tâches, et à déprécier les activités qui n'entrent pas dans le cadre du travail. Si la note demeure un indicateur, le problème est que, lorsqu'elle devient le seul indicateur, les agents qui obtiennent des résultats médiocres (ou des résultats qu'ils jugent insatisfaisants) se retrouvent en situation d'échec et, en conséquence, en viennent à porter des jugements négatifs sur leurs compétences, leurs attentes de succès et la valeur qu'ils accordent aux situations de travail et aux contenus de leurs tâches.

Contrairement à une conception selon laquelle, plus l'évaluation est favorable, plus grande est la réussite, une conception incluant, en sus du rendement, le dépassement de soi et l'atteinte d'objectifs personnels, favorise la motivation à travailler. En effet, une telle conception de la réussite permet à chaque agent de connaître sa part de succès, ce qui est propice au maintien de perceptions de soi plus positives et d'une valeur élevée attribuée à la commune. Valoriser le dépassement de soi revient à transmettre aux agents l'idée que la réussite peut s'évaluer autrement que par l'évaluation, contribuant ainsi à installer un climat de réussite pour tous au sein d'une commune.

B - Faire la promotion de l'effort et des stratégies

Faire la promotion de l'effort et des stratégies consiste à communiquer l'idée que la réussite repose, non pas uniquement sur des habiletés innées comme le talent mais, et surtout, sur l'investissement personnel, par l'acquisition et l'utilisation de connaissances et de méthodes de travail efficaces. Les agents qui associent leurs succès (ou leurs échecs) à des facteurs contrôlables sont davantage motivés et s'investissent plus dans leurs tâches que ceux qui les attribuent à des facteurs incontrôlables.

Dans le même ordre d'idées, certaines pratiques peuvent jouer un rôle significatif dans la genèse des buts d'évitement et des comportements de préservation de l'estime de soi. Ainsi, présenter les tâches aux agents en leur affirmant qu'elles sont faciles à réaliser pousse ces derniers à interpréter leurs difficultés comme un manque de capacité et à éviter de demander de l'aide. Il convient davantage de leur signifier que travailler

n'est pas toujours facile, que c'est parfois même plutôt difficile et qu'il est normal de devoir faire des efforts, et que cela n'est pas le signe d'un manque d'aptitudes ou d'intelligence. Malgré ce qui vient d'être noté, il ne s'agit pas d'affirmer que l'effort garantit absolument la réussite. En effet, une telle façon de faire peut s'avérer très démoralisante lorsque que les agents rencontrent des difficultés ou des échecs, malgré leurs efforts intensifs. Il s'agit plutôt de rappeler que l'effort, même s'il est un ingrédient essentiel de la réussite, ne permet pas toujours d'éviter les difficultés : l'échec n'est jamais inévitable et il convient d'apprendre à se prémunir de ses effets négatifs sur la motivation à travailler. Par ailleurs, il convient de reconnaître que l'erreur et les difficultés sont des composantes naturelles et non les indicateurs d'un manque de capacités.

Cela dit, il importe de bien définir ce qu'on entend par effort. Personne ne conceptualise généralement l'effort de la même façon. Aussi, convient-il d'indiquer que faire des efforts, ce n'est pas seulement consacrer du temps. L'effort s'évalue aussi par d'autres indicateurs, comme par exemple la concentration pendant l'exécution d'une tâche, la planification et la révision de son travail, le recours à l'aide, la qualité des stratégies utilisées et celle du travail accompli.

C - Attribuer une valeur élevée aux contenus et au développement des compétences

Cette composante s'appuie sur le fait qu'il est difficile de convaincre de la valeur des contenus du travail, lorsqu'on transmet des messages contradictoires à ce sujet. Par exemple, utiliser le harcèlement pour pousser au travail apparaît comme une pratique surprenante. En effet, la psychologie a depuis longtemps montré que les personnes en viennent rapidement à détester les choses associées à la répression. En conséquence, les tâches supplémentaires et la « remise à plat de l'ouvrage » peuvent exercer des effets délétères sur l'intérêt des agents et donc, de l'organisation. De la même manière, récompenser en retirant une activité revient à transmettre un sentiment d'aversion à l'égard de cette activité. Dans le même ordre d'idées, « payer » les agents pour accomplir leur travail en leur donnant des primes, des jours de congés... contribue à transmettre qu'on considère que ces activités sont inintéressantes et qu'elles méritent un dédommagement pour compenser leur manque d'intérêt. Au contraire, il convient par exemple d'associer la réussite à la reconnaissance, en manifestant, par exemple, sa satisfaction à l'endroit des agents, en organisant une manifestation (Pot du Maire, repas, etc.) à laquelle **tous** prendront part.

Ce qu'il importe de se rappeler ici, c'est qu'un responsable enthousiaste agit habituellement de manière positive sur la motivation des agents.

D - Reconnaître les compétences et les capacités de chacun

Chacun a besoin d'être reconnu et de ressentir que son responsable a confiance en sa capacité à réussir. Malgré cela, nombreux sont les responsables qui transmettent souvent des messages qui poussent certains à douter de leurs chances de succès. Ainsi, nombres de responsables ont tendance à n'avoir que peu de relations avec les moins performants, à être moins à leur écoute. Bien sûr, ces comportements ne sont pas nécessairement destinés à humilier les agents en question, mais, ils peuvent néanmoins être interprétés comme un jugement d'incompétence et influencer à la baisse leurs perceptions de soi. Aussi, tolérer qu'un agent donne moins qu'il n'est capable ou accepter le défaitisme peut contribuer à confirmer les perceptions de soi négatives.

Au contraire, donner la chance à tous de travailler sur la base de leurs acquis et du niveau de développement de leurs compétences, tout en leur donnant une large possibilité de formation, constitue une façon adéquate de motiver les agents. De la même façon, refuser la possibilité qu'un agent donne moins qu'il en est capable l'aide à conserver une image positive de ses capacités. C'est en cela qu'il convient d'adopter des attitudes et des comportements permettant à chaque agent de constater qu'on évalue positivement ses capacités et ses chances de réussite.

Le responsable peut présenter aux agents les objectifs de l'organisation (une commune propre et fleurie par exemple, symbole de qualité de vie) en les divisant en différentes étapes, afin que ceux-ci constatent qu'ils devront se situer dans un processus en constante progression. Par exemple, le responsable peut concevoir une grille sur laquelle les tâches à accomplir sont divisées en étapes de plus en plus complexes. Ainsi, l'agent peut y situer son évolution et déterminer sur quels aspects il doit fournir des efforts afin d'atteindre l'étape suivante.

II : RECENTRER LES AGENTS AFIN DE SOUTENIR LEUR MOTIVATION

Cette dimension regroupe différentes pratiques ayant en commun la volonté de responsabiliser les agents en leur donnant l'occasion de prendre des décisions et d'effectuer des choix qui les placent au centre de leur démarche professionnelle.

Quatre composantes différentes du modèle TRAVAIL s'inscrivent dans cette dimension :

- Offrir des options sur les procédures, les contenus et les tâches;
- Aider les agents à se fixer des buts et des objectifs;
- Leur permettre de planifier leur travail et de progresser à un rythme optimal,
- Les encourager à consigner leurs progrès.

A - Offrir des options sur les procédures, les contenus et les tâches

Le sentiment d'avoir une certaine maîtrise de leur environnement et de participer aux décisions qui les concernent a généralement une influence positive sur la motivation des individus. En conséquence, offrir des choix aux agents peut s'avérer une manière efficace de susciter leur engagement et leur persévérance. Cependant, ces effets bénéfiques peuvent être compromis lorsque les choix effectués mènent à l'échec. En effet, l'échec peut avoir des conséquences délétères sur les perceptions de compétence et de contrôle. Pour cette raison, il convient d'opérer une distinction entre l'option (qui est la faculté de choisir entre deux ou plusieurs voies) et le choix proprement dit, plus ouvert.

À cet effet, la difficulté pour le responsable consiste à établir un équilibre entre les règles et les procédures nécessaires à l'organisation du travail, les tâches obligatoires et le besoin d'autonomie de l'agent. En d'autres mots, il doit donner à ses agents assez de liberté pour que ces derniers perçoivent qu'ils peuvent en partie déterminer le contexte de travail, sans pour autant que cela nuise à la réalisation des objectifs poursuivis, ni à la perception de leur compétence.

B - Aider les agents à se fixer des buts et des objectifs

L'établissement de buts et d'objectifs à court, moyen et long termes représente un aspect important de la motivation. Un but est une fin générale qu'on se propose d'atteindre à plus ou moins long terme, alors qu'un objectif est un résultat plus spécifique, qu'on vise à plus court terme. Nombreux sont les individus qui poursuivent surtout des objectifs à court terme et entretiennent souvent des buts à long terme fantaisistes. D'autres négligent le fait de se fixer des objectifs à court terme et se contentent de buts généraux. Enfin, il en est qui entretiennent des buts à long terme irréalistes ou bien entrevoient peu de perspectives quant à leur avenir, ce qui contrevient grandement à leur motivation.

On peut aider les agents à se fixer des objectifs de plusieurs façons. Un premier type d'intervention consiste, par exemple, à encourager les agents à situer le développement de leurs compétences ou leur cheminement dans les contenus de leurs expériences professionnelles et extraprofessionnelles en utilisant des instruments, tels des schémas ou des tableaux. Cette méthode peut être particulièrement efficace dans le cas des agents qui désirent réussir mais qui ont de la difficulté à adopter ou à superviser les comportements nécessaires. Un autre type d'intervention consiste à encourager les agents à se fixer un objectif ou un défi portant sur le développement d'une compétence, et ce, à l'aide d'une grille permettant de cibler le niveau à atteindre et à évaluer la progression vers ce dernier.

Finalement, il est important d'aider les agents à se fixer des buts à long terme en relation avec leur formation.

La majorité des agents ont des conceptions erronées ou incomplètes de ce qu'est l'administration. De plus, ils sont peu informés sur les programmes de formation, les types de cheminement possibles et les services qui leur sont offerts dans leur milieu. Plusieurs types d'intervention sont possibles pour améliorer cette situation. Il peut s'agir de donner, de façon systématique, de l'information aux agents quant aux diverses options qui peuvent s'offrir à eux en tenant compte de leur situation (âge, formations, etc.). On peut également fournir de l'information en organisant des rencontres avec les institutions (Centre de gestion, CNFPT, etc.).

C - Permettre aux agents de planifier leur travail et de progresser à un rythme optimal

L'un des défis majeurs de l'administration réside dans la mise en place et le maintien d'un encadrement adéquat, tout en respectant le besoin d'autonomie des agents. Il faut leur laisser assez de liberté pour qu'ils perçoivent ce contrôle, sans pour autant que cela nuise à leur sentiment de compétence. À cet effet, permettre aux agents d'avoir leur mot à dire dans la planification de leur travail et de progresser à un rythme optimal représente une manière efficace de relever le défi imposé par l'encadrement et le développement de l'autonomie.

En effet, le sentiment de pouvoir décider, même partiellement, de l'organisation de son travail a généralement une influence positive sur la motivation des individus face au travail en question. Pourquoi ? Parce que ce sentiment est étroitement associé aux perceptions de contrôle qui sont un des principaux déterminants de l'engagement et de la persévérance.

Des mesures peuvent être mises en place afin de permettre aux agents de planifier eux-mêmes leur travail et de progresser à un rythme optimal. Par exemple, permettre aux agents d'échelonner les périodes de travail d'un projet qu'ils doivent mener à terme (le fleurissement de la commune par exemple). D'autres mesures peuvent être prises pour permettre à l'agent de prioriser telle ou telle tâche. Finalement, peu importe le fonctionnement choisi, il importe de faire sentir à l'agent qu'il exerce un contrôle sur son travail.

D - Encourager les agents à consigner leurs progrès

Un point central de la motivation à l'accomplissement est la prise de conscience, par l'individu que ses efforts le rapprochent de son but. En fait, l'estime de soi d'un individu se nourrit à la source même de ses succès et de ses réalisations.

Malheureusement, les individus ont, en règle générale, de la difficulté à percevoir leurs progrès, d'autant plus que les organisations accordent souvent davantage d'importance aux difficultés qu'aux améliorations.

Permettre à aux agents de constater leurs progrès constitue donc une pratique susceptible de favoriser l'estime de soi, tout en leur permettant de réaliser que tout n'est pas noir et qu'il y a place pour la fierté dans ce qu'ils font.

Les agents ont besoin de « voir » qu'ils s'améliorent. Si la façon la plus répandue de consigner les progrès des agents est la notation, elle n'est pas, comme nous l'avons vu, facteur de motivation. La reconnaissance du travail est déterminante pour ceux qui s'engagent en ce qu'elle constitue une marque de reconnaissance. Et à défaut de reconnaissance, s'installe la démotivation, voire l'amotivation.

III : INSTALLER ET MAINTENIR UN CLIMAT DE TRAVAIL FAVORABLE À LA MOTIVATION

Faisons tout d'abord état des relations entre le climat de l'organisation, la gestion de l'organisation et la motivation à travailler. Pour ensuite expliquer les cinq composantes de la dimension.

On peut préalablement exposer qu'il existe des relations entre le climat d'une organisation et la motivation de ses agents. Le niveau d'engagement des agents est grandement tributaire de l'ambiance dans laquelle le travail a lieu. Par exemple, des interactions sociales harmonieuses favorisent le maintien de perceptions de soi positives ainsi que l'émergence d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. Par ailleurs, les agents accordent habituellement plus de valeur à leur travail dans un environnement où règne l'ordre et la discipline plutôt que dans un milieu caractérisé par la confusion et le désordre. Or, l'établissement et le maintien, dans l'organisation, de conditions propices au travail, sont intimement liés à la gestion administrative.

Quelles que puissent être les conceptions en la matière, il n'en demeure pas moins que la gestion administrative dépasse, aujourd'hui, la discipline et l'exercice de l'autorité et qu'elle peut influencer de façon significative le niveau d'engagement au travail et de volonté des agents.

On pourrait, en conséquence, exposer comme suit les cinq composantes de la dimension **Ambiance** :

- Annoncer des attentes claires et des conséquences logiques relativement à la discipline,
- Au besoin, expliciter les attentes,
- Capter et retenir l'attention des agents,
- Permettre aux agents de participer aux décisions concernant le fonctionnement du groupe,
- Prévenir les problèmes et ramener rapidement les agents à l'ordre.

A - Annoncer des attentes claires et des conséquences logiques relativement à la discipline

Une bonne gestion d'organisation est basée tout d'abord sur la compréhension qu'ont les agents des comportements que l'on attend d'eux. Il est plus difficile pour un responsable de diriger ou, pour les agents, de travailler de façon productive si ceux-ci n'ont pas d'indications claires quant aux comportements qu'ils doivent adopter. Bien sûr, le fait que les agents soient au courant de ce qui est approprié de faire ne signifie pas qu'ils vont nécessairement s'engager dans des comportements *ad hoc*. Par contre, la clarification des attentes du responsable représente le point de départ essentiel à l'établissement d'une organisation fonctionnelle. Il s'agit, pour le responsable, d'élaborer, seul ou avec ses agents, un système cohérent et articulé de règles et de procédures.

Il importe aussi d'annoncer, en même temps que la présentation des attentes, les conséquences relatives aux manquements aux règles. Cela a pour effet d'informer les agents des conséquences de l'indiscipline et de leur signifier qu'on est sérieux dans nos attentes.

Cependant, ces conséquences doivent être justes, équitables et logiques⁴ pour être acceptées.

⁴ Une conséquence est dite logique lorsqu'elle est en relation directe avec l'écart de conduite. Si tel n'est pas le cas, elle devient punition.

B - Au besoin, expliciter les attentes

Il est souvent souhaitable que le responsable montre aussi à ses agents comment rencontrer ses attentes. Cette façon de faire a pour avantage d'être éducative et d'appuyer sur le sérieux des exigences relativement aux comportements attendus.

Pour y arriver, le responsable peut utiliser une démarche semblable à celle qu'il utilise pour favoriser le développement des compétences disciplinaires.

Cette démarche comprend cinq étapes : la présentation, le lien avec les connaissances antérieures, la démonstration, la pratique guidée et le retour. La présentation consiste, comme nous l'avons vu plus haut, à faire connaître aux agents ses attentes ainsi que les comportements qui y sont associés.

Le lien avec les connaissances antérieures a pour objet de communiquer aux agents la logique qui sous-tend les attentes et à leur faire comprendre l'utilité des comportements attendus.

Comme son nom l'indique, la démonstration revient à produire devant les agents un modèle qui exécute le comportement en question. La pratique guidée, pour sa part, est une période d'entraînement au cours de laquelle les agents mettent en pratique le comportement. Au cours de cette période d'une durée variable, le responsable retire graduellement le soutien accordé aux agents sous la forme de rappel, d'indications et de renforcement. À la suite de la période de pratique, un retour permet d'évaluer le déroulement de la démarche, les acquis, les moyens utiles et les aspects à améliorer.

C - Capter et retenir l'attention des agents

Capter et retenir l'attention des agents sont deux des principales caractéristiques des responsables efficaces. En effet, l'attention et les comportements centrés sur le travail sont maximisés. Mais pour capter l'attention des agents, encore convient-il d'avoir une certaine ascendance à l'endroit des agents. Ce qui nécessite une réciprocité dans le respect.

D - Permettre aux agents de participer aux décisions concernant le fonctionnement de l'organisation

Certains responsables font participer leurs agents à l'élaboration des règles et des procédures de l'organisation. Cette façon de faire a certainement pour effet de convaincre les agents de la pertinence des règles et des procédures et de les responsabiliser face à ces dernières. De plus, cette pratique s'inscrit très bien dans la logique du développement des compétences et, en particulier, des compétences transversales. Enfin, elle représente une excellente façon de développer leur pensée critique ainsi que leur compétence à résoudre des problèmes interpersonnels.

Quoi qu'il en soit, il importe que les agents disposent de règles claires et perçues comme raisonnables.

E - Prévenir les problèmes et ramener rapidement les agents à l'ordre

L'organisation publique ou privée est un environnement complexe où plusieurs événements se produisent simultanément. Les responsables doivent être conscients de ce qui s'y passe et démontrer aux agents qu'ils sont attentifs à tout, afin d'être en mesure d'intervenir lors de situations qui risquent de se détériorer.

D'abord, le responsable doit avoir une vision d'ensemble de tous les agents qu'il supervise et savoir exactement comment les activités évoluent, même lorsqu'il supervise un seul agent ou un petit groupe. Ensuite, il doit être en mesure d'identifier rapidement tout écart de conduite de la part d'un agent. En somme, la supervision du groupe est une manière efficace de prévenir les problèmes d'indiscipline et d'éviter la dégradation du climat, en permettant au responsable d'agir rapidement et de désamorcer les situations qui pourraient s'aggraver.

Précisons que, bien souvent, les transitions constituent des moments sensibles pendant lesquels la majorité des problèmes de comportement surviennent. Une transition, c'est le moment entre la fin d'une activité et le début d'une autre. L'arrivée de vacances ou le début de reprise du travail constituent, par exemple, des transitions majeures puisqu'elles impliquent la sortie ou la rentrée dans l'organisation. L'origine des problèmes rencontrés, lors des transitions, peut être le manque d'empressement du responsable ou des agents à commencer une nouvelle activité, le manque de clarification quant aux comportements souhaités ou encore, les procédures inadéquates.

Des transitions efficaces sont donc importantes. Comment le responsable peut-il gérer ses transitions de façon harmonieuse ? Par exemple, en instaurant un signal pour arrêter une activité, en décrivant le comportement attendu pendant la transition ou encore, en donnant aux agents un temps limite pour effectuer leur transition.

Ainsi, un responsable qui travaille avec un seul agent -ou d'un petit groupe d'agents-, sans se soucier des autres, risque d'avoir de mauvaises surprises.

En effet, il est inapte à identifier les problèmes –fussent-ils mineurs- et à y réagir convenablement. Conséquemment, il est susceptible de manquer de justesse dans ses interventions et, par conséquent, d'intervenir correctement.

IV : VISUALISER SES ATTENTES EN PROMOUVANT LES FONCTIONS

Le travail constitue la base de la vie quotidienne. La valeur que les agents attribuent au travail est un élément important de leur motivation à s'y engager et à respecter les règles de fonctionnement qui les accompagnent.

Cette dimension comprend cinq composantes :

- Définir clairement ses attentes par rapport aux tâches,
- Montrer comment faire,
- Situer les agents par rapport aux contenus du travail et aux compétences en jeu,
- Faire voir l'utilité et le sens des tâches à effectuer,
- Proposer des tâches variées, riches, stimulantes, permettant la participation de tous.

A - Définir clairement ses attentes par rapport aux tâches

Les attentes du responsable quant aux tâches proposées aux agents sont souvent mentionnées implicitement, à travers leurs consignes, les fiches de poste, mais font rarement l'objet d'un discours explicite. Néanmoins, les agents sont davantage susceptibles de répondre aux attentes du responsable si celles-ci sont définies clairement et explicitement. En effet, les attentes concernant les tâches peuvent se diviser en deux catégories. D'une part, le responsable peut exprimer ses attentes quant à la qualité des tâches à effectuer. D'autre part, les attentes peuvent avoir trait aux processus que les agents auront à utiliser au cours d'une activité.

Définir clairement ses attentes par rapport à leurs fonctions permet aux agents de mieux se situer quant aux processus cognitifs qu'ils devront développer. De plus, cette mention claire des attentes est susceptible d'augmenter l'intérêt que les agents accorderont aux tâches, favorisant ainsi leur motivation.

B - Montrer comment faire

Montrer comment faire revient à enseigner systématiquement aux agents les stratégies nécessaires à la réalisation de leur travail et à leur indiquer quand, comment et pourquoi utiliser ces stratégies. Le processus d'accomplissement des tâches est, en effet, tributaire de l'acquisition de stratégies efficaces. Il en va de même de la motivation de l'agent. En effet, un agent à qui on montre comment faire est généralement davantage porté à s'engager dans l'action que l'agent auquel on se contente d'indiquer seulement quoi faire (ce qui revient à donner des consignes). Toutefois, malgré leur importance, les stratégies d'apprentissage sont très peu systématisées dans les organisations publiques où l'on considère trop souvent, *a priori*, que l'agent est capable.

Et pourtant les stratégies d'apprentissage peuvent –doivent ?- être enseignées, et cet enseignement peut augmenter la performance des agents de manière significative.

C - Situer les agents par rapport aux contenus d'apprentissage et aux compétences en jeu

L'organisation et la clarté des contenus d'apprentissage et des compétences en jeu ont un effet important sur la motivation à travailler et sur la performance des agents. Il importe donc de situer les agents par rapport aux situations d'apprentissage en donnant réponse aux questions suivantes. Quel contenu sera couvert ? Où ce contenu se situe-t-il par rapport aux autres contenus ? Quelle est son importance relative ? Quelles compétences sont en jeu ? Quels sont les seuils de maîtrise établis et les comportements attendus ?

Les interventions pédagogiques destinées à informer les agents par rapport aux contenus et aux compétences en jeu doivent respecter certaines conditions : des renseignements doivent être écrits, le

responsable doit médiatiser l'information, les périodes d'information doivent être brèves, mais fréquentes et finalement, l'information doit être cohérente avec ce qui est effectivement vécu par les agents. Pour ce faire, le responsable peut, par exemple, présenter et préciser le contenu d'apprentissage à l'aide d'un schéma, en utilisant des mots simples et précis. Il peut ensuite préciser les compétences en jeu en définissant, au besoin, les mots d'action comme « caractériser » et « résoudre ». Il faut arriver à démontrer l'utilité et le sens des apprentissages car finalement, rien n'est acquis.

Plus les agents avancent en ancienneté et plus ils s'interrogent sur l'utilité et la pertinence de certaines tâches qu'ils effectuent : « ça sert à rien ! ». S'ils questionnent leur responsable, la réaction de ce dernier peut avoir des conséquences importantes.

Un responsable qui paraît ennuyé ou qui ne parvient pas à formuler une réponse satisfaisante aux questions concernant la pertinence de certaines tâches peut amener les agents à conclure que les tâches en cause ne servent pas à grand-chose, voire à combler les moments sans activités effective. Légitimer une activité pour justifier le traitement ou annoncer qu'elle pourrait faire l'objet d'une évaluation ou qu'elle est nécessaire à la promotion ne constitue pas des réponses satisfaisantes.

Au lieu de s'en remettre à une futile explication, il est préférable d'indiquer simplement aux agents à quoi et à qui servent ces activités. Si le responsable sait rendre explicites les liens qui unissent les activités en cause, elles peuvent devenir sensées pour les agents. Une autre façon de faire valoir l'utilité des tâches en cause peut consister à faire comprendre aux agents que ces tâches constituent une plus-value qui font partie des fonctions de l'agent et que cette plus-value constitue une « cerise sur la gâteau » d'un travail bien fait.

En fait, il importe seulement d'aller au-devant des questions des agents et de leur montrer la pertinence de leurs activités.

D - Proposer des tâches variées, riches, stimulantes, permettant la participation de tous

Le fait de proposer des tâches variées, riches, stimulantes, permettant la participation de tous, au sein d'un même service, peut influencer positivement l'engagement et la persévérance des agents. Ainsi, toute tâche devient fastidieuse à la longue, et ce, peu importe la motivation initiale. Un bon responsable doit toujours comporter une part de surprise, c'est-à-dire qu'il doit faire appel à différents types de situations de travail et à différentes structures. De plus, les situations de travail doivent, dans la mesure du possible, représenter un défi réaliste pour les agents. En effet, les tâches trop faciles sont ennuyeuses alors que celles qui sont trop difficiles peuvent devenir décourageantes. Par ailleurs, une tâche offrant un défi approprié permet à l'agent d'être fier de sa réussite et lui offre une protection adéquate de l'estime de soi en cas de difficulté. Ce défi doit être réaliste pour l'agent, car la plupart des individus ne s'engagent pas dans des activités qu'ils ont peu d'espoir de mener à terme. Aussi, les agents doivent sentir qu'ils peuvent tous participer au fonctionnement de l'organisation dans un but d'optimisation, que ce n'est pas une activité réservée seulement à certains.

Le seul fait que les agents se fixent des buts ne suffit pas nécessairement à susciter leur engagement. Ils doivent aussi éprouver la pertinence de leur travail relativement aux buts qu'ils poursuivent, c'est-à-dire percevoir que leur travail constitue un moyen d'atteindre ces buts. Le lien perçu entre les activités et les buts peut être plus ou moins direct. Lorsqu'ils sont directs, ils agissent positivement sur leur motivation. Les liens indirects, sans être aussi puissants, jouent cependant un rôle non négligeable. Mais les individus perçoivent difficilement ces liens d'eux-mêmes, en particulier les liens indirects. Il importe donc de les leur indiquer.

V : SOUTENIR LA MOTIVATION PAR LE « RENFORCEMENT »

La dimension **Aide** regroupe différentes pratiques, formelles ou informelles, destinées à motiver les agents par le renforcement. Ces pratiques peuvent avoir des conséquences importantes sur les perceptions de soi des agents et sur la valeur qu'ils accordent au travail. En effet, le renforcement distribué, suite aux progrès individuels, permet de soutenir la motivation de tous les agents. Les principales pratiques reliées au renforcement sont les systèmes de récompenses, les encouragements, les félicitations. Nous allons aborder ces trois pratiques et analyser, par la suite, les trois composantes de la dimension : donner à tous les agents la chance de recevoir du renforcement, reconnaître leurs efforts et leurs progrès et valoriser leurs succès.

A - Les récompenses matérielles (primes)

Les systèmes de récompenses sont des systèmes plus ou moins complexes mettant essentiellement l'accent sur les résultats. Elles sont essentiellement financières et destinées tant à récompenser qu'à motiver. Quelles que soient leurs caractéristiques, les systèmes de récompenses sont très modérément utilisés dans l'administration. Cela dit, le recours aux récompenses matérielles peut avoir des effets négatifs sur la motivation. Plus particulièrement, au moins trois raisons militent contre l'utilisation des récompenses matérielles : elles diminuent les perceptions de contrôle des agents, elles détournent l'attention au travail et, enfin, elles entravent le développement des buts de maîtrise.

L'utilisation de récompenses matérielles pour motiver les agents peut être associée à la motivation par régulation externe, c'est-à-dire, à un niveau de motivation primaire où l'agent s'engage principalement pour de se procurer une récompense ou éviter une sanction. Cette façon de faire revient à limiter le contrôle que les agents peuvent exercer sur leur travail, puisque ce contrôle est exercé par une tierce personne, le responsable en l'occurrence. Il est donc difficile pour les agents, dans un tel contexte, de développer leur capacité à se prendre en charge et à en venir à concevoir qu'ils possèdent les moyens susceptibles d'agir sur leur situation.

Certains individus en viennent à être plus motivés à obtenir des récompenses qu'à développer des compétences. D'autres se contentent de faire le strict minimum pour se soustraire à une perte de privilèges et/ou éviter d'être sanctionné. Les compétences qu'elles visent à développer perdent alors de leur importance, jusqu'à devenir secondaire.

De plus, les systèmes de récompenses entravent le développement des buts de maîtrise, en encourageant principalement l'émergence des buts de performance. Si les buts que l'agent se donne, relativement à ce qu'il fait, ont une influence déterminante sur sa motivation et sur son engagement, celui qui poursuit principalement des buts de maîtrise est orienté vers le développement de ses compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances. Cet agent est plus enclin à accorder de l'importance à l'acquisition et à l'utilisation de stratégies efficaces. Au contraire, l'agent qui poursuit principalement des buts de performance est plutôt orienté vers la compétition et la confirmation de ses capacités. Il est plus sensible au jugement d'autrui ; il a tendance à s'évaluer en se comparant aux autres et il recherche des succès faciles. L'engagement et la persévérance sont supérieurs dans un environnement où l'accent est mis sur la maîtrise des contenus plutôt que dans un environnement faisant la promotion de la comparaison sociale et de la compétition. Or, la base même des systèmes de récompenses repose sur la reconnaissance sociale et l'approbation du responsable. Il est donc permis de croire que, pour certains agents au moins, ces systèmes induisent, à la longue, des buts de performance élevés, moins propices à l'engagement et à la maîtrise de leur travail.

Bien sûr, les récompenses ne sont pas mauvaises en soi. Récompenser un agent n'est pas nocif. Bien au contraire ! Ce qui importe, c'est de briser le lien entre la récompense et le développement des compétences.

B - Les encouragements et les félicitations

Les encouragements et les félicitations sont deux autres pratiques basées sur le renforcement. Elles peuvent se définir comme les réactions du responsable qui vont au-delà de la simple rétroaction relativement à l'adéquation du comportement de l'agent. La principale différence entre les deux pratiques se situe dans le fait que l'encouragement est donné pendant que l'agent effectue une tâche. L'encouragement l'informe de la qualité de ses efforts et de ce qu'il est en train de réaliser, alors que les félicitations (l'éloge, l'approbation, l'encouragement, le renforcement social, l'attention verbale, etc.) sont octroyées après la réalisation de la tâche et informent l'agent de la qualité du travail effectué.

Les encouragements et les félicitations, en plus de donner aux agents de l'information sur leur travail et leurs stratégies, constituent une forme d'approbation sociale. En accord avec la théorie du renforcement, elles devraient, en conséquence, avoir pour effet d'augmenter la fréquence du comportement renforcé. Les encouragements et les félicitations peuvent avoir des effets bénéfiques sur la motivation des agents, et ce, sans les risques inhérents à l'utilisation des récompenses matérielles.

Cependant, certaines conditions doivent être réunies pour tirer véritablement bénéfice de ces pratiques car en l'absence de ces conditions, les encouragements et les félicitations peuvent aussi avoir des effets négatifs sur la motivation.

Les conditions d'efficacité des félicitations (qui s'appliquent aussi à l'ensemble des méthodes de renforcement et à l'encouragement) induisent qu'elles soient⁵ :

- ✓ Contingentes (attribuées en fonction des progrès ou des efforts)
- ✓ Spécifiques à une tâche
- ✓ Spontanées (pour être crédibles)
- ✓ Informatives (il faut informer l'agent de la valeur de ce qu'il a accompli ou de ses compétences)
- ✓ Distribuées après à un effort particulier

C - Donner à tous les agents la chance de recevoir du renforcement

Tous les agents ont besoin de recevoir du renforcement. Voilà pourquoi il importe tant de distribuer le renforcement sur la base de l'effort et du dépassement de soi plutôt que sur la seule base de la notation ou de la qualité du travail accompli. En effet, féliciter uniquement les agents qui obtiennent les meilleures notations ou qui travaillent le mieux revient plus souvent qu'autrement à renforcer toujours les mêmes agents et à négliger ceux qui réussissent moins bien et qui auraient un plus grand besoin de renforcement.

De même, l'administration du renforcement doit se faire en privé, et ce, afin qu'il soit le plus possible adapté au cheminement et aux besoins spécifiques de l'agent ; cela évite, par ailleurs, que le renforcement de l'un se fasse au détriment des autres.

⁵ Ces conditions sont inspirées du tableau de Brophy, J., Good, T.L. (1986), Teacher behavior and student achievement. In M. C. Wittrock (Ed.), *Third Handbook of Research on Teaching*. New York : MacMillan, p. 368. Traduction française : <http://web.upmf-grenoble.fr/sciedu/pdessus/sapea/comportement.html>

D - Reconnaître les efforts et les progrès des agents

De la même manière, soutenir les agents consiste aussi à admettre leurs efforts et leurs progrès. Trop souvent, les agents sont pris pour acquis. Cela veut dire qu'on s'intéresse à eux uniquement lorsqu'il y a un problème. Ce qui est une erreur. En effet, les agents travaillent mieux dans un environnement encourageant où ils reçoivent des commentaires spécifiques (plutôt que généraux) et où ils ont l'opportunité d'évaluer leur propre attitude et leur travail personnel de manière nuancée. Cette façon de faire favorise le maintien de perceptions positives de compétences ainsi que l'établissement de buts réalistes.

E - Valoriser les succès des agents

Tout au long de l'année, les agents vivent nombre de succès et de difficultés.

Célébrer les succès avec eux, en leur fournissant de la rétroaction constructive, par exemple, les encourage à se prendre en charge et à exercer du contrôle sur le développement de leurs compétences. Valoriser les succès leur permet aussi de prendre conscience de leurs progrès et des facteurs sur lesquels ils peuvent intervenir pour continuer à progresser. De plus, une telle façon de faire peut contribuer à augmenter l'intérêt que les agents accordent à leurs fonctions. La valorisation des succès est susceptible d'agir positivement sur l'engagement et la persévérance à long terme.

VI : IN ITINERE (ÉVALUER SANS DÉCOURAGER)

La commission européenne⁶ distingue trois temps dans l'évaluation, selon l'avancement du projet de développement :

- évaluation **ex ante** (synonymes : évaluation initiale, évaluation préalable, situation de référence)
- évaluation **in itinere** (synonymes : évaluation en cours de route, évaluation chemin faisant)
- évaluation **ex post** (synonymes : évaluation finale)

Nous plaidons, pour notre part, pour une évaluation in itinere. D'où le choix du titre. Le développement y est exposé infra.

L'organisation n'est pas seulement un lieu où l'on travaille. C'est également un lieu où l'on est évalué. Le lieu de travail installe, tout autour de l'agent, des miroirs qui lui renvoient une image très nette de lui-même. Certes, l'individu reçoit, de ses environnements par ailleurs, des représentations le concernant. Et pourtant, le lieu de travail renvoie à des représentations qui n'ont jamais autant porté sur ses capacités et sur son intelligence.

Pour toutes sortes de raisons, certains individus acceptent mal cette image personnelle réfléchie, certains en sont même profondément blessés. Cette situation pouvant provoquer une importante diminution de l'estime de soi, certaines personnes modifient les buts qu'elles poursuivent : leur priorité n'est plus le travail, mais la préservation de l'estime de soi, par l'évitement des situations risquant de l'altérer davantage.

Évidemment, il est nécessaire d'évaluer les agents, afin de les informer de leurs progrès et de leurs difficultés. Pour autant, les approches évaluatives n'ont pas toutes le même effet sur la motivation. Ainsi, certaines approches évaluatives peuvent avoir des effets nocifs sur l'engagement et la persévérance alors que d'autres sont, au contraire, susceptibles d'agir positivement sur ces deux facteurs.

À cet effet, cette dimension du modèle TRAVAIL regroupe quatre composantes qui sont plutôt favorables au maintien de la motivation :

- Faire porter l'évaluation sur les progrès individuels,
- Personnaliser la démarche évaluative,
- Offrir aux agents la possibilité d'améliorer leurs résultats,
- Recourir à des pratiques évaluatives sereines.

A - Faire porter l'évaluation sur les progrès individuels

La valorisation, le dépassement de soi revient à communiquer aux agents l'idée que la réussite peut s'évaluer autrement que par la notation. Encourager la coopération entre les agents contribue davantage à établir un climat de réussite pour tous.

B - Personnaliser la démarche évaluative

Évaluer tous les agents en même temps et de la même manière peut aussi avoir des effets peu désirables sur leur motivation. Évaluer à date fixe, par exemple, à partir d'un calendrier plutôt que sur la base du cheminement des agents, peut contribuer à saper la motivation. De plus, soumettre à une évaluation formelle de leurs travaux des agents que l'on sait médiocres apparaît inutile et peu éthique.

Il convient donc d'adopter des approches évaluatives plus individualisées. En effet, évaluer à partir de niveaux de maîtrise prédéterminés pour chacun des agents, sur la base de leurs besoins et de leurs acquis

⁶ Cf. http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3_evaluer_projet.pdf. Page 8/9.

stimule l'engagement et la persévérance et contribue à éviter le découragement. De plus, l'évaluation, non pas au gré du calendrier, mais lorsque les données de l'évaluation montrent clairement que l'agent est prêt, contribue à maximiser les taux de réussite et à limiter les échecs. L'évaluation se doit d'être permanente !

C - Offrir aux agents la possibilité d'améliorer leurs résultats

Evaluer de façon définitive et sans appel peut avoir pour conséquence de communiquer aux agents que la réussite est une question de capacités ; elle transmet des attentes négatives de succès aux agents en difficulté. Au contraire, donner le droit de se reprendre suite à une évaluation insatisfaisante aide à briser le lien entre les capacités et les perceptions de compétence, suggère que les difficultés et les erreurs font partie d'un processus normal et contribue à soutenir des attentes positives de succès, tout en évitant de placer certains agents dans une voie sans issue.

Cela dit, le droit de se reprendre ne devrait pas être automatique car, à ce moment, on risque fort que les agents s'en remettent à la chance pour réussir parce que, justement, ils pourront toujours se reprendre. Il convient plutôt de rendre le droit de reprise conditionnel et de donner le choix à l'agent. Le responsable pourrait dire, par exemple : « *X, le dernier mois n'a pas été à la hauteur de vos compétences. Si vous en êtes d'accord, je ne vous noterai pas pour cette période, et j'accepterai de vous noter sur la base du mois suivant. Qu'en pensez-vous ?* ».

D - Recourir à des pratiques évaluatives sereines

Certaines pratiques et attitudes de certains responsables peuvent transformer des situations d'évaluation en moments très perturbants ayant pour effet de diminuer le rendement des agents et contribuer à modifier leurs perceptions de compétence et la valeur qu'ils accordent au travail. Ainsi, adopter une attitude culpabilisante à l'endroit des erreurs et des difficultés rend les agents réticents à prendre des risques et à persévérer devant les obstacles. Ce genre de pratique mène les individus à des autoévaluations forcément négatives.

Finalement, abuser de l'évaluation formelle produit des effets peu désirables.

Au contraire, l'adoption d'une approche positive de l'erreur et des difficultés peut agir favorablement sur la motivation, parce que les individus ont besoin de ressentir que l'erreur est une composante normale et non un indicateur d'un manque de capacités, annonciateur de l'échec. De plus, le fait de recourir à l'évaluation afin de signaler aux agents, non seulement leurs difficultés, mais aussi (et surtout) leurs progrès, aide ces derniers à associer l'évaluation à des émotions positives.

En conséquence, l'atteinte de l'objectif de la réussite pour tous ne pourra se réaliser en dehors d'une profonde modification des pratiques évaluatives et, au vu de ce qui a été noté *supra*.

Le recours accru à l'autoévaluation permettrait aux responsables de participer plus activement à la démarche évaluative, tout en allégeant leur charge de travail en la matière.

VII : LOYAUTE

Cette dernière dimension, qui fait intervenir une bonne part de moralité, correspond à la capacité du responsable d'obtenir la plus grande loyauté possible des agents à son égard et ce, réciproquement.

Elle comprend trois composantes :

- Être toujours très professionnel,
- Se plier aux valeurs de l'organisation,
- Être fidèle à ses engagements.

A - Etre toujours très professionnel

Etre professionnel, c'est d'abord se former, savoir se remettre en question, apprendre à exercer son sens critique, écouter ses interlocuteurs sans militer pour ses seules idées. Emettre une opinion, mais ne pas ignorer celles des autres et la respecter est un devoir.

Etre professionnel, c'est aussi observer un corpus de règles qui, assemblées les unes aux autres, forment une morale, une déontologie que nul ne doit transgresser sous peine de faire reculer cette liberté.

Etre professionnel, c'est enfin : SAVOIR EVOLUER !

B - Se plier aux valeurs de l'organisation

La commune est avant tout une organisation politique. Quels que soient les discours qui tendent à considérer le contraire, la réalité politique est prégnante. L'agent se doit de se plier à ces valeurs. A défaut, il y a de fortes probabilités qu'il les critique. Très rarement qu'il les ignore. La relation entre valeurs et motivation est importante car les agents ressentiront, comme nous l'avons vu, la dimension Ambiance de manière négative. Avec toutes les conséquences induites en matière de motivation.

Bien entendu, il y aura toujours opposition et précisément, l'agent qui se respecte devra en faire état. Quitte à demander sa mutation.

C - Etre fidèle à ses engagements

Etre fidèle, c'est être conforme à ce que l'on a préalablement annoncé. C'est « ne pas se dédire ». Les engagements, qui constituent des projections d'avenir, doivent trouver à se concrétiser sous peine de perte de crédibilité. Or qu'il y a-t-il de pire que la perte de crédibilité ? Quiconque qui ne respecte pas ses engagements sera considéré comme un « menteur ».

D'où l'importance de ne s'engager que sur des certitudes. Les discours comme « *je vais essayer* », « *je ferai mon maximum* »... tiennent en germe l'idée selon laquelle l'engagement ne sera pas respecté.

En résumé, au-delà de la forme et des buts de l'évaluation, c'est la perception qu'en ont les agents qui importe. Malheureusement, force est de constater que les pratiques évaluatives démotivantes sont encore la norme, plutôt que l'exception, dans l'administration.

BOITE À OUTILS

On parle souvent de « Boîte à outils » en ressources humaines, prétendant proposer tous les instruments nécessaires pour régler tel ou tel problème. Pour autant, donner les outils nécessaires pour le changement du carburateur d'une voiture ne permettra certainement pas à l'heureux acquéreur desdits outils de se poser en spécialiste de la mécanique. Il est bien évident que l'expérience constitue l'outil le plus important.

Notre « Boîte à outils » se veut donc, et en toute simplicité, rappeler les idées pratiques à mettre en œuvre dans le cadre de nos propositions.

I - EVALUATION DU GROUPE

Préalable indispensable à toute politique de motivation : l'évaluation. Pour gérer l'évaluation, il faut faire un bilan qui peut être un simple constat. Dans le cadre de notre approche, l'évaluation est globale et non individuelle. A cette fin, nous proposons un outil simple à mettre en œuvre qui devrait permettre, très rapidement, de pointer du doigt les causes inhérentes à la démotivation au sein de l'organisation et, conséquemment, d'y remédier. Pour autant, il convient d'avoir conscience que l'évaluation ne souffre pas l'improvisation ni l'amateurisme.

Informations à recueillir pour évaluer la motivation

La mission de l'organisation et la culture qui la sous-tend sont des variables importantes dont il faut tenir compte au cours de l'évaluation. Dans presque tous les cas, disposer de sources de données multiples ajoute à la fiabilité et à la validité des constats. Le but de l'évaluateur est de comprendre dans quelle mesure les agents sont motivés pour poursuivre les buts et aspirations de l'organisation.

Un questionnaire pour évaluer

Afin de connaître l'opinion des agents sur la qualité « motivationnelle » des dispositifs existants au sein de l'organisation, nous avons élaboré un questionnaire fondé sur dix conditions. Pour chaque question, nous avons mis entre parenthèses et en italique la condition à laquelle elle renvoie.

On remarquera que le questionnaire se rapporte à l'ensemble des activités de l'agent. Toutefois, en modifiant légèrement la formulation de la consigne de départ et certaines questions, ce questionnaire peut servir à évaluer si un projet en particulier remplit les conditions motivationnelles.

Pour l'analyse des résultats, nous suggérons, pour chaque question, de calculer le nombre d'agents qui a coché l'un ou l'autre des quatre choix. Ainsi, on pourra, dans un premier temps, voir où se situe la majorité des agents et, par la suite, examiner le nombre de ceux qui se trouvent aux extrémités de l'échelle. Si à une question, plus de 70 % des agents ont coché les expressions *Toujours* ou *Souvent*, on pourra considérer que les activités remplissent la condition en cause. Si, par contre, un pourcentage d'environ 30 % ou plus d'agents ont coché les expressions *Rarement* et *Jamais*, il faudrait à notre avis que le responsable voie comment il peut améliorer les conditions de travail à l'égard de la condition à laquelle se rapportait la question.

Le choix que nous avons fait de porter une attention particulière aux fonctions, aux activités professionnelles, ne doit pas faire oublier qu'il existe d'autres facteurs liés à l'organisation qui influent sur la dynamique motivationnelle de l'agent. Mais si nous avons choisi de traiter des fonctions, c'est parce qu'elles forment la substance même de l'organisation.

EN GENERAL, TROUVEZ-VOUS...		Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
1	que vos fonctions vous sont suffisamment expliquées pour que vous sachiez comment vous y prendre ? (<i>Intelligibilité</i>)				
2	qu'elles ont exigé de vous que vous accomplissiez différentes tâches ? (<i>Diversification</i>)				
3	qu'elles ont un rapport avec ce qui vous intéresse dans la vie ? (<i>Intérêt motivationnel</i>)				
4	que, en les pratiquant, vous avez la possibilité de faire des choix ? (<i>Responsabilisation</i>)				
5	qu'elles comportent un défi à relever ? (<i>Défi</i>)				
6	qu'elles nécessitent que vous travailliez beaucoup pour réussir ? (<i>Engagement cognitif</i>)				
7	qu'elles exigent que vous vous serviez des connaissances acquises par ailleurs (<i>Interdisciplinarité</i>)				
8	qu'elles se sont déroulées en collaboration avec vos collègues ? (<i>Interaction et collaboration</i>)				
9	que, dans le cadre de vos activités, on vous laisse assez de temps pour que vous fassiez du bon travail ? (<i>Période suffisante</i>)				
10	que votre travail est bien présenté à d'autres personnes par votre responsable ? (<i>Communication authentique</i>)				

II - LES SUPPORTS DE MOTIVATION

- Faire maîtriser et donc réussir les fonctions du poste
(La maîtrise des fonctions n'est que très rarement une réalité)
- Avoir de hautes exigences par rapport aux agents
(Ne pas hésiter à confronter l'agent à sa fiche de poste, si elle existe)
- Donner le droit à l'erreur
(*Errare humanum est...*)
- Valoriser les travaux réalisés
(La récompense, pendant de la sanction, doit devenir commune. Une félicitation verbale est une récompense qui ne coûte rien mais qui peut tellement rapporter...)
- Donner des responsabilités
(Un agent responsabilisé en fera toujours plus. A condition qu'il accepte les responsabilités !)
- Proposer des activités qui mènent à l'intégration de nouvelles connaissances
(La démotivation procède souvent d'une lassitude intellectuelle)
- Utiliser des techniques favorisant l'autoévaluation
(L'autoévaluation, c'est le miroir de l'agent. Les prises de consciences sont alors réelles)
- Fonctionner par situations défis
(Le défi est très souvent stimulant car il est un pari. Or les hommes sont joueurs)
- Axer le travail sur des projets (par service et/ou globaux)
(Rien ne vaut un projet qui met en scène plusieurs acteurs : des défis naissent alors *de facto* entre agents)
- Varier le rythme et les activités (voire proposer des changements de lieux de travail)
(L'habitude nuit à la qualité du travail et précède souvent la démotivation)
- Discuter de l'utilité des tâches
(ex : de l'impact de la propreté d'une cantine sur la santé des enfants)

Le responsable veillera à la mise en œuvre de ces supports, en ayant préalablement fait le nécessaire pour appréhender, au sein de son organisation, les limites de leur mise en œuvre. Limites qui devront, dans la mesure du possible, être atteintes.

In fine, le responsable se devra d'être humaniste, c'est-à-dire d'œuvrer en direction d'une plus grande harmonie. En effet, il se trouve que le comportement « sociable » apporte certains avantages matériels : plus d'efficacité dans le travail, moins de conflits, etc.

L'objectif souverain des ressources humaines est d'œuvrer pour le maximum de bonheur du maximum de personnes au profit d'une organisation. Et puisque les ressources humaines ne constituent pas, loin s'en faut, une science, seules les relations humaines permettent de gérer des Hommes.

DEFINITIONS

Amotivation

Absence de motivation.

Approche sociocognitive

L'approche sociocognitive propose de fonder l'étude de phénomènes humains comme par exemple, la motivation sur l'interaction qui existe entre les comportements d'une personne, ses caractéristiques individuelles et l'environnement dans lequel elle évolue.

Evitement

Rejet momentané de tout contact social (terme de psychologie).

Renforcement (Théorie du)

Pour Skinner, psychologue, penseur et polémiste américain, le comportement est causé par l'environnement. L'être humain a tendance à répéter les comportements ayant des effets positifs et à éviter ceux dont les effets sont négatifs.

Pour stimuler le comportement d'un employé, le gestionnaire peut utiliser :

- ✓ **la récompense** : compliments en public, reconnaissance, éloge, hausse salariale, promotion, etc.
- ✓ **la punition** : réprimande publique, rejet, harcèlement, congédiement, etc.

Responsable

Supérieur hiérarchique en charge d'agents.

PLAN

A PROPOS	2
Introduction : la motivation à travailler : une question de perceptions et de contexte	4
A - Direction et intensité de la motivation	4
B - Un modèle sociocognitif de la motivation	6
C - Le modèle d'intervention : TRAVAIL	8
I : Transmettre des représentations et des attitudes propices à la motivation à travailler	10
A - Diffuser une conception de la réussite basée sur le dépassement de soi et l'atteinte d'objectifs personnels	10
B - Faire la promotion de l'effort et des stratégies	10
C - Attribuer une valeur élevée aux contenus et au développement des compétences	11
D - Reconnaître les compétences et les capacités de chacun	11
II : Recentrer les agents afin de soutenir leur motivation	13
A - Offrir des options sur les procédures, les contenus et les tâches	13
B - Aider les agents à se fixer des buts et des objectifs	13
C - Permettre aux agents de planifier leur travail et de progresser à un rythme optimal	14
D - Encourager les agents à consigner leurs progrès	14
III : Installer et maintenir un climat de travail favorable à la motivation	15
A - Annoncer des attentes claires et des conséquences logiques relativement à la discipline	15
B - Au besoin, expliciter les attentes	16
C - Capter et retenir l'attention des agents	16
D - Permettre aux agents de participer aux décisions concernant le fonctionnement de l'organisation	16
E - Prévenir les problèmes et ramener rapidement les agents à l'ordre	16
IV : Visualiser ses attentes en promouvant les fonctions	18
A - Définir clairement ses attentes par rapport aux tâches	18
B - Montrer comment faire	18
C - Situer les agents par rapport aux contenus d'apprentissage et aux compétences en jeu	18
D - Proposer des tâches variées, riches, stimulantes, permettant la participation de tous	19
V : Soutenir la motivation par le « renforcement »	20
A - Les récompenses matérielles (primes)	20
B - Les encouragements et les félicitations	21
C - Donner à tous les agents la chance de recevoir du renforcement	21
D - Reconnaître les efforts et les progrès des agents	22
E - Valoriser les succès des agents	22
VI : In itinere (évaluer sans décourager)	23
A - Faire porter l'évaluation sur les progrès individuels	23
B - Personnaliser la démarche évaluative	23
C - Offrir aux agents la possibilité d'améliorer leurs résultats	24
D - Recourir à des pratiques évaluatives sereines	24
VII : Loyauté	25
A - Etre toujours très professionnel	25
B - Se plier aux valeurs de l'organisation	25
C - Etre fidèle à ses engagements	25
Boîte à outils	26
Définitions	29
Plan	30