

## **VALEURS ET THEORIE DU CONTRÔLE COMME REGULATION DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL**

**Par Michel DALMAS, Professeur Associé à l'Ecole de Management Léonard de Vinci,  
Chercheur au CEREM.**  
mail : [michel.dalmas@devinci.fr](mailto:michel.dalmas@devinci.fr), Tél : (33) 6 58 44 48 60

**Résumé :** cette contribution a pour but d'aborder la performance sociale sous l'angle du management et de la valorisation des valeurs organisationnelles, utilisées afin de promouvoir la motivation des individus, au sein des Institutions de Microfinance (IMF). Un des intérêts majeurs concernant les valeurs est le fait de pouvoir concerner l'individu, le groupe ou la société dans son ensemble. L'universalité et la transversalité des valeurs comme objet d'étude n'est en effet plus à démontrer. Paradoxalement leur étude demeure délicate, du fait de l'hétérogénéité des champs d'application considérés et de la multiplication des systèmes de mesure proposés par les auteurs. L'enjeu de ce modèle conceptuel de recherche est précisément de proposer une approche nouvelle, mettant en évidence que les valeurs impactent sur le processus de motivation (Meyer et al., 2004), mais qu'elles sont également probablement présentes en amont du processus de motivation, dans une dynamique de rétroaction positive ou négative, renforçant ou diminuant la motivation des agents. Ces propositions sont réalisées à la lumière des pratiques managériales décrites par les auteurs, à la Grameen bank, organisation missionnaire choisie ici.

**Mots-clés:** Performance organisationnelle, Performance sociale, Micro finance, Configuration structurelle, Motivation, Valeurs organisationnelles, Institutions de Micro Finance.

### **Introduction générale**

La micro finance (MF) est un secteur spécifique, avec un double objectif de performance : à la fois social et financier. Dans ce cadre là, comment définir voire redéfinir la mission sociale et la mettre en pratique, sans que les aspects financiers prennent le pas exclusivement sur les modalités de fonctionnement de ce type d'organisation ? Doligez et Lapenu (2006, p. 3 et suivantes) dressent un tableau plutôt dynamique et encourageant de la MF. « *Le secteur de la microfinance est à la croisée des chemins. Les institutions de microfinance (IMF) ont montré leur capacité à offrir de façon durable aux exclus des systèmes bancaires classiques des services financiers diversifiés et adaptés (petites sommes, remboursements réguliers, ciblage des activités des ménages pauvres, contacts directs avec des agents de crédits locaux, etc.). Elles ont imaginé des garanties non traditionnelles et ont développé des systèmes basés sur la solidarité, la proximité et la participation pour accroître la confiance et pour atténuer les barrières sociales et informationnelles entre les clients et l'institution* » .

Pour autant, un certain nombre de défis demeurent (Doligez et Lapenu, 2006). Tout d'abord, en terme d'offre de services, selon les experts du domaine, pour pouvoir poursuivre leur action

durablement, les IMF doivent s'engager dans la voie de la pérennité financière, gérer au mieux leurs coûts et s'autonomiser des subventions. Les IMF se sentent parfois tiraillées entre leur mission sociale (toucher les personnes exclues) et leurs objectifs financiers (couvrir les coûts de l'offre de services). Ce double objectif rend ainsi d'autant plus nécessaire l'ouverture d'une réflexion approfondie sur la mise en œuvre d'une méthodologie de critères pertinents, pour la définition d'une meilleure performance organisationnelle.

De plus, la MF, outil stratégique de développement des pays en développement, a trop souvent été présentée comme un remède miracle, pouvant solutionner un grand nombre de problèmes (lutte contre la pauvreté, croissance économique et développement individuel, émergence et consolidation des petites entreprises, soutien à la famille, etc.). Pourtant, des critiques émergent de plus en plus, en particulier en ce qui concerne les dérives de ces pratiques (Servet, 2006). Le principal reproche reste celui de la banalisation de pratiques financières qui s'inscrivent dans une démarche purement commerciale, sans se soucier des risques encourus par les bénéficiaires et des limites de leur impact social. Les institutions cherchent alors de plus en plus à rentabiliser l'accès des populations défavorisées aux services financiers de base, par l'application de techniques et règles de plus en plus proches de la finance commerciale. La détermination de critères sociaux semble également à ce titre là, on ne peut plus importants à définir.

Il est semble essentiel de relever dans un premier temps quelles sont les caractéristiques de ces types d'organisations, afin d'indiquer comment les valeurs organisationnelles et individuelles peuvent impacter la performance sociale.

## 1. Performance : retour au concept

Comme le soulignent Igalels et Gond (2003), « *le modèle de Carroll (1979) a constitué une étape décisive dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise. Il définit ce concept comme l'intersection à un moment donné de trois dimensions: des principes de responsabilité sociale de l'entreprise, appréhendés à travers quatre niveaux (économique, légal, éthique et discrétionnaire) ; un ensemble de problèmes sociaux se posant à l'entreprise (ex. discriminations raciales, etc.) et enfin une philosophie de réponse adoptée par l'entreprise pour y répondre, qui peut s'inscrire sur un continuum allant de l'anticipation de ces problèmes au déni pur et simple de la responsabilité de l'entreprise les concernant* ». Plus loin, les auteurs insistent sur un dernier courant, celui introduit par Donna Wood (1991) : « *Dans la lignée des travaux précédents, elle définira la PSE comme: «une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise» (Wood, 1991). La seconde orientation s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les typologies précédentes pour appréhender la PSE et propose de mobiliser le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, qui sera alors définie comme la capacité à gérer ses stakeholders de manière à les satisfaire (Clarkson, 1995)* ».

Partant de l'approche décrite par Donna Wood, nous allons tenter d'identifier comment des principes, des valeurs, partagées tant par les individus et par les organisations (Holcombe, 1995) peuvent agir sur la motivation de ses membres et sur la performance de l'organisation. Nous allons donc dans un premier temps décrire quelles sont les modalités de fonctionnement des IMF, avant de nous intéresser à la place réelle des valeurs, dans ces types d'organisations.

## 2. Performance sociale et management, dans les IMF: le cas de la Grameen bank

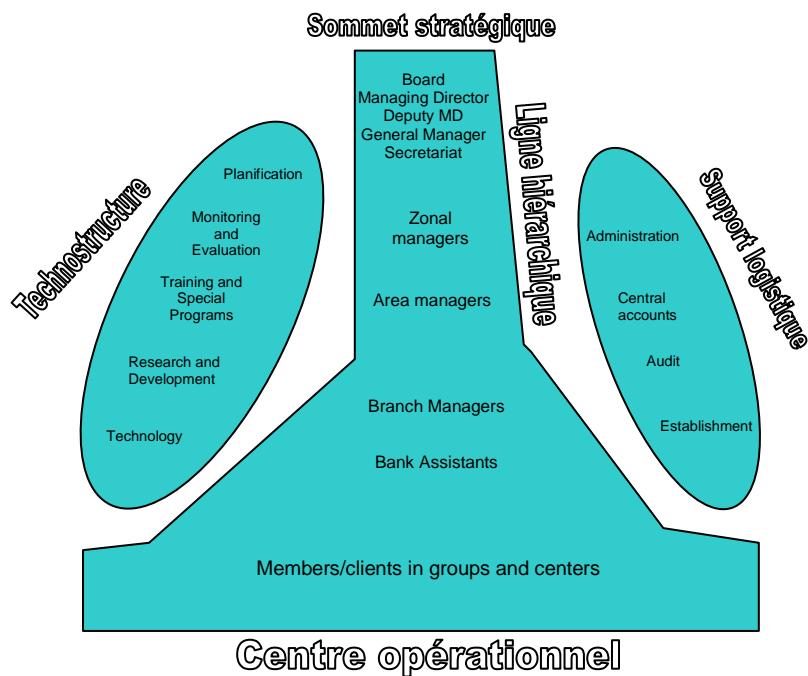


Schéma n°1: tiré de Holcombe, S. (1995). *Managing to empower*, p.45.

Dans cette organisation (Holcombe, 1995), toutes les fonctions du métier de banquier spécialisé dans l'octroi de micro financements sont dévolues aux adjoints ou guichetiers (Bank assistants). Le fait de demander un prêt implique que le client fasse partie de la structure à part entière et partage les valeurs de celle-ci. Il est associé à la vie de l'organisation non seulement pour son propre projet, mais également dans le cadre d'un projet collectif. Un système de supervision des agents existe également. Les directeurs de succursale (Branch managers) contrôlent le travail des adjoints de banque (Bank assistants). Ils sont eux-mêmes sous la supervision des responsables de secteur (Area managers) qui supervisent le travail des agents, sur un territoire de 100 kilomètres carré, environ. Les fonctions opérationnelles de ces derniers sont plus limitées (approbation des prêts, groupes de reconnaissance). Par contre, ils jouent un rôle de coordination des équipes, et également de management. Les gestionnaires de zone (Zonal managers) supervisent à leur tour le travail de 10 responsables de secteur. Ils sont assez peu nombreux. Ceux-ci rapportent du niveau d'activité des zones couvertes par Grameen Bank auprès de la direction générale. Ils sont également chargés de diffuser les orientations

stratégiques du conseil réunissant les trois membres de la direction générale (Managing director, Deputy managing director, General manager). Ce bureau a pour fonction de gérer les relations avec l'environnement extérieur, de formaliser les dimensions idéologiques de l'organisation (vision et valeurs).

Si l'on se réfère à la typologie proposée par Mintzberg (1986, 1990), on peut, sans trop d'hésitations, qualifier celle-ci de missionnaire. Dans ce type de configuration, on observe en effet une nette prédominance des buts de missions sur les buts de système. Au niveau des agents, le mécanisme de coordination dominant est la standardisation des valeurs. **Ce sont en effet les valeurs qui inspirent largement le travail de tous les membres de l'organisation, de la base, au sommet.** Ceci conduit de fait les agents (ou les bénévoles) à adhérer aux buts de l'organisation et à s'impliquer fortement dans son fonctionnement, plutôt que de s'attacher à des gratifications matérielles. Cette standardisation des valeurs se combine avec un mode de coordination très majoritairement mis en œuvre: l'ajustement mutuel. La division du travail est en principe assez faible, tant sur le plan vertical qu'horizontal, au contraire de l'exemple présenté plus haut. La localisation du pouvoir se situe au niveau du sommet stratégique; sommet qui définit quelles sont les valeurs essentielles à promouvoir, à conserver durablement.

Concernant les facteurs de contingence, ces organisations sont souvent d'âge intermédiaire, de petite taille, mais pouvant se développer par « fragmentation », en essaimant selon des principes de fonctionnement qui se veulent intangibles. Enfin, les systèmes d'information sont souvent peu élaborés et le marché est généralement stable, complexe et peu hostile. Ceci nous amène maintenant à nous intéresser à la motivation d'un point de vue conceptuel, puis spécifique à ce type d'organisations.

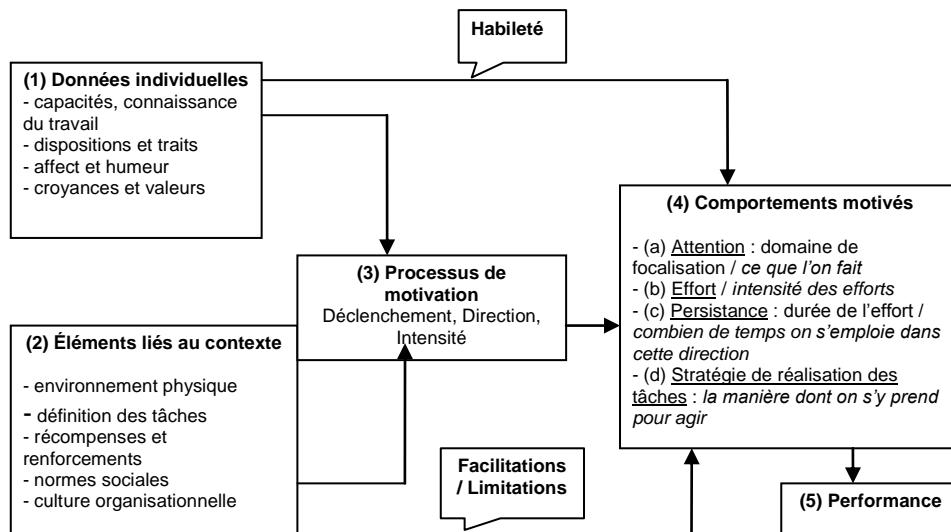
### 3. Motivation et fixation des objectifs : rappel des concepts

Les définitions de la motivation au travail sont nombreuses. Elles mettent en évidence certains aspects, liés au contenu, aux antécédents ou aux conséquences de celle-ci. Vallerand et Thill (1993) sont majoritairement cités dans les ouvrages consacrés à la question. Pour ces auteurs, « *le concept de motivation représente le construct hypothétique utilisé, afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Les auteurs soulignent que, fondamentalement, la motivation précède le comportement. Elle déclenche ou dynamise un type donné de comportement, lui seul observable. Elle est, dans ce cas, considérée comme une réalité hypothétique, dont il s'agit de décrire le processus, pouvant être interne à l'individu, ou suscité et induit partiellement par son environnement; la motivation nécessiterait l'existence de forces internes et externes, et nombreux sont les auteurs qui se risquent à en identifier les causes. Afin de trouver des axes de convergence entre ces différentes approches, plusieurs auteurs, restés par ailleurs célèbres pour les éclairages théoriques relatifs à la motivation au travail, ont proposé des taxonomies (Campbell et al., 1976; Kanfer, 1990; Steers et Porter, 1991; Mitchell et Daniels 2003). Une analyse retenue actuellement par les spécialistes de la motivation au travail est celle de

Mitchell et al. (2003, cf. schéma 2). Ces auteurs proposent un modèle avec trois composantes, constitutives du processus motivationnel.

- (1) Une composante *d'excitation* (*arousal* component), qui représente la composante de déclenchement du comportement motivé ;
- (2) une composante *directionnelle* (*directional* component). Les objectifs que se fixent les individus sont par exemple des supports psychologiques essentiels, étudiés particulièrement par les théoriciens et les praticiens de la théorie de la fixation des objectifs (goal setting theory) ;
- (3) une composante *d'intensité* (*intensity* component).

Le schéma proposé donc par les auteurs est le suivant :



**Schéma n°2** : performance et motivation, selon Mitchell et Daniels (2003, p.226).

Les valeurs, en tant que « données » partagées à la fois par l’individu (croyances et valeurs, propres aux individus) et par l’organisation (parties intégrantes de la culture organisationnelle) font partie du processus motivationnel, prévu par les auteurs. Comme cela est suggéré par ce schéma, les valeurs peuvent agir soit directement, sur les comportements des individus, soit sur le processus de motivation lui-même. Locke (1991), Meyer et al. (2004) partagent cette prise de position théorique. Ces auteurs proposent quant à eux des méta-modèles de la motivation au travail. Nous allons les présenter succinctement dans les parties qui vont suivre.

En conclusion, les auteurs sont à peu près tous unanimes pour reconnaître que le concept de motivation relève d'une construction théorique cherchant à décrire les forces à l'œuvre chez l'individu, forces internes et/ou externes, et qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance de son comportement. Cette définition générale de la motivation au travail sera donc retenue.

#### 4. Le modèle intégrateur de Meyer, Beker et Vandenberghe (2004)

Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) suggèrent d'intégrer la théorie de l'autodétermination dans l'explication globalisante de la motivation (Figure 5). Cette théorie suppose d'une part, l'existence de plusieurs formes de motivation relevant de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque, d'autre part, que chacune d'elles, pourrait être d'une intensité et d'une régularité comparables. Le concept de motivation serait par conséquent multidimensionnel. Cet apport est particulièrement pertinent pour faciliter l'articulation de la motivation avec d'autres concepts multidimensionnels tels que l'engagement organisationnel et la performance au travail.

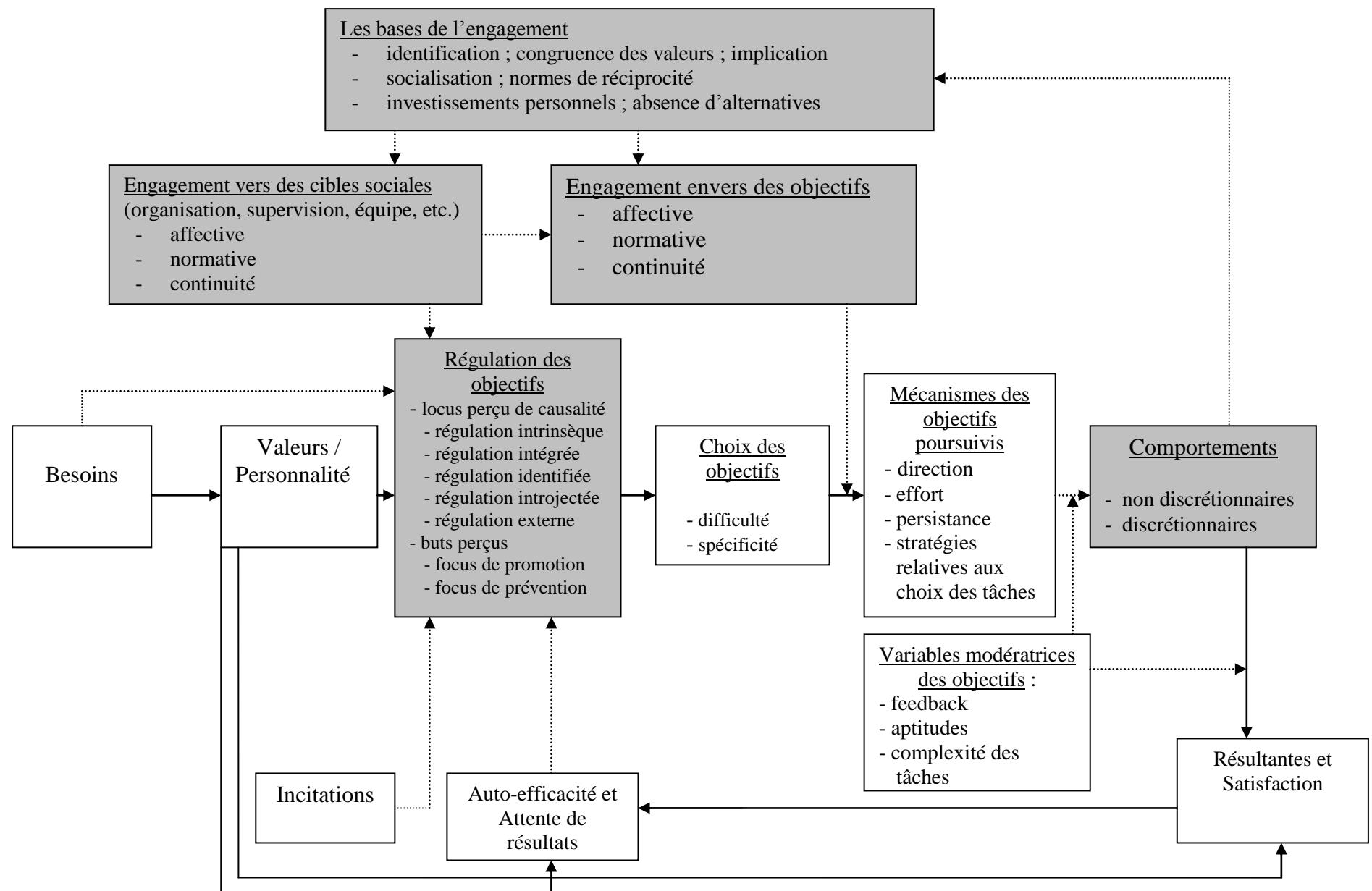
Ces trois auteurs font une seconde proposition. Ils prennent d'abord appui sur l'apport fondamental de Locke afin d'élargir la problématique de la fixation des objectifs à celle de la régulation des comportements. Ainsi, proposent-ils d'introduire le concept de *régulation par les objectifs* dans un modèle intégrateur (Figure 4). Ils proposent que ce nouveau concept soit une variable intermédiaire qui pourrait jouer un rôle fondamental dans le processus motivationnel. Cette variable médiatrice s'insère entre les *valeurs* individuelles et le *choix des objectifs*. Elle permet d'appréhender la nature intrinsèque de la motivation, en cherchant à capter les raisons qui conduisent l'individu à choisir des objectifs, et en expliquant le pouvoir régulateur du choix des objectifs poursuivis (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000 et Higgins, 1997, 1998).

Enfin, ce modèle introduit également une dimension qui recouvre les comportements discrétionnaires. Meyer et al. (2004) distinguent en effet les comportements *discrétionnaires*, des comportements *non discrétionnaires* comme conséquences du processus motivationnel. Les premiers recouvrent les comportements volontaires sortant ou dépassant du rôle attendu, dans la réalisation d'un objectif. Les seconds correspondent aux comportements imposés par le travail qui doivent être effectués dans le cadre des objectifs à atteindre.

L'introduction du construit de *régulation par les objectifs* constitue une étape majeure de l'élaboration de ce modèle (Figure 4). Il permet de relier les concepts multidimensionnels de motivation au travail et d'engagement organisationnel. La régulation par les objectifs est définie par Meyer et al. (2004) comme (1) *les croyances qui expliquent pourquoi* une personne poursuit un objectif particulier. La théorie sollicitée est celle de Deci et de Ryan sur l'*autodétermination* (1985, 2000). Elle est également définie par (2) *l'intention générale* recherchée dans l'atteinte d'un objectif. La théorie sollicitée est celle de Higgins sur *le focus de régulation* (1997, 1998).

Avec les modèles intégrateurs, il ne suffit plus de savoir comment motiver les hommes au travail, mais de connaître les leviers internes qui les poussent à agir durablement, à engager leur énergie avec intensité, et dans une direction déterminée. Les modèles qui viennent d'être présentés soulignent l'importance de croiser plusieurs cadres théoriques, tant pour mieux comprendre le phénomène de motivation que pour imaginer des solutions managériales aptes à résoudre avec fiabilité la question opérationnelle de la motivation des personnes dans leur travail. Le dernier modèle présenté, celui de Meyer, Becker et Vandenberghe (2004), montre enfin la pertinence d'expliquer

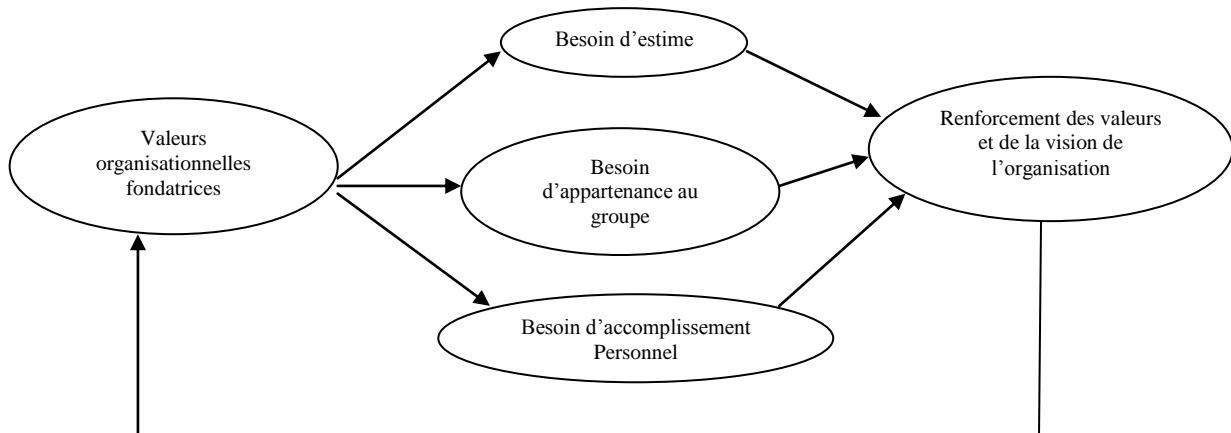
l'articulation du concept de motivation avec d'autres construits, notamment celui d'engagement organisationnel. De plus, la place des valeurs est réaffirmée, sans être cependant développée plus précisément.



**Figure n°4 :** le modèle intégrateur de motivation et d'engagement de Beker, Meyer, Vandenberghe (2004)

## **5. Un modèle dynamique de la motivation mis en pratique à la Grameen Bank**

Le schéma proposé par l'auteur permet de mieux comprendre quelle peut être l'incidence de valeurs organisationnelles sur le processus de motivation. Il nous permettra, dans un second temps, de proposer un modèle conceptuel théorique.

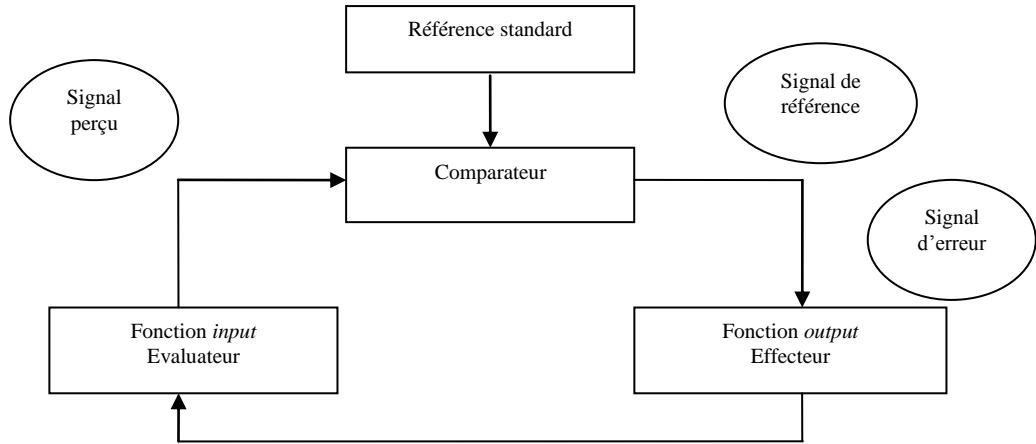


**Schéma n° 3 :** proposition de modèle conceptuel d'analyse des données mettant en évidence la boucle de rétroaction qui s'établit entre les valeurs et la motivation, dans les organisations missionnaires, menant à plus de performance organisationnelle, adapté de Holcombe (1995)

L'originalité de cette approche réside dans la mise en évidence de la relation dynamique qui s'installe entre l'individu et l'organisation, et sur sa capacité à se réajuster en permanence à son environnement, en fonction de ses objectifs, selon un niveau de conscience différencié. Schématiquement, ce modèle part de l'hypothèse cybernétique de Weiner (1948), centré sur la boucle de rétroaction qui serait, selon l'auteur, la « pierre angulaire » de toute activité humaine. Weiner développe en effet le modèle de *la théorie du contrôle*. Ce modèle prévoit l'ajustement de l'action par le fonctionnement de boucles de rétroactions. Toute boucle est constituée par quatre éléments :

- (1) un « objectif standard », ou référence à atteindre,
  - (2) un « évaluateur de situation » interne (fonction *input* selon l'auteur),
  - (3) un « comparateur de situation » situé entre l'objectif standard et la réalité, et
  - (4) un « effecteur de situation », permettant de changer et de réajuster l'action entreprise par les sujets (fonction *output*).

Ce modèle est comparé par Klein à un thermostat d'ambiance (cf. figure n°5).



**Figure n°5 :** système de régulation cybernétique du comportement, selon Klein, H.J. (1989, p.151)

Le thermostat prend en effet en compte les éléments suivants :

- (1) la décision de l'utilisateur en terme de température,
- (2) un thermomètre de contrôle calculant la température réelle,
- (3) un moniteur permettant de calculer l'écart entre la température souhaitée et la température réelle,
- (4) un système de réchauffement ou de refroidissement de la température.

Carver et Scheir (1981), s'inscrivant également dans la théorie du contrôle, proposent l'existence d'une composante *cognitive* et *affective*. La *composante cognitive* consiste pour l'individu à prendre en compte des objectifs qui lui sont propres, d'évaluer l'état courant auquel il est parvenu, et de comparer cet état avec les objectifs qui ont été fixés par lui. La *composante affective* consiste pour la personne à évaluer l'écart entre ce qui est désiré et ce qui peut être constaté, c'est-à-dire le comportement dûment réalisé, afin de réduire cet écart. Au final, le modèle proposé par Klein (1989) est le suivant.

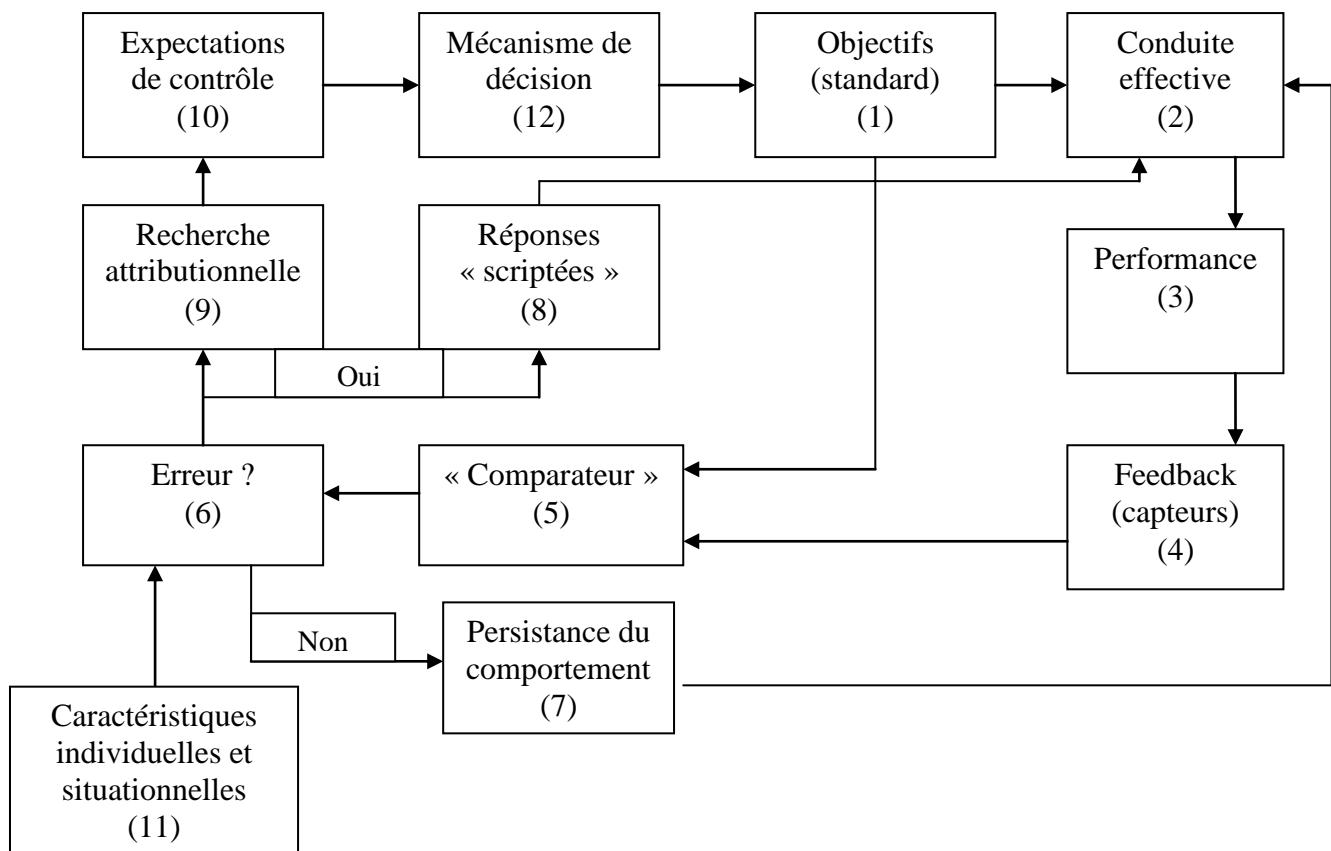


Figure n°6 : Système de régulation du comportement proposé par Klein, H.J. (1989, p.153)

Selon ce modèle, l'objectif (1) est le précurseur immédiat de la conduite observable (2). Il représente le standard de référence. Les conduites sont perçues comme une étape intermédiaire devant conduire à la performance (3), par la recherche d'une intentionnalité relative à l'*amplitude* et à la *direction* de l'effort. Les buts que se fixent les individus dépendent des objectifs qu'ils recherchent, mais les auteurs ne semblent pas d'accord sur les stratégies mises en place. Pour Atkinson et Weiner, les individus sont dans une dynamique d'efficacité maximale et dans la réalisation de tâches moyennement difficiles, alors que pour Vroom et Locke, ceux-ci sont d'autant plus performants qu'ils se fixent des objectifs difficiles. Selon Kanfer (1987), l'individu se fait une représentation cognitive des buts désirés, de telle sorte que ce critère interne soit destiné à évaluer les effets de ses conduites futures. L'étape du feedback permet à l'individu de percevoir comment sa conduite est productrice de performance. Ce résultat est comparé (5) aux buts préalablement fixés (1). En cas d'appréciation congruente du résultat perçu par l'individu par rapport à l'objectif qu'il s'est fixé, il y a persistance du comportement (7). Dans le cas contraire, il y a détection d'erreur. Dans le cas où l'individu perçoit un message d'erreur (6), c'est-à-dire un écart entre le but suivi et le feedback produit et perçu, deux processus sont alors possibles.

- Le premier d'entre eux, ou réponse *scriptée* (8) ( traduction de « unconscious scripted response ») est une alternative automatisée, qui n'est pas réalisée de manière consciente. Schank et Abelson (1977) le décrivent comme un traitement automatique auto correctif mis en

oeuvre par l'individu, qui se sert de « scripts », c'est-à-dire de réponses automatiques « sur-apprises ».

- Le second d'entre eux ou recherche attributionnelle (9) est au contraire une *réponse consciente* de l'individu, qui, confronté à l'absence de script ou de réponse de type traitement automatique va chercher à résoudre le problème rencontré. Il se livre alors dans un premier temps à des analyses attributionnelles (9), afin d'évaluer les causes de la non atteinte des objectifs fixés. Les expectations de contrôle (10) seraient alors re-sollicitées. L'individu chercherait alors à redonner une importance relative différente aux valeurs accordées justifiant l'atteinte du but recherché. Cet élément motivationnel déterminerait alors le choix de la poursuite éventuelle des buts initiaux (12 et 1).

On voit ainsi, que, dans ce modèle, la motivation est présentée sous une forme dynamique de réajustement, par rapport aux résultats perçus par le sujet. Un va-et-vient permanent entre la performance des actions entreprises et les buts initiaux fixés par l'individu expliquerait sa dynamique motivationnelle. Nous proposons, dans le cas qui nous occupe, de donner aux valeurs une fonction de sens donné à l'action, permettant de renforcer ou de dégrader les comportements des individus, en tant que repère donné à l'action individuelle, dans un contexte organisationnel donné (recherche attributionnelle).

## Bibliographie sélective

- Carver, C.S et Scheier, M.F (1981). Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior. New-York: Springer Verlag.
- Holcombe, S. (1995), Managing to empower, University Press Limited Dhaka, Zed Books London, 203 p.
- Kanfer, R. (1990). « Motivation theory and industrial and organizational psychology », In M.D. Dunette et L.M. Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, vol.1, pp.75-170.
- Klein, H.J. (1989). “An integrated control theory model of work motivation”, Academy of management review, vol.14, n°2, pp.150-172.
- Locke, E.A. (1991). „The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core”, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, vol.50, pp.288-299.
- Locke, E.A. (1997). „The motivation to work: what we know”, Advances in Motivation and Achievement, vol.10, pp.375-412.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslow, A.H. (1954). Motivation and personnalité, New York: Harper and Row (1<sup>re</sup> Ed.).
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). “Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model”, Journal of Applied Psychology, vol.89, n° 6, p991-1007, 17p.
- Mintzberg, H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Mintzberg, H. (1990), Le management, voyage au centre des organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.