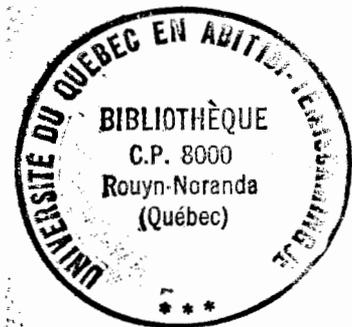


**MÉMOIRE DE MAÎTRISE EN GESTION
DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS**

**LA MOTIVATION AU TRAVAIL DES CADRES INTERMÉDIAIRES
DE DEUX ORGANISATIONS PARAPUBLIQUES EN PROCESSUS DE
FUSION EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE,
LE CAS DES CENTRES JEUNESSE : ÉTAPE ET CPEJ**

**PAR
MAURICE VEILLET**



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

DÉCEMBRE 1995



Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

CE MÉMOIRE À ÉTÉ RÉALISÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE
DANS LE CADRE DU PROGRAMME DE
MAÎTRISE EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS
DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
EXTENSIONNÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE.

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	ii
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vi
LISTE DES ANNEXES	vii
LISTE DE SIGLES.....	viii
REMERCIEMENTS.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER - LA SITUATION PROBLÉMATIQUE	5
1.1 L'INTÉRÊT EMPIRIQUE	5
1.2 L'OPPORTUNITÉ	6
1.3 LA DYNAMIQUE DU PROBLÈME	10
1.4 DES FAITS D'EXPÉRIENCES VÉCUS ET DOCUMENTÉS	11
1.5 LES PRATIQUES DE GESTION MOBILISATRICES	15
CHAPITRE 2 - ÉLABORATION DE L'OBJET D'ÉTUDE	20
2.1 LE THÈME ABORDÉ	20
2.1.1 La gestion des ressources humaines et la mobilisation	20
2.1.2 La mobilisation et le leadership	22
2.1.3 L'aller retour : de la motivation à la mobilisation	23
2.2 DÉFINITION	25
2.2.1 La motivation et la mobilisation	25
2.2.1.1 Motivation	25
2.2.1.2 Mobilisation	25
2.2.2 Fusion, intégration, acquisition et regroupement	27
2.3 LE MILIEU ORGANISATIONNEL	28
2.3.1 Le contexte organisationnel	28
2.3.2 Les principales influences de ce contexte organisationnel	30
2.4 L'ANGLE D'ÉTUDE	32
2.5 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE	33
2.6 L'INTÉRÊT DE LA RECHERCHE	34
2.7 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RECHERCHE	37
CHAPITRE 3 - CADRE CONCEPTUEL	41
3.1 INTRODUCTION	41
3.2 RÉTROSPECTIVE HISTORIQUE	41
3.3 POINT DE RÉFLEXION	44

3.4	LE CADRE THÉORIQUE RETENU AUX FINS D'ANALYSE	46
3.4.1	Présentation	46
3.4.2	Qui est Frederick Herzberg?	47
3.4.3	Quel a été l'apport particulier de Herzberg?	49
3.4.4	Quelles validations a-t-on de ses travaux?	55
3.4.5	Quelles critiques a-t-on fait des travaux d'Herzberg?	57
3.4.6	Quelques courants théoriques alternatifs	63
3.5	LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE	76
3.6	LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE	76
3.7	L'HYPOTHÈSE	77
CHAPITRE 4 - CADRE OPÉRATIONNEL		81
4.1	LE TYPE DE RECHERCHE	81
4.2	LE MILIEU À L'ÉTUDE	81
4.3	LE GROUPE CIBLE	83
4.4	LA CUEILLETTE D'INFORMATION	85
4.5	LA DÉMARCHE	86
4.5.1	Le questionnaire	87
4.5.2	Les entrevues	88
4.6	LA COMPILATION DES RÉSULTATS	89
4.7	LES VARIABLES	90
CHAPITRE 5 - PRÉSENTATION DES RÉSULTATS		93
5.1	LES VARIABLES	94
5.1.1	L'accomplissement	102
5.1.2	La reconnaissance	104
5.1.3	Le travail en lui-même	106
5.1.4	La responsabilité	108
5.1.5	Les promotions	110
5.1.6	La croissance et le développement personnel	113
5.1.7	Les politiques et l'administration de l'entreprise	114
5.1.8	La supervision	117
5.1.9	Les relations interpersonnelles	119
5.1.10	Les conditions de travail	122
5.1.11	Le salaire	124
5.1.12	La vie personnelle	125
5.1.13	L'environnement	126
5.2	LE NIVEAU D'ADHÉSION AU PROJET DE REGROUPEMENT	127
5.3	LES EFFETS SPÉCIFIQUES DU REGROUPEMENT	130
5.4	LES DIFFÉRENCES CPEJ ET ÉTAPE	132

CHAPITRE 6 - SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	137
6.1 CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES	137
6.1.1 Les facteurs de motivation	137
6.1.2 Les facteurs d'hygiène	140
6.1.3 Autres considérations	143
6.2 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE	145
6.2.1 Première partie	145
6.2.2 Deuxième partie	149
6.2.3 En résumé	151
6.3 CONCLUSION	153
 BIBLIOGRAPHIE.....	 156

ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1	Fusion CH St-Jean Eudes inc.	14
TABLEAU 2	Contexte organisationnel	30
TABLEAU 3	Sommaire des enquêtes de validation	56
TABLEAU 4	Description sommaire des deux établissements	82
TABLEAU 5	Groupe cible : cadres intermédiaires	84
TABLEAU 6	Facteurs de satisfaction et d'hygiène	90
TABLEAU 7	Identification de l'intensité et de la durée de l'effet motivant de chaque événement relaté par les cadres	96
TABLEAU 8	Identification de l'intensité et de la durée de l'effet insatisfaisant de chaque événement relaté par les cadres	97
TABLEAU 9	Liste des facteurs correspondants aux énoncés du questionnaire	99
TABLEAU 10	Événements motivants ou insatisfaisants reliés à la fusion	130

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1	La gestion des ressources humaines de Champagne	21
FIGURE 2	La motivation au travail	45
FIGURE 3	La pyramide des besoins selon A. Maslow	49
FIGURE 4	Comparaison des besoins de Maslow aux deux facteurs d'Herzberg . . .	51
FIGURE 5	Théorie d'Herzberg	52
FIGURE 6	Le modèle béhavioriste	67
FIGURE 7	Modèle intégrateur de la motivation au travail	70
FIGURE 8	Synthèse de la dynamique motivationnelle	75
FIGURE 9	Classification des événements rapportés par les cadres intermédiaires en fonction des facteurs d'Herzberg	95
FIGURE 10	Niveau de motivation ou insatisfaction associé aux facteurs influents selon 25 énoncés soumis aux cadres intermédiaires	100
FIGURE 11	Effet des facteurs influents sur la motivation au travail selon les cadres intermédiaires vivant une fusion	101
FIGURE 12	Échelle du niveau d'adhésion au projet de regroupement	128

LISTE DES ANNEXES

- ANNEXE 1 Description opérationnelle des variables utilisées par Herzberg
- ANNEXE 2 Questionnaire de cueillette d'informations
- ANNEXE 3 Plan d'entrevue

LISTE DES SIGLES

ACHAP	Association des centres d'hébergement et d'accueil privés
AHQ	Association des hôpitaux du Québec
CH	Centre hospitalier
CLSC	Centre local de services communautaires
CPEJ	Centre de protection de l'enfance et de la jeunesse
CRJDA	Centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation
DEC	Diplôme d'études collégiales
DRH	Direction des ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
HEC	Hautes études commerciales
LRQ	Loi révisée du Québec
MRC	Municipalité régionale de comté
PDRH	Plan de développement des ressources humaines
URSS	Union des républiques socialistes soviétiques

REMERCIEMENTS

Le temps que l'on emprunte à ceux qui nous sont chers n'a de valeur que si nous l'utilisons pour grandir. Fort de cette croissance, nous pouvons retourner auprès d'eux pour leur témoigner toute notre reconnaissance. Après avoir fait tourner des ballons sur mon nez, je désire retourner à ceux que j'aime pour leur exprimer comment j'ai apprécié leur support et leur compréhension. Merci à France, Sébastien, Samuel, Frédéric et Dominique.

Un projet de cet envergure ne peut se réaliser qu'avec beaucoup de support. Serge et Mario ont démontré de la patience, de l'encouragement et de la rigueur pour m'inciter à livrer le maximum de mes ressources. C'est un rôle un peu ingrat qui leur est demandé. Je les remercie de l'avoir fait avec professionnalisme pour me permettre d'aller au bout de ce projet.

Enfin, un groupe de collègues ont partagé avec moi les hauts et les bas de la vie d'étudiant à la maîtrise. Pour cette solidarité stimulante, merci à Anny, Carmen et Michel.

INTRODUCTION

La présente recherche est consacrée à l'étude de la motivation au travail des cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en processus de fusion en Abitibi-Témiscamingue. Le Centre de protection de la jeunesse (CPEJ) et le centre de réadaptation l'Étape sont regroupés sous le couvert des Centres jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue. La nouvelle loi de la santé et des services sociaux mise donc sur une nouvelle organisation des services à la jeunesse. Les acteurs, aux prises avec un tel bouleversement, doivent donc faire appel à leur motivation pour réaliser un tel mandat. C'est précisément cette situation que la présente recherche désire explorer.

Nous verrons, dans un premier temps, comment le contexte socio-politique a favorisé la fusion d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux. Cette situation est plutôt rare dans le secteur public mais plus commune dans le secteur privé lors de fusion, d'acquisition ou d'intégration. Nous verrons certains cas documentés qui illustrent l'importance du facteur humain dans un projet de ce genre.

Nous aborderons la question de la motivation au travail d'un groupe particulier des organisations en processus de fusion soit les cadres intermédiaires. Ce choix émane tant de faits d'expérience que de revues de littérature que nous présenterons en appui. Dans ces références, les cadres sont identifiés comme acteurs de premier

plan dans un processus de fusion ou d'intégration. La description du milieu et des groupes à l'étude permettra de bien situer la portée de cette recherche dans le secteur parapublic québécois. Le cadre bureautique particulier à ces organisations sera présenté pour mieux saisir le contexte en cause.

À partir d'une brève rétrospective historique, nous dégagerons un cadre d'analyse particulier, celui d'Herzberg sur la motivation au travail. La partie opérationnelle utilisera ce cadre conceptuel pour appréhender la réalité décrite précédemment. Bien que nous ayons choisi une théorie en particulier, nous dégagerons certains points mis en lumière par d'autres modèles conceptuels. Ces références permettront, croyons-nous, une analyse complémentaire nécessaire pour appréhender la complexité de la motivation au travail.

Partant de ce cadre conceptuel, nous avons produit un questionnaire type qui a été soumis aux cadres intermédiaires des Centres jeunesse de l'Abitibi-Témiscamingue. Nous avons ainsi recueilli les événements ayant marqué leurs insatisfactions ou leurs satisfactions au travail dans le contexte de fusion d'organisations auquel ils sont soumis. Une série d'énoncés se rapportant aux facteurs identifiés par le modèle d'analyse retenue ainsi que la catégorisation de ces facteurs par les cadres permettront également de bien positionner chaque facteur. Finalement, quelques entrevues nous permettront de compléter l'information recueillie.

La présentation des résultats nous permettra d'interpréter la situation vécue aux centres jeunesse et la pertinence du cadre conceptuel retenu. Cet exercice nous conduira à une analyse de la situation à la fois descriptive et prescriptive. Si la plupart des résultats s'inscrivent bien dans le modèle retenu, certains éléments particuliers se distinguent au point de susciter des interprétations enrichissantes et de nous proposer de nouvelles pistes de recherches.

CHAPITRE PREMIER

LA SITUATION PROBLÉMATIQUE

CHAPITRE PREMIER

LA SITUATION PROBLÉMATIQUE

1.1 L'INTÉRÊT EMPIRIQUE

L'expérience de gestionnaire et de mandataire d'une direction des ressources humaines d'un établissement du réseau de la santé et des services sociaux a suscité chez l'auteur de cette recherche un intérêt particulier, soit celui de la gestion des ressources humaines et de façon plus précise, la compréhension de la motivation au travail.

Certaines études et une commission d'enquête ont relevé les démotivations profondes des fonctionnaires et travailleurs du système parapublic. Ce constat est particulièrement identifié dans le réseau de la santé et des services sociaux (Rapport Harvey, 1991 et Rapport de la Commission Rochon, 1988). Il apparaît donc intéressant de mieux comprendre les mécanismes affectant la motivation profonde des travailleurs dans le cadre de ce champ d'intervention.

La réforme du réseau de la santé et des services sociaux semble offrir une occasion privilégiée de nous pencher sur cet aspect. Toutes les modifications

apportées finissent, tôt ou tard, par rejoindre le travailleur dans son vécu le plus intime. Elles réveillent alors aussi bien les sources de motivation que de frustration.

1.2 L'OPPORTUNITÉ

Le projet de réforme du réseau de la santé et des services sociaux au Québec, mis de l'avant par l'ex-ministre Marc-Yvan Côté, engendre une foule de bouleversements. Parmi ceux-ci, on remarque qu'au niveau structurel, plusieurs établissements, de plus ou moins grande envergure, sont regroupés sous un seul et même conseil d'administration par région sociosanitaire ou par municipalité régionale de comté (MRC).

Cette nouvelle réalité présentée par la loi¹ aura pour effet de réduire le nombre d'établissements du réseau d'environ 250. Évidemment, la taille des nouvelles organisations est plus imposante à la suite de ces regroupements puisque les établissements seront regroupés sur la base des clientèles desservies.

¹ Loi sur les services de santé et les services sociaux (chapitre 42, L.R.Q.). À moins d'avis contraire dans le texte, l'utilisation du mot «loi» fait référence à cette dernière.

La plus grande modification s'effectue cependant au niveau de l'enfance et de la jeunesse. C'est ainsi que les Centres de services sociaux devront se départir des services destinés aux adultes au profit des autres organismes du réseau et ne conserver que les services à l'enfance et à la jeunesse, pour ainsi devenir des Centres de protection de l'enfance et de la jeunesse (CPEJ). Cette nouvelle entité sera de surcroît jumelée au centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation (CRJDA). Ces deux centres seront administrés par un seul et même conseil d'administration, tel que défini par l'article 125 de la loi :

Un conseil d'administration est formé pour administrer l'ensemble des établissements qui ont leur siège social dans le territoire d'une régie régionale et qui exploitent les centres suivants :

- 1° un centre de protection de l'enfance et de la jeunesse;
- 2° un centre de réadaptation pour les jeunes en difficulté d'adaptation ou pour les mères en difficulté d'adaptation.

En Abitibi-Témiscamingue, ce regroupement visera donc le CPEJ ayant son siège social à Amos, le centre de réadaptation l'Étape de Val d'Or et la partie du centre de réadaptation pour jeunes de la Maison Rouyn-Noranda qui dispense des services aux jeunes en difficulté d'adaptation.

L'intention d'accentuer l'unité d'action dans une perspective d'assurer un continuum de services à travers la réforme se précise de plus en plus, comme en témoignent les articles 193 et 196 de la loi.

193. Le directeur général d'un établissement public est nommé par le conseil d'administration. Il est, lorsque le conseil d'administration administre plus d'un établissement, le directeur général de chacun des établissements....
196. Dans le cas où le conseil d'administration administre plusieurs établissements, le directeur général doit assurer le suivi des décisions du conseil d'administration relatives aux dossiers nécessitant une coordination entre les établissements et donner son avis au conseil d'administration sur les sujets suivants :
- 1° l'élaboration de politiques intégrées de traitement à l'égard des dossiers des établissements portant sur des sujets d'importance générale, tels que les dossiers relatifs aux immobilisations, aux ressources humaines, aux systèmes d'information et au contrôle budgétaire;
 - 2° l'impact éventuel, à l'égard d'un établissement particulier, de décisions relatives aux dossiers communs;
 - 3° l'impact éventuel de toute décision relative à un établissement particulier à l'égard de tout autre établissement administré par le conseil.

Ce regroupement d'établissements sous un même conseil d'administration et une même direction générale est donc assimilable à la fusion d'usines (unité opérationnelle) sous une même compagnie mère ou siège social (centre décisionnel), phénomène qui se vit plus couramment dans le secteur privé.

Dans ce cas-ci, le contexte de fusion est moins explicite puisque la loi permet aux établissements visés de conserver leurs entités juridiques distinctes tout en étant gérés par le même conseil d'administration (continuité des personnes morales - articles 540 à 553).

Cependant, les administrateurs rencontrés tant du CPEJ que de l'Étape, reconnaissent la nécessité de s'engager à plus ou moins longue échéance dans un processus de fusion. Il faut donc évaluer l'impact d'une telle perspective. Certains auteurs se sont penchés sur les effets de ces mouvements stratégiques. Dans son article «Gérer l'intégration des acquisitions», Hafsi (1989 : 47-62) exprime la position suivante :

... concrètement, une intégration est un changement stratégique. Une intégration ne change pas seulement l'entreprise qui est intégrée mais elle peut aussi changer profondément l'entreprise qui intègre.

Il est donc à prévoir que l'impact de la fusion se fera ressentir dans chacun des trois établissements visés.

Il faut cependant admettre que si les fusions ou intégrations ont un impact majeur sur l'organisation et ses structures, Levinson (1974) identifie les facteurs humains et plus particulièrement les problèmes psychologiques comme étant les

éléments déterminants de la réussite ou de l'échec du processus de fusion d'organisations.

C'est précisément l'objectif de la présente recherche, que de mettre en relief les facteurs motivationnels de l'individu au travail. Le contexte de fusion nous fournit l'occasion de les mettre en évidence avec plus d'acuité. Les sources d'inquiétude, de motivation ou de frustration vécues en milieu de travail ne risquent-elles pas d'être mises en évidence dans un processus de fusion?

1.3 LA DYNAMIQUE DU PROBLÈME

La situation décrite dans la partie précédente soulève certains problèmes. Pratiquement aucun projet d'entreprise ne peut être mené à bien sans que les travailleurs ne se mobilisent pour en assurer la réussite. Par contre, tout changement stratégique finit par toucher ces travailleurs dans leurs motivations profondes. Or, comment peut-on escompter réaliser un objectif, si on ignore ce que cet objectif et les moyens mis en place pour le réaliser font vivre aux travailleurs concernés? Il faut absolument être en mesure d'identifier l'impact d'un tel projet sur la motivation des individus. Le ralliement dans une cause commune ne pourrait-il se faire qu'en ayant une bonne connaissance des sources de motivation ou de

frustration des employés concernés? Cet objectif risque de causer encore plus d'impact s'il s'agit d'une fusion d'organisation comme c'est le cas avec la réforme, puisqu'il touche tant les aspects structurels, professionnels qu'individuels.

1.4 DES FAITS D'EXPÉRIENCES VÉCUS ET DOCUMENTÉS

À l'instar de Levinson (1974), plusieurs faits d'expériences documentés relèvent avec pertinence l'importance capitale du facteur humain dans la réussite d'un projet de fusion d'entreprises. Autant du côté du secteur privé que du secteur parapublic, la gestion des ressources humaines ressort comme élément déterminant.

Dans la fusion de **Lipton-Salada** survenue en 1990-1991, Arseneau et Authier (1991) valident l'importance des ressources humaines dans la réussite de la fusion vécue chez eux. Leur stratégie les a amené à susciter le désir du changement, à considérer l'information comme carburant de la motivation et à miser sur la participation des meilleurs éléments des deux compagnies. Des objectifs commerciaux et financiers clairs ont été adoptés. En plus de maintenir la productivité et d'améliorer le service à la clientèle, il a été possible de devancer

l'échéancier d'une semaine et surtout, de procéder à la fusion dans un climat détendu et serein en misant sur l'implication et la participation des employés.

Les nombreuses interventions menées pour comprendre la clé du succès de **Cascades** sont pratiquement toutes arrivées à cerner la gestion des ressources humaines comme facteur capital de réussite. L'approche participative vécue au sein de l'entreprise émane des propriétaires-dirigeants et transcende toute l'organisation. Leurs acquisitions ont connu un dénouement heureux dans la mesure où ils parvenaient à intégrer ce nouveau maillon au même système de valeurs. Les frères Lemaire identifient eux-mêmes les cadres intermédiaires et, dans une moindre mesure, les syndicats comme principaux groupes résistants à ce style de gestion. C'est la révélation faite par Alain Lemaire lors d'une conférence prononcée dans le cadre du congrès annuel de l'Association des centres d'hébergement et d'accueil privés (ACHAP) du Québec (1992).

Dans le secteur parapublic québécois, l'expérience de création des centres locaux de services communautaires (**CLSC**) a permis de vérifier l'importance du facteur humain dans un projet d'envergure de la sorte. Bien qu'il ne s'agisse pas de fusion proprement dite, le processus s'y apparente au plan de la création d'une nouvelle organisation de travail à partir de ressources humaines

provenant d'autres organisations, sans que cette mutation soit volontaire de la part du personnel.

D'abord, ces nouvelles entités ont été créées à partir de ressources provenant majoritairement des autres organisations existantes dans le réseau. Il fallait donc mobiliser tout ce personnel dans une nouvelle cause, créer une nouvelle culture organisationnelle. En ce sens, Poupart et autres (1986) relatent les difficultés liées à la gestion des ressources humaines dans le processus de création des CLSC notamment en ce qui a trait au corporatisme professionnel, à la participation des employés, au changement de valeurs organisationnelles et surtout à la motivation individuelle.

La documentation relative au cas du **Centre hospitalier St-Jean Eudes** (Boucher, Bélanger-Martin, Dufour, 1992), né de la fusion des centres d'accueil des Peupliers et St-Hilaire, est d'autant plus intéressante qu'elle identifie certains facteurs de succès et d'échec que nous reprenons dans le tableau à la page suivante.

TABLEAU 1 FUSION CH ST-JEAN EUDES INC.

FACTEURS D'ÉCHEC	FACTEURS DE SUCCÈS
<ul style="list-style-type: none"> • Peur • Incertitude • Perception et jugement des situations • Dynamique de la fusion elle-même • Stress • Centralisation de la prise de décision • Formalisation de la communication • Circulation des rumeurs • Insécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des clients • Préparation des employés • Décentralisation • Communication informelle et constante • Capacité d'adaptation • Confiance • Spontanéité • Participation des employés

SOURCE : Boucher, Bélanger, Dufour, ACHAP, 1992.

D'un côté, les facteurs d'échecs identifiés relèvent en grande partie de l'émotivité. De l'autre côté, des stratégies d'intervention destinées aux personnes les plus touchées contribuent au succès de l'opération. De tous ces facteurs, les auteurs sélectionnent la participation et l'implication des employés comme principaux facteurs de succès. C'est donc le facteur humain qui serait le plus déterminant dans la gestion des événements de cette nature. C'est dans ce sens que Thinker (1989) identifie la mauvaise évaluation des ressources humaines et le manque de gestion de la période postacquisition comme principale cause d'échec de plusieurs projets de fusion qu'il a vécu dans le secteur privé. Il propose donc

un plan de gestion axé sur la communication, le suivi du climat organisationnel, la formation et l'adoption d'objectif et de plan d'action clair et précis. Il identifie lui aussi le cadre intermédiaire comme pivot de la gestion du processus de fusion d'entreprises. Les dirigeants doivent donc composer avec eux dans leurs stratégies de gestion des ressources humaines.

En conclusion, ces différents faits d'expériences viennent :

1. confirmer l'importance des ressources humaines dans les projets de fusion;
2. démontrer l'impact des fusions sur la motivation du personnel;
3. insister sur l'importance de bien gérer ces situations au plan humain;
4. cibler particulièrement les cadres intermédiaires comme élément clé mais aussi comme groupe résistant.

1.5 LES PRATIQUES DE GESTION MOBILISATRICES

Nous avons jusqu'ici bien ciblé l'importance des ressources humaines dans un processus de fusion. Voyons maintenant quelles sont les stratégies de gestion mobilisatrices utilisées dans les entreprises québécoises. Précisons

toutefois que nous utiliserons une étude sur les pratiques de gestion mobilisatrices sans référer à un contexte de fusion. Le cadre général nous permettra de cerner les pratiques de mobilisation dans des conditions normales et nous pourrons repositionner le contexte de fusion par la suite.

Une étude récente de Lemelin et Rondeau (1991) de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) souligne quelques pistes intéressantes à propos des pratiques de gestion mobilisatrices des ressources humaines.

Ils identifient d'abord trois grands types de pratiques couramment utilisés, soit :

1. les pratiques de réorganisation du travail;
2. les pratiques de stimulation globale de la participation des employés;
3. les pratiques incitatives à caractère monétaire.

Les auteurs disent que ces pratiques sont généralement initiées par le sommet stratégique de l'entreprise. Lors de leur mise en place, les impacts majeurs se font sentir aux plans de la diffusion de l'information, de la participation des employés et de l'organisation du travail.

Les auteurs identifient eux aussi, comme principales sources de résistance, les cadres de premier niveau. Ce sont eux qui se sentent les plus menacés par ces orientations. Il faut cependant constater que les effets bénéfiques de telles pratiques sur la motivation générale, les performances et la satisfaction se généralisent à toute l'organisation rejoignant même les cadres de premier niveau. La rentabilité et l'image corporative en sont ainsi grandement améliorées.

Or, comme nous l'avons vu, la gestion de la mobilisation du personnel du regroupement CPEJ-Étape est d'autant plus complexe que ses ressources humaines lui proviennent d'établissements différents. Nous sommes confrontés ici aux particularités de la gestion des ressources humaines en contexte de fusion/intégration. Chaque groupe possède sa culture, son cadre professionnel, son mode organisationnel, etc. Il faut donc rallier tout ce monde dans un projet commun.

Pourtant la réforme définit clairement les nouvelles orientations structurelles sans pour autant établir de stratégie de mobilisation du personnel des cadres. Pire encore, le contexte actuel impose de nouvelles contraintes de gestion et prévoit une réduction substantielle des effectifs. Comment dans une telle situation peut-on stimuler la participation et proposer une réorganisation du travail qui suscite l'adhésion?

Le contexte de regroupement d'organisations pose donc un problème pour la motivation des cadres intermédiaires. Ce travail cherchera donc à mettre en lumière les facteurs qui peuvent susciter la motivation ou au contraire ceux qui apparaissent contraignants.

CHAPITRE 2

ÉLABORATION DE L'OBJET D'ÉTUDE

CHAPITRE 2

ÉLABORATION DE L'OBJET D'ÉTUDE

2.1 LE THÈME ABORDÉ

2.1.1 La gestion des ressources humaines et la mobilisation

Partant de l'énoncé du problème formulé précédemment, on comprendra facilement que parmi les différentes composantes de la fonction de gestion des ressources humaines, la mobilisation retient davantage notre attention. La mobilisation s'inscrit dans l'axe du développement des ressources humaines. La figure 1 (Champagne, 1992 : 44), que l'on retrouve à la page suivante, présente le positionnement de cette activité dans une perspective stratégique de développement des ressources humaines.

Nous pouvons voir que tout processus de fusion est un choix stratégique devant contribuer à la réalisation de la mission de l'organisation. Cependant, pour réaliser cette orientation, il est essentiel de développer une philosophie des ressources humaines qui en favorise le succès. Cette philosophie, doit en tout temps, permettre de concilier le développement organisationnel avec les besoins individuels. Parmi les différentes actions possibles, la mobilisation s'avère l'une des

VISION STRATÉGIQUE DU DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

MISSION

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

BESOINS DE
DÉVELOPPEMENT
INDIVIDUEL

PHILOSOPHIE GRH ET
CODE D'ÉTHIQUE SUR
CONDUITE ATTENDUE

BESOINS DE
DÉVELOPPEMENT
ORGANISATIONNEL

ACTIONS EN DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (PDRH)

ACQUISITION
ET
INTÉGRATION
DU PERSONNEL

MAINTIEN ET
DÉVELOPPEMENT
DES
COMPÉTENCES

MOBILISATION

ÉVALUATION DU
RENDEMENT ET
DE LA
PERFORMANCE

CHEMINEMENT
DE
CARRIÈRE

SERVICES, PROGRAMMES
ET ACTIVITÉS GRH - DRH

PRATIQUES DES CADRES EN
MATIÈRE DE GESTION DE
LEUR PERSONNEL

RÉSULTATS



Cité de la Santé de Laval
1700 Rue René-Lévesque
Laval, Qué. H7V 2B4

CLAUDE CHAMPAGNE
FÉVRIER 1992

FIGURE 1 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
DE CHAMPAGNE

plus complexes et des plus délicates. Elle s'insère dans un plan de gestion avec d'autres éléments qui s'influencent mutuellement. L'interaction de ces différentes composantes de la gestion des ressources humaines peut contribuer aux succès ou à l'échec de l'orientation stratégique retenue.

L'intention ici n'est pas de définir l'ensemble des activités de gestion mais simplement d'illustrer que la motivation ou la mobilisation des ressources humaines n'est qu'une des composantes d'un sous-système qu'est la gestion des ressources humaines à l'intérieur du système global que représente l'organisation de travail. À centrer notre intérêt sur un point spécifique de l'organisation, il est risqué d'accorder une place prépondérante à cet aspect. Or, il faut constamment référer au contexte global et à l'environnement pour bien situer le sujet d'étude.

2.1.2 La mobilisation et le leadership

Soulever la question de la mobilisation des ressources humaines, nous conduit souvent à aborder le rôle du leader. La très grande majorité des auteurs ont en effet orienté leurs analyses dans la perspective du gestionnaire dirigeant.

La compréhension de la dynamique motivationnelle de l'homme au travail, aboutit presque inévitablement à la définition de stratégie, d'attitude ou de typologie du manager. Mis à part certaines approches marxistes qui ont développé leurs

analyses sous l'angle de l'organisation de la classe ouvrière, les grands courants classiques s'orientent généralement dans l'optique du manager. McGregor (1976), Likert (1961), Mintzberg (1984) ou Archier et Serieyx (1984) ont tous abouti à déterminer des styles de manager et proposé des modèles de gestion correspondants.

S'il est de plus en plus évident que la motivation relève de la dynamique interne de chaque individu, il n'en demeure pas moins que le gestionnaire se doit d'établir un contexte propice à l'éclosion des forces motivationnelles. Estelle M. Morin (1992)¹ écrit, à ce sujet, dans une communication :

On a longtemps cru (et on continue encore de croire) qu'il y a un moyen de motiver les employés. La réponse est évidente mais difficile à reconnaître : cela est impossible. Par contre, il est possible d'aménager un environnement qui suscite leurs intérêts et qui dirige leurs efforts vers des objectifs préalablement définis.

Pour appuyer ses dires, Madame Morin réfère à l'article de Frederick Herzberg paru dans le Harvard Business Review (1968). Elle énonce plus loin la position suivante :

S'il est difficile (voire immoral) de maîtriser les besoins ou les intentions des individus, il est possible de leur proposer des objectifs

¹ Estelle M. Morin est professeure au HEC et est intervenue au colloque de l'Association des hôpitaux du Québec «Cap sur la gestion des ressources humaines», Laval, 1992.

qui soient consistants avec les objectifs fixés par la direction générale. Pour «mobiliser» les efforts des employés, on doit retenir qu'il est important de leur fixer des objectifs qu'ils considèrent importants, qu'ils valorisent.

Nous sommes donc ramenés ici à la concordance entre les intérêts personnels et les objectifs organisationnels. Mintzberg (1984) dira, quant à lui : «L'objectif essentiel du rôle de leader est d'effectuer l'intégration entre les besoins des individus et les buts de l'organisation».

Ceci étant établi, ces références managériales ne seront probablement reprises qu'à la toute fin de ce travail dans l'analyse de données et la formulation de recommandations. Il est essentiel, à notre avis, de se centrer d'abord sur la dynamique individuelle de la motivation pour que le leader-dirigeant y associe ensuite les pratiques de gestion mobilisatrice les plus appropriées.

2.1.3 L'aller retour : de la motivation à la mobilisation

Comme nous avons vu que la mobilisation consiste en fait à orienter les motivations individuelles du personnel dans la réalisation d'un projet collectif, il est fondamental de comprendre la dynamique individuelle de la motivation au travail. C'est pourquoi, nous ferons de la motivation au travail le thème principal de ce projet de recherche.

2.2 DÉFINITION

Dans cette section, nous présenterons les concepts à la base de cette étude. La majeure partie sera consacrée à la motivation et à la mobilisation de l'individu. Nous donnerons une définition brève des concepts de façon à les différencier et à les situer les uns par rapport aux autres. Par la suite, une rétrospective historique permettra de cerner l'évolution de la pensée au sujet de la motivation. Finalement, nous expliquerons le cadre d'analyse retenu.

2.2.1 La motivation et la mobilisation

Pour bien suivre le propos de cette recherche, il importe d'en définir les deux concepts clés. D'abord, la motivation puis la mobilisation seront présentées et différenciées. L'objet de la présente étude ne consiste pas à mettre l'accent sur cette différenciation, mais il est important d'en saisir la nuance pour apprécier les différents commentaires formulés à leur sujet.

2.2.1.1 Motivation

Plusieurs auteurs suggèrent des définitions de la motivation selon que l'on centre son attention sur l'individu ou sur le travail qu'il accomplit.

Francis Baud (1972 : 19-21) prévient cependant :

Il serait abusif d'appeler motivation tout ce qui fait agir les individus. Beaucoup de comportements ont des déterminants et des causes qui ne sont pas des motivations, au sens où nous l'entendons. Ainsi tous les réflexes, innés ou acquis, tous les gestes plus ou moins automatiques, résultant d'un apprentissage, s'expliquent par d'autres processus.

Plus loin, il précise :

La motivation, lorsqu'elle est éveillée et agissante, intervient de quatre façons : elle dynamise et maintient l'activité persistante en direction d'un but correspondant; elle facilite l'adaptation, sauf exagération, de la disposition dans un sens ou dans l'autre; elle oriente, canalise et unifie la conduite, elle colore les perceptions et infléchit l'activité intellectuelle dans le sens qui la favorise le plus.

2.2.1.2 Mobilisation

Le terme mobilisation trouve son origine dans les mêmes racines linguistiques que motivation. L'apport particulier dans ce cas est de donner un sens collectif à l'action entreprise. On peut donc dire que la mobilisation fait appel aux forces individuelles pour engendrer une action favorable à l'accomplissement d'objectifs collectifs.

2.2.2 Fusion, intégration, acquisition et regroupement

Encore une fois, nous établirons, à l'aide de brèves définitions, la différence entre quatre concepts distincts soit la fusion, l'intégration, l'acquisition et le regroupement. L'intérêt premier de cet exercice est de nous situer dans le contexte vécu dans le cadre de cette recherche.

Dans une **fusion**, deux entités ou plus s'unissent pour former une troisième (ou une nouvelle entité). Lors d'une **intégration**, une entité en englobe une ou plusieurs autres. L'entité englobante conserve son identité même si elle subit des changements à la suite de l'intégration. Tandis que dans une **acquisition**, une entité se porte acquéreur (prend possession, lien de propriété) d'une ou plusieurs autres entités. Il peut y avoir ou non une intégration à la suite d'une acquisition. Les entreprises peuvent ainsi continuer à opérer distinctement.

Dans un **regroupement**, deux entités ou plus se réunissent, généralement sur une base volontaire, pour se donner plus de force par phénomène de synergie. (La somme est plus grande que le total de ses parties). Chaque unité conserve son identité et son autonomie, mais concentre certaines activités avec d'autres.

Dans le secteur privé, ce sont les actionnaires qui peuvent donner l'orientation à prendre. Au secteur public, c'est le pouvoir politique qui peut en décider.

Dans la situation qui nous intéresse, le pouvoir politique donne une orientation de fusion d'établissements. Il faut cependant remarquer que les cadres rencontrés et la direction préféreront parler de regroupement.

2.3 LE MILIEU ORGANISATIONNEL

2.3.1 Le contexte organisationnel

Un élément important de la compréhension du contexte de l'étude est qu'elle se déroule dans des organisations du réseau de la santé et des services sociaux. Par conséquent, toute l'action devra être située dans le secteur parapublic québécois.

Il faut comprendre que l'intervention décrite ici se joue dans le cadre d'une bureaucratie, telle que décrite par Mintzberg (1982). Nous en rappellerons les

principales composantes, afin de bien situer le contexte organisationnel et ses principales influences.

Sans en faire une analyse détaillée ici, puisque ce n'est pas le propos de ce travail, l'auteur assume que les organisations à l'étude sont une forme hybride de bureaucratie mécaniste et de bureaucratie professionnelle.

Nous retrouvons, dans ce type d'organisation, une standardisation des qualifications ainsi qu'une standardisation des procédés de travail par les directives et programmes émanant du gouvernement. Le centre opérationnel compose la partie clé de l'organisation, mais il est encadré par une techno-structure interne et réseau très imposante. On peut assister à une décentralisation partielle tant verticale qu'horizontale. Le tableau 2 qui suit et les éléments d'analyse qui s'y rattachent, présentent les caractéristiques qui soutiennent notre propos à partir des travaux de Mintzberg (1982).

TABLEAU 2 CONTEXTE ORGANISATIONNEL

CONFIGURATION STRUCTURELLE	MÉCANISME DE COORDINATION PRINCIPAL	PARTIE CHEF DE L'ORGANISATION	TYPE DE DÉCENTRALISATION
BUREAUCRATIE MÉCANISTE	STANDARDISATION DES PROCÉDÉS DE TRAVAIL	TECHNO-STRUCTURE	DÉCENTRALISATION HORIZONTALE ET VERTICALE LIMITÉE
BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE	STANDARDISATION DE QUALIFICATION	CENTRE OPÉRATIONNEL	DÉCENTRALISATION VERTICALE ET HORIZONTALE

SOURCE : Mintzberg, Henry (1982).

2.3.2 Les principales influences de ce contexte organisationnel

1° Les mécanismes de standardisation sont lourds et d'une double origine. Les changements organisationnels seront donc difficiles à implanter et devront se faire aux deux niveaux, soit :

- ◆ procédés de travail : Étape → humaniste / institutionnel
CPEJ → légaliste / communautaire
- ◆ qualifications : Étape → psycho-éducation
CPEJ → travail social

2° Les cadres intermédiaires sont situés entre un centre opérationnel d'envergure et une technostucture imposante. Ils risquent donc de se sentir coincés entre ces deux parties de l'organisation.

- ◆ centre opérationnel = intervenants
- ◆ techno-structure = services administratifs

3° Les deux mécanismes de coordination laissent peu de place à l'initiative personnelle et à la créativité. La réalisation individuelle est donc très limitée.

4° Malgré une certaine décentralisation, tant verticale qu'horizontale, la satisfaction individuelle n'est pas assurée. À ce propos, Mintzberg (1992 : 300) affirme que «la démocratisation n'élimine pas dans la bureaucratie mécaniste le conflit fondamental entre l'efficacité et la satisfaction des individus».

2.4 L'ANGLE D'ÉTUDE

Le présent travail veut donc s'attarder particulièrement à la motivation au travail tel que vécu par des cadres intermédiaires du réseau de la santé et des services sociaux dans un contexte de regroupement d'organisation.

Le choix des cadres intermédiaires, comme groupe à l'étude, s'impose par l'identification régulière de ce groupe par les gestionnaires et les chercheurs. Comme nous l'avons vu au chapitre 1, ce groupe semble particulièrement sensible aux bouleversements du milieu organisationnel.

Certains groupes présentent parfois la mobilisation comme étant la mise en marche des forces productrices d'une organisation vers l'atteinte d'objectifs organisationnels. Lors d'une fusion, nous sommes cependant confrontés à un élément particulier. Il y a, en effet, deux entités distinctes ou plus à rallier dans une cause commune. Cette dualité peut sembler n'influer que sur l'ordre de grandeur des interventions à poser mais si on y regarde de plus près, elle présente un défi de taille modifiant l'ensemble du système organisationnel et agit comme catalyseur sur les perceptions des travailleurs. Le gestionnaire se doit de concilier toutes ces facettes à l'intérieur d'un projet cohérent.

2.5 L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Dans cette recherche, nous mettrons donc en lumière ce qui influe sur la motivation au travail des cadres intermédiaires dans un contexte de fusion.

La réforme actuelle dans le réseau de la santé et des services sociaux, nous offre une opportunité unique en ce sens. De nombreux changements organisationnels dont la fusion d'établissements viennent ébranler la motivation des travailleurs du réseau. Les cadres intermédiaires plus que quiconque doivent composer avec un environnement en mutation, une modification de tâches anticipées, l'arrivée d'un groupe de collègues provenant d'organisations différentes, avec toutes les comparaisons que cela peut susciter, etc. Dans un tel contexte, l'individu risque de se centrer plus que jamais sur ses motivations profondes au travail, ses sources de frustration et ses appréhensions.

Nous espérons donc pouvoir profiter de cette occasion pour identifier les facteurs les plus influents sur la motivation au travail des cadres engagés dans un processus de fusion. En faisant ressortir leur vécu à ce niveau, nous comptons pouvoir proposer, par la suite, des pistes de pratiques de gestion mobilisatrice.

2.6 L'INTÉRÊT DE LA RECHERCHE

Les différents écrits recensés précédemment (Boucher, Bélanger-Martin, Dufour, 1992; Rondeau et Lemelin, 1991; Thinker, 1989; ainsi que certains faits d'expériences documentés) témoignent bien de l'importance de la mobilisation des ressources humaines dans la poursuite des objectifs d'entreprises, particulièrement pour le succès ou l'échec d'une fusion. Ces écrits sont toutefois beaucoup plus vagues sur l'effet d'un tel processus de fusion sur la motivation des individus. Évidemment, l'influence est mutuelle, réciproque et simultanée, mais pratiquement toute la littérature consultée aborde le problème sous l'angle du gestionnaire responsable de la fusion. Elle est plutôt discrète sur les perceptions des individus touchés par la situation. Pourtant, ces effets auront des répercussions sur les chances de réussite du projet, mais aussi, à plus long terme, sur la motivation générale des employés.

Pour évaluer l'utilité de la présente recherche, quatre éléments novateurs apparaissent donc importants.

D'abord, l'étude de la motivation au travail est faite dans le contexte particulier de regroupement d'organisations. Cette caractéristique particulière apporte un intérêt bien spécifique à ce travail.

Deuxièmement, la recherche effectuée ici adopte le point de vue de celui qui est touché par la fusion plutôt que celui du gestionnaire responsable du processus. Elle permet ainsi de mieux décrire et illustrer le vécu des acteurs impliqués. La référence au dynamisme motivationnel est directe et permet de mieux appréhender les bouleversements perçus par les employés touchés par un projet de fusion.

Troisièmement, le fait de cibler les cadres intermédiaires aux fins de recherche vient fournir un éclairage supplémentaire sur le vécu d'un groupe souvent identifié comme opposant ou réfractaire au changement organisationnel en période de fusion ou de gestion mobilisatrice. Ce groupe doit pourtant vivre ses propres bouleversements et proposer un leadership crédible au niveau du personnel sous leur juridiction.

Robert Francès (1992) cerne bien cette nécessité de mieux comprendre la dynamique émotionnelle des cadres :

S'il est une constatation devenue maintenant courante, c'est celle de l'importance numérique croissante des cadres dans l'ensemble de la population active... On connaît aussi l'ambivalence des cadres dans les entreprises du secteur privé ou public : associés au gouvernement de l'entreprise, ils détiennent une parcelle du pouvoir... mais ce sont tout de même des salariés, c'est-à-dire des gouvernés, et les décisions les plus importantes, le plus souvent, leur échappent.

Concernant ces aspects de la satisfaction des cadres, nous savons peu de choses en psychologie, peu de choses qui soit scientifiquement établi et publié dans des revues spécialisées (Francès, 1982 : 73).

Finalement, il est plutôt rare que l'on puisse considérer un contexte de fusion dans le réseau de la santé et des services sociaux. La réforme actuelle permet donc de saisir cette réalité en créant le contexte approprié. Il faut comprendre que des fusions d'établissements sont peu fréquentes, mais envisageables dans le réseau et que, de toute façon, une réforme majeure aux dix ans vient bouleverser les structures d'organisation de services.

La description de situations, faite par cette recherche, devrait également fournir aux gestionnaires en place et responsables de la mobilisation des ressources humaines impliquées, un outil leur permettant de bien visualiser, saisir et positionner «l'état des troupes». Ils pourront ainsi mieux planifier leurs stratégies dans un contexte d'action mobilisatrice.

2.7 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RECHERCHE

Cette recherche :

- 1° Est principalement exploratoire. Certes, elle devrait permettre une meilleure compréhension du problème à l'étude mais elle ne s'aventure pas dans une analyse explicative détaillée du processus. De la même façon, les gestionnaires qui prendront conscience de l'impact des données recueillies, pourront peut-être s'en servir pour orienter leurs pratiques de gestion mobilisatrices. Ils ne pourront cependant prétendre en tirer d'explication formelle sur l'émergence et la dynamique de la motivation.

De plus, les quelques énoncés prescriptifs formulés dans cet ouvrage ne visent qu'à indiquer certaines voies que l'auteur croit être en mesure d'améliorer la gestion de la motivation des cadres intermédiaires dans un contexte de fusion. Ces énoncés sont basés sur les résultats obtenus et l'analyse qui en est faite. Il n'est cependant pas de la prétention de ce travail de préciser un certain nombre d'actions susceptibles de donner à coup sûr des résultats prédéterminés.

L'intention est simplement d'indiquer au gestionnaire une voie pour rendre leur management «efficient et humain» comme le disait régulièrement Herzberg.

- 2° Étudie deux établissements visés par le regroupement, mais une partie du regroupement est ignorée. En effet, ce regroupement devrait également comprendre une partie des effectifs de la Maison Rouyn-Noranda oeuvrant auprès des jeunes mésadaptés socio-affectifs. Comme cette portion est moins bien définie, le mode de regroupement plus ambigu et le processus plus incertain et politisé, le présent travail en a exclu l'étude. L'auteur est cependant conscient que les démarches concernant cette constituante du regroupement ne pourra qu'influencer le processus global.
- 3° Trace un portrait dans le temps (ici/maintenant) d'une situation vécue dans un contexte de réforme dans le réseau de la santé et des services sociaux. Ces caractéristiques incitent donc à la plus grande prudence quant à la généralisation des conclusions.
- 4° Est effectuée auprès des gestionnaires de premier niveau et n'est valable que pour ce groupe spécifique de ces organisations. Les

travailleurs syndiqués, les cadres supérieurs ou les administrateurs auraient très bien pu présenter un tableau fort différent.

- 5° Décrit une situation vécue lors d'une fusion d'établissements. Or, ce contexte est peu fréquent dans le réseau public québécois. La réforme actuelle risque cependant de générer plusieurs situations de ce genre.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

3.1 INTRODUCTION

À partir d'une brève rétrospective historique, nous suivrons l'évolution de la pensée concernant la conception de l'être humain au travail et de ses motivations profondes. Par la suite, nous serons en mesure de choisir un cadre de référence pour mener une recherche opérationnelle sur le sujet.

3.2 RÉTROSPECTIVE HISTORIQUE

Dans son exposé sur les «variations historiques des motivations au travail», Jacques Ellul (1982 : 13-16) établit quatre étapes marquantes de la conception de l'homme au travail.

Dans le système de valeurs de l'antiquité, la conquête, le droit et la culture dominant l'échelle de principe valorisé. Le travail en est donc exclu et n'est pas digne des hommes libres mais des esclaves.

Sous l'influence de la pensée chrétienne, la notion de travail évolue graduellement. Une première phase présente le travail comme dérivant de la condamnation léguée par Adam. Par la suite, le travail par la souffrance qu'il inflige devient valorisé pour sa participation au salut. Finalement, le travail devient une contribution humaine au parachèvement de la création divine. Cette alliance avec Dieu dans le projet créateur confère à l'homme qui travaille les premières motivations positives.

L'avènement de la classe bourgeoise dans les sphères dominantes de la société industrielle s'est fait grâce au pouvoir obtenu par le travail. Celui-ci devient donc une valeur fondamentale en lui-même.

L'ère industrielle a également ouvert la voie au dérivé de son système de valeurs qu'est la société socialiste. Le travail est valorisé non pour le pouvoir et le luxe individuel, mais pour son support à la construction du socialisme pour le bien-être général. Ce grand idéal de mobilisation fut cependant un échec à chaque fois. Il a toutefois été récupéré par les tenants de la qualité qui attribuent au travail de l'homme une contribution unique au projet d'entreprise qui prime sur toutes les considérations individuelles.

Nous pouvons maintenant regarder plus précisément l'ère industrielle, on y constate une variété de courants apportant chacun un éclairage particulier à la conception de l'homme au travail.

Reprenant, en les adaptant, certaines divisions définies par Bélanger, Petit et Bergeron (1983), nous verrons les principaux courants de cette époque.

1. L'homme économique

L'approche économique établit une analogie entre l'homme et la machine dans le système de production. La motivation est essentiellement économique, par le salaire reçu et la contribution s'établit par la productivité. Chez les différents auteurs de cette conception, les prémisses motivationnelles sur une base économique prévalent.

2. L'homme social

Initié par Elton Mayo, ce courant rétablit la motivation au travail dans son contexte social. Réincarné, le travail confère, en plus des avantages pécuniaires, une certaine considération sociale répondant à des besoins affectifs.

3. L'homme psychologique

À partir de la pyramide des besoins de Maslow (1943), Frederick Herzberg (1959) établira une conception dualiste de l'homme au travail. Des facteurs intrinsèques «motivent» l'homme et des facteurs environnementaux risquent de l'insatisfaire si «l'hygiène» n'est pas assurée à ce niveau. La relation fondamentale s'établit entre l'individu et sa tâche. C'est dans l'explication de cette relation que les recherches sont orientées.

4. L'homme organisation

Plus récemment, le courant de la qualité totale a tenté de concilier les motivations individuelles avec les objectifs de l'organisation, d'où l'introduction du concept de mobilisation des individus dans un projet d'entreprise (Archier et Serieyx : 1984).

3.3 POINT DE RÉFLEXION

Dans ce chapitre, nous avons regardé différentes approches pour expliquer la motivation de l'homme au travail. Nous pouvons retenir principalement

l'aspect d'équilibre dynamique entre trois facteurs déterminants, soit l'individu (l'homme), la tâche (le travail) et l'organisation (l'entreprise). Chaque approche met en relief un des axes de cette triade. La figure 2 ci-dessous illustre cette dynamique.



FIGURE 2 LA MOTIVATION AU TRAVAIL

L'axe «individu - tâche» étant la base de cette représentation, cela illustre que c'est à partir de cette relation qu'existe la motivation réelle. D'ailleurs, dans les modèles non-industriels, l'organisation ne s'impose pas comme une composante essentielle. L'homme autosuffisant, le travailleur autonome ou le poète ne s'inscrit pas dans un triptyque, mais dans un modèle linéaire.

C'est donc à partir de cet axe qu'il faudrait orienter notre attention pour saisir la dynamique originelle de la motivation au travail. L'organisation ou le noyau social ne contribuerait en fait qu'à donner un certain relief à cette dynamique. Elle composerait l'environnement interactif, mais complémentaire à la relation de base.

3.4 LE CADRE THÉORIQUE RETENU AUX FINS D'ANALYSE

3.4.1 Présentation

Nous avons choisi de référer au cadre théorique proposé par Frederick Herzberg comme base d'analyse pour cette recherche. Plusieurs raisons motivent ce choix et nous en exposerons quelques-unes ici.

D'abord, Herzberg approche la satisfaction au travail dans la relation la plus intime qui soit, c'est-à-dire INDIVIDU-TÂCHE. C'est en se centrant sur le vécu personnel et individuel qu'il est possible, selon lui, d'identifier les facteurs les plus influents de la motivation. Cela rejoindrait la définition même de la motivation qui trouve sa source à l'intérieur de chaque individu.

Il identifie des facteurs précis causant la satisfaction ou le mécontentement. Ceci permet l'établissement de variables opérationnelles de base et d'un cadre de référence bien défini.

Il distingue une série de variables qui influence le niveau d'insatisfaction du personnel (facteurs d'hygiène) d'une autre série qui affecte plus spécifiquement la motivation au travail (facteurs de motivation). Herzberg explique fréquemment que le premier groupe correspond à la façon dont on traite les employés, tandis que le deuxième correspond à la façon dont on les utilise.

Le modèle d'Herzberg est donc à la fois d'une grande simplicité et facile d'utilisation pour les gestionnaires désireux d'intervenir sur le contexte motivationnel. Il permet d'aller chercher l'essentiel en ne considérant que les aspects directement reliés à l'organisation du travail.

3.4.2 Qui est Frederick Herzberg?

Frederick Herzberg est un psychologue humaniste américain diplômé de la «School of Public Health» de l'Université de Pittsburg. Il était professeur de psychologie à l'Université Western Reserve de Cleveland et conférencier en médecine préventive à l'Université d'Oklahoma. Il agit à titre de conseiller spécial

pour plusieurs grandes organisations industrielles, gouvernementales ou universitaires.

Il est l'auteur de trois ouvrages majeurs. Premièrement, Job Attitudes : Review of Research and Opinion où lui et ses collègues ont effectué une revue des recherches et réflexions sur le sujet depuis un demi-siècle. Dans Motivation To Work, il présentait une étude originale sur la motivation et la satisfaction au travail. C'est dans cet ouvrage que Herzberg élabore son modèle des «deux facteurs» (hygiène et satisfaction). Finalement, dans Work and the Nature of Man, Herzberg induit sa théorie générale sur le travail et la nature de l'homme. Herzberg a également publié de nombreux articles ou reportages sur la psychologie industrielle. Vers la fin de sa carrière, il aurait fait une critique plutôt sombre de son propre champ scientifique, les sciences du comportement organisationnel, dans des interviews publiées dans Industry Week, de septembre et d'octobre 1980. Omar Aktouf (1989 : 213) rapporte que dans ces articles «Herzberg considère que ce champ n'est pas à la mesure de ses prétentions; il reste, selon lui, prisonnier du mythe de la gestion scientifique des conduites humaines, il se répète, il est dépassé et, enfin, il manque totalement sa mission qui est de donner une formation humaniste au manager!».

3.4.3 Quel a été l'apport particulier de Herzberg?

Précisons d'abord qu'Herzberg s'est largement inspiré des travaux d'Abraham Maslow sur la motivation. Maslow établissait une hiérarchie des besoins fondamentaux de l'être humain. Essentiellement, les besoins primaires devaient être satisfaits avant que l'individu ne s'attarde à la satisfaction des besoins classés à un niveau supérieur. Les besoins ainsi identifiés sont représentés de la façon suivante :

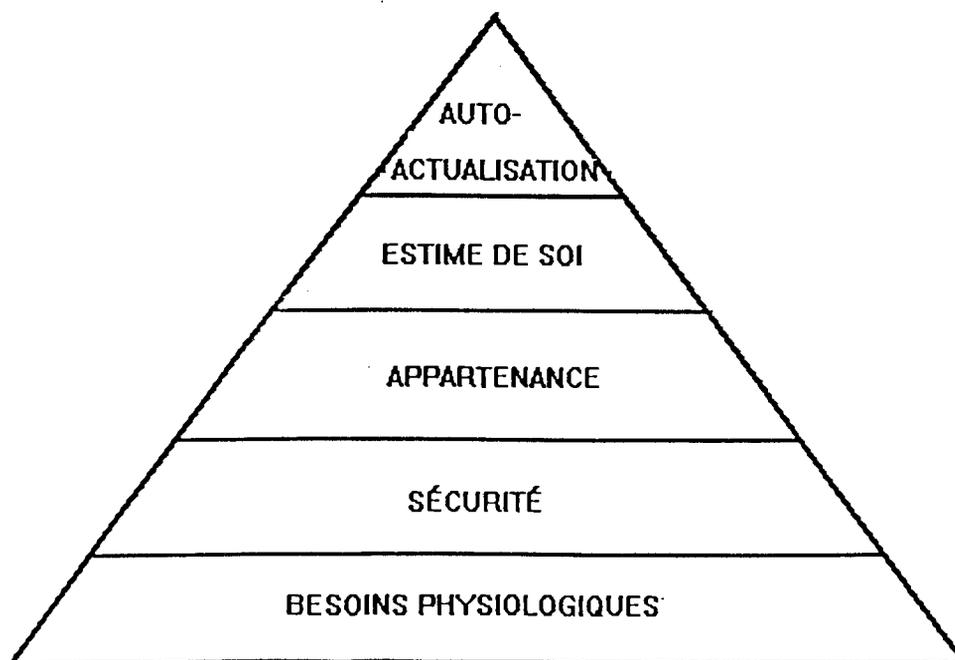


FIGURE 3 LA PYRAMIDE DES BESOINS SELON A. MASLOW
(Dofan, Lamoureux, 1990 : 65)

Lorsqu'Herzberg a repris la théorie des besoins de Maslow pour la transposer au monde du travail, il en a modifié l'organisation. Dans un premier temps, il a conservé essentiellement les grandes divisions des besoins. Il y a cependant opposé une série de composantes reliées à l'organisation du travail afin d'ancrer ces besoins dans la réalité managériale.

Dans un deuxième temps, Herzberg a rejeté la notion de hiérarchie des besoins. Pour lui, la manifestation prépondérante des besoins s'établit à partir du contexte dans lequel l'individu est plongé. Plusieurs besoins peuvent se manifester concurremment, alternativement ou circonstanciellement.

À la fin de ses travaux, Herzberg (1959) propose une division des besoins en deux groupes. Les «facteurs d'hygiène» peuvent générer de l'insatisfaction mais non de la satisfaction. Au contraire, les «facteurs de motivation» ne peuvent avoir qu'un effet positif sur la satisfaction.

La figure 4 illustre le remaniement de la théorie des besoins de Maslow, effectué par Herzberg.

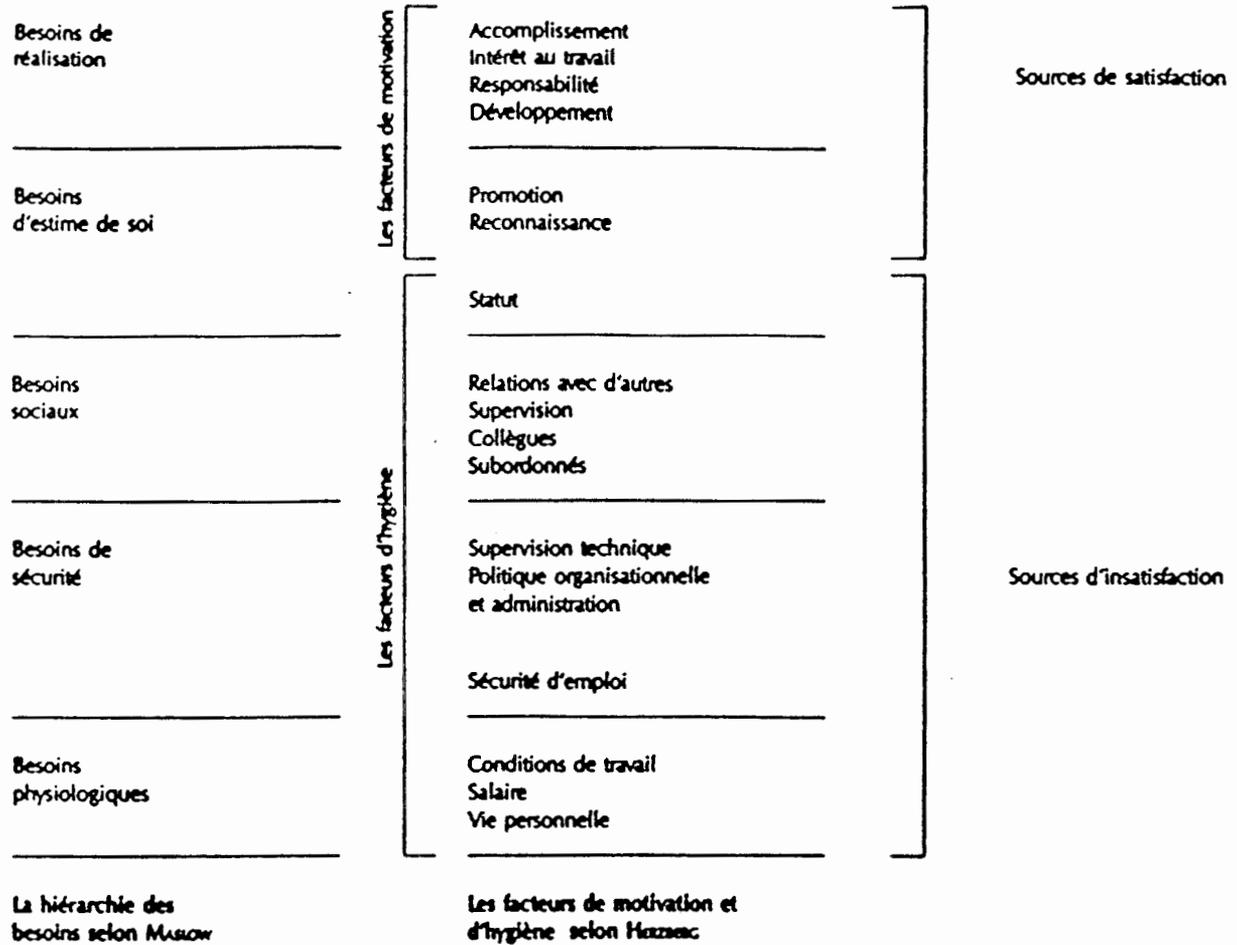


FIGURE 4 COMPARAISON DES BESOINS DE MASLOW AUX DEUX FACTEURS D'HERZBERG
 Source : Côté et autres (1986 : 98)

La théorie des deux facteurs fut élaborée à la suite d'une importante recherche menée auprès de 200 ingénieurs et comptables de neuf entreprises américaines de Pittsburg. Chaque sujet fut interviewé pour connaître les situations professionnelles qui ont été satisfaisantes et insatisfaisantes tout en identifiant les facteurs ayant produit ce sentiment. De toute cette documentation, Herzberg a ressorti une douzaine de facteurs exerçant une influence déterminante.

Il constate par la suite que les facteurs ayant créé un sentiment de satisfaction étaient différents de ceux créant de l'insatisfaction. L'un n'était pas l'opposé de l'autre. Au contraire, ces deux sentiments évoluent sur des continuums distincts, comme l'illustre Dolan et Lamoureux (1990 : 69) et reproduit à la figure 5.

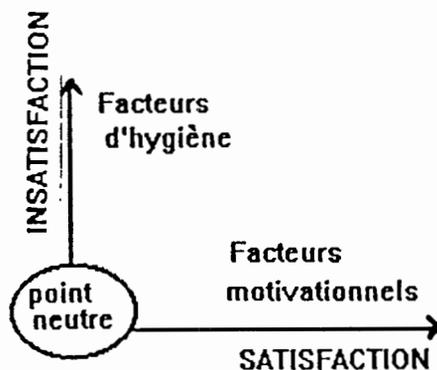


FIGURE 5 THÉORIE D'HERZBERG

Source : Dolan et Lamoureux (1990 : 69)

Herzberg n'a pas vraiment distingué la satisfaction au travail et la motivation. Bien au contraire, il utilise indifféremment les deux termes. D'autres auteurs s'attarderont à cette distinction et aux interrelations liant ces concepts. C'est notamment le cas de Pépin (1993). Herzberg, lui, se préoccupe beaucoup plus de différencier la satisfaction et l'insatisfaction au travail. Ces sentiments contradictoires trouvant leurs sources dans des facteurs différents, sans opposition l'un par rapport à l'autre. Pour la satisfaction, il identifie six facteurs :

1. l'accomplissement,
2. la reconnaissance,
3. le travail proprement dit,
4. la responsabilité,
5. la promotion,
6. la possibilité de croissance.

D'autre part, certains facteurs ne peuvent susciter que de l'insatisfaction ou, au mieux, laisser la personne indifférente. Il s'agit principalement de :

1. politique et administration interne,
2. supervision technique,
3. relation avec les autres (supérieurs, collègues, subordonnés),
4. salaire,
5. conditions de travail,
6. vie personnelle.

Une description opérationnelle de ces facteurs, faite par Herzberg (1959), est reproduite à l'annexe I du présent travail.

À partir du constat que le travail en lui-même procurait à l'individu les meilleures opportunités de satisfaction et que ce sont les politiques organisationnelles et l'environnement de travail qui le briment, Herzberg a proposé une série de mesures visant l'enrichissement des tâches.

De tous ses travaux, Herzberg en arrivera à induire une théorie générale sur la nature humaine et sa propension au travail. Essentiellement dualiste, cette théorie confère à l'individu son double état d'animal et d'être humain. En tant qu'animal, il est préoccupé par sa survie et cherche donc à repousser toute source de souffrance. Herzberg dira lui-même «Telle est la vision Adamique (se référant à la bible) de l'homme qui le montre comme lié, perverti et incapable de briser sa nature animale» (Herzberg, 1971 : 69).

En tant qu'être humain, l'individu cherche à se réaliser, à s'accomplir et le travail en devient donc un véhicule. C'est ce qu'Herzberg appellera «les aspirations que l'homme tient d'Abraham, c'est-à-dire la nécessité de mettre en acte les perfections qu'il a en puissance» (Herzberg, 1971 : 89).

3.4.4 Quelles validations a-t-on de ses travaux?

Les travaux de Frederick Herzberg ont suscité beaucoup d'intérêt. Plusieurs chercheurs ont repris ses recherches auprès de groupes différents de travailleurs et ce, dans plusieurs villes d'Amérique, d'Europe, d'Asie et même d'U.R.S.S. La plupart des travaux ont corroboré l'hypothèse d'Herzberg à l'effet que certains facteurs agissaient sur la satisfaction alors que d'autres agissaient sur l'insatisfaction.

Certaines nuances quant à la répartition des facteurs d'hygiène ou de motivation ont cependant été apportées, selon le contexte. Ainsi l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les positions professionnelle et sociale et la culture sociale pouvaient modifier l'impact des facteurs déterminants mais à chaque fois, il y avait distinction entre ceux qui motivent et ceux qui apportent de l'insatisfaction. Un tableau synthèse, utilisé par Herzberg à la suite de ces études, dans «Le travail et la nature de l'homme» est reproduit au tableau 3. Il démontre une certaine constance des résultats malgré les différents groupes-cibles et les auteurs. Chaque cercle représente une prévision correcte par rapport à la théorie de base. Dans l'ensemble, les résultats corroborent la théorie des deux facteurs d'Herzberg. Seules les relations interpersonnelles génèrent à l'occasion un résultat divergent.

TABLEAU 3 SOMMAIRE DES ENQUÊTES DE VALIDATION

Source : Herzberg (1978)

ENQUÊTEUR	HERZBERG ET AUTRES		CLEGG	WALT	SCHWARTZ	ANDERSON			MYERS				SALEH	HERZBERG	GENDEL	PERCZEL	TOTAL
	Compt.	Ingén.	Admin. agricol.	Techn. fémin.	Contre-m. Scs publ.	Personnel hospitalier			Ingénieurs Scientif.	Maîtrise fabr.	Techn. horaires	Monteuses	Pré-retr.	Contre-mâtres finlandais	Personn. de ménage	Ingénieurs hongrois	
Accomplissements	○	○	○	○	○	⊖	⊖	○	○	○	○	○	○	○		○	15
Reconnaissance	○	○	○	○	○	⊖	⊖	⊖		○	○	○		○	○	○	14
Travail propre dit		○		○									○	○		○	5
Responsabilité	○	○		○	○	⊖					○		○	○	○	○	10
Promotion	○				○								○	○	○		5
Possibilité de croissance					○		⊖										2
																	51 - 0
Pol. et Administr. de l'entreprise	○	○	○	○	○	○	⊖	○	○	○	○	○	○	○	○	○	16
Supérieur (technique)	○	○	○		○	⊖	⊖		○	○	○		○	○	○	○	13
Relation person. avec supér.	○	○	○					○					○				5
Relations person. avec collég.		○		—		⊖							○	○	○		5 - 1
Relat. person. av. subordonnés			○	—	—								○				2 - 2
Conditions de travail	○	○	○	○	○			⊖						○	○		8
Prestige				○													1
Vie personnelle	○		○	○													3
Sécurité de l'emploi					○												1
Rémunération															○		1
TOTAUX	9	9	7	8-2	9-1	5	5	5	3	3	3	5	2	9	0	8	6
																	54 - 3 105 + 3 = 108

○ Prévion correcte.

— Prévion incorrecte.

⊖ Prévion correcte. Echantillon trop petit pour être statistiquement significatif.

3.4.5 Quelles critiques a-t-on fait des travaux d'Herzberg?

La popularité des travaux d'Herzberg fut instantanée. De nombreux adeptes s'intéressèrent à sa théorie, mais également de nombreuses critiques furent formulées. Une littérature abondante permet donc de jeter un regard plus éclairé sur la contribution d'Herzberg à l'évolution des connaissances en matière de motivation au travail. Nous reprendrons ici les principaux aspects retenus.

Critique 1 : LA MÉTHODOLOGIE

La principale critique au niveau de la méthodologie de recherche d'Herzberg (Soliman, 1970) est à l'effet que ses données ont été recueillies à partir de questions individuelles où le sujet identifiait lui-même les sources de sa motivation et de ses insatisfactions. Plusieurs y ont vu un biais important dans le sens que les individus seront naturellement portés à blâmer l'environnement pour leur insuccès et à s'attribuer tout le crédit de leurs performances. Dans les travaux d'Herzberg aucune observation complémentaire ou validation externe n'ont été faites pour corroborer les récits des sujets. La fiabilité des récits des acteurs eux-mêmes est donc grandement remise en question.

Il faut cependant se rappeler que pour Herzberg la motivation naît du rapport intime entre l'individu et sa tâche. Cette relation ne pouvant donc être vécue et transmise que par le sujet lui-même, il est logique, dans cette optique de préconiser une telle méthodologie. La motivation est ainsi ramenée à un vécu émotif, relationnel intime, issue de perceptions personnelles et non du fait de conditions objectives, universelles et prédéterminées.

On reprochera cependant à Herzberg de ne pas avoir tenu compte de ce caractère individuel dans ses conclusions. Sa théorie ne proposerait que des facteurs «universels» d'hygiène et de motivation.

Critique 2 : BIAIS

Herzberg et ses collaborateurs attribuaient eux-mêmes les facteurs (de motivation et d'hygiène) aux situations rapportées par les sujets. Ils auraient ainsi pu tenter d'attribuer les facteurs de façon concordante avec leur propre conception, notamment en ce qui concerne le salaire.

Critique 3 : LE SALAIRE

La place du salaire dans l'analyse d'Herzberg est fortement critiquable. Bien qu'il ait recensé pratiquement autant de situations où le salaire avait été identifié comme facteur d'hygiène et comme facteur de motivation, Herzberg a arbitrairement classé le salaire comme facteur d'hygiène. À l'appui de son choix, Herzberg soutient que lorsque le salaire a été identifié comme source de motivation, c'est qu'il était la traduction d'une reconnaissance particulière et que c'est ce facteur qui devait donc être considéré. De plus, il juge que l'effet motivateur du salaire s'estompe rapidement, alors que lorsqu'il crée de l'insatisfaction, l'effet perdure davantage. Cette constatation conférerait à Herzberg les motifs suffisants à justifier son choix. Cependant, Lawler III (1971) conteste longuement ces conclusions dans son ouvrage Pay and Organisational Effectiveness : a Psychological View.

À l'instar de Lawler, plusieurs auteurs ont soulevé qu'Herzberg ne retenait de la notion de salaire que les aspects qui justifiaient sa position. Il dénuait ainsi le salaire d'une partie de ses attributs.

Critique 4 : LE DÉTERMINISME

Le déterminisme qu'Herzberg confère à la tâche sur la motivation générale de l'individu a été fortement critiqué. Cette approche évacue trop facilement les liens sociaux dans l'organisation. Ainsi, Levinson (1974 : 46) écrira à propos d'Herzberg :

Il soulève un certain nombre de questions sur la structure de l'entreprise, les contrôles, les rapports d'autorité et il minimise le rôle des relations humaines en tant que forces de motivation.

Critique 5 : LA PARTICIPATION DU PERSONNEL

Une autre critique sévère formulée à propos des travaux d'Herzberg concerne l'implication du personnel dans le processus d'enrichissement des tâches. Herzberg rejette toute participation de l'employé concerné par le processus d'enrichissement de tâches. Pour lui, il est plus important de démontrer la valeur des facteurs de motivation sans introduire l'effet des attitudes face au travail en changement. Cette participation «contamine le procédé», à son avis. Or, plusieurs travaux ont par la suite démontré l'effet multiplicateur sur la motivation d'une telle participation de l'employé. Sans être des modèles d'autogestion, les théories de Gestion participative (Smith, 1973), la théorie des attentes (Vroom, 1964) et de

gestion par objectif (Locke et Latham, 1984), misent sur l'implication de l'employé. Évidemment cela pose une double obligation d'adhésion à l'employé. Non seulement doit-il accepter l'objectif, mais encore faut-il qu'il s'implique lui-même à introduire cet objectif.

Critique 6 : MOTIVATION ET PERFORMANCE

Nous ne savons trop s'il faut maintenant parler de critique ou de controverse. Herzberg lui-même prétend que sa théorie sur la motivation n'apporte sans doute pas de garantie d'amélioration de la productivité.

Côté et autres (1994) rapportent que plusieurs études contradictoires ont été menées sur la relation entre motivation et performance sans pouvoir établir avec certitude un lien causal formel. Bien que les attentes populaires abondent naturellement en ce sens, la preuve scientifique est pour le moins ambiguë.

Il ne faut donc pas s'attendre à ce que la performance soit considérablement augmentée par l'amélioration de la motivation au travail. À la limite, l'intérêt de l'amélioration de la motivation au travail est essentiellement hédoniste et s'accommode mal aux valeurs de l'organisation scientifique du travail de notre société industrielle (Fitzgerald, 1979). Aktouf (1989) nous dit même

qu'Herzberg reconnaît donc aux ingénieurs, financiers et gestionnaires une capacité bien supérieure à la sienne d'accroître la rentabilité d'une entreprise et la productivité des employés.

Reprenant les travaux de Locke et Latham (1990) ainsi que de Katzelle et Lampron (1990), Richard PÉpin (1993 : 29-37) soutient même qu'il faut inverser la causalité. Le sentiment de la compétence personnelle amène l'individu à se fixer l'objectif de produire un rendement supérieur. C'est la constatation du rendement obtenu qui agira comme renforcement contingent. La satisfaction serait donc la conséquence du rendement et non sa cause.

Critique 7 : AUTOCRITIQUE

Un aspect intéressant est qu'Herzberg effectuera une autocritique assez significative de son champ d'intervention (la psychologie industrielle). Il avouera que ces travaux démontrent qu'il est possible d'identifier ce qui satisfait ou insatisfait le travailleur sans être en mesure de garantir que la satisfaction engendrera un meilleur rendement. Pour lui, la question est davantage éthique, par rapport au bonheur du genre humain, qu'économique. Il constate que la psychologie industrielle n'a pas su échapper au courant scientifique de

l'organisation du travail et n'y a donc pas réinstallé les valeurs purement humaines au sein à l'idéologie dominante.

3.4.6 Quelques courants théoriques alternatifs

Nous savons que la théorie de Frederick Herzberg se situe parmi les théories basées sur les besoins individuels. Elle est fondée sur la hiérarchie des besoins de Maslow. Maslow avait défini une pyramide de besoins qui devaient s'exprimer de façon hiérarchique. Les besoins de base étaient constitués de besoins physiologiques. Ces besoins sont souvent associés à la survie (se nourrir, se vêtir, l'expression sexuelle, etc.). Par la suite, nous pouvons accéder au besoin de sécurité. Viennent ensuite les besoins sociaux d'appartenance et d'amour. Le niveau suivant est relié au besoin d'estime. Finalement, les besoins de réalisation figuraient au sommet de cette pyramide. Les besoins de niveaux inférieurs devaient être satisfaits avant que les besoins d'un niveau supérieur puissent se manifester. Ils étaient donc mutuellement exclusifs et hiérarchisés. Maslow avait élaboré sa théorie dans le cadre du développement humain en général. Cependant, plusieurs auteurs ont repris ses travaux pour les adapter à des contextes différents. C'est ce qu'Herzberg a fait pour étudier la motivation au travail. Nous ne pouvons cependant ignorer qu'il existe d'autres théories construites autour de la notion de besoin. Il s'agit des théories dites de contenu.

Côté et autres (1994) décrivent, au chapitre 7, quelques théories de la motivation. Nous y référons pour les présenter.

Développant l'idée lancée par Herzberg, Hackman et Oldham (1975-1976) ont poussé plus loin l'analyse du lien entre l'individu et la tâche. Ils ont ainsi développé un outil diagnostique de travail. Ils arrivent à décrire en détail les caractéristiques de l'emploi. Cependant, pour expliquer l'effet de ces caractéristiques, ils établissent un lien avec trois états psychologiques déterminants. Il faut que l'individu perçoive un sens à son travail, qu'il se sente responsable des résultats et qu'il en connaisse les résultats obtenus et les conséquences de son travail. Ils ont donc introduit une forte influence psychologique par le biais de la perception. Comme le relate Jocelyn Jacques (1994) dans La dimension humaine des organisations, pour eux «Ce ne sont peut-être pas tant les caractéristiques objectives d'un travail qui comptent, mais plutôt la **perception**, l'évaluation subjective de ces caractéristiques par les employés».

Parmi les autres théories de contenu, on retrouve celle d'Alderfer (1972) qui identifie, quant à lui, trois catégories de besoins. Les besoins d'existence, de sociabilité et de croissance (E.S.C.) se substituent à ceux de Maslow. Ici, il n'y a plus de hiérarchie ou d'exclusivité. Les besoins se manifestent sans ordre précis et peuvent être simultanés, tout dépendant des circonstances et de l'intensité. Les

besoins d'existence sont assimilables aux deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow. Les besoins de sociabilité regroupent les deux autres étages d'estime et d'appartenance. Finalement, les besoins de croissance se comparent au besoin de réalisation.

McClelland (1961) a, pour sa part, défini des besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation. Sa théorie a surtout permis de proposer une typologie des leaders en fonction des besoins dominants de sa personnalité. Le besoin de pouvoir caractérise les carrières de gestion. Le besoin d'accomplissement se manifeste plus intensément chez ceux qui sont reconnus comme entrepreneur. Le besoin d'affiliation se rencontre chez les professions axées sur la relation humaine.

Un autre courant théorique s'est plutôt attardé au processus conduisant de la motivation à l'action. Ces théories s'intéressent plus à la dynamique de la motivation qu'à sa source. Parmi celles-ci, on retrouve la théorie des attentes de Vroom (1964). La motivation s'explique, selon lui, par trois facteurs principaux : les attentes, la valence et la valeur instrumentale. L'**attente** est la relation que l'individu établit entre l'action et les conséquences de cette action. Plus la croyance qu'une action particulière générera une conséquence déterminée est forte et plus la valeur des attentes sera élevée. La **valence** correspond à l'intérêt de la conséquence envisagée. Plus la conséquence sera désirée et plus sa valeur

augmentera. La **valeur instrumentale** est l'évaluation de l'intérêt à fournir un effort donné pour produire la conséquence envisagée. Ce n'est en fait que l'étude spontanée des coûts-bénéfices. Une fois ces facteurs mesurés, il s'agit d'appliquer l'équation suggérée par Vroom pour déterminer le niveau de motivation. Il a ainsi établi une relation fort complexe entre ces variables pour en arriver à déterminer le niveau de motivation au travail. Bien que le principe soit intéressant, son application demeure très complexe, surtout dans le milieu de travail. Ce modèle établit toutefois une relation significative entre l'effort, le rendement et l'appréciation subjective des conséquences. Cette ouverture sur les perceptions est caractéristique des théories de processus. Ces dernières cherchent à expliquer comment des individus placés dans des conditions similaires ne démontreront pas la même motivation, le même effort et le même rendement. Les aspects subjectifs prennent donc une importance majeure dans le cadre de ces théories.

Adams (1965) a, pour sa part, élaboré la théorie de l'équité. Elle repose sur un processus de comparaison sociale et la perception de dissonance cognitive.

La **dissonance cognitive** représente l'état d'inconfort d'un individu, créé par le conflit entre ses valeurs et le contexte dans lequel il évolue. L'individu pourra adopter une variété d'attitudes ou d'actions pour rétablir son équilibre personnel. Le **processus de comparaison sociale** présume que les personnes se comparent

entre elles pour établir leur sentiment d'équité. La comparaison s'établit principalement sur la contribution au travail et les récompenses obtenues. Ainsi la perception d'équité ou d'iniquité engendrera des types d'actions distinctes. Des modifications peuvent être apportées à l'appréciation des contributions ou des récompenses le concernant ou de ceux avec lesquels il se compare. L'individu peut également changer ses cibles de comparaisons. L'équité relève donc également du domaine de la perception et est soumise aux particularités individuelles. Il devient ainsi très difficile d'établir une quelconque prédictibilité de la motivation à partir de critères préétablis. Les théories de processus apportent un nouvel éclairage à l'étude de la motivation, mais en même temps rendent l'analyse beaucoup plus complexe. Par conséquent, leur popularité sera plus faible chez les gestionnaires que chez les chercheurs.

D'autres théories apportent des modèles particuliers d'analyse. C'est notamment le cas de l'approche behavioriste de B.F. Skinner. L'intervention externe permet de modifier les comportements ciblés par des renforcements positifs ou négatifs (la carotte et le bâton).

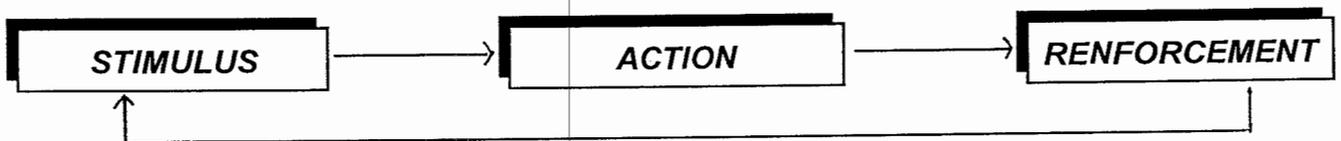


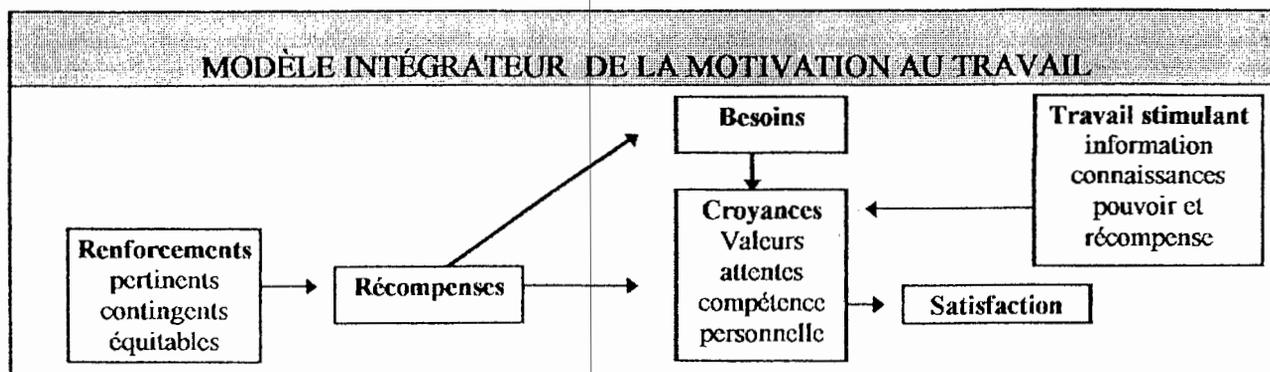
FIGURE 6 : LE MODÈLE BÉHAVIORISTE

Le principe est bien connu, on récompense les comportements désirables et on punit les comportements indésirables. L'application répétée et constante des renforcements permet de modifier les comportements selon les objectifs fixés. C'est donc une approche de résultats. Son efficacité n'est pas à remettre en doute. Les oppositions sont davantage d'ordre éthique. L'attribution des renforcements est laissée à la discrétion de l'organisation hiérarchique. La modification des comportements accentue ainsi le pouvoir de contrôle sur les travailleurs. De cette façon, on peut modifier des comportements en intervenant sur d'autres sources que la motivation au travail.

La théorie des objectifs élaborée par Locke et Latham (1984) attribue beaucoup de pouvoir à l'individu sur sa propre motivation. Basée sur la conscience rationnelle de l'objectif à atteindre pour susciter la motivation au travail, cette approche confère une grande autonomie au travailleur. Les objectifs étant de l'ordre des résultats et non des moyens, cette théorie risque d'entrer en conflit avec l'organisation scientifique du travail. C'est que son application amène à la participation des travailleurs dans l'élaboration des objectifs. Cette participation peut se manifester à divers degrés, mais elle remet généralement en question le pouvoir autocratique. Pour être motivant, les objectifs doivent être élevés, réalistes et acceptés. La participation offre d'emblée de meilleures chances d'acceptation des objectifs.

Nous pouvons également préciser, qu'en plus des théories rapportées par Côté et autres (1994), plusieurs auteurs en arrivent maintenant à tenter une synthèse des différentes approches. Chaque théorie apporte son éclairage sur une facette de la motivation au travail. De plus en plus de chercheurs essaient cependant de proposer un modèle global. Au Québec, Pépin (1993) a procédé à ce genre d'exercice. Reprenant les travaux de Locke et Latham (1990) et de Katzell et Thompson (1990), il propose un modèle intégrateur. Cette synthèse permet de situer les différentes composantes explorées jusqu'à présent en les situant dans un modèle dynamique.

Le premier apport majeur de ce type de modèle est de présenter le processus de la motivation non pas de façon linéaire, mais plutôt par boucle de rétroaction. L'auteur confère ainsi plus de dynamisme et de caractère évolutif au processus. Comme chaque modèle intégrateur, il y présente différentes composantes entrant en action dans le processus de la motivation. Il suggère ainsi que l'on puisse intervenir sur plus d'un facteur pour en influencer la dynamique. La représentation graphique de la figure 7 illustre son modèle intégrateur.



Pépin, Novembre 1993

FIGURE 7 LE MODÈLE INTÉGRATEUR DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Pépin pose le premier jalon de son modèle en identifiant les BESOINS comme source de stimulation de l'individu. Les besoins ne peuvent, à eux seuls, expliquer les particularités comportementales, mais en donnent le fondement.

Les CROYANCES agiraient comme déterminant individuel. Les croyances servent d'ancrage par lequel l'individu évalue son environnement et ses capacités. Élaboré à partir de ses perceptions, son système de valeurs lui permettra de fixer ses attentes et d'apprécier sa compétence. L'individu, s'il évalue que ses compétences lui permettront de répondre aux attentes fixées, sera enclin à considérer son milieu de travail comme stimulant et supportant. Sa satisfaction au travail devrait être proportionnelle à l'évaluation qu'il fait de ce qu'il retire de son travail en fonction de la réponse à ses besoins et à ses valeurs.

La réponse aux besoins primaires ne servirait qu'à diminuer des tensions nocives, alors que les besoins d'ordre supérieurs seraient aptes à procurer la satisfaction. Le degré d'engagement croîtrait donc avec l'ordre de satisfaction des besoins que l'organisation du travail permettrait. Les caractéristiques du travail qui jouent un rôle majeur sur la satisfaction sont *l'information, la connaissance, le pouvoir et les récompenses*. Le degré de satisfaction permettrait d'établir des normes d'excellence qui favoriseraient le déploiement d'efforts vers l'atteinte d'objectifs élevés. Les renforcements jouent un rôle de catalyseur dans le processus de motivation au travail. Le renforcement externe pour être efficace doit à la fois se montrer **pertinent, contingent et équitable**. Dans ce contexte, les renforcements auront un effet bénéfique sur l'estime personnelle et la satisfaction au travail.

Le schéma intégrateur de Pépin permet de présenter la motivation au travail comme «un processus d'ajustement mutuel entre l'individu et son milieu de travail». En ce sens, il fournit aux gestionnaires une explication cohérente du processus. Il fournit surtout une gamme de cibles d'action pour favoriser la satisfaction au travail, la motivation et la productivité.

Certaines autres théories sont actuellement en développement dans la communauté scientifique. Ces approches tentent d'intégrer la dynamique

individuelle dans son rapport avec son milieu socioprofessionnel. Ce sont moins les caractéristiques de l'un ou de l'autre qui importent mais bien la transaction entre ces deux entités. On y met davantage l'accent sur le type de relation consciente qui est entretenue entre l'individu et son milieu de travail.

POINT DE RÉFLEXIONS

À partir de la revue de littérature menée dans le cadre de ce travail, il se dégage plusieurs réflexions quant à la motivation de l'individu au travail.

La première qui vient à l'esprit, est le caractère mouvant de la motivation individuelle. Il n'existerait apparemment aucune règle universelle et infaillible d'intervention sur la motivation au travail. Des considérations culturelle, démographique et sociale doivent être tenues en compte pour évaluer les dynamiques motivationnelles. À plus forte raison, les caractéristiques individuelles et organisationnelles peuvent jouer un rôle déterminant. Chaque situation doit donc être évaluée à sa propre valeur. Il n'y aurait pas dans cette dynamique de lien automatique agissant dans une quelconque proportionnalité. D'ailleurs, un retour aux données mêmes recueillies par Herzberg démontrent des tendances et non des mécanismes absolus et systématiques. Chaque facteur, quoiqu'étant attribué à l'hygiène ou à la motivation dans son ensemble, a causé dans une certaine mesure l'effet contraire chez d'autres sujets dans un contexte particulier. L'annexe 1 du texte de Herzberg dans le Harvard Business Review de janvier 1968 «Une fois de plus : Comment motiver nos employés?» le démontre clairement.

Ceci étant dit, il serait stérile de renoncer à toute tentative de compréhension de ce phénomène. Il est donc intéressant de regarder ce que certains chercheurs ont pu proposer comme modèle nous permettant d'apprécier cette réalité de façon générale et dynamique.

Dans ce contexte, les travaux de Frederick Herzberg présentent beaucoup d'intérêt. Il faut retenir la dichotomie qui existe entre les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation qui évoluent sur des continuums différents, soit ils sont sans effet, soit leur effet ne va que dans un sens positif (motivation) ou négatif (hygiène). Ils ne s'opposent pas l'un à l'autre.

La capacité d'action du gestionnaire est donc double pour influencer la motivation au travail. D'un côté, une mauvaise gestion des facteurs d'hygiène risque d'engendrer de l'insatisfaction et de l'autre, de bonnes stratégies de gestion des facteurs de motivation contribueront à accroître la satisfaction au travail. Les applications prescriptives d'enrichissement de tâches proposées par Herzberg soulèvent cependant certains doutes. Nous y reviendrons.

Essentiellement basée sur la relation «homme ↔ travail», la théorie d'Herzberg suggère de réhumaniser le système de production. Quand on y regarde de près, les principes sous-jacents à l'enrichissement des tâches s'apparentent

grandement à ceux qui sous-tendent la vogue actuelle des cercles de qualité. Malheureusement, ces concepts amènent tôt ou tard à remettre en question l'organisation traditionnelle du travail de la société industrielle. Or, la philosophie dominante est difficilement conciliable avec des notions hédonistes.

C'est ainsi que se reconstitue inévitablement le triangle contemporain «homme -- travail -- organisation» dans la dynamique motivationnelle.

Tenant de faire la synthèse de ce triangle de la dynamique motivationnelle avec la théorie des deux facteurs d'Herzberg, nous en arrivons à considérer la schématisation suivante :

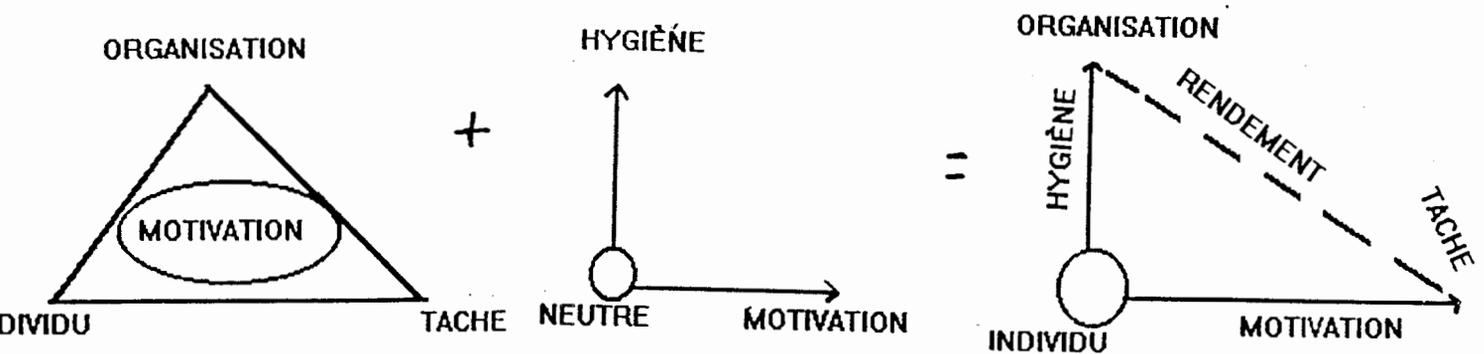


FIGURE 8 SYNTHÈSE DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE

On peut ainsi supposer que la motivation est susceptible de naître de la relation «individu -- tâche». À contrario, l'axe «individu -- organisation» ne semble

tenir que de l'hygiène du travail. Finalement, la résultante de la «tâche» accomplie pour une «organisation» est perceptible sous forme de rendement. Certes cette synthèse est purement schématique, mais elle peut me fournir un premier jalon dans la compréhension de la dynamique de développement de la motivation au travail.

3.5 LA QUESTION GÉNÉRALE DE RECHERCHE

Si nous tentons maintenant de situer la question générale de recherche, dans le cadre théorique étudié, nous arrivons à la formulation suivante :

«Quels sont les facteurs d'hygiène ou de motivation au travail qui influencent les cadres intermédiaires qui vivent un regroupement d'organisation dans le cadre de la réforme du réseau de la santé et des services sociaux québécois en Abitibi-Témiscamingue».

3.6 LES QUESTIONS SPÉCIFIQUES DE RECHERCHE

Il est également possible d'identifier quelques questions spécifiques permettant d'orienter la recherche à partir de la théorie des deux facteurs, à savoir :

- Quels facteurs, les cadres intermédiaires des organisations visées par un regroupement d'établissements dans le cadre de la réforme actuelle, vont-ils identifier comme source de motivation ou d'insatisfaction?
- Est-ce que les groupes provenant de chacune des organisations visées vont identifier les mêmes facteurs?
- Est-ce que ce projet de regroupement affecte leurs motivations ou insatisfactions?
- Quel est leur niveau d'adhésion à ce projet?

Si, à l'aide de cette recherche, nous parvenons à mieux répondre à ces questions, nous aurons atteint notre objectif.

3.7 L'HYPOTHÈSE

Il est maintenant temps d'identifier l'hypothèse qui orientera cette recherche. Dans une recherche exploratoire, l'hypothèse n'est pas soumise à une validation statistique, mais plutôt à une appréciation générale de son utilité pour appréhender une réalité. Comme, d'une part, la situation problématique décrite au chapitre premier nous révèle que la réussite des projets de fusion est largement tributaire du degré de motivation des ressources humaines impliquées, notamment

des cadres intermédiaires, et, que d'autre part, la théorie d'Herzberg propose deux types de facteurs qui affectent la motivation au travail, nous pouvons dégager les hypothèses suivantes dans le cas du regroupement des Centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue. Les deux hypothèses sont complémentaires l'une à l'autre. Elles nous permettront d'explorer les deux facettes d'une même réalité en utilisant le modèle d'Herzberg comme grille d'analyse.

HYPOTHÈSES

- 1° Dans le projet de fusion des Centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue, la satisfaction au travail des cadres intermédiaires des deux établissements n'émergera que s'ils perçoivent un impact positif au niveau des facteurs de motivation.

- 2° Les cadres intermédiaires des deux établissements touchés par le processus de fusion des Centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue développeront de l'insatisfaction en regard des facteurs d'hygiène.

Les variables à l'étude seront donc, d'une part, la satisfaction et l'insatisfaction au travail des cadres intermédiaires visés par le regroupement des Centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue (variable dépendante) et, d'autre part, les facteurs de motivation et d'hygiène définis par Frederick Herzberg (variables indépendantes).

CHAPITRE 4
CADRE OPÉRATIONNEL

CHAPITRE 4

CADRE OPÉRATIONNEL

4.1 LE TYPE DE RECHERCHE

Le projet de recherche qui nous occupe présentement s'inscrit dans une démarche qualitative. Il s'agit en fait d'une étude de cas à caractère essentiellement exploratoire. L'aspect explicatif sera assuré par la confrontation des faits avec le modèle théorique de Frederick Herzberg. Finalement, une série de commentaires et recommandations amèneront une touche prescriptive à ce travail.

L'intérêt est cependant d'explorer une situation peu commune à partir d'un cadre de référence bien établi pour en tirer certaines connaissances de la motivation au travail des cadres intermédiaires soumis à une fusion d'organisations.

4.2 LE MILIEU À L'ÉTUDE

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le milieu choisi pour mener la recherche se compose de deux établissements du réseau de la santé et

des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue. Ces deux établissements voués aux services à la jeunesse sont actuellement en processus de regroupement. Il s'agit du CPEJ et du Centre de réadaptation l'Étape.

Le tableau ci-dessous donne une description sommaire des deux établissements jeunesse touchés par le regroupement et visés par l'étude.

TABLEAU 4 DESCRIPTION SOMMAIRE DES DEUX ÉTABLISSEMENTS

	CENTRE D'ORIENTATION L'ÉTAPE	CPEJ
ANNÉE DE FONDATION	1970	Depuis 1993 sous sa forme actuelle et depuis les années 1960 sous diverses formes.
TYPE D'ÉTABLISSEMENT	Centre de réadaptation pour jeunes en difficulté d'adaptation	Centre de protection à l'enfance et à la jeunesse (services sociaux)
SERVICES OFFERTS	<ul style="list-style-type: none"> → Réadaptation → Garde → Aide en milieu scolaire → Hébergement supervisé 	<ul style="list-style-type: none"> → Psychosociaux → Loi sur les jeunes contrevenants → Loi sur la protection de la jeunesse → Adoption → Services aux autochtones
BUDGET D'OPÉRATION ARRONDI (1992-1993)	8,5M\$	8,3M\$
NOMBRE D'EMPLOYÉS	<ul style="list-style-type: none"> → 225 personnes → 129 postes équivalents temps complet 	<ul style="list-style-type: none"> → 150 personnes → 114 postes équivalents temps complet
NOMBRE DE CADRES	14	13
RÉPARTITION TERRITORIALE	<ul style="list-style-type: none"> → Centre d'accueil et siège social à Val d'Or → Services externes concentrés à Val d'Or et Amos 	<ul style="list-style-type: none"> → Siège social à Amos → Bureau de services par territoire de MRC : <ul style="list-style-type: none"> ▶ Val d'Or ▶ La Sarre ▶ Ville-Marie ▶ Amos ▶ Rouyn-Noranda ▶ Senneterre ▶ Matagami

4.3 LE GROUPE CIBLE

Ce choix se justifie en raison de leur position stratégique dans les deux organisations, mais surtout de l'identification spécifique de ce groupe dans la littérature consultée. Les cadres intermédiaires ont, de ce fait, été retenus pour former le groupe cible sur lequel portera la présente étude. Nous avons expressément exclu les cadres des services administratifs pour ne retenir que les cadres affectés aux services cliniques, puisque ce sont eux qui seront les premiers touchés par les principaux bouleversements.

La composition de ce groupe et de ses principales caractéristiques sont présentées au tableau 5 qui figure à la page suivante.

TABLEAU 5 GROUPE CIBLE : CADRES INTERMÉDIAIRES

	ÉTAPE	CPEJ
Nombre	9	8
Sexe	2 F 7 H	6 F 2 H
Âge	28 à 42 Moyenne 36.6	21 à 44 Moyenne 35.4
Scolarité	1 maîtrise 7 baccalauréat 1 D.E.C.	6 baccalauréat 2 D.E.C. 1 1 ^{er} cycle universitaire
Antécédents professionnels comme cadre	2 à 8 ans 2 ayant 3 ans ou moins moyenne 5 ans	1 à 13 ans 5 ayant 3 ans ou moins moyenne 5.1 ans
Expérience du réseau	5 à 20 ans 2 moins de 10 ans moyenne 13 ans	6 à 23 ans 5 moins de 10 ans moyenne 11.1
Fonctions	Chef d'unité	Directeur de bureau
Services	Principalement réadaptation interne et garde	Psychosociaux par territoire de MRC
Responsabilités :		
- financières	Nil	Nil
- ressources humaines	Supervision et organisation	Supervision professionnelle
- de programmes	Réadaptation et garde	Psychosociaux

4.4 LA CUEILLETTE D'INFORMATION

La technique d'enquête par questionnaire a été retenue. Ce choix visait au départ à assurer des réponses fournies sans intermédiaire. La motivation étant considérée comme un phénomène essentiellement individuel et personnel, le questionnaire offrait une bonne cohérence en ce sens. La théorie utilisée s'y prête bien. Une copie du questionnaire type est reproduit à l'annexe II.

De plus, une série d'entrevues a été prévue avec des sujets du groupe cible. Les sujets aux entrevues devaient être choisis parmi les deux organisations visées. Cette pratique devait permettre d'aller chercher un complément d'information ou d'approfondir les données issues du questionnaire.

Certaines données secondaires ont également été recueillies par la lecture de documents internes (rapports annuels, documents de travail sur le plan d'organisation, etc.) ou par contact avec certains cadres administratifs ou cadres supérieurs des Centres jeunesse.

4.5 LA DÉMARCHE

Le questionnaire fut expédié à dix-sept cadres intermédiaires (neuf à l'Étape et huit au CPEJ) vers le 26 novembre 1993. À la date de retour, seulement six questionnaires ont été retournés. Il fut donc convenu d'une première extension de délai au 21 décembre 1993. Pendant ce temps, une relance a été faite auprès de l'ensemble des cadres visés, afin d'assurer un retour des questionnaires. À l'expiration du délai, seul un questionnaire supplémentaire avait été retourné. Nous avons donc reporté à la mi-janvier 1994 la date ultime de retour et entrepris une démarche de sollicitation personnalisée auprès des cadres intermédiaires. Ce dernier contact a été effectué par les cadres supérieurs qui ont agi comme intermédiaire depuis la demande d'autorisation d'intervention de recherche. C'est par leur entremise que nous avons obtenu le consentement individuel et l'engagement organisationnel à participer à la présente recherche.

Finalement, au 31 janvier 1994, trois questionnaires en provenance de cadres ont été recueillis et portait à dix, sur une possibilité de dix-sept, le nombre de questionnaires retournés. Ce qui représente un taux de réponses global de 58.8% (66.6% pour l'Étape et 50% pour le CPEJ).

4.5.1 Le questionnaire

La première section du questionnaire portait sur les événements motivants. Les répondants étaient invités à décrire deux événements ayant eu une influence positive sur leur motivation au travail. Cette section reprenait essentiellement le type de questions utilisé par Herzberg dans ses travaux. Par la suite, ils devaient coter le niveau d'intensité et la durée de l'effet de ces événements sur une échelle de 1 à 10. Les répondants étaient ensuite invités à indiquer si ces événements étaient à leur avis, reliés au processus de regroupement. La deuxième section reprenait la même série de questions que la section 1, mais cette fois les répondants devaient traiter d'événements ayant générés de l'insatisfaction au travail.

La troisième section proposait d'abord une série de vingt-cinq énoncés mettant chacune en valeur un facteur de motivation ou d'hygiène. Les répondants devaient identifier leur niveau d'insatisfaction ou de satisfaction par rapport à l'énoncé proposé. Deuxièmement, ils devaient indiquer l'effet négatif, neutre ou positif de l'énoncé sur leur motivation au travail. Pour chacun des deux choix, les répondants devaient cocher l'une des cinq cases couvrant la gradation proposée.

L'autre question de cette section donnait l'énumération nominative des facteurs de motivation et d'hygiène. Les répondants devaient alors indiquer si dans le projet de regroupement les éléments proposés étaient susceptibles de créer chez-eux de la motivation ou de l'insatisfaction. Ces trois façons de poser les questions devaient permettre d'éliminer les biais d'interprétation ou d'incohérence des réponses. Ainsi, les réponses aux questions portant expressément sur les facteurs influents devaient corroborer l'interprétation décrite aux questions libres de la première section. La concordance des réponses sera démontrée lors de la présentation et de l'analyse des résultats.

Une autre question de cette section demandait d'identifier trois éléments du processus de regroupement sur lesquels les répondants interviendraient s'ils en avaient le pouvoir. Finalement, les répondants étaient invités à coter sur une échelle de 1 à 10 leur niveau d'adhésion au projet de regroupement des établissements jeunesse. La dernière section du questionnaire proposait une série de questions destinées à établir le profil des répondants.

4.5.2 Les entrevues

En février, une première compilation sommaire des questionnaires a permis de préparer un contenu d'entrevues. Une copie de la grille d'entrevue est

reproduite à l'annexe III. C'est du 18 au 31 mars que cinq entrevues ont été réalisées. Trois entrevues furent tenues avec des cadres du CPEJ dont une avec un cadre n'ayant pas répondu au questionnaire et deux autres avec des cadres de l'Étape. C'est devant la difficulté à récupérer un nombre satisfaisant de questionnaires qu'il fut convenu de porter de trois à cinq le nombre d'entrevues réalisées.

Sommairement, l'entrevue était divisée en trois phases. L'entrée en matière permettait de décrire le travail actuel du cadre interviewé. La deuxième phase portait spécifiquement sur l'effet de regroupement sur la motivation ou l'insatisfaction au travail. Finalement, la troisième partie visait à valider et à approfondir les résultats de la première compilation sommaire du questionnaire.

4.6 LA COMPILATION DES RÉSULTATS

Les résultats ont été compilés manuellement par l'auteur de cette recherche. Chaque questionnaire a fait l'objet d'une analyse. Les réponses ont été répertoriées et classées en fonction du cadre théorique retenu. Les entrevues ont été enregistrées, puis transcrites manuellement. Les passages retenus ont été tirés

d'extraits de ces entrevues. Certaines adaptations mineures ont pu être nécessaires pour assurer la confidentialité des réponses.

4.7 LES VARIABLES

Nous inspirant des travaux d'Herzberg, les variables retenues et soumises aux cadres interviewés seront réparties en «facteurs d'hygiène» et en «facteurs de satisfaction». Les répondants devaient identifier l'impact de ces variables sur leur motivation personnelle dans le contexte actuel du regroupement. De plus, à la fin, ils avaient le loisir d'identifier d'autres variables qui affectent leur niveau de motivation ou de démotivation. Nous rappelons ici les principales variables retenues.

TABLEAU 6 FACTEURS DE SATISFACTION ET D'HYGIÈNE

FACTEURS DE SATISFACTION :

- L'accomplissement
- La reconnaissance
- Le travail en lui-même
- Les responsabilités
- La promotion
- La possibilité de croissance

FACTEURS D'HYGIENE :

- La politique interne de l'organisation
- La supervision
- Les relations interpersonnelles
- Les conditions de travail
- Le salaire
- La vie personnelle

La description opérationnelle des facteurs de premier ordre, tel qu'utilisé par Herzberg (1978), est reproduite en annexe I et sera utilisée en référence lors de l'intervention.

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 5

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

INTRODUCTION

Dans ce chapitre, nous exposerons les données recueillies lors de notre recherche empirique. Ces données seront présentées en relation avec l'hypothèse de base et les questions spécifiques de recherche. L'hypothèse s'appuie sur l'impact des facteurs d'hygiène et de motivation. Les facteurs identifiés par Herzberg vont donc constituer les variables à l'étude dans un premier temps.

Par la suite, nous exposerons ce que l'enquête révèle quant au niveau d'adhésion au projet de regroupement. Ceci nous permettra d'apprécier plus particulièrement la première partie de l'hypothèse. La deuxième partie de l'hypothèse nous amènera à regarder les effets spécifiques du regroupement sur la motivation au travail des cadres intermédiaires.

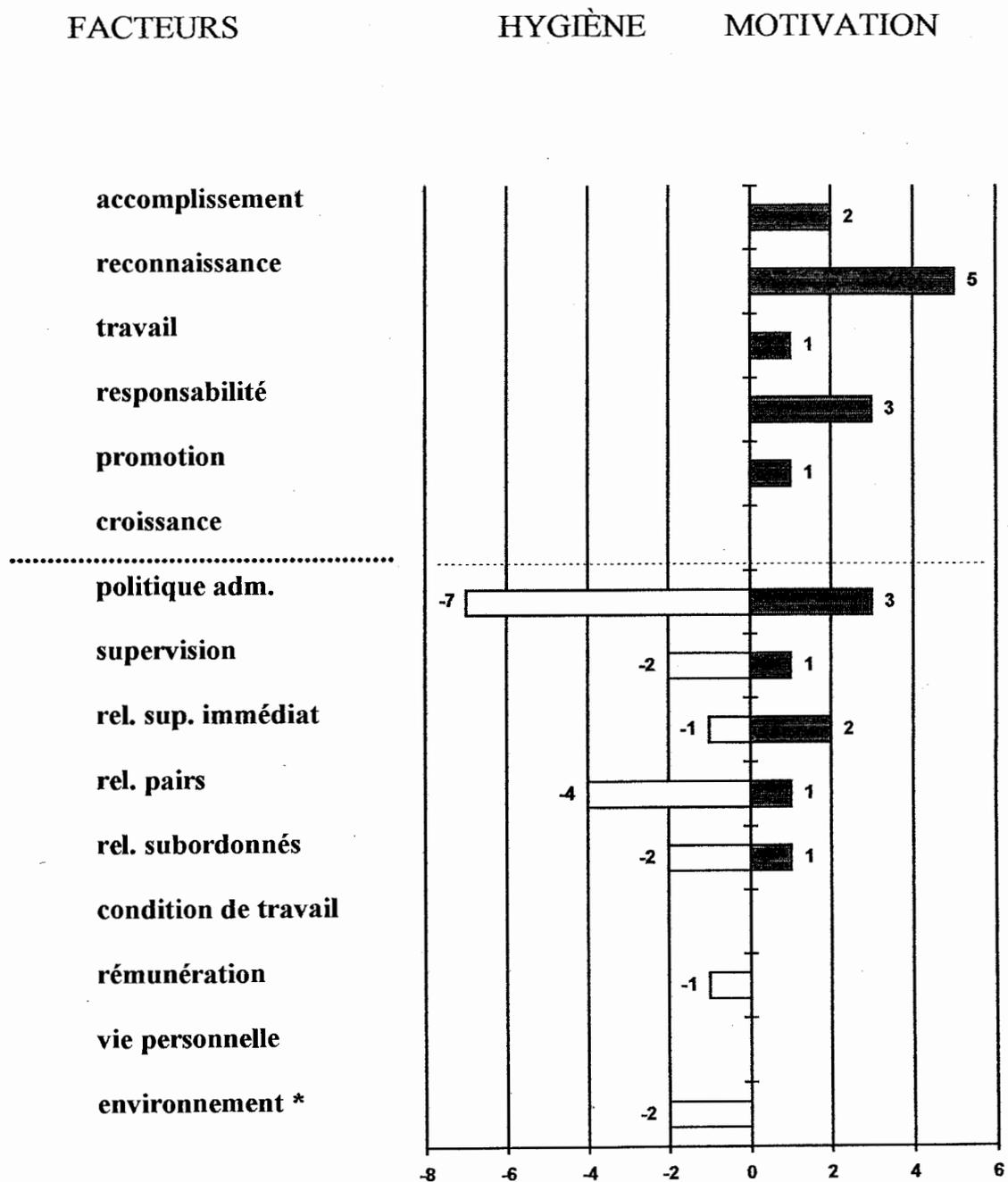
Nous compléterons la présentation des données par un élément soulevé par nos questions de recherche, à savoir les différences de perception quant au regroupement entre les cadres de l'Étape et ceux du CPEJ.

5.1 LES VARIABLES

Comme nous l'avons vu, les variables à l'étude sont celles définies par Frederick Herzberg. Nous retrouvons leurs descriptions opérationnelles à l'annexe I. Ces variables ont été soumises aux sujets par voie de questionnaire reproduit à l'annexe 2. Les trois premières sections du questionnaire abordent de façon différente ces variables.

Dans la première partie, on demande au cadre d'identifier des situations créant de la motivation ou de l'insatisfaction (hygiène). Il doit décrire brièvement l'effet de ces situations sur son niveau de motivation ou d'insatisfaction. Ici c'est le chercheur qui associe les situations aux facteurs à l'étude. Le nombre d'événements parmi les 39 relevés qui correspond à chaque facteur est rapporté à la figure 9, selon l'effet produit (hygiène ou motivation). Comme informations complémentaires, les répondants indiquaient l'intensité et la durée de l'effet sur leur motivation (tableau 7) ou insatisfaction (tableau 8) en fonction d'une échelle de 1 minimum à 10 maximum.

Classification des événements rapportés par
les cadres intermédiaires en fonction
des facteurs d'Herzberg



* facteur non identifié par Herzberg

FIGURE 9

TABLEAU 7

**IDENTIFICATION DE L'INTENSITÉ ET DE LA DURÉE DE L'EFFET MOTIVANT
DE CHAQUE ÉVÉNEMENT RELATÉ PAR LES CADRES**

FACTEURS	ÉVÉNEMENTS	INTENSITÉ	DURÉE
ACCOMPLISSEMENT	2	7	7
	18	8	9
RECONNAISSANCE	3	8	5
	4	6	8
	5	8	5
	14	8	9
	18	8	9
TRAVAIL	7	7	7
RESPONSABILITÉ	12	9	9
	13	8	9
	17	9	10
PROMOTION	15	5	8
CROISSANCE	2	7	7
	18	8	9
POLITIQUE ADM.	10	9.5	9.5
	11	9	9
	20	7	6
SUPERVISION	6	7	6
RELATIONS SUP.	1	7	8
	9	8	8
RELATIONS PAIRS	19	6	6
RELATION SUB.	8	8	8

TABLEAU 8

**IDENTIFICATION DE L'INTENSITÉ ET DE LA DURÉE DE L'EFFET
INSATISFAISANT DE CHAQUE ÉVÉNEMENT RELATÉ PAR LES CADRES**

FACTEURS	ÉVÉNEMENTS	INTENSITÉ	DURÉE
POLITIQUE ADM.	2	6	7
	3	4	7
	5	8	7
	11	7	4
	15	4	7
	16	6	4
	17	3	8
SUPERVISION	1	8	9
	19	4	5
RELATIONS SUP.	7	10	8
RELATIONS PAIRS	8	8	9
	9	7	7
	12	6	4
	14	7	2.5
RELATIONS SUB.	6	8	5
	13	9	3
RÉMUNÉRATION	10	8	9
ENVIRONNEMENT	4	9	7
	18	3	5

Dans la deuxième partie du questionnaire, le sujet doit déterminer si l'énoncé qu'on lui propose (25 au total) lui procure de l'insatisfaction ou de la satisfaction et quel est l'effet sur son niveau de motivation. Une valeur de 1 à 5 a été donnée à chaque choix de réponse. Comme chaque énoncé correspond à un facteur, nous avons transposé les résultats moyens sur une échelle de 1=insatisfait à 5=satisfait en identifiant l'énoncé par ordre de présentation dans le questionnaire (tableau 9). Par ailleurs, la figure 10 illustre les résultats moyens obtenus par ordre croissant. Il est donc possible de retracer un facteur à chaque énoncé et d'y retracer le score correspondant. Une cote de 3 représente un effet neutre. Si la cote est inférieure à 3, l'effet sur la motivation est négatif. À l'inverse, si la cote est supérieure à 3, l'effet est positif.

Le troisième type de présentation consiste à énumérer les facteurs recensés par Herzberg et à demander au répondant de choisir s'il s'agit d'éléments de motivation ou d'insatisfaction (hygiène). La figure 11 traduit les réponses en nombre absolu pour chaque facteur.

TABLEAU 9
LISTE DES FACTEURS CORRESPONDANTS AUX ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE

<i>ÉNONCÉS</i>	<i>FACTEURS</i>	<i>COTES</i>
1	Politique administrative	3.4
2	Condition de travail	3.6
3	Relation avec le supérieur	3.3
4	Rémunération	2.9
5	Accomplissement	4.4
6	Relation avec les collègues	3.7
7	Politique administrative	3.15
8	Croissance personnelle	3.5
9	Promotion	2.85
10	Travail en lui-même	3.2
11	Supervision (clinique)	3.35
12	Travail (qualification)	4.05
13	Travail (défi)	4.15
14	Reconnaissance	3.2
15	Responsabilités	4.05
16	Supervision (gestion)	2.65
17	Croissance	4.0
18	Politique administrative	3.0
19	Relation avec le personnel	4.25
20	Vie privée	3.65
21	Accomplissement	4.2
22	Responsabilité	3.45
23	Promotion	2.77
24	Reconnaissance	3.6
25	Vie privée	3.15

Niveau de motivation ou d'insatisfaction associé aux facteurs influents selon 25 énoncés soumis aux cadres intermédiaires

Énoncé

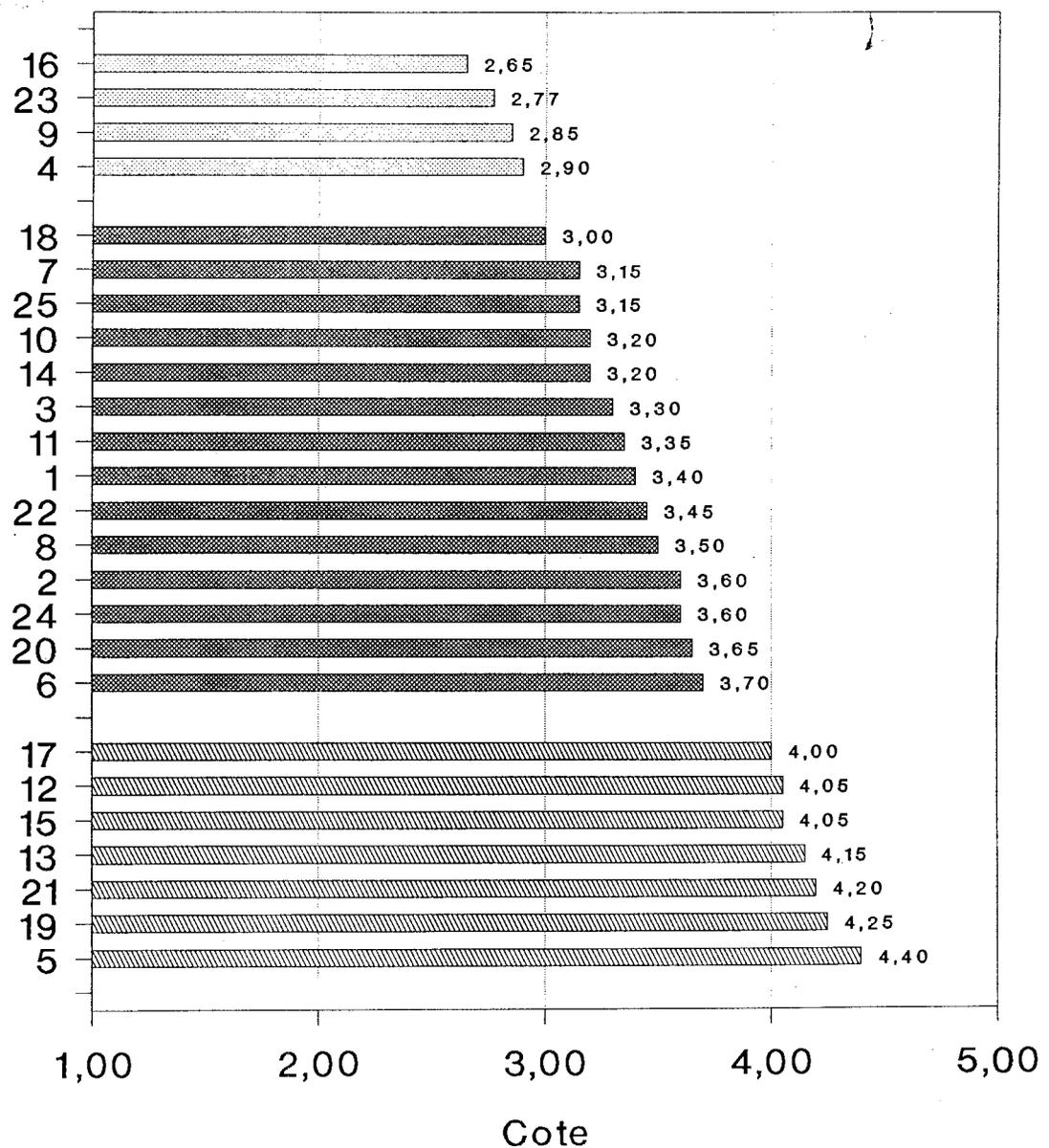


FIGURE 10

Effets des facteurs influents sur la
motivation au travail selon
les cadres intermédiaires vivant une fusion

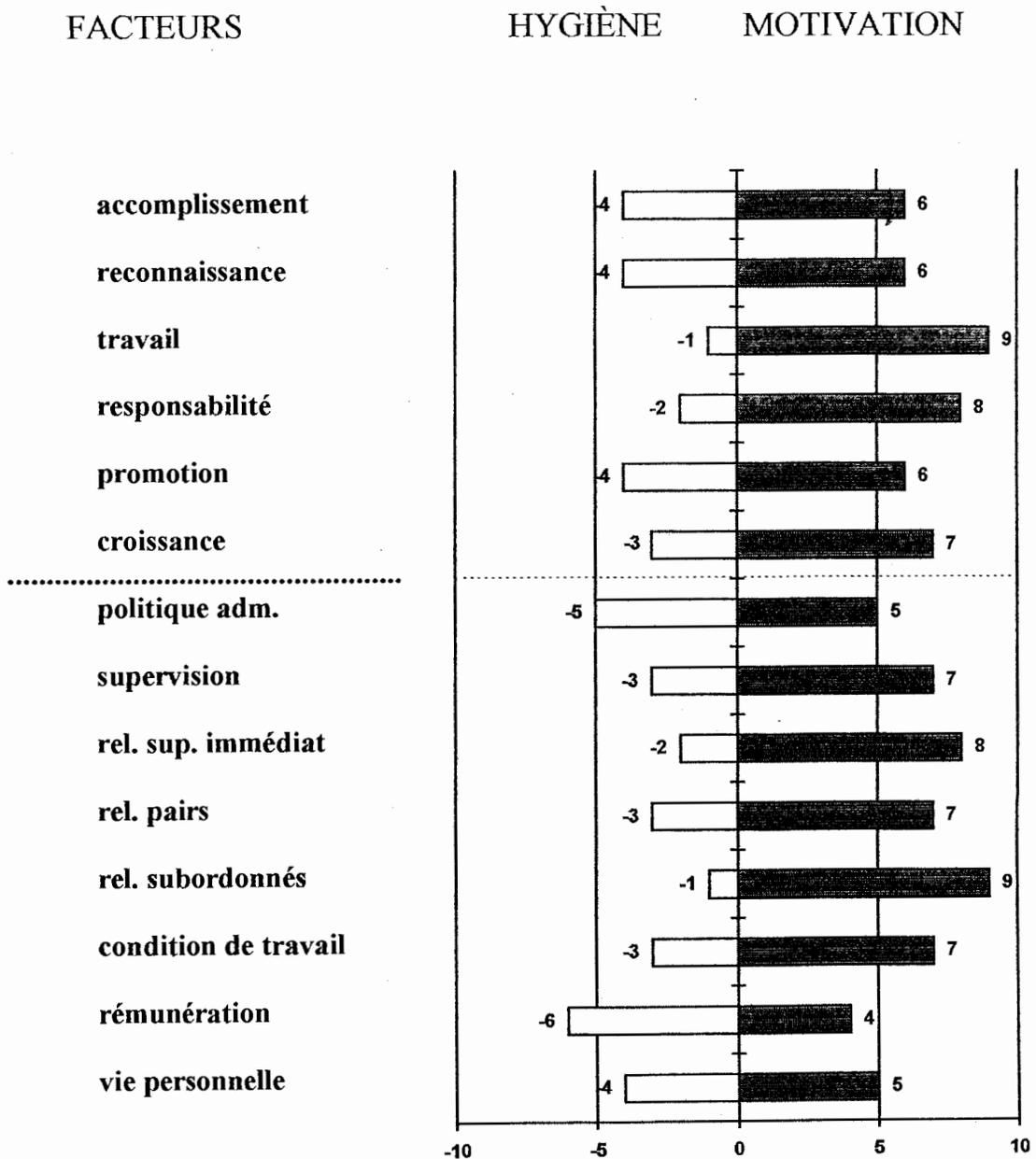


FIGURE 11

Nous présenterons maintenant les résultats obtenus pour chacun des facteurs. Nous commencerons par les facteurs de motivation puis d'hygiène selon l'ordre d'Herzberg. Nous verrons d'abord comment Herzberg considérait chacun des facteurs. D'autres auteurs de la revue de littérature pourront apporter un aspect spécifique en regard de la variable à l'étude. Par la suite, nous regarderons comment les cadres de cette recherche ont répondu aux questionnaires en fonction de ces variables. Finalement, un relevé d'entrevues viendra compléter la présentation des résultats.

5.1.1 L'accomplissement

1. Selon la revue de littérature

L'accomplissement est identifié par les travaux d'Herzberg, comme premier facteur de motivation. Il est premier par ordre d'importance et de puissance. Son effet est donc indéniable. Considéré par plusieurs comme un besoin de niveau supérieur, l'accomplissement représenterait un besoin qui trouve principalement réponse au travail.

2. Selon les résultats obtenus

L'accomplissement est effectivement l'un des facteurs puissants de la motivation des cadres ciblés. Ces derniers identifient deux situations où l'accomplissement représente une source de motivation et aucune situation d'insatisfaction reliée à ce facteur (figure 9). De plus, sur une échelle de 1 à 10 l'intensité et la durée de l'effet de motivation se situent à chaque fois au-dessus de 7.

Lors du classement des 25 énoncés, les deux portant sur l'accomplissement se situent au premier et au septième rang par rapport à sa capacité de motivation. Seulement sept énoncés se sont mérités une cote supérieure ou égale à quatre sur une échelle de 1 à 5 et l'accomplissement accapare deux de ces places (figure 10).

Lorsqu'on présente nommément la variable, six personnes sur dix l'identifient comme facteur de motivation.

De surcroît, les entrevues appuient la position déterminante de cette variable. Tous les sujets ont relaté au moins un événement qui témoignait de la motivation ressentie, à la suite de l'accomplissement d'un travail particulier. Au

moins à trois reprises, les sujets ont associé les sentiments d'accomplissement à une reconnaissance de la part d'un tiers (supérieur immédiat, employé dirigé ou membre de la communauté). Ces deux facteurs semblent donc étroitement liés. Ainsi un cadre rapportait :

«Quand mon personnel m'a manifesté sa gratitude pour l'amélioration de leurs conditions physiques de travail, je me suis senti fier de ce que j'avais accompli même si ce n'était pas énorme, j'avais fait avancer les choses».

5.1.2 La reconnaissance

1. Selon la revue de littérature

C'est le deuxième facteur de motivation en terme d'importance selon le modèle d'Herzberg, bien que la description tienne compte du blâme et de la critique comme reconnaissance négative. Il semble que les sujets relatent plus aisément les reconnaissances positives et taisent les blâmes ou critiques.

La majorité des auteurs reconnaissent l'effet de renforçateur positif ou négatif de la reconnaissance d'autrui dans la dynamique de la motivation.

2. Selon les résultats obtenus

La figure 9 nous confirme que la reconnaissance joue un rôle de premier plan au niveau de la motivation. Elle réfère évidemment à un échange interpersonnel positif. Dans les situations rapportées, cinq avaient un effet motivant. L'intensité de l'effet motivant est généralement très élevée (supérieur ou égal à 7 sur une échelle de 10) et la durée varie de moyenne (5) à longue (8 et 9) selon les situations.

La figure 10 tend à pondérer légèrement la place de la reconnaissance. Elle confirme l'effet positif joué par la reconnaissance, mais lui attribue un niveau moyen la plaçant en dixième et dix-huitième place sur une possibilité de 25 énoncés. Les deux énoncés récoltent une cote respective de 3.6 et 3.2 où le 3 représente le point neutre.

La figure 11 permet de constater que six personnes sur dix identifient la reconnaissance comme source de motivation. C'est le même score que l'accomplissement.

Les entrevues supportent le fait que la reconnaissance exprimée par autrui contribue largement à l'évaluation de l'accomplissement professionnel. La

reconnaissance joue donc un rôle de premier plan sur la motivation. Il faut constater que la reconnaissance vient à posteriori du travail accompli et soutiendrait donc la position, reprise par Pépin, que ce sont les gens performants qui sont motivés à poursuivre leur travail et non les gens motivés qui performant.

Dans cette optique, un cadre a mentionné :

«Les gens de la place m'ont dit que depuis que je suis ici, les services se sont améliorés et qu'ils sentent que l'on veut leur procurer un accès convenable à ces services. Ça c'est stimulant parce que c'est pour eux qu'on travaille».

5.1.3 Le travail en lui-même

1. Selon la revue de littérature

Le travail en lui-même est considéré par Herzberg comme le troisième facteur de motivation d'importance. Cependant, parmi les facteurs de motivation, c'est celui qui a la plus forte pénétration du côté des facteurs conduisant à un mécontentement. Le travail peut donc être aliénant ou stimulant tout dépendant de l'appréciation que l'individu en fait. D'où vient le principe d'enrichissement des tâches.

Hackman et Oldham (1976), qui ont poursuivi les travaux de Herzberg, en arrivent à cibler ce facteur comme étant l'élément déterminant de la motivation. Ils ont donc développé un modèle d'enrichissement qui se fonde sur les caractéristiques de l'emploi. C'est dire toute l'importance consacrée au diagnostic du travail pour en déterminer l'effet motivateur.

Le modèle intégrateur de Pépin consacre également une importance déterminante au travail. Il propose même quatre composantes à décentraliser pour assurer un travail stimulant.

2. Selon les résultats obtenus

La figure 9 ne permet pas de tirer de conclusion puisqu'une seule situation réfère au travail en lui-même. La figure 10, par contre, place les deux énoncés se rapportant au travail au quatrième et cinquième rang. Ceci vient indiquer la puissance du travail en lui-même comme source de motivation. La figure 11 confirme cette assertion puisque neuf personnes sur dix ont identifié cette variable comme facteur de motivation soit le plus haut score obtenu.

Les entrevues ont permis d'identifier l'importance du travail. Il faut toutefois préciser que le travail est d'abord perçu en fonction de ses aspects

cliniques et des résultats avec la clientèle. Les aspects de gestion viennent en second plan. On semble toutefois conscient que la contribution du cadre à l'amélioration des services aux clients est d'assurer une bonne gestion des ressources à sa disposition.

Au moins trois cadres sur cinq ont signalé que le défi de trouver l'intervention appropriée au cheminement d'un jeune ou de sa famille représentait une source de motivation extrêmement puissante. D'ailleurs, la physionomie des sujets prenait beaucoup d'éclat lorsque nous abordions cet aspect. L'extrait suivant l'illustre bien :

«On apprend toujours des jeunes, plus y sont difficiles à percer, plus ils nous obligent à se renouveler, à chercher, à lire, à trouver le bon moyen de les rejoindre. C'est ce qui nous tient allé. C'est à la fois extrêmement exigeant mais extrêmement valorisant en même temps».

5.1.4 La responsabilité

1. Selon la revue de littérature

Dans les travaux d'Herzberg, la responsabilité arrive au quatrième rang comme facteur de motivation. Il faut toutefois observer que la responsabilité est

nettement moins souvent identifiée comme source de mécontentement. La responsabilisation est souvent à la base des programmes d'enrichissement.

L'approche de gestion par objectifs de Locke et Latham (1984, 1990) valorise évidemment au plus haut point ce facteur de motivation.

2. Selon les résultats obtenus

Parmi les sujets à l'étude, trois ont identifié une situation où la responsabilité a été déterminante dans le niveau de motivation vécu (figure 9). Précisons également que tant l'intensité que la durée de l'effet motivant a été vécu fortement, se situant entre huit et dix sur une échelle de dix. Aucune situation de mécontentement n'a été rapportée eu égard aux responsabilités.

Parmi les énoncés proposés, les deux se rapportant à la responsabilité se classent respectivement au cinquième et au treizième rang (figure 10). Remarquez que même celui du treizième rang se situe dans la zone d'influence positive (supérieur à 3). Ceci tend à démontrer le caractère motivant des responsabilités.

La figure 11 nous indique qu'une forte proportion de répondants 8/10 considère les responsabilités comme un facteur de motivation.

Lors des entrevues, chaque sujet se faisait un point d'honneur de citer les responsabilités particulières qu'il avait à assumer. On se plaignait parfois du manque de reconnaissance de sa contribution particulière ou de l'insuffisance de moyens pour assumer ses responsabilités spécifiques, mais jamais on n'a dénoncé une surcharge de responsabilités ou une absence flagrante de responsabilités.

Nous avons ainsi entendu plusieurs remarques du style "En plus de toutes les tâches d'un directeur de bureau, moi j'assume telle responsabilité particulière" ou encore «Souvent quand le directeur veut confier une responsabilité, il m'en parle parce que je connais bien la job» ou encore «On me fait confiance pour assumer cette responsabilité et j'en suis fier».

5.1.5 Les promotions

1. Selon la revue de littérature

La promotion arrive au cinquième rang des facteurs de motivation d'Herzberg. Il est toutefois rapporté peu fréquemment comparé aux quatre précédents.

Dans le modèle intégrateur de Pépin les promotions font parties des renforcements extrinsèques qui sont attribués à titre de récompenses. L'appréciation de leur attribution est largement soumise au mécanisme de comparaison sociale de la théorie de l'équité.

2. Selon les résultats obtenus

La figure 9 nous montre une seule situation se rapportant à une promotion. Cette situation a été considérée motivante à intensité moyenne mais à longue durée.

La figure 10 place les deux énoncés dans la zone négative d'influence. C'est en fait le seul facteur où les deux énoncés s'y rapportant ont été classés inférieur à 3 (point neutre). La perception des chances de promotion est donc très négative relativement aux autres facteurs.

La figure 11 nous démontre pourtant que six personnes sur dix considèrent que les promotions sont en mesure de jouer un rôle positif sur leur motivation.

Les entrevues ont fait ressortir une certaine ambition chez les cadres d'expérience. La possibilité de promotion est envisagée avec enthousiasme. Les perspectives internes sont cependant peu prometteuses. La situation de compressions budgétaires dans le réseau et la fusion des établissements, qui placent plusieurs postes de cadre en suspens, viennent limiter considérablement les opportunités anticipées.

«Je ne veux pas rester à ce niveau toute ma vie. Pour le moment, j'ai du plaisir à faire ce job, mais j'espère que l'organisation pourra aussi me permettre d'évoluer dans d'autres genres de responsabilités».

Devant la limitation des promotions envisagées, certains envisagent la mutation horizontale comme une alternative intéressante. Il devient ainsi possible d'assumer de nouvelles responsabilités et de maintenir une croissance professionnelle stimulante. Cette attirance vers la promotion de carrière s'est toutefois manifestée plus clairement chez les cadres de l'Étape rencontrés en entrevue.

5.1.6 La croissance et le développement personnel

1. Selon la revue de littérature

La possibilité de progrès ou de croissance personnelle est considérée comme facteur de motivation. Il faut dire cependant que moins de 10% des situations sont identifiées à ce facteur. Parmi les facteurs de motivation, il serait donc celui qui joue le rôle le moins déterminant. Ce besoin de niveau supérieur tant chez Herzberg que chez Alderfer pourrait également trouver son expression dans d'autres contextes que le travail.

2. Selon les résultats obtenus

La figure 9 nous démontre qu'aucune situation se rapportant à la croissance ou au développement personnel n'a été relevée par les sujets.

La figure 10 nous indique que les deux énoncés en lien avec la croissance personnelle sont placés dans la partie positive avec des cotes de 3.5 et 4.0. Ceci semble démontrer que les sujets envisagent positivement leur chance de croissance personnelle dans le contexte actuel.

Lorsqu'on réfère spécifiquement à ce facteur, sept sujets sur dix l'identifient comme pouvant avoir un impact positif sur leur motivation.

Les entrevues révèlent que pour tous les sujets, leur emploi est satisfaisant dans la mesure où il leur permet encore de croître et d'évoluer personnellement et professionnellement. S'ils ne sentaient pas cette opportunité, leur travail perdrait de l'intérêt et envisageraient même quitter. «Le jour où je ne sentirai plus que j'apprends, que je grandis, je ne m'accrocherai pas à ce job; je ferai autre chose», a prétendu un cadre.

5.1.7 Les politiques et l'administration de l'entreprise

1. Selon la revue de littérature

Parmi les facteurs d'hygiène, les politiques et l'administration de l'entreprise se classent au premier rang. En effet, les situations générant du mécontentement sont le plus souvent associées à ce facteur. De plus, il est rarement la source de motivation. Son influence est donc très claire et nette.

Dans le modèle intégrateur de Pépin, les politiques de l'organisation se situent aux deux extrémités de la dynamique de motivation. Elles sont reliées aux renforcements d'une part et aux caractéristiques du travail offert d'autre part.

2. Selon les résultats obtenus

Nous retrouvons à la figure 9 pratiquement la même configuration que dans l'étude d'Herzberg pour ce qui est de la politique et l'administration interne. C'est le facteur ayant la plus grande influence de mécontentement. L'intensité et la durée sont très variables d'une situation à l'autre. Sept situations de mécontentement contre trois de motivation sont identifiées par les cadres.

La figure 10 nous illustre que les deux énoncés relatifs aux politiques administratives sont situés dans la zone neutre (3) avec des scores de 3 et 3.15 respectivement. Ils ont les cinquième et sixième plus basse cote.

La figure 11 démontre une certaine ambivalence avec une répartition égale des répondants qui placent cette variable du côté des facteurs de motivation ou du côté des facteurs d'hygiène.

Lors des entrevues, plusieurs témoignages reflètent l'effet négatif de certaines mesures administratives.

«J'ai hâte à l'équité», tranchait l'un des cadres rencontrés.

«On sent un vide au niveau administratif parce que le système est mobilisé par autre chose», a transmis l'un des sujets.

Enfin, face au processus de gestion du regroupement visant à établir le nouveau plan d'organisation, le commentaire suivant a été formulé :

«Le comité de gestion fait un bout de chemin avec ça, mais on ne les voit pas aller...ça fait qu'on est plus en réaction que dedans l'action».

Cependant, lorsque ces situations sont réglées ou lorsque les politiques internes sont positives, elles ne semblent pas motiver les sujets, mais simplement ne pas faire entrave à l'effet motivant de d'autres variables. De plus, les irritants reliés aux mesures administratives sont attribués à des contraintes de l'environnement externe de l'organisation dans deux occasions précises. On considère que la direction n'a pas le choix d'adopter de telle position, qu'elle est soit victime, soit otage de forces extérieures.

5.1.8 La supervision

1. Selon la revue de littérature

Herzberg définit la supervision par rapport au lien hiérarchique. C'est l'activité de contrôle et de commandement des opérations techniques qui est en cause. Dans cette optique, la supervision est fortement associée aux facteurs d'hygiène. C'est en fait le deuxième facteur en importance à ce niveau. Très peu de situations motivantes y sont attribuées.

Dans la théorie des objectifs, la supervision joue cependant un rôle différent, beaucoup plus associé à l'accompagnement formateur. Le modèle de Pépin, quant à lui, insiste sur le caractère de rétroaction de la relation avec le superviseur dans une approche décentralisée de la gestion.

2. Selon les résultats obtenus

La figure 9 nous démontre que peu de situations sont associées à la supervision. L'une réfère à une situation où la supervision a contribué à motiver le sujet. Les deux autres ont procuré du mécontentement. Il s'agit en fait de supervision qui n'a pas été reçue.

Les énoncés relatifs à la supervision sont répartis de façon distincte sur l'échelle de la figure 10. D'abord la supervision reçue par du personnel compétent est légèrement positive 3.35, tandis que la supervision dans le rôle de gestionnaire est l'énoncé le plus insatisfaisant avec un 2.65. Les entrevues permettront d'expliquer la différence de perceptions que les répondants ont fait en regard de ces énoncés.

À la figure 11, les répondants ont situé la supervision dans les facteurs de motivation et non dans les facteurs d'hygiène dans une proportion de 7 sur 10.

Les entrevues ont permis d'identifier que la supervision clinique est hautement appréciée par trois des cinq répondants. Les compétences des supérieurs hiérarchiques à ce niveau sont essentielles. Cependant, deux cadres notent un manque flagrant de supervision technique par rapport aux fonctions de gestionnaires.

«On est laissé à nous-même pour la gestion. Mon boss a d'autres chats à fouetter mais je ne le vois pas souvent», admettait un cadre.

5.1.9 Les relations interpersonnelles

1. Selon la revue de littérature

Comme nous l'avons vu, dans la théorie des deux facteurs, les relations interpersonnelles sont divisées en trois groupes distincts :

- relations avec le supérieur direct,
- relations avec les pairs,
- relations avec les subordonnés.

Or, ces trois groupes, même pris séparément, se retrouvent du côté des facteurs d'hygiène. On peut cependant remarquer que les relations avec les subordonnés ont une influence positive dans une proportion presque aussi forte que leur capacité à susciter le mécontentement.

Peu de théories se consacrent aux relations interpersonnelles en milieu de travail comme source de motivation parmi les théories alternatives déjà citées, seule la théorie de l'équité s'en préoccupe dans le processus de comparaison sociale.

2. Selon les résultats obtenus

Au niveau de l'enquête menée ici, la figure 9 nous montre des résultats qui diffèrent quelque peu. D'abord, les relations avec les supérieurs sont perçues comme facteur motivant deux fois sur trois. Les relations avec les collègues, avec quatre situations négatives, génèrent nettement plus de mécontentement que les deux autres types de relation. Les relations avec les subordonnés sont classées parmi les facteurs d'hygiène deux fois sur trois.

Par le biais des énoncés, les trois types de relations sont situés dans la zone d'influence positive. Pour leur part, les relations avec les subordonnés obtiennent le deuxième plus haut score à 4.25. Les relations avec les collègues prennent le huitième rang avec un 3.7 et ceux avec le supérieur immédiat le seizième avec un 3.3. Ces résultats sont donc en contradiction avec ceux recueillis à la section précédente.

Quand on leur demande d'identifier eux-mêmes l'effet de ces relations, les sujets les placent tous comme facteur de motivation dans les proportions suivantes :

→ relations avec le supérieur 8 sur 10,

- relations avec les collègues 7 sur 10,
- relations avec les subordonnés 9 sur 10.

Lors des entrevues, nous avons décelé que les cadres des deux établissements sortent à peine de situations très tendues et difficiles avec des cadres supérieurs. Ils sont depuis quelque temps plus satisfaits de leur relation.

«Je ne t'aurais pas dit cela, il y a un an. Ça brassé ici. Aujourd'hui, le climat est bon. On a su reconstruire sur de nouvelles bases mais ça demande à chacun d'y contribuer», rapportait un cadre lors de l'entrevue.

Au niveau des collègues, il semble que le regroupement aura occasionné plusieurs déceptions. On s'est senti abandonné par ses pairs. Un manque de solidarité a été vécu par trois des cinq cadres rencontrés. Par contre, certaines difficultés ont créé un rapprochement encore fragile, selon l'un d'entre eux. L'isolement est toujours vécu fortement et on souhaite augmenter les opportunités de rencontres pour améliorer les relations.

«On est encore pas mal isolé, faut qu'on se voit si on veut se rapprocher, pis se tenir ensemble», soutient l'un d'eux.

À une exception près, c'est avec les subordonnés que l'on s'identifie le plus. C'est avec eux qu'on retrouve sa raison de travail. Les liens y sont donc plus

intenses et stimulants. Par contre, là où ces relations sont détériorées, leur poids est d'autant plus lourd.

5.1.10 Les conditions de travail

1. Selon la revue de littérature

Dans les travaux d'Herzberg, les conditions de travail sont nettement identifiées comme facteur d'hygiène. La fréquence est peu élevée mais presque exclusivement rapportée dans des situations de mécontentement.

Les conditions de travail ne sont généralement évoquées que dans le processus de comparaison sociale pour établir le sentiment d'équité.

2. Selon les résultats obtenus

Aucune situation rapportée à l'enquête ne concerne les conditions physiques de travail. Les répondants n'ont pas relevé spontanément ce facteur. Cependant, avec le classement des énoncés, les conditions physiques obtiennent le dixième rang avec une cote positive de 3.6. Lorsque l'on demande aux

répondants de situer spécifiquement ce facteur, 7 sur 10 le placent comme facteur de motivation et non comme facteur d'hygiène.

En entrevue, ce facteur n'est pas soulevé par les participants de façon aussi positive. Peu y font référence : 2 sur 5. Cependant, les conditions physiques sont mentionnées dans des comparaisons au désavantage de l'interviewé. Il est source de frustrations à plusieurs reprises, surtout lorsque ses propres conditions sont comparées avec les collègues.

«Ça n'a pas d'allure d'être "amanché" de même, pis quand il y a du développement, ça va ailleurs et nous on hérite des restants. Il faut se battre pour recevoir la même chose que les autres», dénonçait l'un des cadres, mais un discours semblable a été entendu à une autre entrevue.

Pour les autres, on se considère bien pourvu, mais cette situation ne semble pas procurer un grand stimulant.

5.1.11 Le salaire

1. Selon la revue de littérature

Comme nous l'avons vu, Herzberg place le salaire du côté des facteurs d'hygiène même si celui-ci obtient une fréquence pratiquement identique de situation motivante.

Qu'il soit considéré comme renforcement direct ou comme récompense générale, le salaire joue toujours une influence sur le contexte de travail. Il répond tantôt à des besoins primaires et tantôt à un statut social ou à une reconnaissance tangible. Mais c'est surtout dans le sentiment d'équité que le salaire prend le maximum d'effet.

2. Selon les résultats obtenus

Les répondants n'ont fait mention du salaire qu'à une seule occasion. Dans la situation soulevée, le salaire a contribué au mécontentement du cadre.

Parmi les quatre seuls énoncés à obtenir une cote négative, on retrouve le salaire avec un 2.4

Lorsqu'on leur soumet directement la question, 6 répondants sur 10 considèrent le salaire comme source d'insatisfaction. C'est le seul facteur à recevoir une appréciation négative d'une majorité de répondants.

En entrevue, les cadres confirment les frustrations vécues avec la rémunération. Faut dire qu'une récente reclassification des postes a produit une révision à la baisse des classes salariales de plusieurs d'entre eux. La situation est d'autant plus frustrante que les cadres se comparent aux collègues qui ont soit maintenu leur niveau précédent ou obtenu un meilleur positionnement. Les cadres attribuent cependant cette situation à une directive de l'extérieur de l'organisation et n'en tiennent donc pas rigueur à l'équipe de direction en place. Les pressions de l'environnement externe sont déterminantes à leur avis dans ce dossier.

5.1.12 La vie personnelle

1. Selon la revue de littérature

L'effet du travail sur la vie personnelle est peu significatif dans l'étude d'Herzberg. Une petite proportion de situations y est rattachée, mais la majorité des cas ont une influence sur le mécontentement qui affecte, par la suite, la satisfaction au travail.

2. Selon les résultats obtenus

Aucune situation de ce genre n'a été relatée par les cadres. Jamais n'ont-ils abordé la question de la vie privée. À l'énoncé spécifique à ce sujet, les répondants ont donné une valeur positive à la vie privée (cote de 3,65) le situant au neuvième rang.

Lorsqu'on leur demande de positionner ce facteur, presque autant de répondants le situe du côté des facteurs d'hygiène (4) que du côté des facteurs de motivation (5). Un répondant l'a situé à la frontière des deux zones d'influence.

En entrevue, ce facteur n'a été abordé que si l'intervieweur l'introduisait. Les répondants n'ont pas prêté d'influence déterminante à ce facteur.

5.1.13 L'environnement

1. Selon la revue de littérature

Ce facteur n'est pas identifié parmi ceux étudiés par Herzberg et peu d'études recensées s'y attardent.

2. Selon les résultats obtenus

Selon l'étude en cours, les répondants ont toutefois mentionné deux situations leur apportant du mécontentement et ils y voyaient l'effet de menaces ou de pressions externes à l'organisation (figure 9).

Les figures 10 et 11 ne font pas état de ce facteur puisque le questionnaire n'utilisait que les variables identifiées par Herzberg.

En entrevue, certains répondants (3 sur 5) ont également décrit l'influence négative d'éléments extérieurs à l'organisation. Ils considèrent que la direction a pris toutes les mesures pour faire face aux événements, mais est impuissante face à certaines pressions ou contraintes extérieures.

«C'est enrageant...mais la direction ne peut rien y faire, c'est tout décidé à Québec et c'est de même à la grandeur de la province», soutient l'un des cadres interviewés.

5.2 LE NIVEAU D'ADHÉSION AU PROJET DE REGROUPEMENT

La première partie de l'hypothèse réfère directement à l'adhésion des cadres intermédiaires au projet de regroupement. L'identification de ce niveau

- 1° Le niveau d'adhésion au projet est donc fort, puisque tous les répondants ont coté à 6 ou plus.
- 2° La moyenne se situe à 8.
- 3° Les répondants du CPEJ ont une cote inférieure (6-7) à celle des répondants de l'Étape (7-10).
- 4° Lorsque le chercheur a soumis ce résultat aux cadres interviewés, leurs réponses ont à la fois validé et nuancé ce tableau. D'abord, ils ont tous confirmé leur niveau d'adhésion élevé. Ils ont cependant spécifié que cela équivaut à être pour la vertu. L'un d'eux traduisant cette attitude de la façon suivante : "On est un peu sceptique, mais on espère... Je ne peux être contre la vertu".

En effet, les objectifs visés par la réforme sont recherchés par une large majorité. Le regroupement semble offrir ce potentiel de performance et chacun l'espère. Toutefois, la plupart des répondants avoue ne pas avoir vécu de modification significative dans leur travail depuis l'entrée en vigueur de la nouvelle loi. Les changements perçus sont d'ordre structurel ou organisationnel mais ne touchent pas encore les services à la clientèle. Or, comme c'est à ce niveau que la plupart d'entre eux souhaite une harmonisation, ils continuent à espérer que le regroupement leur permettra d'atteindre cet objectif. Les bienfaits sont donc plus anticipés que vécus.

5.3 LES EFFETS SPÉCIFIQUES DU REGROUPEMENT

Les cadres ayant participé à cette recherche ont soulevé en entrevue, que jusqu'à présent ils avaient vécu les modifications structurelles, à la suite du regroupement. Les effets sur la distribution de services sont à peine perceptibles pour l'instant. Les cadres ont jusqu'à présent ressenti plus de désagrément que de satisfaction dans la mise en place du regroupement. Les résultats du questionnaire démontrent toutefois une appréciation positive de la satisfaction au travail, mais cette satisfaction générale n'est pas due au contexte de fusion. Bien au contraire, le tableau 10 démontre que seulement 35% des événements motivants rapportés par les cadres sont en lien avec la fusion, alors que près d'un événement sur deux, soit 47% des événements créant de l'insatisfaction, sont reliés à la fusion.

TABLEAU 10
ÉVÉNEMENTS MOTIVANTS OU INSATISFAISANTS RELIÉS À LA FUSION

ÉVÉNEMENT MOTIVANTS RELIÉS À LA FUSION D'APRÈS LES CADRES		
OUI	NON	%
7	13	35%
ÉVÉNEMENTS INSATISFAISANTS RELIÉS À LA FUSION D'APRÈS LES CADRES		
OUI	NON	%
9	10	47%

L'attitude demeure cependant sereine. On considère comme un mal nécessaire les chambardements vécus jusqu'à présent. C'est une phase de restructuration nécessaire à la réalisation des objectifs de complémentarité, de continuité et d'efficacité des services. C'est pourquoi chacun demeure confiant d'en arriver à une bonification générale même si les premières phases ont apporté leurs lots d'irritants.

Quant à eux, le regroupement n'a pas tant généré de nouvelles malaises qu'accentuer ou accélérer ceux déjà existants. Le regroupement a certes causé de l'insécurité quant à l'avenir en terme d'emploi, de possibilité de promotion ou d'identité professionnelle. Les cadres se disent toutefois persuadés que cela aurait également été vécu dans le contexte socio-économique dans lequel le réseau se trouve. Les frustrations liées à la rémunération en est un bel exemple. Une révision des classes salariales a été amorcée avant le regroupement. Cependant, l'application ne s'est faite qu'une fois le regroupement enclenché. Les cadres ont donc été en mesure de se comparer à d'autres collègues et le niveau de sensibilité s'en est vu accentué. Cette comparaison sociale est typique du phénomène d'appréciation de l'équité décrit par Adams (1963, 1965).

5.4 LES DIFFÉRENCES CPEJ ET ÉTAPE

Parmi les questions spécifiques que cette recherche devait traiter, l'une portait sur les particularités des groupes de cadres de chacune des organisations. Il fallait vérifier si les groupes provenant du CPEJ et de l'Étape identifieraient les mêmes facteurs.

Il est à noter que la section III du questionnaire, portant sur les facteurs influents, les cotes attribuées par les répondants du CPEJ plus basses que celles consenties par les cadres de l'Étape. La moyenne pour le CPEJ se situe à 3.0 alors qu'à l'Étape la moyenne se situe à 3.68. Le petit échantillonnage nous incite cependant à la prudence dans l'interprétation de ces résultats.

Les cadres de l'Étape se sentent notamment mieux informés par leur supérieur immédiat sur les aspects concernant leur travail. Ils considèrent également davantage les opportunités de développement personnel et professionnel. Il est donc normal qu'ils envisagent avec plus d'optimisme l'avenir de leurs services.

Ce sont également les cadres de l'Étape qui apprécient légèrement plus la supervision clinique reçue. Ils ont de plus une image un peu plus positive des politiques administratives influençant le climat de travail.

Une des explications à cet état de faits vient probablement de la position dominante de l'Étape dans le processus de regroupement. Le nouveau conseil d'administration est majoritairement issu de l'Étape, le directeur général provient également de cette organisation et l'encadrement supérieur y est stable. Le développement de l'organisation s'inscrit dans l'impulsion naturelle de l'établissement.

Cependant, les cadres du CPEJ sont légèrement plus satisfaits du niveau des responsabilités à assumer. Ils se distinguent aussi par une meilleure perception de leur capacité à concilier la relation entre leur vie privée et leur travail.

Pour les autres énoncés, les tendances étaient sensiblement les mêmes d'un groupe à l'autre même s'il pouvait y avoir une différence au niveau de la cote brute. Les énoncés recevant les cotes les plus basses pour un groupe recevaient également les plus basses pour l'autre. La différence se situait dans l'écart qui variait entre 2 et 4 pour le CPEJ et davantage entre 3 et 5 pour l'Étape.

Malgré tout, on peut qualifier de majoritairement positifs les résultats obtenus, puisque dans l'ensemble seules 4 cotes se situent sous le 3. La majorité des cotes se classe entre trois et quatre. Enfin, 7 cotes sont supérieures ou égales à 4 (voir figure 10).

Au niveau des facteurs spécifiques, tous les répondants du CPEJ ont identifié les conditions physiques de travail parmi les facteurs d'hygiène. Au contraire, tous les répondants de l'Étape ont placé ces conditions du côté des facteurs de motivation.

À ce niveau, la réalité des deux groupes contraste fortement. Alors que l'Étape est propriétaire de l'édifice dans lequel il opère, le CPEJ loue ses espaces. L'Étape entretient et adapte l'environnement physique de travail. Le CPEJ, à cause de contraintes budgétaires, s'accommode de locaux plutôt vétustes et mal adaptés.

En entrevue, les cadres du CPEJ sont nettement plus inquiets face à l'avenir de leurs services et à la reconnaissance de leur contribution professionnelle particulière. Leur identité professionnelle les préoccupe plus.

Un des cadres relevait d'ailleurs : «On essaie de marier deux mondes différents. On est perdant là-dedans». Plus loin, il ajoute qu'il a besoin d'être sécurisé à l'effet que «Non tu ne perdras pas ton identité professionnelle».

Le jeu des comparaisons dans les charges de travail et dans la rémunération se fait de part et d'autre. Les uns mentionnent que le rôle de directeur de bureau du CPEJ est diversifié, qu'il couvre plusieurs programmes et exige une implication communautaire. Les autres soutiennent que le rôle de chef d'unité confère une responsabilité de service continu, 24 heures par jour et sept jours par semaine.

Chaque groupe souhaite bénéficier d'occasions d'échanges plus fréquents avec les cadres de l'autre organisation. «On a intérêt à mieux se connaître», a signalé en ce sens un des cadres interviewés.

CHAPITRE 6

SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

CHAPITRE 6

SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

6.1 CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Dans ce chapitre synthèse, nous établirons les liens entre les résultats obtenus lors de cette recherche et les éléments du cadre théorique retenu. Nous pourrions dégager les facteurs de motivation et d'hygiène concordants au modèle d'Herzberg et ceux qui se présentent de façon spécifique pour cette étude. Nous pourrions ainsi mettre à l'épreuve nos hypothèses de départ. Finalement, nous indiquerons quelques pistes de recherche particulières soulevées par ce travail.

6.1.1 Les facteurs de motivation

De tous les facteurs de motivation, l'accomplissement se démarque des autres. Il obtient les meilleurs scores et procure invariablement une sensation de satisfaction aux cadres, ce qui est conforme aux travaux d'Herzberg. Le sentiment d'accomplissement semble provenir d'interventions cliniques efficaces. C'est le travail clinique de l'équipe d'intervenants sous leur responsabilité qui procure aux cadres une source de satisfaction indéniable. Ceci explique la place favorable accordée aux relations avec les subordonnés. Ce type de relations contredit les

résultats d'Herzberg, mais le domaine professionnel du groupe cible peut possiblement expliquer en partie cette différence. La relation humaine étant au coeur de leur profession, il est peut-être normal qu'ils attribuent une valeur beaucoup plus positive aux divers types de relations interpersonnelles en milieu de travail.

En ce sens, on constate également que la reconnaissance joue un rôle très motivant. Plusieurs situations relatées au questionnaire ou des commentaires d'entrevue se rapportent directement à ce facteur. La reconnaissance de la performance devient un renforcement très motivant. Elle augmente le sentiment de compétence et incite donc à fixer de nouveaux objectifs élevés. Pépin (1993) illustre cette dynamique en spécifiant que le renforcement doit être pertinent, contingent et équitable pour prendre son plein effet.

Le travail en lui-même représente un autre facteur de motivation que l'on retrouve chez les cadres des centres jeunesse. Comme nous l'avons dit, le cadre se plaît cependant plus dans la dimension clinique du travail que dans les tâches de gestion. Certaines caractéristiques d'une bureaucratie professionnelle sont manifestes dans cette situation. Le contexte de regroupement oblige cependant à consacrer beaucoup d'énergie à la gestion. Ceci éloigne les cadres d'une importante source de motivation. Leurs attentes ne vont pas en ce sens. Si l'on

se réfère à la théorie de VROOM (1964), les attentes et la valeur qui s'y rattachent sont reliées au domaine clinique, alors que le contexte de travail ne permet pas de les rencontrer. Les cadres vont alors projeter dans l'avenir la possibilité de répondre à ces attentes. Il ne faut donc pas se surprendre si le regroupement ne leur a pas encore procuré une grande motivation.

Les responsabilités assumées par les cadres contribuent à leur motivation. En conformité avec la théorie des deux facteurs, les cadres reconnaissent que leur travail leur confère un niveau de responsabilité qui les motive. C'est un des éléments distinctifs de leur poste de cadre. Ils sont peut-être plus loin de l'intervention clinique, mais en revanche, ils bénéficient de responsabilités accrues.

Dans cette optique, plusieurs souhaiteraient augmenter encore leurs responsabilités. Ils ont cependant peu d'espoir de pouvoir y arriver par le biais de promotion. Ce facteur n'est alors pas perçu comme source de motivation comme le prévoit la théorie. Le cadre envisage davantage la mobilité horizontale ou l'enrichissement de tâches comme moyen d'augmenter leurs responsabilités. Ces moyens ne bénéficient cependant pas de la même notoriété. La valorisation obtenue par la reconnaissance associée aux promotions est beaucoup plus tangible que dans les autres mouvements.

Même si d'autres milieux que le travail peuvent permettre une croissance personnelle, il semble que ce facteur soit à l'origine du choix de carrière de plusieurs cadres interrogés. C'est du moins ce qu'ils nous rapportent. Cependant, aucune situation de grande motivation ne se ramène à ce facteur. Serait-ce parce que les cadres associent l'accomplissement à la croissance personnelle? C'est bien possible mais la présente recherche n'a pu le démontrer.

6.1.2 Les facteurs d'hygiène

Au cours de cette recherche, nous pouvons vérifier que les politiques administratives jouent effectivement le rôle décrit par Herzberg. C'est sans conteste le facteur générant le plus d'insatisfaction. Si ce qui vient de l'individu ou de son travail est source de motivation, ce qui vient de l'organisation apporte plutôt de l'insatisfaction.

Par contre, la supervision n'a pas l'effet prévu par le cadre théorique. Le domaine d'activité amène à considérer la supervision comme une mesure de support plutôt que comme une activité de contrôle et de commandement. En ce sens, elle est perçue de façon beaucoup plus stimulante. De plus, la supervision constitue une bonne partie du travail qu'ils doivent eux-mêmes assumer auprès du personnel de leur service. Ils ne peuvent donc pas dévaloriser une des activités

qui justifient leur poste. Ils sont cependant très critiques quant à la qualité de la supervision reçue et exigeants quant à la compétence de leur propre superviseur. Pépin (1993) démontre bien que la supervision doit être l'occasion de décentraliser l'information, la connaissance et le pouvoir. Elle devient un outil de rétroaction pour instrumenter les subordonnés et leur assurer une meilleure maîtrise de leur travail. Les objectifs seront en conséquence fixés à la hausse par l'employé maintenant plus sûr de ses moyens.

Dans cet esprit, les relations avec les subordonnés sont également plus attrayantes que le propose le modèle d'Herzberg. D'autant plus que nous avons vu que les cadres considèrent l'intervention clinique de leur équipe comme étant l'essence de leur travail qui leur procure le sentiment d'accomplissement et la reconnaissance. C'est par ricochet que le cadre reçoit sa valorisation. Il est donc évident qu'il a tendance à apprécier les relations avec les subordonnés.

Conformément au modèle d'Herzberg, les relations avec les pairs et les supérieurs sont bel et bien porteuses d'insatisfaction. Les deux établissements en cause ont vécu des périodes difficiles avec certains cadres supérieurs; plusieurs témoignages le démontrent. Même si la situation se stabilise présentement, on en perçoit encore les effets. De plus, le regroupement a accentué le jeu des comparaisons sociales, tel que décrit par Adams (1963, 1965). Le sentiment

d'iniquité est fréquent. Les liens avec les collègues d'un même établissement sont fragiles, tandis que les relations avec les partenaires de l'autre organisation sont encore marquées par la méfiance et la méconnaissance. On note cependant un désir de rapprochement pour mieux se connaître et se comprendre.

Quant aux conditions de travail, elles illustrent bien la dynamique d'un facteur d'hygiène. D'un bord, les cadres de l'Étape bénéficient de conditions physiques adéquates. Ils n'y trouvent pas de source de motivation, mais en jouissent tout naturellement. De l'autre, ceux du CPEJ oeuvrent parfois dans des conditions de fortune. Ils vivent de l'insatisfaction à devoir se battre sans cesse pour améliorer leur milieu de travail. Entre eux et envers ceux de l'autre groupe, ces cadres ont tendance à établir des comparaisons sociales qui confirment l'iniquité dont ils seraient victimes. Cela ne prend pas d'envergure démesurée, mais demeure un irritant qui revient occasionnellement.

Ce jeu de comparaison se continue au plan salarial. Cette fois-ci, les cadres des deux groupes s'y prêtent. Chacun, voyant les exigences de son travail, considère que le salaire qui lui est attribué n'est pas pleinement équitable. Il semble que l'appréciation du salaire s'établisse sous deux aspects. D'abord, en tant que reconnaissance pour le travail accompli; dans ce cas, il devient un renforcement-récompense. Le caractère contingent et équitable relaté par Pépin

(1993) devient ici d'une grande importance. Ensuite, en tant que positionnement par rapport aux collègues, dans ce cas, l'appréciation du salaire est soumise aux comparaisons sociales et encore une fois l'équité devient un caractère déterminant. Mais dans un cas comme dans l'autre, le salaire génère de l'insatisfaction. Il n'est jamais identifié comme source de motivation au travail.

Finalement, cette recherche n'a pas permis de déterminer le rôle de la vie personnelle sur la motivation au travail. Aucune situation particulière en lien avec ce facteur n'a été rapportée.

6.1.3 Autres considérations

- L'environnement

Bien que peu documenté par la recension des théories de la motivation, l'environnement externe est relevé par les cadres comme facteur d'hygiène. Il est, en effet, identifié comme source d'insatisfaction. Les cadres y réfèrent pour illustrer certaines contraintes sur lesquelles l'organisation n'a que peu ou pas de contrôle.

Une bureaucratie parapublique est soumise à toute une série de contraintes externes quelles soient politiques, administratives ou conventionnelles. Cet aspect prend donc une importance non soulevée par le modèle théorique.

- **L'équité**

Bien décrit dans les travaux d'Adams (1963, 1965), l'équité prend une grande importance dans le vécu des cadres des centres jeunesse. Le contexte de regroupement leur fournit encore davantage de situations propices au phénomène de la comparaison sociale. Les décisions de la direction sont régulièrement jugées en fonction de l'équité. L'attribution de renforcement agissant à titre de récompense ou de reconnaissance est particulièrement soumise à l'épreuve de l'équité. En ce sens, la dynamique illustrée par le modèle de Pépin (1993) se reflète bien dans la situation des centres jeunesse. Le renforcement doit être pertinent, contingent et équitable pour agir efficacement comme récompense.

- **Les attentes**

Cette étude permet de mettre en lumière l'importance des attentes dans la motivation au travail. La théorie de VROOM (1964) nous donne ici un cadre de référence très pertinent. La valeur accordée aux aspects cliniques du travail amène

les cadres à évaluer les situations en fonction de ce critère. Comme l'explique Côté et autres (1994) «Les attentes d'un individu constituent le facteur qui détermine le plus fortement l'ordre et la direction qu'il donnera à ses expériences perceptuelles». Les attentes et les valeurs sont d'ailleurs au centre du modèle intégrateur de Pépin (1993). On retrouve chez les cadres des centres jeunesse une manifestation éloquente de cette dynamique entre les attentes qui orientent les perceptions et la motivation à agir en fonction de ce qui est perçu comme désirable, Étant donné que les attentes sont davantage d'ordre professionnel, les tâches de gestion ne procurent pas autant de satisfaction et de motivation que l'intervention clinique. Ce phénomène s'explique bien à partir des aspects de la bureaucratie professionnelle qui caractérise leur milieu.

6.2 VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE

6.2.1 Première partie

La présente recherche tente de confronter une hypothèse à l'épreuve empirique pour en saisir la justesse et la pertinence. Cette hypothèse se divise en deux parties complémentaires. La première porte sur l'émergence de la motivation

et de la satisfaction au travail dans le projet de fusion en relation avec les facteurs de motivation. Nous rappelons ici sa formulation.

Dans le projet de fusion des Centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue, la satisfaction au travail des cadres intermédiaires des deux établissements n'émergera que s'ils perçoivent un impact positif au niveau des «facteurs de motivation.»

La première constatation à faire est que la motivation au travail peut être attribuée à des situations complètement indépendantes du projet de regroupement. Les situations rapportées à la section 1 du questionnaire relèvent que 65% des événements mentionnés n'ont pas de rapport direct avec ce projet de regroupement.

Le mot clé de cette partie de l'hypothèse est «perçoivent». Lors de la formulation de l'hypothèse, l'auteur ne se doutait pas de l'importance que prendrait ce terme. La recherche a permis d'établir que le niveau d'adhésion des cadres intermédiaires au projet de regroupement est très élevé. Cependant, cette forte adhésion n'est pas causée par la satisfaction vécue lors d'événements d'un passé récent. Elle est plutôt tributaire d'une anticipation des effets de la réforme sur le service à la clientèle. Bien que peu de modifications significatives aient été ressenties jusqu'à présent, plusieurs anticipent une amélioration sensible dans la dispensation des services. Cette amélioration est attendue au niveau de la

complémentarité, de la continuité et de la qualité des services. L'adhésion émerge donc de l'anticipation positive de situations futures plutôt que du vécu récent relié au travail.

Les connaissances en matière de psychologie de la perception appliquée au contexte de travail prend ici beaucoup d'importance. Ainsi Côté et autres (1986 : 120) précisent que :

La perception a un sens... La perception comporte un processus d'interprétation de la réalité... Les stimuli n'ont pas de sens en eux-mêmes. Ce n'est que lorsqu'ils sont placés dans un contexte précis qu'il prennent leur valeur... L'environnement et les circonstances dans lesquels un événement ou un objet est perçu peuvent donc avoir une influence considérable sur l'interprétation qu'il lui sera donnée.

Toujours selon Côté et autres (1986), les attentes constitueraient le facteur interne le plus déterminant dans l'interprétation des expériences perceptuelles. Il n'est donc pas étonnant de constater que malgré le peu d'impact positif concret observé par les cadres, ceux-ci conservent une perception positive du regroupement quant à l'amélioration des services aux jeunes.

Somme toute, le niveau de satisfaction au travail des cadres intermédiaires, est positif. Plusieurs indices permettent d'en arriver à cette constatation. D'abord, parmi 25 énoncés, vingt et un ont reçu une cote supérieure

ou égale à trois, qui représente le point neutre (figure 10). La majorité des énoncés se retrouvait entre trois et quatre. Sept énoncés ont reçu une cote de quatre et plus. Ensuite, l'intensité et la durée des événements créant de l'insatisfaction sont nettement plus faibles que l'intensité et la durée des événements motivants (voir tableaux 7 et 8).

Finalement, lors des entrevues, les répondants ont témoigné beaucoup d'enthousiasme pour leur travail. C'est assurément l'aspect clinique de leur travail qui leur procure le plus de satisfaction. Les tâches de gestion contribuent moins à la satisfaction générale. Ils sont donc préoccupés davantage par les considérations d'ordre professionnel qu'administratif.

Les principaux facteurs de motivation qui sont perçus de façon très stimulante pour les cadres, sont l'accomplissement, la reconnaissance et le travail en lui-même. Ce profil rejoint fidèlement celui des travaux d'Herzberg.

Par contre, les cadres participants ont également identifié la supervision et les relations interpersonnelles comme facteurs de motivation. Ceci diffère du modèle d'Herzberg qui classe ces deux items parmi les facteurs d'hygiène.

Nous attribuons cette situation au type de milieu dans lequel les études ont été menées. Celle d'Herzberg fut réalisée en entreprise privée auprès de sujets exerçant une profession libérale (ingénieurs et comptables). La présente recherche fut menée dans des organisations parapubliques auprès de sujets formés essentiellement en sciences humaines et en sciences sociales. Dans ces domaines, la supervision joue un rôle de support plus qu'un rôle de contrôle. De plus, les relations interpersonnelles sont au coeur de l'orientation professionnelle choisie par les travailleurs visés. Il est donc plausible de penser qu'ils sont plus stimulés par l'aspect relationnel de leur travail.

6.2.2 Deuxième partie

La seconde partie de l'hypothèse établit un lien entre la sensibilité aux facteurs d'hygiène et le vécu relié au processus de regroupement. Elle est formulée ainsi :

Les cadres intermédiaires des deux établissements touchés par le processus de fusion des Centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue développeront de l'insatisfaction en regard des facteurs d'hygiène.

Le vécu relié au processus de regroupement concerne jusqu'à présent surtout l'aspect structurel de l'organisation. L'élection du conseil d'administration,

la sélection du directeur général, l'élaboration du plan d'organisation ont monopolisé beaucoup l'action à ce chapitre. C'est pourquoi, les cadres intermédiaires disent ne pas encore ressentir d'effet concret dans leur quotidien. Ils ont plutôt vécu des irritants reliés aux nombreuses réunions administratives qui les éloignent des préoccupations cliniques. Ils ont rapporté avoir vécu des tensions quant à leur avenir et à celle de leur profession, mais ils n'ont pas senti de bouleversement au niveau de leur travail quotidien. Ainsi près d'un événement sur deux créant de l'insatisfaction est directement relié à la fusion des organisations.

Le regroupement a rendu les cadres intermédiaires plus sensibles à certains facteurs d'hygiène. Deux éléments ont probablement joué un rôle à ce chapitre. Premièrement, les cadres ont été en mesure de se comparer plus aisément avec un autre groupe relevant de la même administration. Ceci a été vécu surtout au niveau de la rémunération, des conditions physiques de travail et de la répartition de charge de travail ou responsabilité. Deuxièmement, les résultats réfèrent à l'insécurité vécue lors d'une telle opération de regroupement. Les politiques administratives sont interprétées en fonction de la sécurité de son avenir personnel ou professionnel, en fonction de l'équité et du respect, en fonction de la reconnaissance du travail accompli ou de privilèges indus.

Pour les cadres, l'action du projet de regroupement sur leur sensibilité aux facteurs d'hygiène est davantage celui d'un catalyseur. Ils y attribuent peu d'effet propre, mais considèrent qu'ils accélèrent ou intensifient les insatisfactions vécues au travail. Le contexte socio-économique serait davantage responsable des insatisfactions qu'ils vivent. Le regroupement n'étant qu'une des conséquences de ce contexte. Rappelons-nous, les témoignages entourant la révision des classes salariales à ce propos.

Comme le rapporte Pépin (1993 : 33) «les croyances permettent à l'individu d'évaluer les situations qui se présentent à lui et sa capacité d'y répondre». C'est pourquoi les croyances entretenues au sujet du contexte dans lequel ils évoluent influenceront les relations que les cadres établiront avec leur organisation.

6.2.3 En résumé

Les deux parties de l'hypothèse se vérifient donc, mais avec certaines nuances qui en précisent la portée.

Parmi les facteurs les plus déterminants, on retrouve l'accomplissement, la reconnaissance et le travail en lui-même. Ces facteurs sont évalués sous l'angle

des services professionnels à dispenser aux jeunes et aux familles d'Abitibi-Témiscamingue.

- 1° Dans le projet de regroupement des centres jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue, la motivation au travail des cadres intermédiaires émerge en fonction de la perception ou de l'anticipation d'un impact positif au niveau des facteurs de motivation. Même si leur contexte de travail ne leur procure pas encore de modifications stimulantes à ce chapitre, la perspective d'un travail plus cohérent, permet d'anticiper un sentiment d'accomplissement beaucoup plus fort et d'espérer une plus grande reconnaissance pour le travail accompli.

- 2° Le vécu relié au processus de regroupement des établissements jeunesse d'Abitibi-Témiscamingue accentuera la sensibilité des cadres intermédiaires face aux facteurs d'hygiène

Le regroupement agit comme catalyseur, mais les facteurs d'hygiène sont davantage identifiés au plan organisationnel ou à celui de l'environnement socio-politique.

6.3 CONCLUSION

Précisons d'abord que ce mémoire fut réalisé à partir d'un cadre conceptuel classique. Il est donc pertinent de choisir un cadre d'analyse bien établi. Cependant, des modèles plus récents procurent une vision plus dynamique de la motivation et une explication plus détaillée. C'est pourquoi des compléments d'analyse nous sont apparus essentiels.

Au plan méthodologique, deux aspects ont marqué ce mémoire. En premier lieu, le petit nombre de cadres ayant participé à l'étude ne permet pas de tirer des conclusions généralisables. La prudence s'impose donc dans l'interprétation des résultats. En second lieu, l'utilisation d'un jury indépendant pour la classification des événements relatés par les cadres aurait pu permettre de corriger un biais reproché aux travaux d'Herzberg. Malheureusement, cette réflexion pertinente n'a été faite qu'une fois le travail complété et l'auteur n'a donc pas saisi cette opportunité. Bien que cela n'entache pas les résultats, l'occasion aurait été belle de contrer une critique de subjectivité formulée à l'égard de la méthodologie d'Herzberg.

Ce mémoire aura permis d'explorer la situation vécue par un groupe de cadres intermédiaires impliqués dans une fusion d'organisations parapubliques.

Ces particularités lui confèrent un intérêt certain. L'auteur y a trouvé une source de motivation. Malgré les difficultés rencontrées à la cueillette des données, les résultats présentent des éléments significatifs et ouvrent de nouvelles pistes d'investigation.

Le rôle particulier des relations interpersonnelles ne correspond pas au modèle de référence d'Herzberg. S'agirait-il d'une caractéristique d'une bureaucratie professionnelle où les acteurs ont une orientation sociale évidente? Cette particularité demanderait à être validée, documentée et expliquée. La façon de considérer la supervision serait-elle également spécifique à une bureaucratie professionnelle de ce domaine d'intervention? Voici une autre particularité qui pourrait être explorée.

En second lieu, l'introduction d'un nouveau facteur d'hygiène (l'environnement externe) ouvre une piste des plus intéressantes. Peut-être pourrait-on y inclure les aspects relevant de la vie privée qui sont encore peu ou mal définis en regard de l'organisation du travail.

Outre ces particularités, la recherche a également démontré la puissance de l'anticipation de bénéfices comme facteur de motivation. En fait, les gains n'ont pas à être tangibles dans l'immédiat pour mobiliser, l'anticipation d'une situation

meilleure suffit. Elle peut contrebalancer largement les irritants vécus. Il serait bon de voir jusqu'à quel point cette anticipation des résultats peut permettre d'affronter les facteurs d'hygiène sans démobilisation majeure. C'est donc tout le lien entre les attentes, les perceptions et la motivation au travail qui est ici en cause.

Finalement, la double préoccupation du cadre intermédiaire, pris entre ses responsabilités de gestion et son intérêt pour l'intervention clinique, le place souvent face à un dilemme existentiel. L'influence de cette dichotomie sur la motivation de ce groupe cible pourrait également faire l'objet d'études plus approfondies.

Quoiqu'il en soit, la motivation au travail est un processus dynamique. La façon particulière dont elle est vécue par un groupe de cadres intermédiaires de deux organisations parapubliques en contexte de regroupement, nous permet d'approfondir ce sujet, cependant le champ d'investigation est encore vaste. Que ceux et celles que le sujet passionne s'y aventurent, car il est plus que jamais pertinent de retrouver l'essence même de la motivation au travail dans notre société contemporaine.

BIBLIOGRAPHIE

- ADAMS, J.S. «Inequity Social Exchange». Berkowitz L. Editor, Advances in experimental Social psychology, Academic Press, N.Y., vol. 2, 1965, pp. 267-300.
- ADAMS, J.S. «Toward an Understanding of Inequity». Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963, cité dans Côté (1994).
- AKTOUF, O. Le management entre tradition et renouvellement. Boucherville, édition révisée, Gaétan Morin Éditeur, 1989, 492 pages.
- ALDERFER, C.P. Existence, Relatedness and Growth, New York, N.Y., The Free Press, 1972, cité dans Côté (1994).
- ARCHIER, G. et SERIEYX, H. L'entreprise du 3^e type. Paris, Édition du Seuil, 1984, 213 pages.
- ARCHIER, G. et SERIEYX, H. Pilotes du 3^e type. Paris, Édition du Seuil, 1984, 213 pages.
- ARSENEAU, R.I et AUTHIER, R.. «Fusion d'entreprises : une nouvelle approche». Avenir, avril 1991, pp. 22-23.
- BAUD, F. «Motivations et comportements individuels dans l'entreprise» Quelles motivations au travail?, Société français de psychologie du travail, Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1972, 176 pages.
- BÉLANGER, L. et autres La gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée, Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1983, 419 pages.
- BOUCHER, C. et autres Le cas St-Jean Eudes Inc.. Québec, Congrès A.C.H.A.P., 1992, page 12.
- CHAMPAGNE, C. Actes du colloque de l'Association des hôpitaux du Québec. Laval, Association des hôpitaux du Québec, février 1992, page 44.

- CHERRINGTON, D. et autres. «Effects of contingent and non-contingent reward on the relationship Between Satisfaction and Task performance». Journal of Applied Psychology, 1971, pp. 531-536 cité dans The study of organisations : finding form field ans Laboratory. Katz, Kahn and Adams Editor, 1980, pp. 257-264.
- CÔTÉ N. et autres. La dimension humaine des organisations. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1994, 396 pages.
- CÔTÉ N. et autres. Individu, groupe et organisation. Chicoutimi, Gaétan Morin Éditeur, 1986, 440 pages.
- DESLAURIERS, J.-P. Recherche qualitative : Guide pratique. Montréal, McGraw-Hill (THEMA), 1991, 142 pages.
- DOLAN, S. L. et LAMOUREUX, G. Initiation à la psychologie du travail. Boucherville, Gaétan Morin Éditeur, 1990, 489 pages.
- ELLUL, J. «Variations historiques des motivations au travail». Quelles motivations au travail? Société française de psychologie du travail, Entreprise Moderne d'édition, Paris, 1982, pp. 13-16.
- FITZGERALD, T. H. «Les Mystères de la Motivation». Harvard-L'expansion, Été 1979, pp. 33-44.
- FRANCÈS, R. 1992. La satisfaction dans le travail et l'emploi. P.U.F., 1981, 196 pages.
- GAUTHIER, B. et autres. Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données. 2^e édition, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1992, 535 pages.
- GRAVEL, R.J. Guide méthodologique de la recherche, 2^e édition, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1990, 51 pages.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. Projet de loi 120 sur les services de santé et les services sociaux et modifiant diverses dispositions législatives. Québec, Éditeur officiel du Québec, 1991, 622 pages.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. Rapport du groupe de travail sur l'application des mesures de protection de la jeunesse. M. Harvey, président, 1991, 256 pages.

- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. Rapport de la Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux. J. Rochon, président, 1988, 803 pages.
- HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. «Motivation through the Design of Work : Test of a Theory». Organizational Behavior and Human Performance, 1976, p. 16, cité dans Côté N. et autres (1994).
- HAFSI, T. «Gérer l'intégration des acquisitions». Gestion, vol. 14, numéro 4, novembre 1989, pp. 47-49.
- HERZBERG, F. Le travail et la nature de l'homme, Paris, 4^e édition, adaptée de l'américain par Charles Voraz, Entreprise Moderne d'Édition, 1978, 213 pages.
- HERZBERG, F. «Une fois de plus comment motiver vos employés». Harvard Business Review, Boston, vol. 46 no 1, 1968, pp. 53-62.
- HERZBERG, F. The Motivation to Work. New York, John Wiley and Sons Inc. 2^e édition, 1959, 157 pages
- HERZBERG, F. et autres. Job attitudes : review of research and opinion. Psychology service of Pittsburgh, Pittsburgh, 1957, 279 pages.
- KATZELL, R.A. et autres «How Job Satisfaction and Job Performance are and are not Linked», édition Cranny, C.J., Cain Smith, P. et Stone, E.F., Job Satisfaction, New York, Lexington Books, 1992, pp. 195-218, cité dans Pépin (1993).
- KATZELL, R.A., THOMPSON, D.E. «An Integrative Model of Work Attitudes, Motivation, and Performance» Human Performance, vol. 3, no 2, 1990, pp. 63-85, cité dans Pépin (1993).
- LAWLER III, E. High-Involvement Management. New York, McGraw-Hill, 1979.
- LAWLER III, E. Pay and Organisation Effectiveness : A Psychological View. New York, McGraw-Hill, 1971, 318 pages
- LEMELIN, M. et RONDEAU, A. «Pratiques de gestion mobilisatrices». GESTION, février 1991, pp. 26-32

- LEVINSON, H. Les motivations de l'homme au travail. Paris, Les Éditions d'Organisation, 1974, 222 pages.
- LIKERT, R. New patterns of management. McGraw-Hill, New York, 1961, 279 pages.
- LIVIAN, Y.-F. «La motivation au travail : comment se débarrasser d'un concept encombrant». Direction et gestion, no 1, 1983, pp. 53-57.
- LES CENTRES JEUNESSE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, Rapport annuel, 1992-1993.
- LES CENTRES JEUNESSE DE L'ABITIBI-TÉMISCAMINGUE, Plan d'organisation, Mission, valeurs et philosophie. Document de travail, septembre 1993.
- LOCKE, E. et LATHAM, G.P. A theory of goal Setting and Task Performance. Prentice-Hall inc, New Jersey, 1990, préface et pp. 1-26.
- LOCKE, E. et LATHAM, G. P. Goal Settings : A Motivational Technique That Works. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984, cité dans Pépin (1993).
- MASLOW, A. Motivation and Personality. New York, Harper and Row, 1943, 411 pages.
- MCGREGOR, D. La dimension humaine de l'entreprise. Traduit par J. Ardoino. Gauthier-Villars, Paris, 1976, 203 pages.
- MCLELLAND, D.C. «Business Drive and National Achievement». Harvard Business Review, 40 (4), cité dans Côté (1994).
- MCLELLAND, D.C. The Achieving Society. New York, The Free Press, 1961, cité dans Côté (1994).
- MINTZBERG, H. Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1984, 220 pages.
- MINTZBERG, H. Structure et dynamique des organisations, Montréal, Les Editions d'Organisation/Agence d'Arc, 1982, 434 pages.
- MORIN, E. Actes du colloque de l'Association des hôpitaux du Québec, Laval, Association des hôpitaux du Québec, février 1992, pp. 47-62.

- PÉPIN, R. «Motivation au travail : des approches globales». GESTION, novembre 1993, pp. 29-37.
- PERRIER, J. et autres. Recherche en marketing : Méthodes et décisions. Chicoutimi, Gaétan Morin éditeur, 1983, 615 pages.
- POUPART R. et autres. La création d'une culture organisationnelle : le cas des C.L.S.C. Montréal, Fédération des CLSC, 1986, pp. 19-57.
- RAINVILLE, J.-M. «Satisfaction à l'égard de la tâche et de la carrière.» Service des publications de l'école des relations industrielles. Tiré à part # 5, Montréal, U.M., 1975.
- SKINNER, B.F. Science and Human Behavior. New York, N.Y., Macmillan, 1953, cité dans Côté (1994).
- SMITH, A. Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations. Paris, rééditée par Gallimard, 1976, 445 pages.
- SMITH, P. Job involvement and Communications. Business Book Limited, London, 1973, pp. 13-55.
- SOLIMAN (1970), cité par SCHEID, J.-C. Les grands auteurs en organisation. Dunod, Paris, 1980, p. 231.
- TAYLOR, F.W. La direction scientifique des entreprises. Paris, Dunod, 1971, 309 p.
- THINKER, M. P. «L'équation humaine dans les acquisitions». Gestion. Vol. 14, no 4, novembre 1989, pp. 53-55.
- TANNEHILL, R. Job Enrichment : The Modern, Proven Method to Motivate your employees. Chicago, The Dortnell Corporation, 1974, 337 pages.
- VROOM, V. H. Some personality Determinants of the effects of Participation, Prentice-Hall, New Jersey, 1965, pp. 8-74.
- VROOM, V. H. Work and Motivation. Wiley, New York, 1964, 331 pages.

Annexe 1

DESCRIPTION OPÉRATIONNELLE DES VARIABLES UTILISÉES PAR HERZBERG,
TIRÉE DE «Le travail et la nature de l'homme», 1978

Facteurs du premier ordre

Ainsi que nous l'avons dit, nous appelons facteur du premier ordre un élément objectif de la situation dans laquelle le sujet (de l'enquête) trouve la source de ses bons ou mauvais sentiments à propos de son travail. Nous tâchons, dans cette annexe, de préciser les critères de chacune de nos catégories, afin que le lecteur puisse comprendre ce que nous voulons dire lorsque nous nous y référons dans nos constatations. Ces facteurs ne sont pas classés par ordre d'importance, mais par ordre « d'entrée en scène » dans notre mode d'exposition.

1. RECONNAISSANCE

Dans cette catégorie, le critère principal était quelque manifestation de reconnaissance (non pas au sens de gratitude, mais de constatation d'un accomplissement) à l'égard du sujet. La source pouvait en être à peu près tout le monde : un surveillant ou agent de maîtrise, un chef quelconque, la « Direction » personne morale, un client, un égal, un confrère dans la profession ou le public en général. Elle était caractérisée par une constatation manifeste, une louange ou un blâme. Nous avons estimé que pouvait entrer dans cette catégorie ce que nous appelons la « reconnaissance négative », à savoir la critique ou le blâme. Dans nos sous-catégories, nous avons distingué les situations où l'acte de reconnaissance était accompagné d'une récompense et celles où il ne l'était pas concrètement. Il y a lieu de remarquer que nous avons trouvé de nombreuses séquences dans lesquelles l'événement central était un certain acte, une promotion ou une augmentation de rémunération par exemple, non accompagné de reconnaissance verbale, mais considéré néanmoins par le sujet comme en tenant lieu. Ces séquences ont été classées comme « reconnaissance du second ordre ».

Etant donné que nous avons une catégorie spéciale pour les relations personnelles, on pourrait se demander où nous avons classé ces dernières et où nous avons rangé la reconnaissance. Cela dépendait si l'accent était mis sur l'acte de reconnaissance ou sur les caractéristiques d'action réciproque. Lorsque la réponse faisait allusion à la nature de l'interaction entre le sujet et le chef direct, le pair ou le subordonné, nous avons classé la séquence dans les relations personnelles. Lorsque, au contraire, l'essentiel était l'acte de reconnaissance, nous le classions comme tel.

2. ACCOMPLISSEMENTS

Notre définition des accomplissements comprenait lui aussi son opposé, les échecs, et aussi la simple absence d'accomplissement. Y sont classées les réussites spécialement mentionnées : bonne exécution d'un travail, résolution des problèmes ou effacement des difficultés, justification d'une conduite, et constatation des résultats de son propre travail.

3. POSSIBILITÉ DE DÉVELOPPEMENT OU CROISSANCE

Il peut sembler paradoxal de considérer une simple possibilité comme un facteur objectif, mais il s'est trouvé des séquences où le sujet nous déclarait un changement d'attitude dû à des circonstances prouvant que ces possibilités de développement avaient augmenté ou diminué ; tel un changement de position dont découlait officiellement une possibilité de promotion, ou l'inverse. Si par exemple un ouvrier qualifié devient dessinateur, son nouvel état lui ouvre une porte jusqu'ici fermée, il pourra peut-être plus tard devenir ingénieur d'études ou même, le cas échéant, ingénieur de travaux. Lorsque le sujet nous déclarait que son changement de situation lui avait été présenté ainsi, nous avons évidemment considéré la possibilité de croissance comme un facteur du premier ordre. De même, lorsqu'on avait informé le sujet que son manque d'instruction sanctionnée par un diplôme s'opposait à ce qu'il fût jamais promu dans l'entreprise, nous avons considéré cela comme une possibilité « négative ».

La possibilité de développement était toutefois susceptible d'une autre connotation. Elle signifiait non seulement que le sujet pouvait être promu dans son entreprise, mais aussi qu'il était capable d'augmenter sa compétence et de s'élever dans sa profession. Entraient donc dans cette catégorie des cas où un élément nouveau permettait au sujet d'acquérir de nouvelles connaissances et d'envisager d'autres perspectives professionnelles.

✓4. PROMOTION

Nous n'avons utilisé cette catégorie que dans les cas de changement effectif de situation ou de position hiérarchique dans l'entreprise. Quand un sujet avait été muté, sans changer de statut, mais avec des occasions plus nombreuses de se voir confier des responsabilités, nous avons considéré le changement comme une augmentation de responsabilité, mais pas comme une véritable promotion.

✓5. RÉMUNÉRATION

Nous avons rangé dans cette catégorie toutes les séquences d'événements où la rémunération jouait un rôle. Il est assez surprenant que virtuellement toutes ces séquences signalent soit des augmentations de salaires ou d'appointements, soit des attentes déçues d'augmentation d'appointements.

✓6-8. RELATIONS PERSONNELLES

On pourrait s'attendre à trouver des allusions aux relations personnelles dans presque toutes les séquences. Elles jouent nécessairement un rôle dans des situations où interviennent la reconnaissance ou les changements de statut, ou dans la politique générale ou dans la politique des chefs ; toutefois, nous avons limité l'admission dans cette catégorie aux cas où les déclarations portaient expressément sur le caractère des relations personnelles entre le sujet et un autre individu. D'où trois grandes classes :

- Relations personnelles avec les supérieurs.
- Relations personnelles avec les subordonnés.
- Relations personnelles avec les égaux.

Chacune d'elles a été subdivisée en sous-catégories, selon la diversité des situations créant des relations personnelles. Cette finesse d'analyse nous aurait permis de distinguer les relations simplement sociales des relations « sociotechniques » comme les appelle J.A.C. Brown. Elles sont sociotechniques quand leur objet est le travail. Elles sont purement sociales quand, bien qu'ayant lieu pendant les heures de présence et à l'intérieur de l'entreprise, elles ne le concernent pas. Tel est le cas des amitiés entretenues au moment de la pause-café ou autour du distributeur

de boissons. Il s'est trouvé que nous n'avons enregistré aucune histoire de relations sociales pures. Que cela soit dû à la nature de nos questions, au niveau des personnes à qui nous parlions ou au fait que ces relations hors travail jouent un rôle moins important que nous ne l'avions supposé, il n'est pas possible de le dire pour le moment.

9. COMMANDEMENT TECHNIQUE — LE SUPÉRIEUR

Bien qu'il soit difficile de distinguer entre les caractéristiques des relations personnelles d'un individu avec son supérieur d'une part, et son comportement à l'égard du travail d'autre part, cela ne nous a pas paru impossible. Nous avons pu, avec le ferme espoir d'y parvenir, partagé par nos classificateurs indépendants, identifier les séquences d'événements caractérisés par les relations personnelles et ceux — classés dans la catégorie « le supérieur » ou « commandement technique » — qui étaient déterminées surtout par la compétence ou l'incompétence, l'esprit de justice ou d'injustice du chef. C'est dans cette catégorie qu'ont été rangées les déclarations relatives à la bonne ou à la mauvaise volonté du supérieur de déléguer son autorité et d'éduquer professionnellement ses subordonnés. Un chef qui est toujours sur le dos de ces derniers ou ne cesse de les critiquer, et celui qui sait arranger les choses et assurer le rendement sont l'un et l'autre des facteurs qui suscitent des sentiments exceptionnels à propos du travail.

10. RESPONSABILITÉ

Tous les facteurs concernant la responsabilité et l'autorité sont classés sous cette rubrique qui comprend toutes les séquences où le sujet déclarait avoir été satisfait de se voir confier la responsabilité de son propre travail ou de celui d'autrui, ou de s'en voir confier une nouvelle. Y sont également classés toutes les insatisfactions ou comportements négatifs à l'égard du travail, dus à une absence de responsabilité. Toutefois dans les cas où la déclaration du sujet faisait apparaître un défaut de correspondance entre l'autorité dont il disposait effectivement et celle dont il aurait fallu qu'il disposât pour assumer ses responsabilités, le facteur a été classé dans la catégorie « Politique et administration de l'entreprise ». Cette situation a été considérée comme la preuve d'une défaillance de la Direction.

11. POLITIQUE ET ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE

Cette catégorie rassemble les événements d'une séquence caractérisée par un aspect de la direction de l'entreprise considérée globalement. Nous en avons découvert de deux sortes : la première se rapporte à la suffisance ou à l'insuffisance de la structure et du commandement. Il peut ainsi se présenter des situations où un homme est pris dans un réseau de communications tel qu'il ne sait pas vraiment pour qui il travaille, où il ne dispose pas de l'autorité nécessaire à sa fonction, où la politique de l'entreprise n'est pas appliquée à cause d'une organisation insuffisante du travail. La seconde sorte ne met pas en cause l'insuffisance dont nous venons de parler, mais les conséquences heureuses ou malheureuses de la politique de l'entreprise. Il s'agissait surtout de la politique du personnel. Considérée négativement, elle n'était pas inefficace, mais plutôt malveillante.

12. CONDITIONS DU TRAVAIL

Nous avons admis comme telles tout ce qui se rapportait aux conditions physiques du travail, à son volume ou aux moyens mis à disposition pour l'exécuter. Egalement la suffisance ou l'insuffisance de ventilation, d'éclairage, d'outillage, d'espace et autres caractéristiques d'environnement.

13. TRAVAIL PROPREMENT DIT

Nous avons utilisé cette catégorie lorsque le sujet précisait que c'est dans l'objet du travail ou dans les tâches qu'il comportait qu'il trouvait sa satisfaction ou son mécontentement. Des travaux peuvent en effet être monotones ou variés, créateurs ou avilissants, trop faciles ou trop difficiles. Les devoirs d'une charge peuvent comprendre la possibilité d'accomplir une opération complète ou seulement l'obligation de se limiter à une petite partie.

14. FACTEURS DE VIE PERSONNELLE

Ainsi que nous l'avons indiqué précédemment, nous n'avons pas tenu compte des séquences dans lesquelles un facteur de vie personnelle du sujet, sans rapport avec son travail, avait engendré une période de

satisfaction ou de mécontentement, même si ces sentiments avaient eu des conséquences dans le travail. En revanche nous avons tenu compte des situations à propos desquelles un aspect quelconque du travail avait affecté la vie personnelle au point d'avoir des répercussions sur le comportement professionnel. Si par exemple l'entreprise avait muté le sujet dans un endroit différent où sa famille ne s'adaptait pas à son nouveau milieu, nous avons accepté de prendre la séquence en considération et l'avons classée dans la catégorie « vie personnelle ». De même, nous avons tenu compte des besoins du foyer en rétribution, et d'autres difficultés familiales ayant leur source dans l'entreprise.

Annexe 2

**LA MOTIVATION AU TRAVAIL DES CADRES
INTERMEDIAIRES DES ETABLISSEMENTS JEUNESSES
EN PROCESSUS DE REGROUPEMENT EN ABITIBI-TEMISCAMINGUE**

Mémoire de recherche présenté
par
Maurice Veillet

QUESTIONNAIRE
DE CUEILLETTE D'INFORMATIONS

Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue
Amos, le 26 novembre 1993

INFORMATIONS ET CONSIGNES

Informations

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir des informations sur la motivation au travail des cadres intermédiaires des établissements jeunesse en processus de regroupement en Abitibi-Témiscamingue. Il se compose de quatre parties :

1. Les événements motivants
2. Les événements insatisfaisants
3. Les facteurs influants
4. Le profil socio-professionnel du répondant

Les réponses aux questions de chacune des parties sont importantes pour la bonne marche de cette recherche.

Toutes les informations recueillies seront traitées confidentiellement selon les règles éthiques reconnues. Seul un sommaire non-nominatif sera produit à partir de ces données.

La forme masculine est employée dans le texte pour couvrir les situations concernant autant les hommes que les femmes.

Consignes

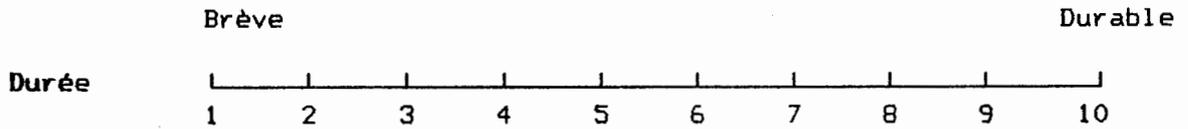
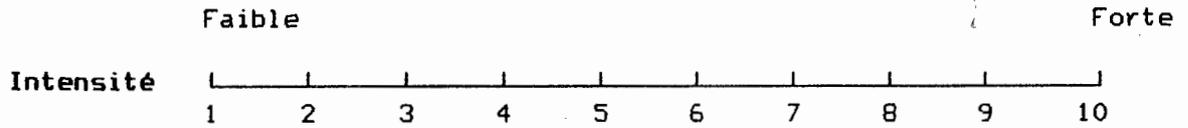
- Lire attentivement chaque question.
- Répondre à chacune des questions en fonction de votre situation personnelles, de vos opinions et de vos perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Répondre selon votre compréhension des questions sans présumer des intentions du chercheur.
- Poster votre questionnaire complété dans l'enveloppe affranchie fournie à Maurice Veillet **avant le 09 décembre 1993 à 16 h 00.**
- Je vous remercie sincèrement de votre précieuse collaboration !

SECTION I

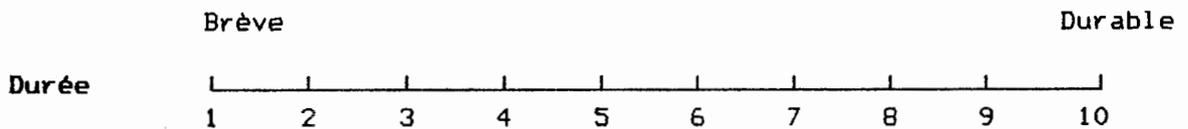
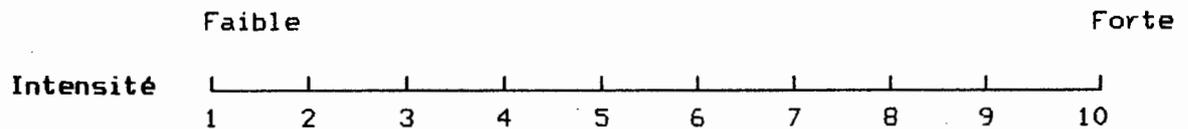
LES EVENEMENTS MOTIVANTS

2. Sur l'échelle de 1 à 10 qui suit, où situez-vous l'intensité et la durée de l'effet de ces situations sur votre motivation personnelle?

Situation no 1



Situation no 2



4. Pour vous, ces situations sont-elles reliées au processus de regroupement des établissements jeunes prévu par la réforme?

Situation no 1 :

Oui Non Expliquez :

Situation no 2 :

Oui Non Expliquez :

5. Y a-t-il d'autres éléments concernant des événements motivants, reliés au processus de regroupement des établissements, que vous souhaitez identifier et expliquer?

SECTION II

LES EVENEMENTS INSATISFAISANTS

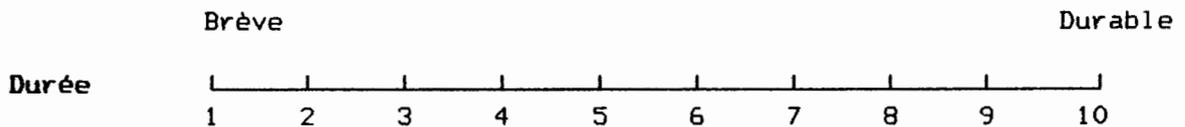
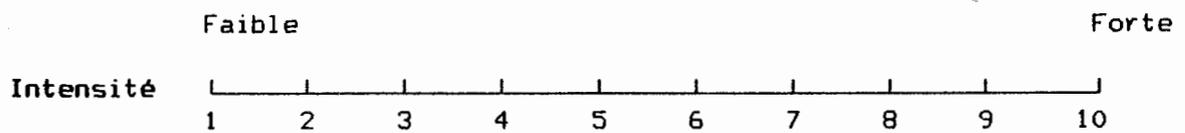
6. Pouvez-vous décrire brièvement deux situations, vécues au cours des douze derniers mois qui vous ont particulièrement procuré de l'insatisfaction dans votre travail?

Situation no 1 : _____

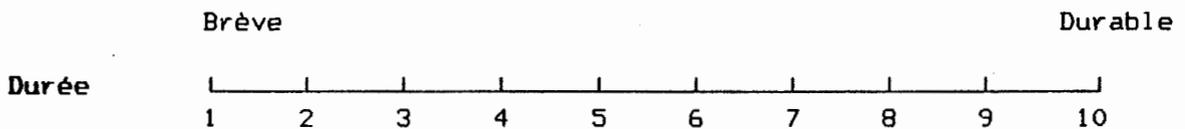
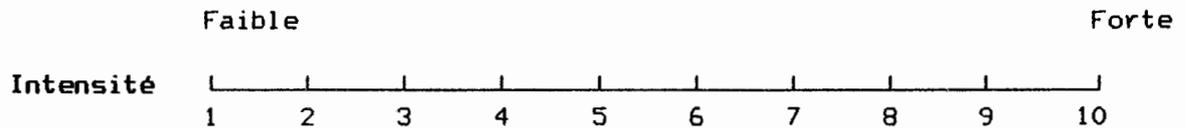
Situation no 2 : _____

7. Sur l'échelle de 1 à 10 qui suit, où situez-vous l'intensité et la durée de l'effet de ces situations sur votre insatisfaction personnelle au travail?

Situation no 1



Situation no 2



9. Pour vous, ces situations sont-elles reliées au processus de regroupement des établissements jeunesse prévu à la réforme?

Situation no 1 :

Oui Non Expliquez : _____

Situation no 2 :

Oui Non Expliquez : _____

10. Y a-t-il d'autres éléments concernant des événements insatisfaisants, reliés au processus de regroupement des établissements, que vous souhaitez identifier et expliquer?

SECTION III

LES FACTEURS INFLUANTS

11. Pour chacun des énoncés suivants, pouvez-vous :

- a) cocher la case correspondant à votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction?
- b) cocher la case correspondant à l'influence de cet énoncé sur votre motivation?

1. Je jouis de toute l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de mon travail.

		Insatisfaisant		Satisfaisant	
a)	<input type="checkbox"/>				
		Négative		Positive	
b)	<input type="checkbox"/>				

2. Mes conditions physiques de travail sont adéquates.

		Insatisfaisant		Satisfaisant	
a)	<input type="checkbox"/>				
		Négative		Positive	
b)	<input type="checkbox"/>				

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

		Insatisfaisant		Satisfaisant	
a)	<input type="checkbox"/>				
		Négative		Positive	
b)	<input type="checkbox"/>				

4. La rémunération que je reçois est équitable.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

5. Mon travail me permet d'accomplir des réalisations dont je suis fier.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

6. Mes relations avec mes collègues de travail sont intéressantes.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

7. Les politiques administratives de l'établissement permettent à l'organisation de se développer de façon cohérente.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

8. Depuis quelques temps, je sens que l'organisation m'offre des possibilités de développer mes capacités.

a)

Insatisfaisant

Satisfaisant

b)

Négative

Sans effet

Positive

9. Les opportunités de progrès ou de promotion dans l'organisation rencontrent mes attentes.

a)

Insatisfaisant

Satisfaisant

b)

Négative

Sans effet

Positive

10. Je considère l'avenir des services que je gère avec optimisme en terme d'amélioration et/ou de développement.

a)

Insatisfaisant

Satisfaisant

b)

Négative

Sans effet

Positive

11. Je reçois toute la supervision professionnelle dont j'ai besoin et ce, par des personnes compétentes.

a)

Insatisfaisant

Satisfaisant

b)

Négative

Sans effet

Positive

12. Le travail que j'accomplis correspond à mes qualifications.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

13. Le travail que j'accomplis correspond à mes intérêts.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

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

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

15. J'assume de grandes responsabilités dans cette organisation.

a) Insatisfaisant Satisfaisant

b) Négative Sans effet Positive

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

Insatisfaisant

Satisfaisant

a)

Négative Sans effet Positive

b)

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

Insatisfaisant

Satisfaisant

a)

Négative Sans effet Positive

b)

12. Dans le projet de regroupement des établissements jeunes, les éléments suivants sont-ils actuellement susceptibles de créer chez vous de la motivation ou de l'insatisfaction?

	Insatisfaction	Motivation
Conditions physiques de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervision technique et professionnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventualité de progrès ou de promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le travail à accomplir en lui-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les relations interpersonnelles		
. avec mon supérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. avec mes collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. avec mes employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La reconnaissance reçue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les possibilités de développement personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les politiques internes de l'organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les éléments de ma vie privée touchés par mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accomplissement professionnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les responsabilités à assumer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (spécifier)		
. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Si vous aviez le pouvoir de modifier trois éléments du processus de regroupement, sur lesquels interviendriez-vous (par ordre d'importance)?

1° _____

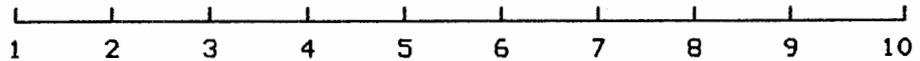
2° _____

3° _____

14. Pouvez-vous situer votre niveau d'adhésion au projet de regroupement des établissements jeunesse en Abitibi-Témiscamingue?

Totalement
en désaccord

Totalement
en accord



15. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur votre motivation ou votre insatisfaction au travail?

SECTION IV

PROFIL SOCIO-PROFESSIONNEL

Sexe Masculin Féminin

Age

- de 25 ans	<input type="checkbox"/>	36 à 40 ans	<input type="checkbox"/>
25 à 30 ans	<input type="checkbox"/>	41 à 45 ans	<input type="checkbox"/>
31 à 35 ans	<input type="checkbox"/>	46 à 50 ans	<input type="checkbox"/>
		51 ans et plus	<input type="checkbox"/>

Expériences de travail

. Expérience totale :

Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/>	13 à 15 ans	<input type="checkbox"/>
5 à 7 ans	<input type="checkbox"/>	16 à 20 ans	<input type="checkbox"/>
8 à 10 ans	<input type="checkbox"/>	21 ans et plus	<input type="checkbox"/>
11 à 12 ans	<input type="checkbox"/>		

. En tant que cadre :

3 ans et moins	<input type="checkbox"/>	11 à 15 ans	<input type="checkbox"/>
4 à 5 ans	<input type="checkbox"/>	16 ans et plus	<input type="checkbox"/>
6 à 10 ans	<input type="checkbox"/>		
11 à 12 ans	<input type="checkbox"/>		

Expériences de travail (suite)

. A l'établissement actuel :

- | | | | |
|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 3 ans et moins | <input type="checkbox"/> | 11 à 15 ans | <input type="checkbox"/> |
| 4 à 5 ans | <input type="checkbox"/> | 16 ans et plus | <input type="checkbox"/> |
| 6 à 10 ans | <input type="checkbox"/> | | |
| 11 à 12 ans | <input type="checkbox"/> | | |

Scolarité complétée (plus d'un choix possible)

. Université :

- 3^e cycle Spécifiez : _____
- 2^e cycle Spécifiez : _____
- 1^{er} cycle Spécifiez : _____

. Collégial : Spécifiez : _____**Fonction actuelle**

. Statut du poste :

- Temps complet
- Temps partiel
- Temporaire
(cumul de postes, intérimaire, etc.)

Nature des services gérés

Nombre d'employés supervisés : _____

Budget géré et niveau de responsabilités budgétaires

_____ \$

Territoire ou unité

Signature (facultative) : _____

Annexe 3

PLAN D'ENTREVUE

- 1- Accueil

- 2- Présentation du sujet
 - Thème et sous-thèmes
 - Enregistrement autorisé?
 - Règles d'éthique

- 3- Description générale du travail actuel
 - a) Mandat
 - b) Structure
 - c) Conditions de travail
 - d) Relation interpersonnelle

- 4- Projet de regroupement
 - a) Niveau d'information reçue
 - b) Compréhension du processus
 - c) Influence sur la motivation/insatisfaction
 - Effet immédiat sur le travail
 - Effet anticipé sur le travail
 - Comparaison avec l'Étape et le CPEJ
 - Relation avec l'Étape et le CPEJ

- 5- Motivation/insatisfaction des cadres
 - Motivation = Reconnaissance et responsabilité
 - .. à quoi l'attribuer
 - .. comment l'expliquer
 - Insatisfaction = . . . Politiques administratives
 - +
Relation avec les pairs
 - +
Rémunération

- Importance de l'intégration de la Maison Rouyn-Noranda
(D'accord ou non + explication)

6- Divers

6.1 Rôle administratif du cadre vs le rôle clinique (motivation)

6.2 Taux élevé d'adhésion au projet de regroupement

- pourtant beaucoup de frustrations
- peu d'améliorations concrètes
- perspective de services et tâches ambiguës

6.3 Beaucoup de réunions, échanges, consultations

.. on soulève un MANQUE DE COMMUNICATION?

7- Conclusion

- Résumé
- Commentaires complémentaires
- Fin de l'entrevue
- Réaction
- Suivi