

Louvain School of Management

**Faut-il toujours donner priorité à la motivation
intrinsèque des travailleurs ?**

Author: MPOZAYO Prisca

Supervisor: GOSSERIES Axel

Academic year: 2021-2022

Remerciements

Je tiens dans un premier temps à remercier mon promoteur pour sa GRANDE patience et ses conseils qui ont contribué à alimenter ma réflexion. Je tiens également à témoigner toute ma reconnaissance compagnon Foncel et mes parents pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements, tout au long de la réalisation de ce travail.

Table des matières

2	INTRODUCTION.....	5
3	QU'EST-CE : E QU'EST LA MOTIVATION INTRINSEQUE ?.....	6
3.1	Premier exemple : un étudiant qui fait des études de médecine parce qu'il éprouve du plaisir à acquérir des connaissances en médecine.....	7
3.2	Deuxième exemple : une personne qui aime faire de la sculpture et qui vend ses productions pour payer ses factures.	7
3.3	Troisième exemple : un athlète qui aime courir et qui participe à une compétition de course à pied pour gagner.	9
3.4	La motivation dans la théorie de l'autodétermination.....	10
3.5	Conclusion du chapitre.....	11
4	LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	12
4.1	La pyramide des besoins de Maslow (1943).....	12
4.2	La théorie ESC d'Alderfer (1969).....	14
4.3	Conclusion du chapitre.....	15
5	POURQUOI DONNER PRIORITE A LA MOTIVATION INTRINSEQUE ?	16
5.1	Avantages de la motivation intrinsèque selon la littérature	16
5.1.1	La motivation intrinsèque et le bien-être au travail	16
5.1.2	La motivation intrinsèque et les besoins psychologiques fondamentaux	17
5.2	Revers de la motivation intrinsèque	19
5.3	La motivation intrinsèque est-elle toujours meilleure que la motivation extrinsèque ?	20
5.3.1	Motivation extrinsèque autonome	20
5.3.2	Donnée empirique : motivation intrinsèque vs motivation extrinsèque autonome.....	21
5.3.3	Pourquoi la motivation intrinsèque reste-t-elle la plus valorisée ?	22

5.4 Conclusion du chapitre.....	24
6 COMMENT DONNER PRIORITE A LA MOTIVATION INTRINSEQUE ?.....	25
6.1 Moment 1 : avant l'embauche.....	25
6.2 Moment 2 : au moment de l'embauche	27
6.3 Moment 3 : après l'embauche.....	29
6.3.1 Les besoins fondamentaux.....	29
6.3.2 La culture organisationnelle	32
6.4 Conclusion du chapitre.....	35
7 EST-CE MORALEMENT ACCEPTABLE DE DONNER PRIORITE A LA MOTIVATION INTRINSEQUE ?	37
7.1 Y a-t-il un préjudice moral à sélectionner les travailleurs motivés intrinsèquement lors d'un entretien d'embauche ?.....	37
7.2 Prioriser la motivation intrinsèque des travailleurs au sein de l'entreprise peut-il être moralement répréhensible ?	40
7.3 Est-ce que baisser les salaires pour prioriser la motivation intrinsèque est moralement acceptable ?.....	42
7.3.1 Équité	43
7.3.2 Cas des professionnels du care	48
7.3.3 Égalité.....	51
8 CONCLUSION	53
9 BIBLIOGRAPHIE.....	54

1 Introduction

Un individu est voué à passer une bonne partie de sa vie dans le milieu professionnel. Il paraîtrait donc bien indiqué d'avoir un travail qui nous procure bien-être et satisfaction en marge d'autres avantages que le travail peut fournir. Selon plusieurs théoriciens, avoir un travail qui motive intrinsèquement jouerait un rôle dans le bien-être et la satisfaction au travail (Deci & Ryan, 1987 ; Forest & Mageau, 2008 ; Utman, 1997). La motivation intrinsèque serait donc valorisée et perçue comme quelque chose de positif dans le milieu professionnel.

Étant donné son prétendu caractère positif, nous nous demandons s'il ne serait pas indiqué de lui (motivation intrinsèque) donner priorité par rapport aux autres formes de motivation. Et surtout, est-ce que la priorisation de cette forme de motivation apporterait des complications d'ordre moral ? Pour tenter de répondre à cette question, nous nous sommes intéressés aux différentes manières de prioriser la motivation intrinsèque. Ainsi, nous pourrions juger si la priorisation de la motivation intrinsèque de cette manière, serait moralement acceptable.

Afin d'avoir à une meilleure compréhension de l'objet de notre questionnement, nous commencerons par définir la motivation intrinsèque, et en identifier les subtilités. Il sera également important de passer en revue les différentes raisons de donner priorité à la motivation intrinsèque. Ensuite, nous présenterons de quelles manières elle peut être priorisée. Et enfin, nous examinerons les impacts moraux des différentes méthodes de priorisation. Et ce, sur base des principes d'équité et d'égalité, mais aussi en nous basant sur l'examen d'un cas concret.

2 Qu'est-ce : e qu'est la motivation intrinsèque ?

Dans le but de trouver une réponse à notre questionnement de départ, nous allons commencer par définir les contours de la motivation intrinsèque et la différencier des autres formes de motivation. La notion de motivation a pris une place considérable dans notre société. La motivation peut être définie comme « *l'ensemble des raisons, intérêts, éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir* »¹. Elle peut revêtir différentes natures et ces natures sont directement en relation avec les raisons pour lesquelles l'individu décide d'agir. Dans la littérature existante, la motivation est souvent appréhendée comme un aspect tridimensionnel. C'est-à-dire, la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation qui représente l'absence totale de motivation (Deci & Ryan, 1985). La notion d'amotivation ne sera pas abordée dans le cadre de ce mémoire. Toutefois, l'intérêt pour les dimensions intrinsèque et extrinsèque de la motivation s'est immensément accru parmi les chercheurs et les psychologues, en proposant souvent une dichotomie entre ces deux notions.

La notion de motivation intrinsèque suppose qu'un individu réalise une certaine activité de façon volontaire, pour le plaisir et la satisfaction propre qu'il en tire directement pendant la pratique de cette activité, et ce, sans attente d'une quelconque récompense extérieure (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2020). La motivation extrinsèque pour sa part, suppose qu'un individu réalise une activité dans l'attente d'une récompense extérieure à l'activité ou par peur d'une punition.(Ryan & Deci, 2000). Cependant, ces formes de motivations sont plus complexes qu'elles en ont l'air et comportent quelques subtilités. À travers une série d'exemples, nous apporterons un éclaircissement sur les différentes subtilités de la motivation, ainsi que sur ses différentes formes.

¹ Le Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784>

2.1 Premier exemple : un étudiant qui fait des études de médecine parce qu'il éprouve du plaisir à acquérir des connaissances en médecine.

Dans cet exemple, l'individu fait une activité juste parce qu'il aime cette activité. La seule raison pour laquelle il réalise ces études, est son amour pour elle et parce qu'il éprouve un plaisir à la réalisation de cette activité. Dans ce scénario, il n'est question que de l'interaction entre l'individu et l'activité qui explique le comportement de l'individu. Il n'y a aucun élément extérieur qui interfère avec la prise de décision de la personne.

La décision d'agir, la motivation dépend uniquement de l'interaction entre l'individu et l'activité. L'étudiant est à l'initiative des comportements qu'il réalise, ce qui lui confère un sentiment d'autonomie (Ryan & Deci, 2020). Cependant, ce scénario n'est pas le seul cas où l'individu serait animé d'une motivation intrinsèque et nous allons le voir dans les exemples suivants.

2.2 Deuxième exemple : une personne qui aime faire de la sculpture et qui vend ses productions pour payer ses factures.

Dans ce deuxième exemple, nous retrouvons la motivation intrinsèque comme vue dans le cas précédent. Il y a motivation intrinsèque lorsque l'individu sculpte, tandis que lorsqu'il s'agit de la vente de ses sculptures, la motivation n'est plus intrinsèque, mais extrinsèque. La raison qui pousse le sculpteur à vendre ses produits n'est pas intrinsèque à l'activité de vendre. La motivation ne résulte pas uniquement de l'interaction entre l'individu et l'activité de vente. Il y a ici une raison extérieure à l'activité de vendre qui entre en compte, et il s'agit du paiement des factures. La motivation à vendre les sculptures sera donc qualifiée d'extrinsèque. Car comme nous l'avons démontré, la raison qui induit l'action est extrinsèque à l'activité de vendre (Vallerand et al., 2019).

La distinction entre motivation intrinsèque et extrinsèque est à mettre en parallèle avec les notions de *poesis* et de *praxis*. La *poesis* fait référence à toute activité dont la finalité lui est externe. C'est-à-dire, qu'elle fait référence à toutes activités qui a pour but de produire un résultat dissociable de la réalisation de l'activité en question. Par exemple la pâtisserie est une poésie, car sa finalité est de confectionner des gâteaux et autres produits de pâtisserie. Tandis

que la *praxis* fait référence à toute activité dont la finalité ne vise que son propre exercice (Tricot, 1959). En ce qui concerne la *praxis*, c'est assez simple, car elle correspond à la définition d'une activité intrinsèquement motivante. Le premier exemple (cfr premier exemple) est un cas qui illustre bien la *praxis* et la motivation intrinsèque. Le deuxième exemple illustre pour sa part la *poesis*. Dans lequel sculpter, tout en étant une *poesis*, reste une activité intrinsèquement motivante. On pourrait penser que la *poesis* pourrait se confondre aux actions motivées extrinsèquement, mais ça serait se fourvoyer. Car comme c'est le cas dans notre exemple, le sculpteur est intrinsèquement motivé par la sculpture. Le fait que la finalité de l'activité ne soit pas associée à son propre exercice ne veut pas dire que cette activité est automatiquement source de motivation extrinsèque. Il est tout à fait possible d'avoir une motivation intrinsèque pour une activité qui vise la production. Sculpter, peindre, jardiner sont des *poesis* tout en étant des activités sources de motivation intrinsèque.

Il existe toutefois un cas où un individu aura une motivation qu'on peut qualifier de mixte. Des cas où la *praxis* rejoint la *poesis*. Prenons l'exemple d'un individu qui aime courir. Celui-ci pourrait courir pour être à l'heure à son travail, mais aussi parce qu'il aime courir. Dans cet exemple nous pouvons remarquer que courir, qui peut être considéré comme une *praxis*, devient une poésie, car l'individu instrumentalise cette activité. La finalité de courir n'est plus uniquement sa propre réalisation, mais aussi un moyen d'arriver à l'heure. Ceci nous informe qu'une *praxis* peut donc devenir *poesis* (Markus & Bidet, 1991).

Avec ce deuxième exemple, nous avons introduit une deuxième forme de motivation extrinsèque. Et nous avons remarqué qu'un individu peut réaliser une activité qui le motive intrinsèquement (courir par exemple) dans un but tout à fait extrinsèque à l'activité (arriver à l'heure au travail), lorsque la *praxis* rencontre la *poesis*. Maintenant nous pouvons distinguer une motivation intrinsèque et une motivation extrinsèque en nous interrogeant sur les raisons qui poussent les individus à agir. Cependant à ce stade la distinction reste très simpliste. Dans les prochains exemples, nous allons affiner la distinction entre ces formes de motivation.

2.3 Troisième exemple : un athlète qui aime courir et qui participe à une compétition de course à pied pour gagner.

Dans ce troisième exemple, il faudrait d'abord savoir pourquoi l'athlète cherche à gagner. Veut-il gagner pour son propre ego ? Ou alors parce qu'il subit des pressions extérieures ? De son mécène par exemple ? Les deux cas de figure sont différents. Ce troisième exemple est similaire au précédent dans le sens où l'individu fait tout d'abord une activité qui le motive intrinsèquement, une *praxis*. Cependant, la différence résidera dans la distinction de la source de la motivation extrinsèque à gagner la course.

Lorsque l'athlète court pour gagner dans le but de satisfaire son ego, son envie d'être le meilleur ou de rechercher de gloire, la source de la motivation extrinsèque est endogène. C'est l'athlète lui-même qui s'impose ce but. Il choisit de courir pour gagner parce qu'il veut gagner. Il est important de différencier une motivation intrinsèque d'une motivation endogène/interne. Une motivation intrinsèque est toujours endogène, mais toute motivation endogène n'est pas nécessairement intrinsèque. Rappelons que la motivation intrinsèque dépend de l'interaction entre l'individu et l'activité. Dans notre cas, gagner la compétition est extrinsèque à l'activité de courir, mais la motivation de le faire est d'origine interne à l'athlète. Personne ne l'oblige à participer à une compétition et de la gagner, il le fait pour des raisons qui lui sont propres.

D'un autre côté, lorsque cet athlète décide de participer à cette compétition pour répondre aux pressions de son mécène, la motivation est d'origine exogène. Alors nous sommes non seulement en présence d'une motivation extrinsèque, mais aussi exogène. L'origine de la motivation est exogène à l'activité et à l'athlète. Un autre exemple pour illustrer cela serait celui d'un jeune garçon intrinsèquement motivé par le football qui se rend à son match à bicyclette alors qu'il n'aime pas faire du vélo. Ce garçon a une motivation extrinsèque endogène pour faire du vélo tandis qu'il a une motivation intrinsèque pour le football.

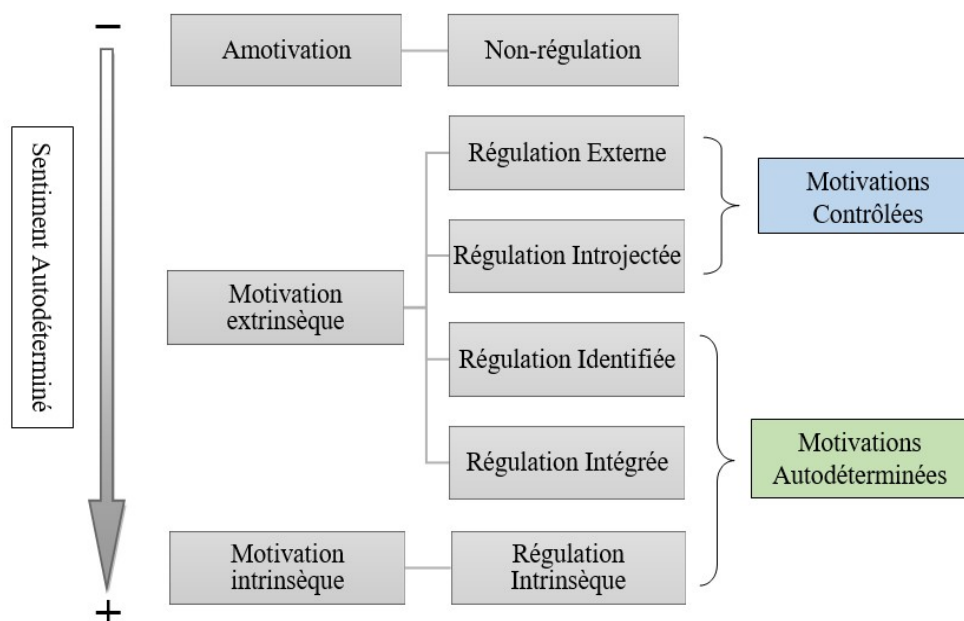
La motivation extrinsèque suppose qu'un individu réalise une activité pour des raisons qui sont extérieures à celle-ci. Le comportement est par conséquent conduit par des raisons exogènes à l'activité, comme obtenir une récompense ou pour éviter une punition. On parle souvent de motivation « instrumentale » pour décrire la motivation extrinsèque, car la raison du comportement est un moyen, un instrument pour atteindre un autre but (Ryan & Deci, 2000). L'instrumentalisation est d'ailleurs la caractéristique centrale qui différencie la motivation intrinsèque de la motivation extrinsèque (Ryan & Deci, 2000).

2.4 La motivation dans la théorie de l'autodétermination

La distinction entre motivation endogène et exogène est faite dans la théorie de l'autodétermination. Les motivations d'origine endogène sont qualifiées de motivations autodéterminées ou autonomes. Selon la théorie de l'autodétermination (cfr Figure 1), les motivations sont classées de celui qui confère à l'individu le plus d'autonomie à celui qui en confère le moins. Tout en haut de la liste, il y a la motivation intrinsèque et tout en bas on retrouve la motivation extrinsèque (Ryan & Deci, 2020).

Pour catégoriser les différentes motivations, la théorie de l'autodétermination se réfère à l'origine des raisons qui vont apporter la motivation. L'ensemble de ces raisons sont aussi appelées régulations (Ryan & Deci, 2000; Vallerand et al., 2019).

Figure 1 : Les types de motivation et de régulation dans le cadre de la théorie sur l'autodétermination (Deci et Ryan, 2002)



Reprenons l'exemple de l'athlète qui aime courir et qui participe à une compétition de course à pied pour la gagner. Lorsque celui-ci participe à la compétition pour des raisons qui émanent de lui, tels que la gloire, flatter son ego ou montrer qu'il est le meilleur, nous serions en présence d'une personne ayant une motivation extrinsèque avec une régulation intégrée. Cet

athlète a donc un sentiment d'autonomie élevé, car l'incitation à participer vient de lui-même. En revanche, lorsqu'il participe à la compétition sous la pression de son mécène, la motivation pour participer à la compétition est régulée par un incitant externe (la pression du mécène). Le sentiment d'autonomie est dans ce cas très bas, car nous serions en présence d'une motivation extrinsèque avec une régulation externe. L'athlète se sent obligé de faire la compétition pour ne pas contrarier son mécène. Il se sent alors contrôlé et cela correspond à la caractéristique d'une motivation contrôlante, une motivation non autodéterminée (Ryan & Deci, 2020).

2.5 Conclusion du chapitre

Nous retiendrons principalement de ce chapitre que la motivation intrinsèque est une forme de motivation dont le locus de causalité est interne à l'individu, mais aussi à la tâche qu'il réalise. Nous retiendrons également que la motivation extrinsèque est plus complexe et peut avoir une forme autodéterminée. En effet, comme décrit dans la théorie d'autodétermination de Deci et Ryan, il existe différentes formes de motivations extrinsèques et chacune de ces formes est associée à un certain niveau d'autonomie.

3 La motivation au travail

La notion de motivation au travail est largement étudiée afin de mieux comprendre le fonctionnement des organisations. Cependant, la délimitation de la motivation au travail est une tâche compliquée tant les opinions divergent parmi les chercheurs et managers. Nous allons donc tenter de passer en revue les quelques théories qui alimentent le débat autour de la motivation intrinsèque, afin de pouvoir nous faire une idée là-dessus. Il s'agira, dans ce chapitre, de se poser la question sur ce qui pousse les individus à adopter tel ou tel comportement.

Le travail, dans son sens le plus courant, a pour but de produire quelque chose d'utile pour satisfaire les besoins naturels d'un individu. Cette satisfaction peut être interne ou externe à l'activité professionnelle. Un individu, en travaillant, cherchera d'une part à satisfaire des besoins personnels externes à l'activité professionnelle, tels que le désir de se nourrir, de se loger, ou encore d'avoir un certain statut social. D'autre part, l'individu cherchera à satisfaire des besoins internes à l'activité professionnelle, qui font référence à une satisfaction psychologique de l'individu. Celle-ci peut faire référence au besoin d'autonomie, d'accomplissement, de se sentir compétent, etc.

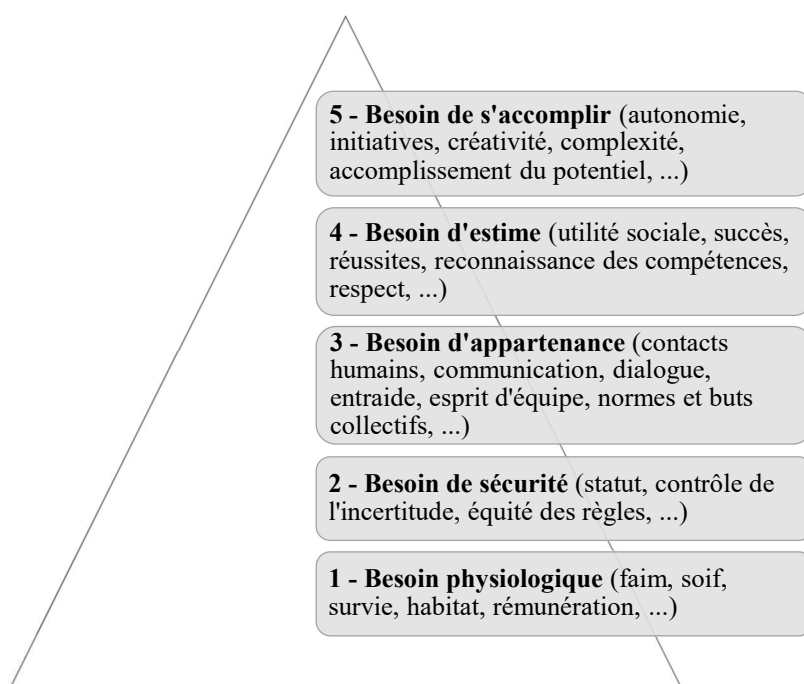
Afin de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? », nous analyserons deux paradigmes des théories des besoins. Celui de Maslow et celui d'Alderfer. Les théories des besoins observent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Dans la perspective de la motivation au travail, cette théorie a l'avantage de visualiser les différents besoins et repérer le niveau de besoin auquel se situe un individu.

3.1 La pyramide des besoins de Maslow (1943)

Selon Maslow, tout individu serait animé par la volonté de satisfaire des besoins, qu'il classe en cinq niveaux (cf Figure 2). Dès lors qu'un individu a cette volonté de satisfaire ces besoins, il active sa motivation en agissant. Par conséquent, la motivation correspond à la satisfaction des besoins.

Les cinq besoins décrits par Maslow répondent à la condition selon laquelle ils ne peuvent être ressentis simultanément. Les besoins sont hiérarchisés et sont ressentis selon un ordre de priorité croissante, du bas vers le haut de la pyramide. C'est-à-dire, pour qu'un besoin soit ressenti, il faudrait que le besoin du niveau inférieur soit satisfait.

Figure 2 – La pyramide des besoins selon l'interprétation de la théorie de la motivation de Maslow (Maslow, 1943)



Appliqué au contexte du travail, un individu sera d'abord motivé par des besoins extrinsèques à l'activité. C'est-à-dire qu'il va travailler pour pouvoir se nourrir et se loger par exemple. Et lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve la motivation de satisfaire un niveau supérieur de besoin, et ainsi de suite jusqu'au besoin de réalisation de soi (interne).

Cependant, cette représentation hiérarchisée selon laquelle un besoin n'est ressenti que lorsque ceux des niveaux inférieurs sont satisfaits, n'est plus valide. Ce modèle est critiqué, car il ne correspond pas à la réalité qu'on observe aujourd'hui. Un individu peut, en effet, ressentir ces besoins de manière simultanée. Par exemple, une personne peut vouloir exercer une profession qui lui permet à la fois d'avoir de l'autonomie et de recevoir un salaire qui lui permettra de se nourrir et se loger. C'est ce que décrit Alderfer dans sa théorie ESC.

3.2 La théorie ESC d'Alderfer (1969)

Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une pression interne qui nécessite la satisfaction de trois besoins. En effet, selon Alderfer, les besoins ne se répartissent pas en cinq catégories, mais en trois : les besoins d'existence (E), de sociabilité (S) et de croissance (C). Néanmoins, ces besoins couvrent la pyramide de Maslow. Les besoins d'existence sont associés au besoin physiologique et une partie du besoin de sécurité décrite par Maslow. Les besoins de socialité, quant à eux, sont associés au besoin d'appartenance et au besoin de sécurité interpersonnelle. Et enfin, les besoins de croissance correspondent au besoin de réalisation de soi.

Cette théorie se distingue de celle de Maslow sur le fait que les besoins ne répondent pas à une hiérarchie stricte, mais en une progression. Chaque besoin peut donc être ressenti de manière simultanée. La satisfaction d'un besoin inférieur n'est pas une condition nécessaire à la satisfaction du besoin qui lui est supérieur.

Selon Alderfer, la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin. Plus un besoin sera satisfait, moins il sera intense. Imaginons, un individu qui désire travailler afin de se mettre à l'abri économiquement (besoin d'existence). Une fois qu'il aura trouvé un emploi rémunéré, l'intensité de ce besoin sera moins élevée. Selon les caractéristiques des personnes, l'intensité d'un besoin est subjective. En effet, certains individus travailleront par exemple pour satisfaire les besoins externes. Ils seront donc motivés extrinsèquement par rapport à l'activité professionnelle. Et d'autres travailleront pour satisfaire des besoins de croissance, et seront donc intrinsèquement motivés. En appliquant la théorie d'Alderfer aux concepts de motivations intrinsèque et extrinsèque, nous pouvons supposer qu'un individu pourrait être à la fois intrinsèquement et extrinsèquement motivé.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1985) vient en quelque sorte appuyer ces propos. Dans le monde du travail, nous retrouvons les différents types de motivation chez les travailleurs. Lorsque nous allons travailler, nous ne faisons pas que des tâches qui nous motivent intrinsèquement ou à l'inverse qui ne nous motivent qu'extrinsèquement. Prenons l'exemple d'un kinésithérapeute intrinsèquement motivé par le fait de soigner les autres. Il doit régulièrement compléter les dossiers de ses patients, alors qu'il n'aime pas cette tâche. Toutefois, il le fait pour bien effectuer son travail. En outre, nous avons

aussi établi que pour une même tâche plusieurs formes de motivation peuvent concourir. Ceci correspondrait à une vision plus réaliste de la motivation au travail.

Il est important de préciser que le fait de travailler pour un salaire n'exclut pas une éventuelle motivation intrinsèque pour certaines des activités qu'on aurait à accomplir. La configuration de la société est telle que, il faut travailler afin de subvenir à ses besoins physiologiques de bases (se nourrir, se loger, etc.) et pour s'assurer d'une sécurité financière afin de prendre soin de soi et des personnes à sa charge.

De ce fait, la nécessité de travailler pour subvenir à ses besoins devra être prise en compte lorsque nous cherchons à donner priorité à la motivation intrinsèque.

3.3 Conclusion du chapitre

Nous retenons donc que les individus vont travailler pour pouvoir assouvir différents besoins. Ces besoins peuvent être internes (le besoin d'accomplissement ou besoins de croissance) tout comme externe (besoin physiologique, besoin de sécurité, etc.) à l'activité professionnelle, et peuvent être ressentis simultanément. Par conséquent, la motivation des travailleurs ne peut pas être définie comme essentiellement intrinsèque ou extrinsèque. En effet, nous avons vu que dans de nombreux cas les motivations intrinsèques et extrinsèques se confondent lors de la réalisation des activités.

Dans le prochain chapitre, nous discuterons des raisons qui pourraient potentiellement justifier la priorisation de la motivation intrinsèque par rapport aux autres formes de motivations.

4 Pourquoi donner priorité à la motivation intrinsèque ?

Nous avons vu que pour la plupart des individus la motivation au travail ne peut pas tout simplement être définie comme uniquement extrinsèque ou intrinsèque. Alors la question est de savoir pour quelle(s) raison(s) il faudrait donner priorité à la motivation intrinsèque des travailleurs. Priorité dans le sens de donner plus d'importance, de promouvoir la motivation intrinsèque des travailleurs.

4.1 Avantages de la motivation intrinsèque selon la littérature

Le travail pourrait apporter un épanouissement personnel tout comme générer un profond mal-être psychologique. La majeure partie de la vie adulte se passe dans le milieu professionnel. Il serait donc important de s'intéresser au bien-être des agents au travail. Diener et ses collègues soutiennent que le bien-être serait une évaluation positive qu'un agent fait de sa vie et il apparaîtrait quand quelqu'un atteint ses buts, ce qui le rendrait plus heureux et satisfait (Diener et al., 1999). La question serait de savoir quelle forme de motivation favoriserait le bien-être et l'épanouissement des travailleurs dans leurs tâches. Nous allons passer en revue ce que dit la littérature à ce propos.

4.1.1 La motivation intrinsèque et le bien-être au travail

Plusieurs théoriciens ont affirmé que la forme de motivation qui permettrait un bien-être plus grand serait d'origine autonome ou autodéterminée (Deci & Ryan, 1987; Forest & Mageau, 2008; Utman, 1997). Ils affirment que la motivation intrinsèque, qui est la forme de motivation la plus autonome, serait positivement liée au plaisir et à la satisfaction personnelle, ce qui faciliterait donc l'épanouissement et le bien-être dans la pratique d'une activité, par opposition aux formes de motivation faiblement autodéterminée (motivation extrinsèque) qui sont moins liées au bien-être. Les motivations faiblement autodéterminées auraient un effet négatif sur la qualité de vie des travailleurs. Ces derniers seraient ainsi sensibles à des phénomènes

d'épuisement professionnel, et par conséquent à des problèmes de santé psychologique et physique (Deci & Ryan, 1987; Levesque et al., 2004a, 2004b).

Selon la théorie de l'autodétermination, l'humain aurait des besoins psychologiques fondamentaux qu'il cherche à satisfaire, et qui lorsqu'ils sont assouvis, favorisent le bien-être psychologique. Ces trois besoins sont le besoin de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale (Vallerand et al., 2019). Tout comme dormir et se nourrir correctement sont la base d'un bon fonctionnement physiologique, la satisfaction de ces trois besoins représenterait les nutriments fondamentaux pour un fonctionnement psychologique optimal. Cette satisfaction conduirait les travailleurs à avoir un niveau de bien-être élevé et à prendre soin de leurs besoins psychologiques en s'autonomisant, c'est-à-dire en faisant des choses pour eux même.

4.1.2 La motivation intrinsèque et les besoins psychologiques fondamentaux

Lorsqu'il est animé de motivation intrinsèque, un individu se dirige instinctivement vers les activités qui tendent à assouvir ces besoins psychologiques fondamentaux (Ryan et al., 1996). Par conséquent, donner priorité à une motivation plus autonome, une motivation intrinsèque, d'un individu lui permettrait d'atteindre une satisfaction plus élevée dans son activité grâce à l'assouvissement de ses besoins psychologiques de base.

4.1.2.1 Le besoin d'autonomie

Le besoin d'autonomie fait référence au sentiment d'initiative et d'appropriation de ses actions, en accord avec ses valeurs et perçue comme venant de soi. Nous ressentons de l'autonomie lorsque nous estimons que les actes que nous posons découlent de notre propre initiative, que nulle autre personne que nous n'est responsable de nos actes (Deci & Ryan, 1985). Par exemple, le fait d'avoir le sentiment que l'on peut accepter ou refuser une offre d'emploi. L'assouvissement de ce besoin permet à l'individu de s'autoévaluer et à repérer ce qui le motive et a du sens pour lui.

4.1.2.2 Le besoin de compétence

Le besoin de compétence fait référence au sentiment d'interagir effectivement avec notre environnement et de la prise en charge personnelle de l'action à réaliser (Deci, 1975).

L'assouvissement de ce besoin fait naître chez les individus la curiosité et le goût de relever des défis et permet ainsi de repérer les forces, ressources et capacités et donner un retour positif sur les tentatives d'innovation.

4.1.2.3 Besoin d'appartenance

Le besoin d'appartenance sociale fait référence à un sentiment de connexions réciproques avec les autres et à une perception d'unité sécurisante avec d'autres individus (Ryan et al., 1995). Ce besoin implique le sentiment d'être relié à des personnes qui sont importantes pour soi, de se préoccuper des difficultés des autres et de leur apporter de l'assistance (Baumeister & Leary, 1995; Ryan et al., 1993). Ressentir une attention empathique démontre que l'on signifie quelque chose pour les autres et que l'on est l'objet de sollicitude de leur part (Reis, 1994).

Kasser et Ryan suggèrent que les buts dits intrinsèques comme l'affiliation, la générativité, l'acceptation de soi tendent en général à être plus directement associés à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (Ryan et al., 1996). Lorsqu'il est animé de motivation intrinsèque, un individu se dirige instinctivement vers les activités qui tendent à assouvir ces besoins psychologiques fondamentaux (Ryan et al., 1996). Un enfant qui joue au football par exemple fait preuve d'autonomie en choisissant de jouer au foot parmi les différents jeux proposés à la cour de récréation. Il se sent compétent parce qu'il sait jouer au football et se sent membre du groupe composé des autres enfants qui comme lui jouent au football. Les chercheurs supposent que cet enfant, en jouant au football, assouvirait ces besoins psychologiques fondamentaux, et serait donc plus épanoui qu'un autre qui n'aurait pas assouvi tous ces besoins. Ce qui serait par exemple le cas d'un enfant qui joue au football contre sa volonté. Donner priorité à une motivation plus autonome, une motivation intrinsèque, d'un individu lui permettrait d'atteindre une satisfaction plus élevée dans son activité grâce à l'assouvissement de ses besoins psychologiques de base.

Hormis l'assouvissement du besoin d'autonomie, de compétence, et d'appartenance, la motivation intrinsèque posséderait d'autres bienfaits intéressants. Plusieurs recherches expérimentales et des études sur le terrain dans des domaines variés ont observé les effets des motivations autonome et contrôlée. Ils ont observé par exemple que la motivation intrinsèque serait associée à une créativité accrue (W. S. Grolnick & R. M. Ryan, 1987; Wendy S Grolnick & Richard M Ryan, 1987), une meilleure performance dans le milieu du travail (Baard et al.,

2004; Gilibert et al., 2008), une meilleure productivité et une réduction de l'épuisement professionnel (Fernet et al., 2004), un plus grand engagement organisationnel (Choong et al., 2011), et une meilleure santé mentale (Ryan et al., 1993; Vansteenkiste et al., 2004).

4.2 Revers de la motivation intrinsèque

Dans la plupart de ces études, la motivation intrinsèque est toujours comprise par opposition à la motivation extrinsèque. Cette dichotomie suppose souvent qu'un individu est soit motivé intrinsèquement (uniquement pour le pur plaisir de réaliser une tâche), soit extrinsèquement (uniquement pour les récompenses externes à la réalisation de la tâche, ou par peur d'une punition). Et nous avons établi dans le chapitre précédent qu'un individu peut être animé par plusieurs natures de motivation lors de la réalisation d'une activité. Certaines études affirmeraient même que lorsque des récompenses sont administrées, elles sont susceptibles de saper la motivation intrinsèque (James Jr, 2003). Tout aussi séduisante que paraisse la motivation intrinsèque comparativement à d'autres formes de motivation moins autodéterminée, on ne peut pas considérer le débat comme étant clos. Malgré l'apologie autour de la motivation intrinsèque, nous savons qu'il existe d'autres formes de motivation autonome (cfr chapitre 1) susceptible d'avoir un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sa performance. Nous pouvons même imaginer un cas où la motivation intrinsèque ne serait pas essentiellement une source de bien-être. Il s'avère que dans certains cas elle peut s'avérer préjudiciable à la santé mentale des travailleurs.

Imaginons un comptable qui aime son travail, qui en tire une grande satisfaction. Son travail lui procurerait ainsi un grand bien-être, car il atteint ses buts (Diener et al., 1999). Supposons ensuite que cet individu, qui est tellement motivé intrinsèquement par son travail, met la barre trop haute et n'arrive plus à atteindre ses buts. Dans le cas présent, l'individu aura un sentiment d'incompétence dans son métier, car il éprouve des difficultés à atteindre ses buts. Par conséquent, nous pouvons supposer que sa motivation aura un effet négatif sur son bien-être. En effet, les travailleurs qui n'ont pas atteint leurs buts pourraient manifester une perte de motivation et, par conséquent, une détresse psychologique. Imaginons à présent le scénario d'un comptable qui n'aime pas ses tâches, mais qui essaie tout de même de bien faire son travail pour avoir son salaire à la fin du mois. Il serait donc motivé extrinsèquement. Le but ici n'est pas de prendre plaisir à effectuer son travail, mais d'obtenir une rémunération. L'individu

atteint son but et en se basant sur les affirmations de Diener et d'autres psychologues, l'individu ressentira une grande satisfaction personnelle (Diener et al., 1999). De plus, Gangé et Déci affirment que la motivation extrinsèque dans sa forme autonome sera plus efficace pour prédire la persistance sur des tâches inintéressantes (Gagné & Deci, 2005).

Ces deux derniers exemples nous apprennent que la motivation extrinsèque peut elle aussi permettre une satisfaction au travail. Nous verrons ainsi dans quelles mesures cette forme de motivation peut avoir des effets positifs sur la qualité de vie au travail.

4.3 La motivation intrinsèque est-elle toujours meilleure que la motivation extrinsèque ?

La théorie de l'autodétermination postule que les effets de la motivation extrinsèque peuvent varier selon qu'elle est autonome ou contrôlée. Comme discuté dans le chapitre 1, cette théorie postule qu'il existe des formes de motivation extrinsèque qui procurent de l'autonomie comme la motivation intrinsèque. En effet, la théorie de l'autodétermination se concentre principalement sur la différence entre les motivations autonomes et contrôlées (non autodéterminée). Comme montré sur la figure 1, la motivation extrinsèque contrôlée (la régulation externe et la régulation introjetée) correspond à la forme négative de la motivation extrinsèque due à son caractère non autonome. La motivation extrinsèque contrôlée a lieu lorsqu'une activité n'est pas intrinsèquement intéressante et nécessite une récompense externe.

4.3.1 Motivation extrinsèque autonome

Ensuite nous avons la motivation extrinsèque autonome (régulation identifiée et intégrée) qui est une forme de motivation autodéterminée, car elle conduit les agents à éprouver une plus grande liberté. Dans ce cas présent, la raison du comportement de l'agent est liée à ses buts personnels. Rappelons-le, un individu animé d'une motivation extrinsèque autonome ne s'intéresse pas aux tâches à réaliser pour elles-mêmes, mais plutôt comme un instrument pour atteindre ses buts personnels. Ces tâches ne sont pas nécessairement agréables, cependant il est important pour l'individu de les réaliser parce qu'elles correspondent aux buts personnels de l'individu, comme l'obtention d'un salaire à la fin de chaque mois. Cette forme de motivation est non seulement plus réaliste et utile pour comprendre la motivation sur le lieu de travail, mais

elle montre également les mêmes résultats que la motivation intrinsèque en ce qui concerne la satisfaction, de performance et d'engagement. En effet, des études ont démontré que les buts extrinsèques, tels que la promesse d'une promotion ou une augmentation de salaire, auraient également un effet positif sur la performance et l'engagement organisationnel des travailleurs (Kalhor et al., 2017; Taylor, 1913). Ces buts vont conditionner l'implication et les résultats du travailleur. De plus, malgré l'opposition traditionnelle entre éléments intrinsèques et extrinsèques, des études menées dans le secteur bancaire ont démontré que les individus les plus satisfaits quant aux éléments extrinsèques (possibilité de promotion, salaire) sont ceux qui sont les plus motivés par le plaisir qu'ils trouvent en réalisant leur travail (Gilibert et al., 2008).

4.3.2 Donnée empirique : motivation intrinsèque vs motivation extrinsèque autonome.

Le tableau ci-dessous présente les résultats des études de Tremblay et al. (2009), et celles de Gagné et al. (2010). On y retrouve la corrélation entre différents items liés au travail et les formes de motivation autonomes et contrôlées (cfr Tableau 1).

Ces études montrent que la différence entre la motivation intrinsèque et les formes les plus autonomes de la motivation extrinsèque, à savoir la motivation intégrée et la motivation identifiée, est quasiment inexistante lorsqu'il s'agit de satisfaction au travail, la détresse psychologique, le bien-être et la satisfaction des besoins psychologiques de base (cfr. Tableau 1). Ceci confirme que les formes les plus autodéterminées de la motivation extrinsèque sont tout aussi pertinentes que la motivation intrinsèque. Il serait donc plus intéressant de chercher à prioriser la motivation autonome des travailleurs plutôt que de prioriser uniquement la motivation intrinsèque.

Tableau 1 – Tableau des corrélations entre les types de motivation autodéterminée et les variables externes. Reproduit à partir de « *Pay, Intrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace : Revisiting Long-Held Beliefs* », par Gerhart, B. & Fang, M., 2015, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, p.21, doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418

Autonomous motivation			Controlled motivation		
Intrinsic motivation		Extrinsic motivation			
		Integrated regulation	Identified regulation	Introjected regulation	External regulation
Tremblay et al. (2009)					
Job satisfaction	0.46	0.45	0.40	0.34	0.02
Organization commitment	0.41	0.37	0.32	0.32	0.13
Turnover intention	-0.47	-0.36	-0.35	-0.26	-0.03
Work strain	-0.06	-0.12	-0.08	-0.01	0.10
Gagné et al. (2010)					
Job satisfaction	0.58	-	0.53	0.27	0.13
Affective organizational commitment	0.59	-	0.64	0.38	-0.18
Turnover intention	-0.26	-	-0.27	-0.12	-0.03
Well-being	0.54	-	0.43	0.14	-0.09
Psychological distress	-0.48	-	-0.34	-0.06	0.20
Need for autonomy	0.55	-	0.60	0.36	0.17
Need for competence	0.25	-	0.27	0.08	0.09
Need for relatedness	0.51	-	0.52	0.07	0.01

4.3.3 Pourquoi la motivation intrinsèque reste-t-elle la plus valorisée ?

À la lumière de tous ces éléments, nous pouvons constater que dans certains cas, les effets de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque sont rigoureusement équivalents. Toutefois, malgré ces résultats équivalents, la motivation intrinsèque reste plus valorisée que la motivation extrinsèque. Nous pouvons identifier deux raisons à cela :

4.3.3.1 La durée des effets

La première raison concerne la durée des effets de la motivation extrinsèque par rapport à celle de la motivation intrinsèque. Si les effets de la motivation extrinsèque sont indiscutables à court terme, ils marquent cependant rapidement leurs échéances (Ryan & Deci, 2017; Vansteenkiste et al., 2006). Qu'elle soit autonome ou contrôlée, la motivation extrinsèque pourrait être instable quant à ses effets sur le long terme. Une étude dans le milieu éducatif a déterminé que même la forme la plus autonome de la motivation extrinsèque peut être sensible aux contextes, et donc leurs effets seraient ainsi sensibles aux changements à long terme (Liu et al., 2019). Accomplir une activité dans le seul sens d'obtenir une récompense peut rapidement devenir contre-productif. En effet, le comportement positif associé à la motivation extrinsèque peut prendre fin après l'atteinte du but extrinsèque (Liu et al., 2019). Supposons un individu qui, dans le cadre de son travail, réalise des tâches, car il y'a une promesse de promotion à la clef. Supposons également qu'il n'aime pas ces tâches, mais qu'il essaie tout de même de bien faire son travail pour pouvoir obtenir la promotion. Il s'investira du mieux qu'il pourra pour être le plus engagé et le plus performant. Cependant, une fois la promotion obtenue, il ne serait pas étonnant de voir l'individu mettre fin au comportement. Par conséquent, nous pouvons supposer que la motivation intrinsèque serait plus intéressante, car elle a des effets qui persistent sur le long terme (Liu et al., 2019). En effet, des études ont déterminé que lorsque le comportement provient de l'individu (par volonté personnelle) et qu'il n'est aucunement influencé par des éléments extérieurs à l'activité (récompense ou punition), il devrait se maintenir dans le temps et être associé à un engagement et une performance plus élevée (Sarrazin et al., 2011). La motivation intrinsèque générerait une meilleure performance professionnelle, un travail de meilleure qualité, plus de persévérance et d'implication sur le long terme, et moins d'épuisement professionnel (Black & Deci, 2000; Fernet et al., 2004; Pelletier et al., 2001; Ryan et al., 1993; Vallerand & Blssonnette, 1992).

4.3.3.2 La norme sociale

La seconde raison concerne le caractère normatif de la motivation intrinsèque. Le cadre théorique autour de la motivation intrinsèque et la théorie de l'autodétermination reste le plus utilisé pour expliquer les performances et la qualité de vie dans différents champs sociaux tels que les études, le sport ou encore le travail (J. G. Laguardia, 2000; Vallerand et al., 2019). Malgré les résultats équivalents concernant les effets de la motivation intrinsèque par rapport à

ceux de la motivation extrinsèque, il existe une valorisation de la motivation intrinsèque qui prend le pas sur les effets réels. En effet, Pelletier et Vallerand ont montré à travers leurs travaux que les performances des individus motivés intrinsèquement, objectivement équivalentes à celles des individus motivés extrinsèquement, sont surévaluées (Pelletier et al., 1996). Cette normativité de la motivation intrinsèque a été démontrée en mobilisant la théorie de la norme d'internalité, ainsi que les paradigmes d'autoprésentation et des juges qui seront discutés en détail dans le chapitre suivant qui traitera de la préférence de la motivation intrinsèque par les recruteurs.

4.4 Conclusion du chapitre

La motivation intrinsèque serait associée à des effets positifs sur des facteurs essentiels à la qualité de vie au travail, tels que le bien-être, la satisfaction ou encore la performance. Malgré ces effets positifs, il peut arriver que la motivation intrinsèque n'ait pas les effets escomptés, comme dans le cas d'un agent qui serait excessivement impliqué dans sa tâche. De plus, la motivation intrinsèque n'est pas la seule forme de motivation à apporter ces effets positifs là. En effet, la motivation extrinsèque dans ses formes les plus autonomes apporte également des effets positifs sur la satisfaction, la performance, etc. Cependant, malgré des résultats équivalents, des recherches ont montré que la motivation intrinsèque est plus valorisée que la motivation extrinsèque. Et cela serait en partie dû au caractère normatif de la motivation intrinsèque qui pousse les agents à la surévaluer.

5 Comment donner priorité à la motivation intrinsèque ?

Prioriser : « Accorder une importance préférentielle à quelque chose ou à quelqu'un »²

En se basant sur la définition ci-dessus, une organisation qui accorde une grande importance à la motivation intrinsèque des travailleurs mettrait en place les conditions nécessaires à l'augmentation, au maintien ou à l'entretien de la motivation intrinsèque des individus. Ces trois buts ne sont pas mutuellement exclusifs. Une politique pourrait prétendre à ces trois buts simultanément.

Il existe plusieurs moyens permettant de mettre en avant la motivation intrinsèque au travail. Ces moyens utilisés par les employeurs pour donner priorité à la motivation intrinsèque interviennent à différents moments du processus de recrutement. Nous pouvons identifier trois moments : avant l'embauche (Moment 1), au moment de l'embauche (Moment 2) et après l'embauche (au sein de l'organisation) (Moment 3).

5.1 Moment 1 : avant l'embauche

Le moment 1 correspond au moment avant que le candidat n'entre en contact avec l'entreprise. Par exemple, lorsque les individus font des recherches et renseignent sur l'entreprise ou le secteur qu'ils convoitent.

Un employeur qui souhaiterait mettre en avant la motivation intrinsèque de ses travailleurs aura besoin de temps et de compétences pour les connaître, et pour comprendre le type de motivation qui les anime. Par conséquent, toujours dans le souci de donner priorité à la motivation intrinsèque, certaines organisations seront tentées d'adopter une politique de sélection sur base de la nature de la motivation. L'employeur met alors en place une politique

² Le Larousse en ligne : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/prioriser/10910854>

visant à décourager les individus qui ont une motivation intrinsèque insuffisante à candidater pour un poste au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une barrière à l'entrée qui permet aux employeurs de ne sélectionner que les travailleurs qui correspondent à leurs caractéristiques. À savoir, les travailleurs intrinsèquement motivés.

Nous savons à présent que le moteur des individus ayant une motivation intrinsèque pour une tâche est le plaisir propre tiré de l'exécution de la tâche en elle-même. Et que les récompenses extérieures à l'exécution de l'activité, telles que le salaire ou autres avantages, sont reléguées au second rang lors de la réalisation d'une activité intrinsèquement motivante. Dans le souci de prioriser la motivation intrinsèque de leurs travailleurs, certains employeurs choisiraient d'appliquer certaines recommandations des chercheurs qui préconisent de proposer des salaires bas pour éviter d'engager des travailleurs qui n'ont pas suffisamment de motivation intrinsèque (Heyes, 2005). Dans le secteur des prestations de soins par exemple, certains chercheurs affirment qu'une faible rémunération contribue à l'amélioration de la qualité des soins en décourageant les travailleurs qui ont une faible motivation intrinsèque (Heyes, 2005). En fixant des salaires bas, les employeurs peuvent donc être en mesure de distinguer les « meilleurs travailleurs » des « moins bons ». Car les agents sont mieux à même de fournir des soins de qualité appréciés par leurs employeurs, lorsqu'ils sont intrinsèquement motivés. Les employeurs procèdent à la sélection des employés qui possèdent une caractéristique à laquelle ils accordent une grande priorité (la motivation intrinsèque).

Si la qualité du travail est ici vue comme étant la performance, dans ce cas, la motivation extrinsèque a des effets similaires. Pour rappel, la motivation extrinsèque dans ses formes autonomes peut également avoir des effets positifs sur la performance. Toutefois, la motivation intrinsèque demeure plus valorisée comparée à la motivation extrinsèque, et ce malgré des effets équivalents sur la performance. Cette préférence pourrait s'expliquer par le caractère normatif de la motivation intrinsèque. Cette normativité de la motivation intrinsèque a été démontrée en faisant appel, entre autres, à la théorie d'internalité et au paradigme des juges. Elle se traduit par la valorisation de comportements ou de jugements dans une communauté.

Dans le milieu du travail, les comportements des individus peuvent s'expliquer par des causes internes ou externes. Des recherches ont démontré que les comportements provenant de causes internes seraient plus valorisés socialement (Dubois, 1988; Dubois, 2003; Dubois & Leyens, 1994). Il s'agit de la norme d'internalité. Cette norme démontre, grâce au paradigme

des juges, que lorsqu'il est demandé à un recruteur de se prononcer sur un candidat, il apparaît que ce dernier manifeste une préférence pour des candidats animés par une motivation intrinsèque, car cette forme de motivation fait l'objet d'un jugement plus favorable (Cassignol-Bertrand et al., 2006; Louche et al., 2006; Pansu et al., 2003). Ce jugement favorable repose en grande partie sur l'utilité sociale associée à la motivation intrinsèque (Dubois, 2003). Supposons, une personne généreuse et empathique, qui aime venir en aide à son prochain et qui s'engage dans une activité de bénévolat dans le but de venir en aide aux sans-abri. Selon le paradigme des juges, cette personne sera jugée positivement, car elle participe à l'utilité sociale. En revanche, si cette personne s'était engagée dans cette activité dans le but de recevoir une quelconque récompense (la célébrité, l'argent), elle aurait été jugée négativement (comme étant une personne vénale par exemple).

À ce stade, nous retenons que pour éviter de dépenser trop de ressources, mais aussi pour les résultats et les jugements positifs communément associés à la motivation intrinsèque, les employeurs poseront une barrière à l'entrée en proposant des salaires bas dans le but de ne sélectionner que les candidats qui correspondent aux caractéristiques souhaitées, c'est-à-dire des candidats intrinsèquement motivés. Car, rappelons-le, une personne motivée intrinsèquement réalisera son travail dans le seul but du plaisir qu'il en tirera, et les récompenses lui importeront peu par rapport à une personne qui est plus motivée extrinsèquement.

5.2 Moment 2 : au moment de l'embauche

Nous avons vu que dans le souci de donner priorité à la motivation intrinsèque, les employeurs décideront de poser une barrière à l'entrée afin de décourager les candidats motivés extrinsèquement. Il existe une autre forme de barrière à l'entrée qui s'opère au moment de l'entrevue entre le recruteur et le candidat. Dans la méthode précédente, la sélection s'opérait bien avant que le travailleur puisse poser sa candidature. Dans la présente méthode, la sélection se fera lors d'une interview lors de laquelle l'employeur cherchera à déterminer si le candidat possède les différentes caractéristiques recherchées.

Cette méthode permet à l'employeur d'avoir une connaissance suffisante de son potentiel employé. Ces entrevues individuelles auront également pour rôles de mieux comprendre les attentes du futur travailleur, afin de pouvoir lui offrir des conditions de travail en adéquation avec les caractéristiques de ce dernier. Des conditions qui, par exemple, permettent à l'employé d'exécuter des tâches qui le motivent intrinsèquement et qui assouviennent ses besoins fondamentaux.

À l'identique par rapport à la méthode précédente, il apparaîtra que les employeurs vont considérablement manifester une préférence pour les candidats intrinsèquement motivés (Louche et al., 2006) en posant une barrière à l'entrée en se basant sur des jugements et des résultats positifs habituellement associés à la motivation intrinsèque. Le caractère normatif de la motivation intrinsèque a une forte influence sur le jugement des recruteurs, et cela transparaît dans la manière dont les candidats se présentent lors des entrevues d'embauche. Selon le paradigme d'autoprésentation, les candidats choisiront des explications internes ou externes à leurs motivations, afin de donner une image de soi positive ou négative d'eux-mêmes. Des recherches ont démontré que les candidats vont davantage opter pour les explications internes, afin de bien se faire voir par le recruteur (Gilibert & Cambon, 2003).

Cette méthode de priorisation est principalement bénéfique, car elle permet au recruteur de s'assurer d'embaucher les candidats ayant les caractéristiques souhaitées, à travers un processus structuré. Cependant, le danger de l'usage de cette méthode dans la quête de la priorisation de la motivation intrinsèque réside dans le fait qu'une entreprise peut se retrouver face à des travailleurs faussement motivés intrinsèquement. Si on se réfère au paradigme de l'autoprésentation, certains candidats se présenteront comme intrinsèquement motivés alors qu'ils ne le sont pas forcément, et ce, dans le but de bien se faire voir par le recruteur.

À la différence de la méthode précédente qui consiste en une présélection, l'entretien d'embauche s'inscrit dans un processus de sélection finale pour mieux comprendre les candidats et savoir s'ils correspondent aux caractéristiques recherchées. À savoir, des candidats motivés intrinsèquement. Toutefois, l'employeur peut à nouveau procéder à une sélection après avoir embauché une personne. Il s'agira d'une sélection plus naturelle comme nous le verrons ensuite.

5.3 Moment 3 : après l'embauche

Après le recrutement, il n'est plus question de sélection du bon candidat, mais plutôt du maintien, du renforcement et de l'entretien de la motivation intrinsèque. Pour rappel la priorisation est le fait de donner une importance préférentielle à quelque chose ou à quelqu'un. Et donc cette démarche entre également en compte dans un processus de priorisation.

Pour maintenir ou renforcer la motivation intrinsèque des employés, l'employeur possède différent levier pour tenter d'influer sur la motivation de ses employés. À ce stade du processus, une organisation peut prioriser la motivation intrinsèque en se basant sur les facteurs de base qui entrent en jeu dans la motivation intrinsèque au travail. Nous avons vu précédemment que lorsque la motivation intrinsèque est mise en avant, cela procurait bien-être et épanouissement sur le long terme à l'individu grâce à l'assouvissement des besoins psychologiques de base. Lorsqu'un individu est mis dans les conditions lui permettant d'assouvir ses besoins psychologiques de base lors d'une activité, il verra sa motivation intrinsèque pour ladite activité maintenue, voire augmentée. Ainsi, comme l'affirment Laguardia et Ryan, « *les conditions qui contribuent à la satisfaction des besoins psychologiques catalysent aussi la motivation intrinsèque* » (La Guardia et al., 2000). Imaginons un enseignant animé par une motivation intrinsèque à donner cours. Supposons que ce dernier soit soumis à une certaine manière d'enseigner très contrôlée et contraignante comme dans un script. C'est-à-dire qui ne lui laisse aucune marge de liberté dans ses tâches. Dans ce cas, la motivation intrinsèque se verra diminuée, car l'enseignant n'assouvirait pas son besoin d'autonomie, mais aussi de compétence. En effet, Ackman et Oldam postuleront que la motivation intrinsèque, la satisfaction et la persistance dans un emploi dépendent du fait que cet emploi permette une certaine volition dans les tâches et une perception de ses capacités (Farr, 1976; Hackman et al., 1980; Hackman & Oldham, 1975; Hackman & Oldham, 1976).

5.3.1 Les besoins fondamentaux

Comme nous l'avons vu précédemment, la motivation intrinsèque permet d'assouvir les besoins fondamentaux de base (autonomie, compétence et appartenance). Ainsi, lorsqu'un individu se retrouve dans un milieu qui promeut l'assouvissement de ces besoins, la motivation intrinsèque de ce dernier se trouve maintenue et/ou augmentée (J. G. Laguardia, 2000).

Levesque, Blais et Hess soutiennent à travers leur modèle motivationnel qu'un style de supervision soutenant les besoins d'autonomie, de compétence et d'attachement est fortement lié à une plus grande satisfaction au travail et une meilleure qualité de vie ressentie par le travailleur (Levesque et al., 2004a, 2004b). Il en découle qu'assouvir ces besoins de base serait un moyen de maintenir, d'entretenir et de renforcer la motivation intrinsèque des travailleurs. Nous verrons ensuite quelques exemples de politiques de gestion mises en place par les organisations afin de permettre aux travailleurs d'assouvir leurs besoins fondamentaux.

5.3.1.1 Le besoin d'autonomie

Afin de promouvoir l'assouvissement du besoin d'autonomie, l'employeur mettra en place un système de gestion qui permettra par exemple aux individus de s'autoévaluer, à communiquer de manière informelle, à proposer des choix, etc. L'un des systèmes qui a reçu le plus d'attention à travers le monde, surtout dans le milieu ouvrier, est la mise en place des groupes autonomes, aussi appelés groupes semi-autonomes. Ce système redistribue les pouvoirs et les travailleurs deviennent des partenaires de l'organisation (St-Jacques & Roy, 2002), et se voit donc élargir le champ de leur pouvoir et se sentent plus autonomes dans leur travail, car ils ont le choix de la manière d'exécuter leurs tâches et la liberté de prendre des initiatives. L'exemple le plus connu est celui de la création en 1974, d'équipes semi-autonomes par l'entreprise Volvo à son usine de Kalmar, qui a eu des effets positifs sur la production, la motivation et l'engagement des travailleurs (Brossard & Simard, 2011).

5.3.1.2 Le besoin de compétence

En ce qui concerne le besoin de compétence, le système de gestion qui permettrait de promouvoir l'assouvissement de ce besoin consistera par exemple à créer des contextes facilitant l'apprentissage, prodiguer des conseils constructifs pour progresser, etc. Mais aussi donner des feed-back positifs aussi bien sur ce qui est bien fait que sur les échecs afin d'en tirer des leçons et évoluer, ou encore sur les tentatives d'innovations.

La motivation intrinsèque pourrait être renforcée grâce à la reconnaissance et aux feed-back positifs par rapport à une tâche accomplie, ce qui assouvirait le besoin psychologique de compétence de l'agent. Féliciter un enfant, car il a obtenu de bonnes notes, augmenterait son sentiment de compétence. Il est difficile de ressentir sa compétence sans, en quelque sorte, recevoir sa confirmation par d'autres personnes. Souvent, alors que nous n'en avons même pas

conscience, certaines de nos compétences sont d'abord perçues par d'autres (Le Boterf, 2004a, 2004b). Les retours positifs de la part des personnes significatives, telles que les parents, le professeur ou encore le manager, peuvent communiquer à l'individu un sentiment d'appartenance, de reconnaissance et de capacité (compétence).

Ce feed-back, est un incitant externe qui augmente et renforce la motivation intrinsèque. Toutefois, ces récompenses doivent être de préférence non financières. En effet, il sera souhaité que ces récompenses soient symboliques, informationnelles et valorisantes afin d'éviter une possible éviction de la motivation intrinsèque des agents (Amabile et al., 1996; Daniel-H, 2016; Frey & Jegen, 2001). Il existe des études qui démontrent que les incitants monétaires deviennent parfois négatifs pour la motivation intrinsèque des individus lorsqu'ils ne sont pas attendus. (J. G. Laguardia, 2000). Et par conséquent, les individus ne se sentiraient pas méritants. Si elles sont importantes, ces récompenses risqueraient de saper la motivation intrinsèque des individus, car elles changeraient également la signification de leurs actes (comportements) (Bénabou & Tirole, 2006). Toutefois, des études empiriques démontrent que la motivation des travailleurs présentant une forte motivation intrinsèque ne subit pas toujours une éviction à cause des récompenses externes (Cameron et al., 2001; James Jr, 2005). Par conséquent, la pertinence de l'effet d'éviction de la motivation intrinsèque dépend de la force de la motivation interne innée d'un individu. Cela implique que les organisations souhaitant avoir des travailleurs intrinsèquement motivés, ont intérêt à investir des ressources pour mieux qui leur permettront de mieux connaître leurs agents et ce qui les motive.

Nous pourrions ainsi supposer que le feed-back positif est un outil qui peut prouver son efficacité dans le renforcement du besoin de compétence et de la motivation intrinsèque. Cependant, ça peut également être un outil sensible qui doit être utilisé avec beaucoup de mesure et précautions, afin d'éviter le risque de créer un sentiment d'incompétence.

5.3.1.3 Le besoin d'appartenance

Enfin, l'assouvissement du besoin d'appartenance implique le besoin d'être en relation à autrui. Dans le milieu du travail, ce besoin peut par exemple être possible en apportant du soutien aux travailleurs, en encourageant un travail collectif avec un objectif commun, en étant vigilant à ce que chaque individu trouve une place sécurisante et confortable au sein de l'organisation. Il faudra donc créer des conditions favorables à une certaine cohésion au sein de l'organisation, et ce, à travers des outils tel que le team-building (Hardy & Crace, 1997).

Une fois que le travailleur a intégré l'organisation, celle-ci va alors s'investir à mettre ses travailleurs dans les meilleures conditions afin d'entretenir, maintenir et renforcer leurs motivations intrinsèques, en facilitant l'assouvissement des besoins fondamentaux. La mise en place de certains outils de gestion tels que les groupes semi-autonomes, les systèmes de reconnaissance, les formations internes et externes, les team-building, etc., seront alors nécessaires.

À ce stade du processus, hormis l'entretien et le renforcement de la motivation intrinsèque, l'entreprise pourrait également procéder à une priorisation par sélection interne grâce à une culture organisationnelle identifiée. La culture d'entreprise joue un rôle important dans la manière dont s'organise l'entreprise, et donc dans sa gestion (Semache, 2009). La culture d'entreprise peut également être un outil de priorisation par présélection. C'est-à-dire que les personnes sensibles à la culture d'une entreprise seront naturellement attirées par celle-ci. Cependant dans le cadre de ce mémoire nous ne discuterons que du rôle de sélection interne de la culture d'entreprise.

5.3.1.4 La culture organisationnelle

Schein définit la culture d'entreprise ou culture organisationnelle comme :

« Un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes »
(Schein, 1985 cité par (Autissier et al., 2018))

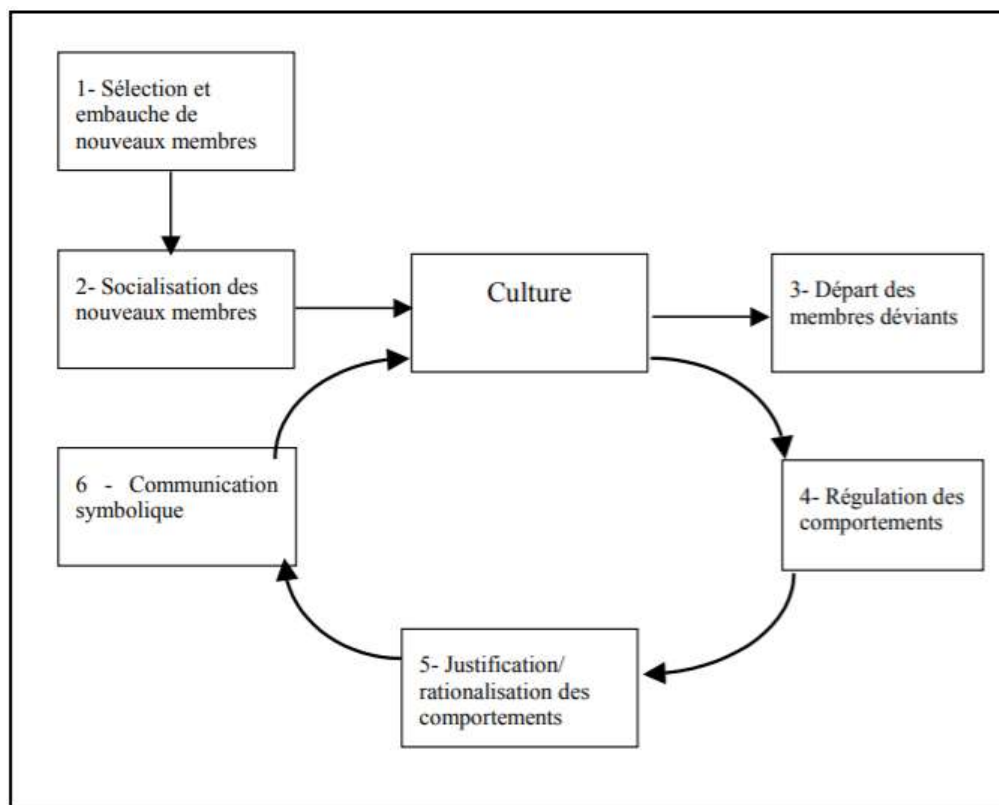
Cette définition présente la culture organisationnelle comme une architecture en contexte de travail, qui définit la manière de pratiquer et de se comporter de l'ensemble des membres d'une entreprise. La culture d'entreprise est présentée comme un outil propre à chaque contexte organisationnel, qui permet de faire face aux problèmes au sein de l'organisation, et qui peut s'apprendre et être transmis.

La culture mise en place est généralement en phase avec les objectifs, l'identité, les valeurs ou le fonctionnement de l'entreprise. Une entreprise qui souhaite mettre en avant des comportements autodéterminés pour faire face à une baisse d'engagement, de performance ou de satisfaction au sein de leurs équipes pourrait promouvoir des comportements autodéterminés par biais de sa culture organisationnelle. À travers un système de management identifié, la culture organisationnelle sera communiquée et favorisée comme étant le comportement désiré face à ces problèmes. Gagné et Deci présument que le climat de travail et particulièrement le style de gestion a un impact sur la satisfaction des besoins fondamentaux de base et sur la motivation intrinsèque au travail (Gagné & Deci, 2005).

La culture organisationnelle permet la priorisation d'un certain type de pratique ou comportement désiré au sein de l'organisation, et elle permet par la même occasion d'opérer une sélection en quelque sorte. C'est-à-dire que les agents qui correspondent à la culture mise en avant par l'entreprise seront naturellement retenus au sein de celle-ci.

Quand on sélectionne et qu'on embauche de nouveaux membres, on aura des critères. Une fois la sélection faite, il y a une période d'essai (socialisation des nouveaux membres) durant laquelle l'organisation va communiquer et enseigner sur sa culture d'entreprise aux nouveaux membres. Ces derniers, ont ainsi l'occasion d'apprendre, de s'imprégner ou d'intérioriser la culture durant cette période. À la fin de cette période d'essai, les membres qui ne correspondent pas à la culture de l'organisation (les membres déviants) partiront soit par leur propre volonté soit par la décision de l'organisation qui recherche une certaine homogénéité interne dans les comportements désirés. C'est ce que nous démontre de modèle de Sathe ci-dessous (cfr Figure 2).

Figure 3– Source : DELOBBE, N., & VANDENBERGHE, CH. (2004). La culture organisationnelle, dans BRANGIER, E., LANCERY, A., & LOUCHE, C. (2004). Les dimensions humaines du travail: théorie et pratique de la psychologie du travail et des organisations. Nancy: Presses Universitaires de Nancy, p.517. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00560059/document>



Supposons une culture organisationnelle qui promeut un comportement autodéterminé. C'est-à-dire un partage des pouvoirs concernant les décisions, plus de liberté dans la façon de réaliser les tâches, ce qui exclut une supervision constante et des pressions de la part des managers. Dans ce système la supervision et la pression des managers sont remplacées par des conseils et des formations par exemple. Les travailleurs ne correspondant pas à cette culture se feront éjecter par le système, car ils n'y trouveront pas leur compte. Par exemple, les individus qui ont constamment besoin d'être supervisés, qui ont besoin de recevoir des pressions pour les aider à atteindre leurs objectifs de performance, risqueraient de sortir naturellement du système.

En se basant sur le modèle de Sathe, nous pouvons conclure que les entreprises, par le biais de la culture organisationnelle, tendent à attirer, sélectionner et retenir les individus qui s'accordent à leurs caractéristiques. Les individus non congruents par rapport aux valeurs

partagées par l'organisation ou par les pairs sont plus susceptibles de quitter l'entreprise (Vancouver & Schmitt, 1991; Vandenberghe, 1999). Dans ce cas, il n'y a pas de barrière à l'entrée à la différence des deux méthodes précédentes. Ici la sélection se fait plus naturellement, car elle dépend des caractéristiques propres à chaque individu. C'est-à-dire que l'organisation met en place des systèmes pour permettre aux individus de s'intégrer, s'adapter et ceux qui ne peuvent vraiment pas s'adapter sont naturellement éjectés de la structure.

5.4 Conclusion du chapitre

Afin de donner priorité à la motivation intrinsèque des travailleurs, les organisations auront recours à des outils variés, tels que les groupes autonomes, les feed-back positifs, les séances de teambuilding, etc. Ces outils seront utilisés à différents stades du processus de recrutement que nous avons appelé moment. Nous avons identifié trois moments : le moment 1 a lieu avant l'embauche, le moment 2 au moment de l'embauche (entretien d'embauche) et enfin, le moment 3 après l'embauche (au sein de l'organisation). Avant l'embauche, certaines organisations choisiront d'imposer une barrière à l'entrée qui consiste à offrir un salaire bas afin de décourager les candidats motivés par des récompenses externes, mais surtout pour sélectionner les agents susceptibles de fournir un travail de qualité, soit des agents motivés intrinsèquement. Ensuite au moment de l'embauche, l'entreprise procédera à une priorisation par sélection au cours d'entretiens d'embauche. Les candidats ne correspondant pas aux caractéristiques voulues, à savoir la motivation intrinsèque, seront écartés. Et enfin, au moment après l'embauche l'organisation mettra en place des outils afin de renforcer, entretenir et maintenir la motivation intrinsèque des employés au sein de l'organisation, à savoir l'assouvissement des besoins fondamentaux. En outre, grâce à une culture organisationnelle identifiée, elle procédera à une sélection volontaire ou non de la motivation intrinsèque, grâce au départ des membres déviants de l'organisation. C'est-à-dire ceux qui ne correspondent pas à la culture communiquée, soit une culture qui met en avant la motivation intrinsèque.

Ces différentes méthodes ne sont pas mutuellement exclusives. En effet, nous pouvons supposer qu'une entreprise procède à une priorisation qu'on peut qualifier de stricte. C'est-à-dire qu'elle pourrait envisager de procéder à une priorisation de la motivation intrinsèque, à ces trois moments en combinant les différents outils de priorisation les uns après les autres.

Après avoir discuté des différentes méthodes de priorisation de la motivation intrinsèque, le prochain chapitre sera consacré à une analyse éthique de ces méthodes. C'est-à-dire que les différentes méthodes seront mises en contexte en vue de poser un jugement normatif dessus.

6 Est-ce moralement acceptable de donner priorité à la motivation intrinsèque ?

Comme déjà expliquée précédemment, la motivation intrinsèque des agents serait une source principale de bien-être, de performance ou encore d'engagement organisationnel. Par conséquent, l'idée de la priorisation de cette forme de motivation serait très intéressante, à la fois pour les travailleurs et pour les employeurs. Toutefois, nous pouvons nous poser la question des implications morales de certaines méthodes de priorisation de la motivation intrinsèque. Pour répondre à ce questionnement, nous examinerons d'un point de vue moral, les différentes méthodes de priorisation de la motivation intrinsèque énoncées dans le chapitre précédent, dans le but de poser un jugement moral sur base de différent principe éthique. Il s'agira de traiter du bien et du juste.

6.1 Y a-t-il un préjudice moral à sélectionner les travailleurs motivés intrinsèquement lors d'un entretien d'embauche ?

Par nature, les processus d'embauche sont discriminatoires. Par définition, la discrimination fait référence à l'action de distinguer deux ou plusieurs personnes en se basant sur certains critères distinctifs³. Par conséquent, les recruteurs vont chercher à différencier les bons candidats des moins bons, les candidats les plus adaptés au moins adaptés. Cette discrimination se fera donc par rapport à des critères spécifiques à chaque entreprise, mais surtout à chaque poste.

Avant d'aller plus loin, posons les bases qui nous permettront de juger du caractère juste ou injuste de cette discrimination. La notion de discrimination et le principe d'égalité sont des notions étroitement liées. La discrimination est une mauvaise chose, soit illicite, dans le cas où

³ La Rousse online : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/discrimination/25877>

la distinction des personnes par rapport au reste de la collectivité se base sur des critères illégitimes, complètement arbitraires et non justifiés. L'impartialité d'un juge ou encore la bonne gestion de stress d'un démineur sont des caractéristiques essentielles à la réalisation de ces métiers-là, et donc complètement justifiées. Le principe d'égalité pour sa part, fait référence à l'interdiction de toutes formes de distinction entre les individus sur la base de critères arbitraires et non justifiés (Lochak, 2004). Il repose donc sur la non-discrimination (Borgetto, 2008).

En revenant à notre cas, c'est lors de la justification des critères de sélection que sera jugé le caractère illicite ou non de la discrimination. Il est tout à fait possible de vouloir expressément embaucher une femme à un certain poste sans que cela passe pour de la discrimination illicite liée au genre. C'est par exemple le cas d'un cabinet de kinésithérapie qui souhaite engager une kinésithérapeute pour pouvoir prendre en charge un groupe de patientes qui, pour des raisons religieuses, n'autorise pas aux hommes de les toucher. Ce cabinet se trouverait donc dans l'obligation d'avoir une kinésithérapeute s'il veut pouvoir répondre aux exigences des patientes. Dans ce cas-ci, la discrimination n'est pas illicite, car elle est justifiée par la nécessité. La discrimination serait illicite si la nécessité n'était pas justifiée ou encore si la nécessité était justifiée, mais que le recruteur choisissait une kinésithérapeute rousse alors qu'il y en avait une autre qui correspondait mieux aux critères du poste à pourvoir, mais qui elle n'était pas rousse. Dans ces exemples, les critères discriminants sont arbitraires et non justifiés, ce qui rend cette discrimination illicite.

Dans notre cas, le critère discriminant est la motivation intrinsèque des travailleurs. Les employeurs expliquent leurs choix en se référant aux différentes recommandations selon lesquelles la motivation intrinsèque serait bénéfique pour le travailleur et pour l'entreprise. Et ce, sur base de ses effets positifs sur la qualité de vie au travail, mais aussi sur la qualité du travail réalisé par les employés. Par conséquent, la discrimination serait nécessaire. De plus, il est vrai que cette discrimination évite aux entreprises d'embaucher des travailleurs avec des motivations contrôlées. Pour rappel, les travailleurs avec une motivation contrôlée ont des performances et un bien-être au travail plus bas que les travailleurs ayant une motivation autodéterminée. Si la raison pour laquelle les employeurs discriminent est d'éviter de recruter les travailleurs ayant une motivation contrôlée, dans ce cas, la discrimination pourrait être justifiée.

Nous pouvons toutefois tenter d'opposer un doute sur la justification de cette préférence. Nous avons vu que la motivation intrinsèque n'est pas la seule forme de motivation qui soit bénéfique au travail. En effet, les effets des formes autodéterminées de la motivation extrinsèque sont aussi bénéfiques que celles de la motivation intrinsèque. Par conséquent, nous pouvons supposer que la raison avancée par les employeurs n'est donc pas suffisante pour justifier ce critère de discrimination sur base des effets énoncés précédemment. Rappelons-le, la motivation intrinsèque est surévaluée dans l'imaginaire collectif. Par conséquent, l'une des raisons qui poussent les employeurs et les employés à accorder plus d'importance à la motivation intrinsèque serait la valeur normative accordée à cette dernière. La motivation intrinsèque est bien vue dans la société, et cette valeur normative justifierait la discrimination. Cette justification n'est pas suffisante, car nous avons établi que cette valeur normative accordée à la motivation intrinsèque émanait d'une pensée collective qui ne tire ses bases sur aucun élément solide ou objectif qui justifierait cette apologie de la motivation intrinsèque par rapport aux autres formes de motivation dans le milieu du travail. La justification du critère discriminant étant invalide, nous pouvons donc qualifier la discrimination d'illicite et donc d'injuste sur base du principe d'égalité. De plus, cette discrimination cause du tort, car elle empêche potentiellement les individus qui n'ont pas de motivation intrinsèque d'accéder à l'emploi pour des raisons non valables. Ces individus sont donc privés de leurs possibles sources de revenu alors qu'ils auraient pu être performant, et ce même sans être intrinsèquement motivés comme nous l'avons vu dans les points précédents.

En outre, il paraît impossible que tous les individus postulent uniquement pour les emplois qui les motivent intrinsèquement. Si les entreprises se mettent à sélectionner uniquement les travailleurs intrinsèquement motivés, il en résultera qu'une partie de la population se retrouvera sans possibilité d'emploi. En faisant référence au principe d'égalité, tout le monde a le droit de travailler, et il ne serait pas juste d'exclure les travailleurs extrinsèquement motivés. Nous nous retrouvons dans un scénario où l'on peut supposer qu'il y a une discrimination illicite, car elle prive à tout un groupe d'individu le droit au travail. De plus, Rawls affirme dans sa théorie de la justice que les attributs dits naturels, c'est-à-dire ceux qui échappent au contrôle d'un individu, ne devraient pas déterminer l'accessibilité à certaines positions (Lamont, 2017). Certains auteurs supposeraient que la motivation intrinsèque serait une caractéristique innée (Deci & Ryan, 1985), c'est-à-dire naturelle. La motivation intrinsèque peut être considérée comme un facteur naturelle, car de manière générale les gens sont loin d'avoir accès aux raisons

effectives qui entraînent des comportements motivés intrinsèquement (Gilibert et al., 2008). Par exemple, une personne qui aime aider les autres aura du mal, s'il est interrogé, à identifier l'origine de sa motivation intrinsèque à porter son à autrui : « je tiens ça sûrement de mes parents. Ce sont des personnes très généreuses » ou encore « C'est comme ça que je suis. C'est ce que je préfère et ça me rend heureux ». Dans ce sens, la motivation intrinsèque sera vu comme un facteur hors du contrôle réelle d'un individu. Par conséquent, en se référant à la théorie de Rawls, il serait moralement inacceptable de se baser sur la motivation intrinsèque d'un agent dans le but de lui donner accès à une position.

La méthode de priorisation au moment de l'embauche a naturellement recours à une discrimination des candidats, qui peut être justifiée dans certains cas. Notamment dans le cas où, elle permettrait aux entreprises d'éviter le recrutement d'agents animés par une motivation extrinsèque contrôlée, car ceux-ci représenteraient un risque pour l'organisation. En effet, les agents motivés extrinsèquement (contrôlé), sont généralement moins performants que les travailleurs motivés intrinsèquement. Cependant, en se basant sur des effets surévalués et une valorisation subjective de la motivation intrinsèque, ainsi que sur des facteurs naturels (motivation intrinsèque d'un individu), la discrimination serait qualifiée d'illicite, mais aussi d'injuste en vertu du principe d'égalité.

6.2 Prioriser la motivation intrinsèque des travailleurs au sein de l'entreprise peut-il être moralement répréhensible ?

Une fois embauché, la priorisation de la motivation ne se fait plus nécessaire par une sélection, mais elle se fait plutôt par la mise en place de politiques qui favorisent le maintien et le renforcement de la motivation intrinsèque. Ces politiques peuvent s'articuler autour de l'assouvissement des besoins psychologiques fondamentaux. Pour rappel l'assouvissement de ces besoins (autonomie, compétence et appartenance) conduit à une satisfaction et à un bien-être au travail. Jusque-là nous ne trouvons aucune objection morale à cette façon de prioriser la motivation intrinsèque. Car à l'issue de celle-ci, nous ne décelons aucun tort causé à l'employé ou à l'employeur.

Il existe cependant une autre méthode de priorisation après l'embauche qui se fait au travers de la culture organisationnelle, aussi appelée culture d'entreprise. Dans cette méthode, la culture organisationnelle permettra la mise en avant de certains comportements au sein de l'entreprise. Dans le cas qui nous concerne, ça serait la motivation intrinsèque qui serait mise en avant et donc les employés seraient incités à manifester leur motivation intrinsèque.

Selon le modèle de Sathe, il existe deux résultats ou scénarios possibles lorsque les travailleurs sont confrontés à la culture organisationnelle d'une société. Le premier résultat, est obtenu lorsque les employés correspondent à la culture de l'organisation ou tout du moins s'ils s'adaptent suffisamment à celle-ci. Le second résultat qui est l'éjection du travailleur, apparaît lorsque l'individu ne correspond pas à la culture de l'entreprise et ne parvient pas à s'y adapter. Cette éjection peut se faire de façon naturelle. C'est-à-dire que le travailleur décidera de partir de lui-même, car le comportement prôné ne correspondrait pas à ses ambitions par exemple. L'éjection peut aussi se faire parce que l'employeur juge que l'employé nuit au bon fonctionnement de l'entreprise, car il ne correspond à pas ce que l'entreprise recherche.

Contrairement à la sélection qui se fait lors de l'entretien d'embauche, la sélection qui s'opère à travers la culture organisationnelle offre la possibilité aux travailleurs motivés extrinsèquement de prouver qu'ils peuvent être de bonnes recrues malgré la nature de leur motivation (intrinsèque ou extrinsèque, autonome ou contrôlée). Les travailleurs pourront donc s'imprégner de la culture de l'entreprise et s'adapter en développant une forme plus autonome de la motivation extrinsèque. Ils ne sont pas exclus d'office. Par conséquent, nous pouvons supposer que c'est bien de procéder de cette manière, car le principe d'égalité est respecté. L'employeur agit de manière juste en offrant aux agents ne répondant pas aux caractéristiques de l'entreprise, la possibilité d'accéder à l'emploi et de faire leurs preuves.

Si l'entreprise met tout en place pour permettre au travailleur une bonne imprégnation de la culture, lorsque ce dernier se retrouve éjecté, nous pourrions affirmer que ce n'est pas par malveillance de l'employeur. Cette éjection du travailleur ne serait pas répréhensible moralement, car elle résulterait d'un constat objectif d'échec de collaboration entre l'employeur et l'employé. Toutefois, lorsque c'est l'employeur qui éjecte le travailleur, il devra justifier ce renvoi par des raisons valables. Des raisons telles que la nuisance au bon fonctionnement de l'entreprise. Car dans le cas contraire, le renvoi serait jugé abusif et donc moralement répréhensible, car il causerait injustement du tort au travailleur renvoyé.

6.3 Est-ce que baisser les salaires pour prioriser la motivation intrinsèque est moralement acceptable ?

Afin de signaler aux potentiels candidats sa préférence pour des agents intrinsèquement motivés, il peut arriver que l'employeur décide d'imposer un salaire bas. En proposant un salaire bas, l'employeur espère décourager les agents extrinsèquement motivés à se présenter pour le poste. Cependant, il revient aux candidats le choix d'accepter ou non la condition d'un rabais sur la rémunération. Les candidats, intrinsèquement motivés par l'activité à pourvoir, seront plus enclins à accepter cette condition. La raison qui expliquerait le potentiel succès de cette méthode pourrait être soit associée au paradigme d'autoprésentation. C'est-à-dire qu'en acceptant cette proposition, l'individu voudra signaler aux autres et à l'employeur qu'il est intrinsèquement motivé dans le but de bien se faire voir. Soit, associé au fait que l'individu aime cette activité professionnelle, qu'il en tire énormément de plaisir, qu'il n'aura pas d'autre choix que d'accepter un rabais sur son travail. Cela lui importera peu en quelque sorte. Par conséquent, l'individu sera donc volontaire pour travailler pour un salaire réduit.

La présente technique de priorisation (moment 1) et celle opérée au moment de l'embauche (moment 2) se rejoignent sur le fait d'opérer une sélection sur base des caractéristiques individuelles des candidats. Nous retrouverons donc le même problème éthique en ce qui concerne la discrimination basée sur une préférence pour la motion intrinsèque. Par conséquent, nous pourrions déjà poser qu'il serait injuste qu'un employeur décide de recruter des individus sur base des caractéristiques naturelles. Cependant, la présente méthode diffère non seulement sur le choix, mais aussi sur l'aspect de la rémunération. Et ce dernier sera au cœur de notre analyse éthique, car, rappelons-le, il s'agit du milieu du travail. Les principes d'équité et d'égalité seront mobilisés afin de poser un jugement moral sur cette pratique.

6.3.1 Équité

6.3.1.1 Contribution

Le principe d'équité peut se définir comme étant l'égalité du rapport entre la contribution et la rétribution individuelle (Reynaud, 1993).

Est-ce juste ou équitable que certains employeurs tentent d'obtenir un rabais sur la contribution de leurs agents motivés intrinsèquement ? Il s'agira ici de déterminer le caractère « juste » ou « injuste » de la rémunération des agents. Stenberg affirme que « l'entreprise éthique récompense ses employés en fonction de leur contribution à l'objectif de l'entreprise » (cité dans J. Moriarty 2014).

Le principe d'équité vise à garantir que les employeurs offrent un salaire (rétribution) égal pour un travail (contribution) à valeur égale (Miller, 1978; Riley, 1989). Il s'agit ici d'une relation d'échange qui définit l'apport du salarié en termes de contribution et ce qu'il reçoit en ce qui concerne la rétribution (salaire, avantages en nature, logement, primes...). La contribution de l'agent peut faire référence à sa performance, à sa force physique, à son savoir-faire, mais aussi à son engagement dans la tâche (Dick, 1975; Lamont, 1997). De manière générale, les salariés considèrent la rémunération comme le premier facteur de valorisation de leur contribution. Le caractère monétaire et matériel de la rémunération la rend mesurable, et donc les agents peuvent fonder leurs revendications dessus : « ai-je une part équitable des richesses générées par l'organisation ? » ou encore « reconnaît-on mes efforts, mon implication ? »

Prenons un exemple pour y répondre. Supposons que A est un employé ouvrier travaillant chez B, qui est une entreprise de fabrication de pièce de voiture. Soulignons que A est satisfait de son travail et que c'est un employé engagé envers B, et donc qu'il est motivé intrinsèquement dans son travail. Supposons à présent que la contribution attendue de A est de 1000 pièces pour 2 € par pièce, soit 2000 €. Si B paie une rémunération de 1700 € pour 1000 pièces produites à A qui est dévoué à l'organisation, alors nous pourrions supposer qu'il y'a injustice (iniquité) en se basant uniquement sur le point de vue de la contribution, car A reçoit une rémunération inférieure à la valeur de sa contribution. Cependant, le point de vue de la contribution n'est pas inclusif, car il ne peut pas toujours être vérifié dans tous les cas de figure. Il est possible d'évaluer de manière générale si des salariés effectuent un travail égal, mais il est souvent

difficile, voire impossible, de mesurer l'apport réel de chaque agent. Dans notre exemple, la contribution peut être mesurée en termes d'unité produite. Toutefois, la contribution en termes d'engagement ou d'attachement, par exemple, est difficilement mesurable, et donc il serait délicat de prendre en compte ces éléments dans le calcul de la rémunération. Soulignons que l'engagement et l'attachement sont considérés comme des contributions, car ce sont des attributs que l'individu met au service de l'entreprise. Ces attributs contribuent à la qualité du travail, et conditionnent les efforts que l'individu peut fournir à l'entreprise. En d'autres termes, c'est parce que l'individu est engagé et attaché à l'entreprise qu'il serait prêt à fournir des efforts et des sacrifices pour cette dernière.

Il semble que le point de vue de la contribution peut être problématique en ce qui concerne le caractère juste ou non de la rémunération, à moins que l'on puisse donner de bonnes raisons de penser qu'il y'a une situation d'injustice ou d'iniquité. Par exemple, si un employeur paie une femme moins qu'un homme pour un travail dont la contribution attendue telle que la compétence, la pénibilité et la responsabilité, est la même, il y'aurait injustice (Moriarty, 2014). De la même, il serait tout aussi injuste si un agent motivé intrinsèquement est moins bien payé par rapport à un agent extrinsèquement motivé, alors qu'ils présentent des contributions équivalentes.

En reprenant l'exemple de l'outilleur, supposons à présent que sur le marché, le salaire mensuel pour les employés outilleurs d'entreprises comme B ayant le même niveau d'éducation et d'expérience que A est de 2000 €. Si B paie un salaire mensuel de 1700 € à A, dans ce cas, est-ce moralement acceptable que B paie à A un salaire inférieur à celui du marché ? La réponse serait oui dans le cas où B aurait recours à un système de rémunération basé sur la fraude ou la discrimination. Cependant, dans le cas où B ne viole aucune de ces règles morales ou juridiques, nous pourrions présumer qu'il n'y a pas d'injustice, car A et B se sont mis d'accord sur cette rémunération. Bien que A ne soit pas volontaire pour recevoir une rémunération inférieure à celle du marché, B peut réussir à payer un salaire mensuel de 1700 €, car A est dévoué à B (intrinsèquement motivé). Selon Machan et Chesher, un salaire juste ou équitable est celui qui est librement convenu entre les deux parties sans user de ruse ou de fausses déclarations (Machan & Chesher, 2002). En d'autres termes, un salaire est équitable lorsque les deux parties sont en possession de toutes informations nécessaires à l'arrangement, mais également en pleine possession de leurs capacités. C'est-à-dire que les deux parties seraient jugées intellectuellement et psychologiquement aptes à prendre une décision importante. Un accord

librement convenu entre les parties ne garantit pas forcément la justice de la transaction. Il est donc intéressant de noter que dans certains cas le niveau des avantages (bénéfices) des individus dépend de facteurs qui échappent à leur contrôle ou leur volonté (Barry, 2017; Rawls, 1999)).

Le principe d'équité postule qu'un individu reçoit une rémunération juste lorsque la relation « pour une rétribution égale pour une contribution égale » est vérifiée. Cependant, il peut arriver que la contribution réelle de chaque agent soit difficile à déterminer, en ce qui concerne des apports non mesurables.

D'autres auteurs défendent pour leur part qu'une rémunération soit juste si les parties concernées se mettent d'accord sur la transaction. Et ce, sans pressions ni fraudes. Toutefois, un accord libre entre les parties ne garantit pas inévitablement la justice de la transaction, car cela dépendra également des capacités psychologiques des individus.

6.3.1.2 Exploitation

La question est de savoir si lors de la conclusion de l'accord les deux protagonistes avaient le plein contrôle des différents facteurs. Existait-il un avantage de l'un sur l'autre ? Est-ce que l'accord convenu a été signé dans les meilleures conditions ? Des conditions qui permettent d'avoir un accord bénéfique pour les deux signataires. N'y aurait-il pas exploitation de l'autre de la part d'une des parties ? Nous allons supposer que toutes les parties signataires étaient en pleine possession de leurs capacités, et que le contrat a été signé dans de bonnes conditions, c'est-à-dire qu'il n'y a pas eu de fausses déclarations ou menaces de la part d'une des parties. Peut-on tout de même soupçonner une exploitation ? Dans le cas qui nous intéresse, une des parties, l'employé, possède une caractéristique qui le rend vulnérable. En effet, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, sa motivation intrinsèque le pousse à accepter des salaires moins élevés pour les emplois pour lesquels il est motivé intrinsèquement. L'employeur peut donc profiter de cette caractéristique pour avoir un accord avantageux pour lui.

« Le point commun de toute exploitation d'une personne (B) par une autre (A)... est que A réalise un profit ou un gain en tournant une caractéristique de B à son propre avantage... l'exploitation... peut se produire sous des formes moralement peu recommandables sans nuire aux intérêts de l'exploité et... malgré le consentement pleinement volontaire de l'exploité au comportement d'exploitation... ». (Feinberg, 1988)

À la lumière de cette citation, nous pouvons supposer que les deux protagonistes (l'employeur et l'employé) s'exploitent mutuellement. Dans le sens où les deux parties tirent un avantage de cet échange. L'employeur obtient un employé motivé intrinsèquement et l'employé la satisfaction d'effectuer un travail qui le motive intrinsèquement.

Feinberg dit aussi que l'exploitation peut se faire sans nuire aux intérêts de l'exploité. Dans notre cas, il semblerait qu'il n'y ait pas eu nuisance sur les intérêts de l'une des parties (Feinberg, 1988). L'employeur obtient un employé motivé intrinsèquement et l'employé a le travail qui le motive intrinsèquement. Les deux intérêts sont donc respectés. En ce qui concerne le salaire, l'employé l'a accepté sans contraintes, donc nous pouvons supposer qu'il soit suffisant pour combler ses besoins financiers. Néanmoins, l'acceptation d'une rémunération faible peut être involontaire. En effet, le fort sentiment de satisfaction psychique rend les employés intrinsèquement motivés vulnérables à l'imposition d'une rémunération inférieure.

« Si le vendeur augmente le prix pour profiter de la vulnérabilité de l'acheteur, ce prix sera injuste, car il y a gain au détriment d'un autre. Le vendeur doit à cet acheteur le prix standard ou prix du marché, qui devient la mesure de l'équité dans ce cas. La discrimination par les prix est jugée comme de l'exploitation, car elle s'écarte du prix juste, qui est fixé par un marché concurrentiel. »(Mayer, 2007)

L'employeur qui baisse les salaires pour s'assurer de n'engager qu'un certain type d'employé se retrouve donc à proposer un salaire injuste, car il fait un gain au détriment de ses employés en se basant sur la vulnérabilité de ces derniers. Il est vrai que les employés gagnent, car ils auront un travail intrinsèquement motivant. Mais ils auraient pu être motivés

intrinsèquement et avoir un salaire sans diminution. Mayer affirme que même lorsqu'une transaction est mutuellement bénéfique, l'exploiteur cause du tort à l'exploité en ne le faisant pas bénéficier de la transaction comme l'exige l'équité (Mayer, 2007). Prenons l'exemple d'un travailleur clandestin qui reçoit une rémunération inférieure à celle du marché. Ce clandestin accepte volontairement la transaction, car elle est de toute façon avantageuse pour lui. En effet, son statut de clandestin ne lui permet pas de travailler légalement et ainsi de prétendre à un salaire correct. Il retire ainsi un avantage de cette transaction et son employeur également, bien que ce dernier ne lui fasse pas bénéficier de la transaction comme l'exige l'équité. Dans le cas des agents intrinsèquement motivés, l'employeur obtient un employé intrinsèquement motivé, plus efficace, plus dévoué et moins coûteux. Tandis que l'employé, mis à part la satisfaction psychique, reçoit une rémunération revue à la baisse. Cela suppose que l'employé est le seul à être désavantagé dans cette transaction. Et donc qu'il s'agirait d'un cas d'exploitation illicite sur base du principe d'équité.

En reprenant l'exemple du travailleur clandestin, nous pouvons supposer que certains travailleurs ne disposent pas de la possibilité d'accéder à d'autres conditions de travail à cause de leur vulnérabilité. *« La vulnérabilité — du moins dans le sens requis pour l'exploitation — est une fonction du besoin physique ou psychologique et non une préférence »* (Moriarty, 2014).

Le travailleur clandestin n'a pas d'autre choix que de travailler pour un salaire en rabais, car c'est le seul moyen qu'il a d'avoir des revenus. Il est en quelque sorte obligé de se laisser exploiter, même s'il sait très bien que cette exploitation est illicite. Ce n'est pas parce que le travailleur accepte cette exploitation qu'il (exploitation) sera ôté de son caractère illicite. De la même manière, une personne intrinsèquement motivée par son activité professionnelle, et donc qui en tire une grande satisfaction se laissera exploiter pour pouvoir assouvir son besoin psychologique.

Cela nous emmène au cas des travailleurs dans le domaine du *care* que nous analyserons ensuite. Les professionnels du *care* sont en général motivés intrinsèquement par leur travail et y trouvent une satisfaction psychique. Ainsi, dans leurs quêtes de satisfaction, ils se dirigeront souvent vers le secteur du *care*.

6.3.2 Cas des professionnels du care

Comme nous avons essayé de le démontrer, proposer un salaire plus bas serait une forme d'exploitation et que le salaire proposé serait injuste. Il existe un cas où cette méthode, qui consiste en l'application d'une décote sur la rémunération afin de sélectionner les employés les plus engagés, engendre des problèmes plus importants. Prenons l'exemple des professionnels du « *care* ». Les métiers du *care* peuvent être rémunérés ou non, nous nous concentrerons dans ce mémoire sur ceux qui sont rémunérés. Selon England et Folbre, les métiers du *care* regroupent les professions dans lesquelles les travailleurs fournissent des services à des personnes avec lesquels ils sont en général en contact direct (England & Folbre, 1999). Ce secteur comprend des emplois tels que les gardes d'enfants, les aides-soignants, les soins infirmiers, l'enseignement, les soins médicaux, pour n'en mentionner que quelques-uns. Il s'agit donc des métiers qui consistent à prendre soin des autres. Les caractéristiques attendues de ces professionnels sont la sollicitude, l'attention, ou encore l'écoute (Zielinski, 2010).

6.3.2.1 Des métiers essentiellement féminins ?

Le secteur du *care* est fortement féminisé. Par exemple en Belgique, dans les prestations de soins, plus de 95 %⁴ des travailleuses sont des femmes. Cette surreprésentation des femmes s'expliquerait par le fait que les caractéristiques reprises ci-haut sont souvent associées à la féminité. Les normes culturelles véhiculées depuis la nuit de temps voudraient qu'il revienne aux femmes la responsabilité de prendre soin des enfants (la mère) (Roy et al., 2011), et aux hommes la responsabilité de la compétition (Folbre, 2012). Ces normes culturelles auraient été intériorisées par les hommes et les femmes à travers le temps. Différentes normes et conceptions sociales auraient donc aidé à façonner les individus. Car comme il est communément admis, la société et l'environnement des individus jouent un rôle important dans le développement de ces derniers. Par conséquent, ces normes et conceptions sociales exerceraient une influence non négligeable sur la nature de la motivation des individus pour l'une ou l'autre activité.

⁴ Statbel (2020). Employé de bureau est la profession la plus courante, consulted on 9 June 2021

Des études ont prouvé que les hommes, contrairement aux femmes, semblent plus prédisposés à des comportements opportunistes (Simpson, 2003), et seraient donc plus enclins à réclamer et à obtenir des rémunérations plus élevées (Babcock & Laschever, 2003; Correll, 2004). Et les femmes seraient quant à elles plus généreuses et dignes de confiance dans leurs interactions (Eckel & Grossman, 1998, 2001), et auraient tendance à éviter les régimes de rémunération compétitifs (Niederle & Vesterlund, 2007). Cette prédisposition des femmes à prendre soin des autres constituerait donc une vulnérabilité qui les pousserait vers les métiers du *care* tout en acceptant une faible rémunération. Ces métiers du *care* sont non seulement fortement féminisés, mais aussi faiblement rémunérés (Martin, 2008).

Au-delà des chiffres, les métiers du *care* sont souvent considérés comme des métiers qui ne nécessitent que des compétences innées, compétence qu'on retrouverait en particulier chez les femmes. La motivation intrinsèque, autant que la féminité, n'est pas des conditions nécessaires à l'accomplissement des métiers du *care*. Cependant, les personnes qui choisissent de faire un métier du *care* ressentent souvent une certaine sollicitude ou une certaine obligation morale envers les bénéficiaires de soins (Folbre & Weisskopf, 1998).

6.3.2.2 Quel est le problème ?

Tout d'abord, le caractère injuste ou non de la rémunération des professionnels du *care* motivés intrinsèquement peut difficilement être jugée du point de vue de la contribution comme dit plus haut. Car il serait tout simplement difficile, voire impossible, de mettre un prix sur leur engagement, leur attention ou encore leur sollicitude. Ces caractéristiques sont vues comme sacrées et les gens sont souvent mal à l'aise à l'idée de mettre un prix sur quelque chose d'aussi sacré que le *care* (England & Folbre, 1999). Par conséquent, cela pourrait expliquer la limite de la rémunération offerte.

Du point de vue de l'exploitation, nous pouvons constater que l'employeur profite de la vulnérabilité de ces agents afin de rester compétitif sur le marché. Rappelons-le, un agent motivé intrinsèquement tirerait une satisfaction de son travail et serait plus performant. Dans le cas des métiers du *care*, un agent intrinsèquement motivé par le souci de prendre soin des autres, fournirait des soins de qualité. Jusque-là, ce cas d'exploitation n'est pas illicite, car les deux parties profitent de cet accord. Cependant, il y a injustice sur base du principe d'équité, lorsque l'employeur profite de la motivation de ses agents afin d'appliquer une décote sur leur travail.

En vertu du principe d'équité, il y'a injustice, car l'employeur pratique le « payer moins pour obtenir plus » en privant ses agents de ce qui leur reviendrait s'ils n'avaient pas été vulnérables.

Pour aller plus loin, on pourrait se demander si la satisfaction que les professionnels du *care* tirent de leur activité pourrait compenser d'une quelconque façon à la réalisation de leur travail. C'est-à-dire, est-ce que le plaisir peut être considéré comme rémunération ? Dans le sens, d'une rétribution qui pourrait améliorer la qualité de vie de l'employé au travail. Un salaire bas pourrait être justifié par le fait que pour une personne motivée intrinsèquement, la pénibilité du travail serait moins ressentie, car sa motivation intrinsèque lui procure du plaisir et du bien-être au travail. Pour cette personne le travail ne serait donc pas aussi pénible que son collègue qui ne serait pas motivé intrinsèquement. Par conséquent, on pourrait penser qu'il serait juste de baisser le salaire de la personne intrinsèquement motivée, car de toute façon elle souffre moins que son collègue. Donc, il ne mériterait pas le même salaire. En d'autres termes, sa satisfaction, son épanouissement et son bien-être font partie de la rétribution. Si le plaisir est élevé alors le salaire (argent) serait bas. Dans la même idée, si le plaisir est bas alors le salaire (argent) serait élevé. Cependant, ceci n'est pas aussi simple. Supposons deux infirmières, l'une motivée intrinsèquement par son travail et l'autre motivée de manière moins autodéterminée. Travaillant dans une unité covid, elles seraient exposées à la même pénibilité. La pénibilité ferait référence, par exemple, aux risques de contamination, aux lourds horaires de travail, etc. Dans le cas présent, bien que motivée intrinsèquement, cette infirmière sera exposée à la même pénibilité et tout ce que ça engendre (fatigue par exemple). Elle tirera une satisfaction de la réalisation de son travail, certes. Toutefois, la nature de sa motivation ne pourra pas rendre son travail moins pénible sous prétexte qu'elle y prend plaisir. Il serait absurde d'offrir un salaire plus élevé à l'un alors qu'ils sont exposés aux mêmes conditions. Et donc, le plaisir éprouvé dans son activité professionnelle ne garantit pas toujours une rétribution sur la qualité de vie au travail, de l'employé.

Il est vrai que sélectionner des agents motivés intrinsèquement pourrait garantir des soins de qualités grâce à leurs caractéristiques individuelles attendues dans ce secteur. Cependant, c'est un avantage perçu au détriment de la qualité de vie de ces agents. Bien que les professionnels du *care* tirent une satisfaction de leur travail en lui-même, ils espèrent tout de même une rémunération plus décente qui leur permettra d'avoir une qualité de vie suffisamment décente (MJ, 2021). Même lorsqu'ils sont intrinsèquement motivés, les individus intègrent le milieu du travail afin de pouvoir se garantir une sécurité économique.

Nous pouvons en conclure que ce système qui consiste à proposer des salaires bas en vue de sélectionner les employés motivés intrinsèquement dans leur travail serait, dans certains cas, injuste et donc violerait la morale.

6.3.3 Égalité

Le cas des professionnels du *care* a permis de mettre en lumière d'autres conséquences problématiques résultant d'une priorisation de la motivation intrinsèque en proposant des salaires bas. Il s'agit de problèmes de l'ordre des inégalités. Pour rappel, le principe d'égalité repose sur la notion de non-discrimination qui interdit toutes formes de distinction entre les individus sur la base de critères arbitraires et non justifiés. Cette façon de prioriser la motivation intrinsèque mènerait à une plus grande inégalité entre les genres. Il n'est pas dit ici que c'est la politique salariale mise en place pour sélectionner les travailleurs qui crée des inégalités. Toutefois, cette politique accentue les inégalités, car en sélectionnant les travailleurs intrinsèquement motivés de cette façon, on accentue les différences et inégalités au sein de la population. Comme nous l'avons vu, la population qui sera la plus touchée sera féminine, car les hommes sont très peu représentés dans le *care*. En observant la répartition des genres dans le tableau ci-dessous, on remarque que dans les métiers repris dans les deux dernières colonnes, qui sont des métiers faiblement rémunérés, l'écrasante majorité est féminine (cfr Tableau 2).

Tableau 2 — Proportions hommes/femmes des prestataires de soins en Belgique, 2020. Reproduit à partir de « Personnel des soins de santé », Statbel (2020, 23 juillet). Statbel. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/datalab/personnel-des-soins-de-sante>.

Sexe	Total soins de santé	% total soins de santé	% médecins	% infirmiers	% aides-soignants
Femmes	326.986	78,60%	48,35%	85,40%	90,82%
Hommes	89.052	21,40%	51,65%	14,60%	9,18%
Total	416.038				

Nous pouvons également commenter l'inégalité salariale opérée sur la seule base des caractéristiques individuelles des personnes. En effet, la barrière salariale est mise en place afin de n'attirer que des agents intrinsèquement, qui chercheront à donner priorité à la satisfaction qu'ils retirent de l'activité, plutôt qu'à la rémunération. En vertu du principe d'égalité et de la théorie rawlsienne de la justice, nous pouvons conclure qu'il s'agit d'une injustice.

7 Conclusion

Nous avons appris que la motivation intrinsèque n'est pas la seule forme de motivation source de bien-être de performance. En effet, les formes de motivations extrinsèques autonomes peuvent également avoir les mêmes effets que ceux de la motivation intrinsèque.

En ce qui concerne la priorisation de la motivation intrinsèque, sélectionner les agents au moment de l'embauche est une source de discrimination illicite, car la sélection se base sur des justifications non valides. D'autre part, proposer un salaire bas pour avoir des agents intrinsèquement motivés viole les règles d'équité salariale, et dans certains cas, comme dans le *care*, cela augmente des inégalités déjà existantes. Prioriser la motivation intrinsèque au sein de l'organisation semblerait être la méthode qui donne les meilleures garanties sur le plan éthique et moral. Même s'il faudra faire attention au risque de licenciement abusif.

En se basant sur les résultats de l'analyse éthique, il ne paraît pas pertinent de prioriser uniquement la motivation intrinsèque au travail. Car, comme discuté tout au long de ce mémoire, un agent peut être animé d'une motivation intrinsèque dans son activité, et prétendre également à une rémunération suffisante pour sa survie. De plus, les autres formes de motivations autodéterminées seraient tout aussi pertinentes en termes de satisfaction et performance au travail. Ainsi, en soulignant une éthique saine plutôt que les intérêts intrinsèques des organisations, ces dernières pourraient proposer des salaires plus élevés à leurs travailleurs, en accord avec l'argument de Murdock selon lequel la motivation intrinsèque et les compensations financières pourraient être complémentaires (Murdock, 2002). Il est donc possible de donner priorité à une autre forme de motivation autonome qui combine les aspects intrinsèques et extrinsèques d'un travailleur.

8 Bibliographie

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management journal*, 39(5), 1154-1184.
- Autissier, D., Vandangeon, I., & Vas, A. (2018). *Conduite du changement: concepts-clés-3e éd.: 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide*, Princeton. In: NJ: Princeton University Press.
- Barry, B. (2017). Equal opportunity and moral arbitrariness. In *Distributive Justice* (pp. 213-234). Routledge.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and prosocial behavior. *American economic review*, 96(5), 1652-1678.
- Black, A. E., & Deci, E. L. (2000). The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective. *Science education*, 84(6), 740-756.
- Borgetto, M. (2008). Égalité, différenciation et discrimination: ce que dit le droit. *Informations sociales*(4), 8-17.
- Brossard, M., & Simard, M. (2011). *Groupes semi-autonomes de travail et dynamique du pouvoir ouvrier: l'évolution du cas Steinberg*. PUQ.
- Cameron, J., Banko, K. M., & Pierce, W. D. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *Behav Anal*, 24(1), 1-44.
<https://doi.org/10.1007/BF03392017>
- Cassignol-Bertrand, F., Baldet, S., Louche, C., & Papet, J. (2006). Norme de motivation intrinsèque et utilité sociale: recherches dans le champ organisationnel. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 12(4), 339-349.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pto.2006.09.001>
- Choong, Y.-O., Lau, T.-C., & Wong, K.-L. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *Researchers World*, 2(4), 91.
- Correll, S. J. (2004). Constraints into preferences: Gender, status, and emerging career aspirations. *American Sociological Review*, 69(1), 93-113.

- Daniel-H, P. (2016). La vérité sur ce qui nous motive. In: Flammarion.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation: (by) Edward L. Deci*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *J Pers Soc Psychol*, 53(6), 1024-1037. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.53.6.1024>
- Dick, J. C. (1975). How to justify a distribution of earnings. *Philosophy & Public Affairs*, 248-272.
- Diener, E., Lucas, R. E., Kahneman, D., & Schwarz, N. (1999). 11 personality and subjective well-being. *Well-being: Foundations of hedonic psychology*, 213.
- Dubois, N. (1988). The norm of internality: social valorization of internal explanations of behavior and reinforcements in young people. *J Soc Psychol*, 128(4), 431-439. <https://doi.org/10.1080/00224545.1988.9713763>
- Dubois, N. (2003). *A sociocognitive approach to social norms*. Routledge London.
- Dubois, N., & Leyens, J. P. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*. Presses universitaires de Grenoble.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (1998). Are women less selfish than men?: Evidence from dictator experiments. *The Economic Journal*, 108(448), 726-735.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2001). Chivalry and solidarity in ultimatum games. *Economic inquiry*, 39(2), 171-188.
- England, P., & Folbre, N. (1999). The cost of caring. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 39-51.
- Farr, J. L. (1976). Task characteristics, reward contingency, and intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 294-307. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90018-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90018-0)
- Feinberg, J. (1988). *Offense to others* (Vol. 2). Oxford University Press on Demand.
- Fernet, C., Guay, F., & Senécal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56.
- Folbre, N. (2012). Should women care less? Intrinsic motivation and gender inequality. *British Journal of Industrial Relations*, 50(4), 597-619.
- Folbre, N., & Weisskopf, T. (1998). Did father know best? Families, markets, and the supply of caring labor. *Economics, values and organization*, 171-205.

- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gilibert, D., & Cambon, L. (2003). Paradigms of the sociocognitive approach. *A sociocognitive approach to social norms*, 38-69.
- Gilibert, D., Gillet, I., & Perrin, C. (2008). Aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail. *Carrièreologie*.
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy in children's learning: an experimental and individual difference investigation. *J Pers Soc Psychol*, 52(5), 890-898.
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.52.5.890>
- Grolnick, W. S., & Ryan, R. M. (1987). Autonomy support in education: Creating the facilitating environment. *New directions in educational psychology*, 2, 213-232.
- Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1976). *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(null), 250.
- Hardy, C. J., & Crace, R. K. (1997). Foundations of team building: Introduction to the team building primer. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9(1), 1-10.
- Heyes, A. (2005). The economics of vocation or 'why is a badly paid nurse a good nurse'? *Journal of health economics*, 24(3), 561-569.
- J. G. Laguardia, R. M. R. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2).
- James Jr, H. S. (2003). Why Does The Introduction of Monetary Compensation Produce A Reduction In Performance? *Available at SSRN 481942*.
- James Jr, H. S. (2005). Why did you do that? An economic examination of the effect of extrinsic compensation on intrinsic motivation and performance. *Journal of Economic Psychology*, 26(4), 549-566.
- Kalhor, M., Ali, A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. 7.

- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: a self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *J Pers Soc Psychol*, 79(3), 367-384. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.79.3.367>
- Lamont, J. (1997). Incentive income, Deserved income and economic Rents. *Journal of Political Philosophy*, 5(1), 26-46.
- Lamont, J. a. F., Christi. (2017). Distributive Justice. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Winter 2017 ed.). <https://plato.stanford.edu/archives/win2017/entries/justice-distributive/>: Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Le Boterf, G. (2004a). Construire les compétences individuelles et collectives: les réponses à 90 questions. *Editions d'organisation*.
- Le Boterf, G. (2004b). *Travailler en réseau: Partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Ed. d'Organisation.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004a). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(3), 190.
- Levesque, M., Blais, M. R., & Hess, U. (2004b). Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain: quand le devoir oblige? *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(4), 321.
- Liu, Y., Hau, K. T., & Zheng, X. (2019). Do Both Intrinsic and Identified Motivations Have Long-Term Effects? *J Psychol*, 153(3), 288-306. <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1516611>
- Lochak, D. (2004). La notion de discrimination. *Confluences Méditerranée*, N° 48(1), 13-23. <https://doi.org/10.3917/come.048.0013>
- Louche, C., Bartolotti, C., & Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, Numéro 484(4), 351-357. <https://doi.org/10.3917/bupsy.484.0351>
- Machan, T. R., & Chesher, J. E. (2002). *A primer on business ethics*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Markus, G., & Bidet, J. (1991). Praxis et Poiesis : au-delà de la dichotomie. *Actuel Marx*(10), 127-145. <http://www.jstor.org/stable/45300692>
- Martin, C. (2008). Qu'est-ce que le social care? Une revue de questions. *Revue française de socio-économie*(2), 27-42.
- Mayer, R. (2007). What's wrong with exploitation? *Journal of Applied Philosophy*, 24(2), 137-150.

- Miller, D. (1978). Democracy and social justice. *British Journal of Political Science*, 8(1), 1-19.
- MJ. (2021, 29 avril). Les hôpitaux luxembourgeois se vident de leur personnel infirmier, attiré par les conditions offertes par le Grand-Duché.
https://www.rtb.be/info/belgique/detail_les-hopitaux-luxembourgeois-se-vident-de-leur-personnel-infirmier-attire-par-les-conditions-offertes-par-le-grand-duche?id=10749311
- Moriarty, J. (2014). Compensation ethics and organizational commitment. *Business Ethics Quarterly*, 24(1), 31-53.
- Murdock, K. (2002). Intrinsic motivation and optimal incentive contracts. *RAND Journal of Economics*, 650-671.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The quarterly journal of economics*, 122(3), 1067-1101.
- Pansu, P., Bressoux, P., & Louche, C. (2003). Theory of the social norm of internality applied to education and organizations. *A sociocognitive approach to social norms*, 196-230.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., & Briere, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25(4), 279-306.
- Pelletier, L. G., Vallerand, R. J., Green-Demers, I., Blais, M. R., & Brière, N. M. (1996). Vers une conceptualisation motivationnelle multidimensionnelle du loisir: Construction et validation de l'échelle de motivation vis-à-vis des loisirs (EML). *Loisir et société/Society and leisure*, 19(2), 559-585.
- Rawls, J. (1999). *A theory of justice: Revised edition*. Harvard university press.
- Reis, H. T. (1994). Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. *Theoretical frameworks for personal relationships*, 87-110.
- Reynaud, B. (1993). Les théories de l'équité, fondements d'une approche cognitive du salaire d'efficience. *Revue économique*, 5-22.
- Riley, J. (1989). 5. JUSTICE UNDER CAPITALISM. In *Markets and justice* (pp. 122-162). New York University Press.
- Roy, B., Holmes, D., & Chouinard, V. (2011). Contribution à une éthique de la sollicitude - Masculinités et genre dans la profession infirmière [Contribution to an ethics of care: Masculinities and gender in nursing]. *Recherche en soins infirmiers*, N° 107(4), 38-48.
<https://doi.org/10.3917/rsi.107.0038>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Grolnick, W. S. (1995). Autonomy, relatedness, and the self: Their relation to development and psychopathology.
- Ryan, R. M., Rigby, S., & King, K. (1993). Two types of religious internalization and their relations to religious orientations and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(3), 586.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation.
- Sarrazin, P., Pelletier, L., Deci, E., & Ryan, R. (2011). Nourrir une motivation autonome et des conséquences positives dans différents milieux de vie: les apports de la théorie de l'autodétermination. *Traité de psychologie positive. Bruxelles: De Boeck*, 273-312.
- Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management Avenir*(8), 345-365.
- Simpson, B. (2003). Sex, fear, and greed: A social dilemma analysis of gender and cooperation. *Social forces*, 82(1), 35-52.
- St-Jacques, D., & Roy, M. (2002). Les équipes semi-autonomes de travail améliorent-elles vraiment la situation des employés? *Interactions*, 6(2), 106-122.
- Taylor, F. W. (1913). 1911. *The principles of scientific management*.
- Tricot, J. (1959). *Éthique à Nicomaque*. Vrin.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: a meta-analysis. *Pers Soc Psychol Rev*, 1(2), 170-182. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0102_4
- Vallerand, R. J., & Blissonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of personality*, 60(3), 599-620.
- Vallerand, R. J., Carbonneau, N., & Lafreniere, M.-A. K. (2019). Chapitre 3. La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives. In *Traité de psychologie de la motivation* (pp. 47-66). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carre.2019.01.0047>

- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel psychology*, 44(2), 333-352.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person–culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(2), 175-184.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation. *Educational psychologist*, 41(1), 19-31.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *J Pers Soc Psychol*, 87(2), 246-260.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Zielinski, A. (2010). L'éthique du care. *Études*, 413(12), 631-641.

