

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

En quoi s'intéresser aux besoins motivationnels propres à chaque génération est-il bénéfique pour une entreprise et son personnel ?

**Étude de cas : les employés de Sopra Banking
Software**

**Auteur : DE MOOR Soizic
Promoteur(s) : GOBERT Patrice
Lecteur(s) : DESMETTE Donatienne
Maître de stage : HOORNAERT Xavier
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines**

Je remercie l'Université Catholique de Louvain de pouvoir nous donner l'opportunité d'apprentissage que j'ai pu expérimenter pendant mes deux années de master à l'École des sciences du travail. Je me sens grandie et pleines de nouvelles « armes » pour faire face à ce monde du travail. Le master 120 en gestion des ressources humaines fut une réussite pour moi tant au niveau personnel que professionnel.

Je tiens à remercier mon promoteur, Monsieur Patrice Gobert pour le temps qu'il m'a consacré et son aide tout au long de ce mémoire. Merci pour votre disponibilité, votre gentillesse et votre compréhension.

Je tiens à remercier l'équipe RH de Sopra Banking Software pour le succès de mon stage effectué auprès d'eux.

Je tiens également à remercier tous les répondants anonymes et volontaires pour leur contribution à mon enquête.

Et finalement, je tiens à remercier mes proches qui ont été d'un soutien sans failles tout au long de cette année ainsi que mes relecteurs les plus assidus.

Résumé

Le monde du travail actuel regroupe quatre générations : les Baby-Boomers, les X, les Y et les Z. Toutes les études récentes insistent sur les cassures générationnelles et les défis qu'elles soulèvent. Comment articuler efficacement dans les organisations, des populations, qui n'ont pas les mêmes savoir-faire, les mêmes valeurs, ni les mêmes aspirations ? Les employeurs n'ont que deux attitudes possibles : soit refuser de prendre en compte les motivations au travail des nouvelles générations ; soit trouver les solutions pour que les différences soient fertiles. Notre recherche s'est centrée sur cette alternative en avançant les hypothèses suivantes :

1° Les jeunes générations sont plus intéressées par la motivation intrinsèque que les générations précédentes

2° La notion de maîtrise est essentielle pour les jeunes générations

3° La reconnaissance au travail est essentielle pour toutes les générations et suscite l'engagement des collaborateurs à leur entreprise.

L'expérimentation a été conduite à l'aide d'un questionnaire quantitatif ouvert à du « tout venant ». Cette enquête s'adressait aux personnes qui font parties de la population active occupée en Belgique. Cent répondants ont répondu à cette enquête en ligne disponible pendant un mois, à partir du 28 mars 2019. Les résultats révèlent qu'il n'y a pas que les jeunes générations qui sont motivées par les motivateurs intrinsèques mais bien l'ensemble des générations actuellement au travail et la combinaison de ces motivateurs (intrinsèques et extrinsèques) est la clé pour motiver son personnel au sein de son entreprise. De plus, l'ensemble des Z interrogés expriment ce besoin de maîtrise, les Y, les X et les BB également, ce qui nous montre que l'on ne doit pas se fier aux stéréotypes et idées reçues ! Finalement, la reconnaissance au travail est essentielle pour toutes les générations cependant elle ne suscite l'engagement des collaborateurs que dans une faible mesure puisqu'il ne faudrait pas réduire l'estimation du taux d'engagement à cette seule variable et prendre en compte les variables de la motivation intrinsèque ainsi que celle de la motivation en général.

En conclusion, faire une analyse des besoins motivationnels de ses employés, pour comprendre exactement ce dont ils ont besoin lorsqu'ils travaillent est bénéfique pour une entreprise car cela permettrait aux employés de se sentir écoutés et donc reconnus ! Ce qui ne l'oublions pas, reste un motivateur extrinsèque surement pas négligeable. Connaître les attentes des différentes générations présentes au sein de son entreprise permet également de mieux y répondre et donc de susciter de la performance. Dès lors, les bénéfices pour le personnel est qu'il se sentira bien au sein de son entreprise, qu'il y sera attaché, cela jouera sur son bien-être et donc qu'il sera plus motivé et donc plus performant. Des employés motivés et engagés, cela ne peut être que bénéfique pour une entreprise.

Mots-clés : Générations, motivation, travail, cohabitation, bénéfice.

TABLE DES MATIERES

<i>Introduction</i>	<i>1</i>
<i>Partie 1 : Conceptualisation et problématisation</i>	<i>3</i>
<i>I. Conceptualisation</i>	<i>3</i>
La motivation au travail.....	3
Définition	3
Différentes perspectives des théories de motivation	4
1. Les théories du contenu : qu'est-ce qui motive ?	5
1.1. L'apport de Maslow	5
La pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1943)	5
La théorie alternative de Clayton Alderfer (1969)	7
La théorie de besoin de réalisation de David McClelland (1960).....	8
1.2. L'apport d'Herzberg.....	9
La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg (1959)	9
La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham (1980)	10
2. Les théories de processus : comment est-on motivé ?	12
2.1. Les approches cognitives	12
La théorie des attentes de Victor Vroom (1964)	12
2.2. Les approches autorégulationnistes.....	13
La théorie des buts ou de la fixation d'objectifs d'Edwin Locke (1968).....	13
La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1991).....	13
3. Les limites des théories motivationnelles	15
4. La motivation au travail aujourd'hui.....	15
4.1. La motivation extrinsèque.....	18
4.2. La motivation intrinsèque	20

L'autonomie	20
La maîtrise	21
La finalité	21
4.3. La démotivation	22
Les générations.....	23
Définition	23
1. Typologie des générations	24
1.1. La génération silencieuse – les adaptatifs	26
1.2. La génération des Baby-Boomers – les idéalistes.....	26
1.3. La génération X – les réactifs	26
1.4. La génération Y – les civiques	26
2. Et la génération Z ?	27
3. Considérations critiques	27
II. Problématisation	28
Souci de contextualisation	28
1. Adaptation des cycles de Kondratieff	28
1.1. Conflit du Sénior Vs le Junior	31
Quid des attentes générationnelles ?	31
Problèmes de stéréotypes	35
En conclusion.....	37
Partie 2 : Hypothèses et méthodologie	39
III. Hypothèses.....	39
Hypothèse n°1.....	39
Hypothèse n°2.....	40
Hypothèse n°3.....	40
IV. Méthodologie	41
Étude de cas : Sopra Banking Software.....	41

1. La motivation vue par SBS	42
2. Et après ?	43
3. Critiques à l'égard de SBS	44
L'enquête	46
<i>Partie 3 : Résultats et discussions</i>	<i>47</i>
<i>V. Résultats</i>	<i>47</i>
Statistique descriptive	47
Moyennes, écart-type et alphas de Cronbach	47
Matrices de corrélation	48
1. Recatégorisation des questions pour traitement statistique	48
2. Matrice de corrélation des variables	49
3. Matrice de corrélation des items de la motivation intrinsèque	50
Analyse statistique des hypothèses	52
Hypothèse n°1	52
Hypothèse n°2	54
Hypothèse n°3	55
Vue d'ensemble de l'analyse statistique	60
<i>VI. Discussions</i>	<i>61</i>
<i>VII. Réflexions et recommandations</i>	<i>66</i>
Réflexions	66
Recommandations	67
<i>Conclusion</i>	<i>70</i>
<i>Glossaire</i>	<i>72</i>
<i>Bibliographie</i>	<i>80</i>
<i>Annexes</i>	<i>84</i>
Annexe N°1 : Flèche directionnelle « Motivation »	84
Annexe N°2 : Illustration des pratiques de reconnaissance	85

Annexe n°3 : Tableau adapté des cycles de Kondratieff et de Warnotte	86
Annexe N°4 : Appendix 1 de Sopra Banking Software	87
Annexe N°5: Questionnaire quantitatif	88
Annexe N°6 : Recatégorisation des questions pour traitement statistique.....	96

INTRODUCTION

Sujet de ce mémoire : la compréhension des besoins motivationnels des générations déjà engagées dans la vie active (les baby-boomers, X et Y) et celle appelée dans les prochaines années à entrer dans cette vie active (les Z).

Toutes les études récentes insistent sur les cassures générationnelles et les défis qu'elles soulèvent. Comment articuler efficacement dans les organisations, des populations, qui n'ont pas les mêmes savoir-faire, les mêmes valeurs, ni les mêmes aspirations ? Les employeurs n'ont que deux attitudes possibles :

- Soit refuser de prendre en compte les motivations au travail des nouvelles générations ;
- Soit trouver les solutions pour que les différences soient fertiles.

Notre recherche s'est centrée sur cette alternative avec l'idée préconçue que les décennies à venir seront riches en recherches approfondies sur les meilleures options.

Au commencement de toute recherche, la formulation d'une question de départ claire, faisable et pertinente est essentielle afin de fixer un domaine dans lequel la recherche va évoluer. Les questions que je me suis dès lors posées sont : comment gérer des générations aux valeurs différentes ? Est-ce bénéfique pour une entreprise de s'intéresser aux besoins motivationnels de ses employés ? Qu'en est-il de cette nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail ? Ce monde du travail est-il encore motivant pour tous aujourd'hui ?

De nombreux travaux existent sur ce sujet et permettent de nourrir notre « phase d'exploration », qui, selon Rousseau (2017) est composée de « lectures ciblées permettant de cadrer le questionnement, estimer l'état des connaissances sur le sujet, le situer par rapport aux travaux existants et situer son travail par rapport à des cadres conceptuels reconnus ». Toutefois, il est important de ne pas se livrer à la « gloutonnerie livresque » ! En effet, cette seconde étape a pour but de reformuler la question de départ en question de recherche. Cette phase a été complétée par quelques entretiens exploratoires qui ont permis de se confronter avec les réalités du terrain et de compléter l'analyse des documents.

La troisième étape, celle de la problématisation, pose un cadre conceptuel et analytique sur le problème, les hypothèses ainsi que la démarche envisagée pour répondre à la question de recherche. Suite à cette problématisation, la construction d'un modèle d'analyse est nécessaire, en rendant la problématique opérationnelle afin de la confronter aux observations. Ces observations doivent être pertinentes mais aussi délimitées dans un champ géographique, social et temporel. Il s'agit ensuite de définir une méthode d'analyse des informations en démontrant les résultats pour chaque hypothèse. Enfin, il est important d'apporter un regard critique sur ce que l'on produit et d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

PARTIE 1 : CONCEPTUALISATION ET PROBLEMATISATION

I. CONCEPTUALISATION

LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Depuis des siècles, des philosophes, des psychologues, des anthropologues, des neurologues, des responsables militaires et des économistes s'interrogent sur les ressorts du comportement humain individuel et leurs conséquences sur le fonctionnement des organisations.

Durant le siècle dernier, des études pionnières seront réalisées par les psychologues Tolman et Lewin. Suivra un foisonnement de recherches sur l'articulation entre la motivation au travail et des concepts comme la performance, la reconnaissance, la satisfaction, l'engagement professionnel, etc.

DEFINITION

Taskin (2016) soutient que des philosophes grecs de l'Antiquité se sont penchés sur la motivation parce qu'ils l'associaient au comportement des citoyens de la cité, qui étaient à la recherche du plaisir. Une phrase sur la politique écrite par Aristote (précepteur d'Alexandre Le Grand), dans « Éthique à Nicomaque » mérite d'être citée : « le jeune homme n'est pas un auditeur bien propre à des leçons de politique, car il n'a aucune expérience des choses de la vie et est enclin à suivre ses passions » (Tricot, 1959, p.22).

Au moteur du plaisir grec succèdera, pendant les Lumières, celui de la Raison appuyée sur la cognition et le but recherché. Roussel (2000) nous apprend que la motivation était un terme juridique pendant le premier tiers du XX^{ème} siècle signifiant « la justification d'un acte et l'exposé des motifs d'une décision ». Par la suite, de nombreuses définitions ont vues le jour suite à diverses recherches.

Nous retiendrons celle de Vallerand et Thill :

Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Vallerand et Thill, 1993, p.18).

Taskin (2016) propose quant à lui une définition plus simple : « Ensemble des processus d'éveil, de direction et de maintien des activités dirigées vers un but ».

DIFFERENTES PERSPECTIVES DES THEORIES DE MOTIVATION

Dans un second temps, on se pose la question de l'analyse de ces motivations. Des théories traditionnelles venant de Kanfer (1990), prévoyaient trois paradigmes pour classer les théories de la motivation :

1. Paradigme besoins, mobiles, valeurs : ces théories mettent l'accent sur le rôle de la personnalité, des dispositions et des valeurs des individus dans leurs comportements. Dès lors, le moteur de l'action poussant à la motivation semble provenir d'un certain type de tensions internes ou de processus d'éveil (Kanfer, 1990) ;
2. Paradigme du choix cognitif : ces théories se concentrent sur les processus de choix et de prises de décisions conduisant à l'action. Les choix délibérés sont donc compris en fonction de leurs attributs, leurs déterminants temporels et leurs déterminants émotionnels (Kanfer, 1990) ;
3. Paradigme d'autorégulation-métacognition : ces théories postulent que les individus sont à la recherche d'un but et c'est ce but qui est le moteur d'action. Ici, on parle de mécanismes cognitifs autonomes transformant la motivation des individus en comportement et en performance (Kanfer, 1990).

Selon la flèche directionnelle de Taskin (2017)¹, il y aurait deux perspectives pour les nombreuses théories de la motivation. D'une part, les théories du contenu, reprenant le paradigme des besoins, mobiles et valeurs de Kanfer et d'autre part les théories du processus,

¹ Cf. Annexe n°1 : Flèche directionnelle « Motivation ».

reprenant le paradigme du choix cognitif ainsi que celui de l'autorégulation-métacognition. Les théories dites de la motivation sont donc classées selon la perspective qu'elles utilisent. Par la suite, j'utiliserai cette classification par perspectives pour expliciter les différentes théories existantes.

1. LES THEORIES DU CONTENU : QU'EST-CE QUI MOTIVE ?

Ces théories présentent des approches en termes de besoins. L'idée principale à travers ces théories est que lorsqu'un besoin est insatisfait, l'individu ressent un déséquilibre qui crée une tension. Cette tension gênant l'individu, il enclenche une action où un objectif est poursuivi afin de réduire la tension. Le besoin sera satisfait quand l'action aura atteint son but et que la tension aura disparue. Ce sont donc le désir de réduction de ses tensions (et donc la satisfaction des différents besoins ressentis) qui seront la source de notre motivation.

Taskin (2016) quant à lui utilise le principe d'homéostasie en définissant la motivation comme « une force poussant à la satisfaction d'un besoin, laquelle satisfaction apporte plaisir, soulagement ou confort de vie ».

1.1. L'APPORT DE MASLOW

LA PYRAMIDE DES BESOINS D'ABRAHAM MASLOW (1943)

Comment ne pas commencer par la théorie la plus connue en ce qui concerne la motivation au travail ? Ce psychologue américain va hiérarchiser les besoins humains sous forme d'une pyramide. L'importance des besoins fondamentaux est d'autant plus élevée qu'ils approchent de la base de cette pyramide. Son leitmotiv est que chacun des besoins fondamentaux se situant à la base devrait être satisfait avant que d'autres besoins d'ordre supérieur apparaissent et puissent être satisfaits à leur tour. Il y aurait donc une idée de priorité et d'ordre à respecter dans les besoins à satisfaire. Maslow distingue cinq catégories de besoins humains :

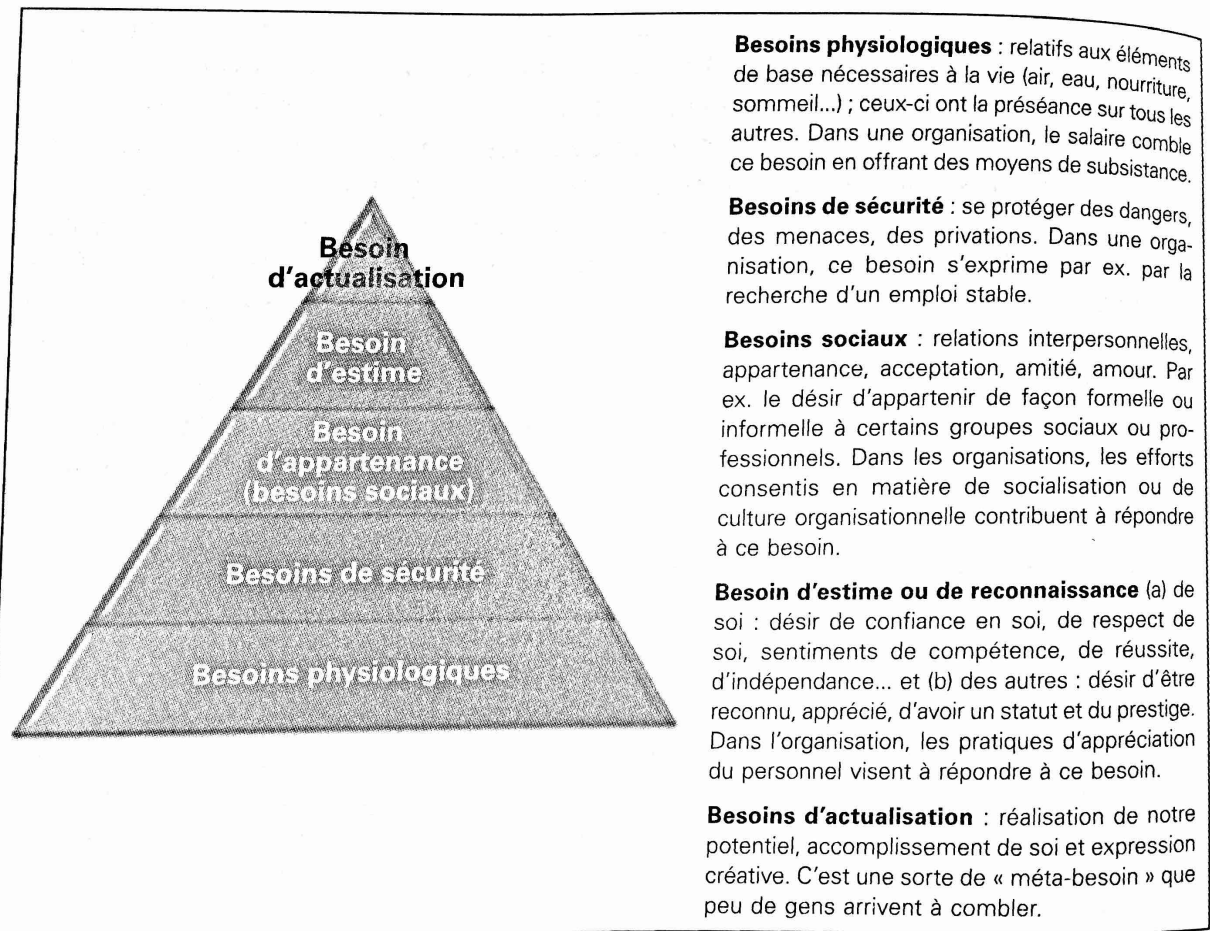
- Les besoins physiologiques, plutôt reconnus comme des pulsions physiologiques par Maslow, sont à la base de cette pyramide. Ce sont donc les besoins avec le plus grand désir de satisfaction. Il développe alors le concept d'homéostasie (maintien d'un état

constant) et d'appétit (faim, soif, sexuel) comme indicateurs d'efficacité ou de manque par rapport à ces besoins ;

- Les besoins de sécurité émergent si les besoins physiologiques sont relativement satisfaits. Ces besoins peuvent contrôler le comportement lors de situations dites à risque en mobilisant toutes les capacités de l'organisme à la recherche de mécanismes de défense ;
- Les besoins d'amour reprennent les besoins d'affections et d'appartenance. Ces besoins se font ressentir lorsque l'individu est en manque d'amis, d'amour, de relations avec les gens en général. L'individu s'efforcera d'acquérir de nouvelles relations pour combler ce besoin ;
- Les besoins d'estime sont le désir ou le besoin d'un individu d'avoir une évaluation stable, solide et élevée de lui-même. Cela relève également du désir de réputation ou de prestige en ayant la reconnaissance, l'attention et l'appréciation des autres ;
- Les besoins de réalisation de soi sont les besoins culminants de la pyramide. C'est l'idée qu'une fois que tous les besoins précédents sont satisfaits, il y aura toujours un mécontentement, un désir qui l'anime et cela va pousser l'individu à devenir tout ce qu'il est capable de devenir, à devenir plus que ce qu'il n'est déjà.

Cette pyramide a eu de nombreux échos dans les théories traditionnelles des comportements organisationnels et a été utilisée pour illustrer la motivation dans le monde du travail par exemple² :

² Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck, p. 98.



LA THEORIE ALTERNATIVE DE CLAYTON ALDERFER (1969)

Le psychologue et consultant américain Alderfer mène une étude visant à développer et à tester une alternative à la théorie de Maslow. Il va donner des rôles majeurs à la frustration en cas d'insatisfaction et à la relation particulière entre besoin-satisfaction-désir. Contrairement à Maslow, il ne suppose pas que la satisfaction du besoin inférieur conditionne l'émergence de besoins supérieurs.

En effet, Taskin souligne que :

Les besoins peuvent s'exprimer de manière simultanée. (...) La recherche de la satisfaction est d'autant plus forte qu'un besoin n'est pas satisfait. Mais sa non-satisfaction peut conduire à une frustration qui amène l'individu à reporter son désir sur les autres besoins. Comprendre et satisfaire ces besoins permettrait donc au gestionnaire des ressources humaines de motiver les salariés (Taskin, 2016, p. 98).

La seconde grande différence est qu'Alderfer (1969) a conceptualisé les besoins humains de la manière suivante :

- Les besoins d'existence englobent toutes les formes de désirs matériels et physiologiques. La satisfaction dépend des ressources disponibles de chacun et se veut donc individualiste. Par exemple, la rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail ;
- Les besoins de sociabilité sont l'ensemble des relations significatives d'un individu. La satisfaction de ce besoin dépend d'un processus de partage ou de mutualité contrairement aux besoins d'existence. Dans le monde du travail, ces besoins s'expriment par la relation entretenue avec les supérieurs, les collègues et les subordonnés ainsi que la reconnaissance qui peut provenir de ces personnes ;
- Les besoins de croissance sont ceux qui créent des effets créatifs ou productifs sur l'individu lui-même ou son environnement. Le processus qui se met en place pour satisfaire ces besoins est le développement de capacités supplémentaires face à une situation particulière.

LA THEORIE DE BESOIN DE REALISATION DE DAVID MCCLELLAND (1960)

McClelland propose une théorie alternative en se focalisant sur les besoins de réalisation (et donc les besoins d'ordre supérieurs définis par Maslow) en lien avec le monde professionnel. Selon Taskin (2016), McClelland retiendrait trois besoins variant selon les parcours biographiques des individus :

- Le besoin d'accomplissement/ de réalisation de soi lié à la réussite professionnelle ou au dépassement de soi ;
- Le besoin de pouvoir lié au désir d'avoir de l'influence sur les autres ;
- Le besoin d'affiliation qui regroupe le désir d'appartenance et de relations.

D'après McClelland :

La motivation d'un individu est proportionnelle à la force de son désir, c'est-à-dire que les individus hautement performants aiment se fixer leurs propres buts et optent pour

ceux dont ils pensent raisonnablement venir à bout. Ils préfèrent les tâches qui leur offrent des récompenses ou des effets positifs comme de la reconnaissance sociale ou du leadership (McClelland, 1960, cité dans Louart, 2002, p.12).

1.2. L'APPORT D'HERZBERG

LA THEORIE BI-FACTORIELLE DE FREDERICK HERZBERG (1959)

C'est la seconde théorie la plus connue en termes de motivation. Selon Martinez-Garcia :

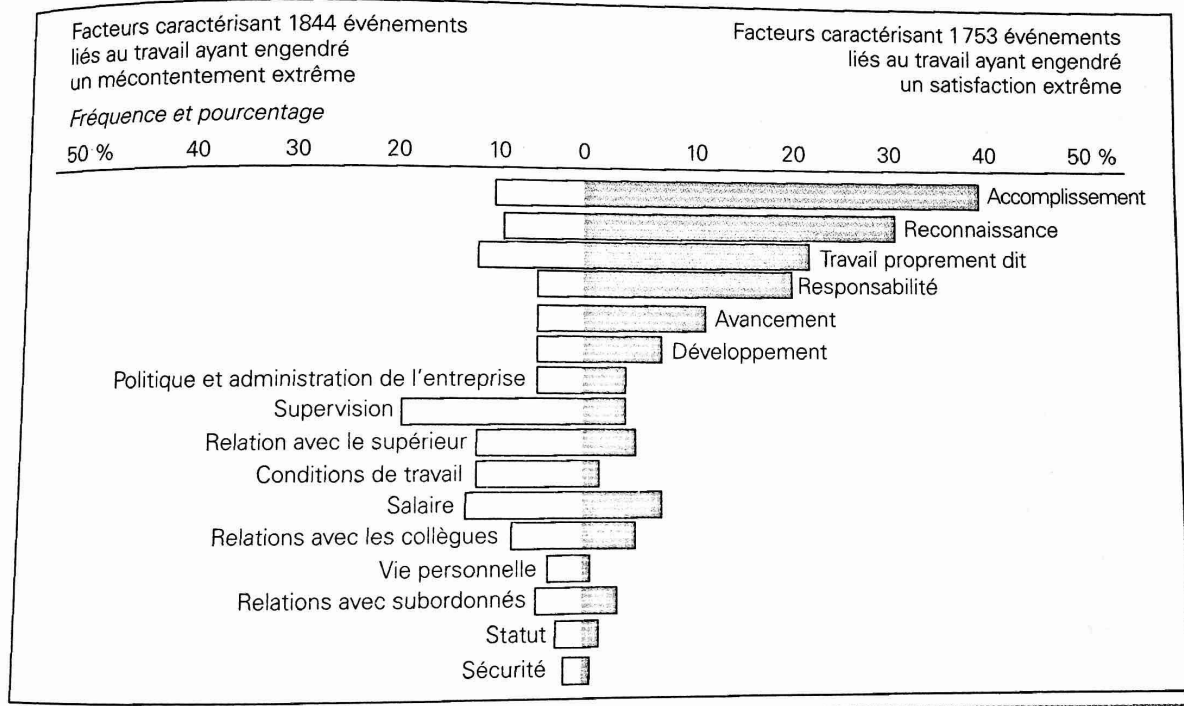
Herzberg propose à partir de cette théorie une organisation valorisante basée sur l'enrichissement des tâches et la gestion du travail par des groupes autonomes. Cette approche constitue un tournant dans les conceptions de l'organisation du travail car l'homme peut s'intéresser au travail qu'il exécute (Martinez-Garcia, 2016, p. 33).

Herzberg (1959) présente deux facteurs dans sa théorie qui sont :

- Les facteurs d'hygiène qui n'apportent pas de satisfaction, mais dont l'absence procure de l'insatisfaction. Il faut donc maintenir ce facteur à un niveau de base sinon cela conduit à la démotivation (Taskin, 2016, p. 99) ;
- Les facteurs moteurs sont des facteurs valorisants, ceux qui procurent de la satisfaction (Taskin, 2016, p. 99).

Voici une illustration de ces facteurs au sein du milieu professionnel³ :

³ Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck, p. 99.



LA THEORIE DES CARACTERISTIQUES DU TRAVAIL D'HACKMAN ET OLDHAM (1980)

Hackman et Oldham (1976) proposent un modèle qui spécifie les conditions dans lesquelles les individus seront motivés de manière interne à exercer leurs tâches grâce à des caractéristiques du travail. Ils présentent leur modèle sous forme de schéma⁴ :

⁴ Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976), «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational behavior and human performance*, 16, p. 256.

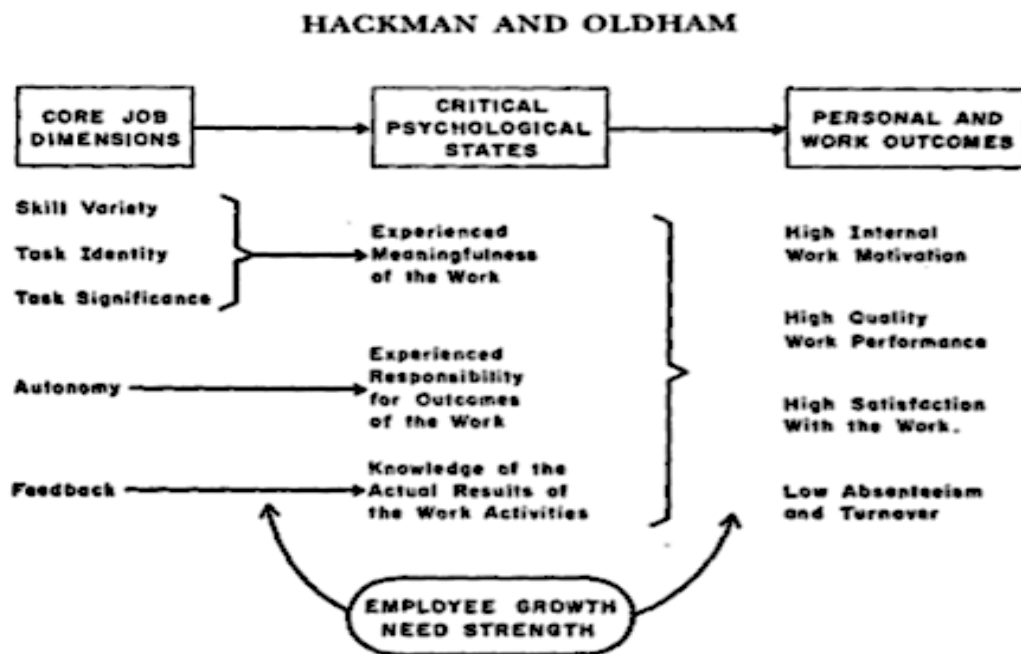


FIG. 1. The job characteristics model of work motivation.

Les caractéristiques se trouvent dans la partie gauche du schéma (*Core Job Dimensions*) et sont définies par Hackman et Oldham (1976) comme :

- La variété des compétences : le travail nécessite une variété d'activité différentes dans l'exécution du travail, et cela implique l'utilisation d'un certain nombre de compétences ;
- L'identité de la tâche : le travail exige l'achèvement d'un travail "complet" et identifiable ; c'est-à-dire faire un travail du début à la fin avec un résultat visible ;
- L'importance de la tâche : l'emploi a un impact substantiel sur la vie ou le travail d'autres personnes, que ce soit dans l'organisation ou sur l'environnement extérieur ;
- L'autonomie : le travail offre une liberté, une indépendance et une discrétion considérables à l'individu dans la planification du travail et dans la détermination des procédures à suivre pour le mener à bien ;
- Le feedback : l'exercice des activités professionnelles requises par le poste aboutit à ce que la personne obtienne des informations directes et claires sur l'efficacité de ses performances.

2. LES THEORIES DE PROCESSUS : COMMENT EST-ON MOTIVE ?

Ces théories regroupent les approches dites cognitives et les approches autorégulationnistes. Taskin (2016) nous explique que ces théories mettent l'accent sur la rationalité humaine et notre capacité à faire des choix ainsi que le caractère dynamique voire changeant de la motivation en fonction des situations et de leur perception.

2.1. LES APPROCHES COGNITIVES

LA THEORIE DES ATTENTES DE VICTOR VROOM (1964)

Cette théorie est également appelée Modèle VIE que Vroom (1964) décompose en trois éléments :

- La valence (V) est définie comme étant toutes les orientations affectives possibles en vue d'obtenir des résultats. Dans le monde du travail, cela peut se traduire par la récompense ;
- L'instrumentalité (I) est comprise comme une probabilité d'obtenir un résultat et quel va être le processus pour y arriver ;
- L'expectation (E) est la probabilité subjective de la performance d'une action ou d'un effort. L'individu a des attentes subjectives par rapport à sa performance au travail.

Ces trois composantes permettent de calculer la motivation via une formule simple qui est

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

Taskin rajoute par rapport à cette formule :

Cette théorie considère la motivation comme une série d'attentes, résultant d'une évaluation subjective, ce qui confère au modèle un caractère probabiliste. (...) L'individu évalue ainsi ses chances d'atteindre une performance et d'en tirer une récompense conforme à ses attentes. La motivation étant un produit, l'absence de l'un des trois éléments conduit à un résultat nul (Taskin, 2016, pp. 101-102. Mes italiques).

2.2. LES APPROCHES AUTOREGULATIONNISTES

LA THEORIE DES BUTS OU DE LA FIXATION D'OBJECTIFS D'EDWIN LOCKE (1968)

Les conclusions de l'étude menée par Locke (1968) montrent que les objectifs et la volonté sont d'importants déterminants de la performance. Ce sont des éléments à prendre en compte pour la motivation humaine. En effet, Locke établit que pour inciter un comportement (et donc motiver) auprès des individus, ils doivent avoir des objectifs clairs et une évaluation par rapport à leurs efforts ou résultats (en termes de récompense ou de feedback par exemple).

Cette théorie est proche d'une méthode de gestion actuelle qui est celle du management par objectifs. En effet, Léon (2005) nous apprend que cette forme de gestion privilégie les objectifs à atteindre, la participation et le feedback sur le travail réalisé. Il nécessite de fixer des objectifs, de déterminer des modalités d'évaluation. De plus, l'idée de vouloir fixer des objectifs clairs et précis fait penser à la notion d'objectifs SMART définie par Doran (1981) comme étant l'acronyme de

Spécifique - cibler une zone spécifique de développements d'objectifs

Mesurable – quantifiable ou un indicateur de progrès

Assignable – spécifier qui travaille sur cet objectif

Réaliste – assurer que le résultat peut être atteint, donner les ressources disponibles pour l'atteindre

Temporellement défini – spécifier quand le résultat doit être atteint

LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION DE DECI ET RYAN (1991)

C'est la théorie qui est le plus utilisée actuellement lorsqu'on parle de motivation au travail. La théorie de l'autodétermination (TAD) est un regroupement de trois besoins fondamentaux à satisfaire :

- L'autonomie : « besoin psychologique qui pousse l'individu à être à l'origine de son propre comportement, à le réguler lui-même, plutôt que d'être contrôlé par une force

ou une pression qu'elle soit externe ou interne » (Deci & Ryan, 1985, cités dans Paquet et al., 2016).

- La compétence : est le sentiment d'efficacité dans l'atteinte de ses buts. Par conséquent, le comportement émane du besoin de compétence quand l'employé recherche et persiste dans une tâche dont la difficulté est adaptée à ses capacités, et quand il démontre de l'intérêt pour tester, s'informer, développer, étendre, évaluer ses capacités, habiletés et ressources (Reeve, Deci & Ryan, 2004, cités dans Paquet et al., 2016).
- La proximité sociale est le besoin de se sentir connecté avec d'autres personnes de son environnement social, d'accorder et/ou de recevoir de l'attention de la part de personnes significatives pour soi, et d'appartenir à une communauté ou un groupe social (Baumeister & Leary, 1995 ; Deci & Ryan, 1991, cités dans Paquet et al., 2016).

Cette théorie a pour hypothèse centrale que l'individu est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements (Roussel, 2000) ainsi l'individu a besoin de maîtriser son environnement de travail. En effet, Taskin (2017) nous explique que tous les facteurs affectant les sentiments de compétence ou d'autodétermination ont une incidence sur la motivation intrinsèque et sur la relation avec l'organisation. Il nous expose également le principe de base de cette théorie : « la motivation devient le résultat d'un processus de traitement de l'information intégrant des dimensions cognitives et affectives qui peuvent varier au fil du temps ». Deci et Ryan ont présenté, en 2000, une application de la TAD pour la motivation au travail que je présente au point 4 de ce chapitre « 4. La motivation au travail aujourd'hui ».

3. LES LIMITES DES THEORIES MOTIVATIONNELLES

Taskin (2017) cite quelques limites à ces théories de la motivation :

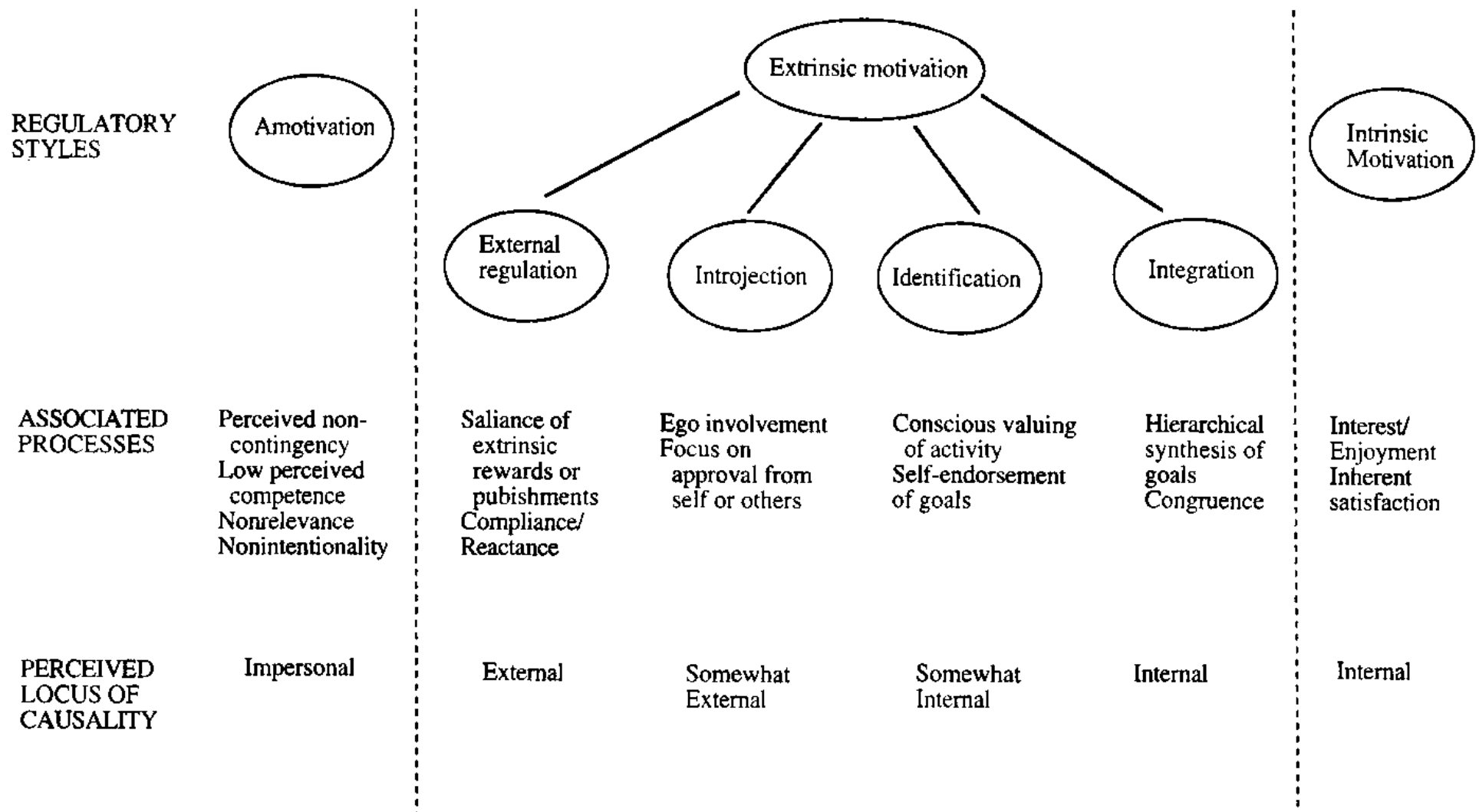
- Difficulté de définition sur le plan scientifique et limitation sur le plan méthodologique. Ces théories restent tout de même une référence dans le monde académique et managérial ;
- La littérature est fortement influencée par la culture anglo-saxonne et les valeurs américaines tel que l'individualisme exacerbé, la masculinité dominante, la rationalité instrumentale, le refus du désordre et des conflits, etc. ;
- Une approche essentiellement béhavioriste et donc comportementale privilégiant l'explication causale ;
- Une approche universaliste de l'homme (surtout pour les théories du contenu) où on cherche à comprendre la nature humaine, à identifier les lois gouvernant le fonctionnement humain et où l'homme est un être générique ;
- Idée de l'existence de motivations négatives. Les pulsions ou les processus qui nous dirigent vers un but ne sont pas toujours positives. Nous pouvons avoir certains comportements pour de mauvaises raisons, de mauvaises motivations.

4. LA MOTIVATION AU TRAVAIL AUJOURD'HUI

Taskin (2017) tire la conclusion que la motivation est une invention managériale propice à redonner du sens au travail là où il n'y en a plus. Comment redonner du sens à ces travailleurs ? Comment les motiver ? Les différents auteurs distinguent trois catégories de motivations. Pink (2009) nous dit que de nombreuses organisations se trompent en n'appliquant essentiellement que des motivations extrinsèques alors que les motivations intrinsèques ont toutes leurs importances ! Montana et Petit (2008) ajoutent que la motivation au travail se développe à partir de défis, de responsabilité, d'accomplissement,

de reconnaissance et de développement. Le tableau⁵ suivant tiré de Deci et Ryan (2000) montre la TAD appliquée par les différents types de motivation qui peuvent être bien évidemment présents de façon simultanée dans les organisations :

⁵ Ryan, R.M. et Deci, E.L. (2000), « Extrinsic motivations: classic definitions and new directions », *Contemporary Education Psychology*, 25, p. 61.

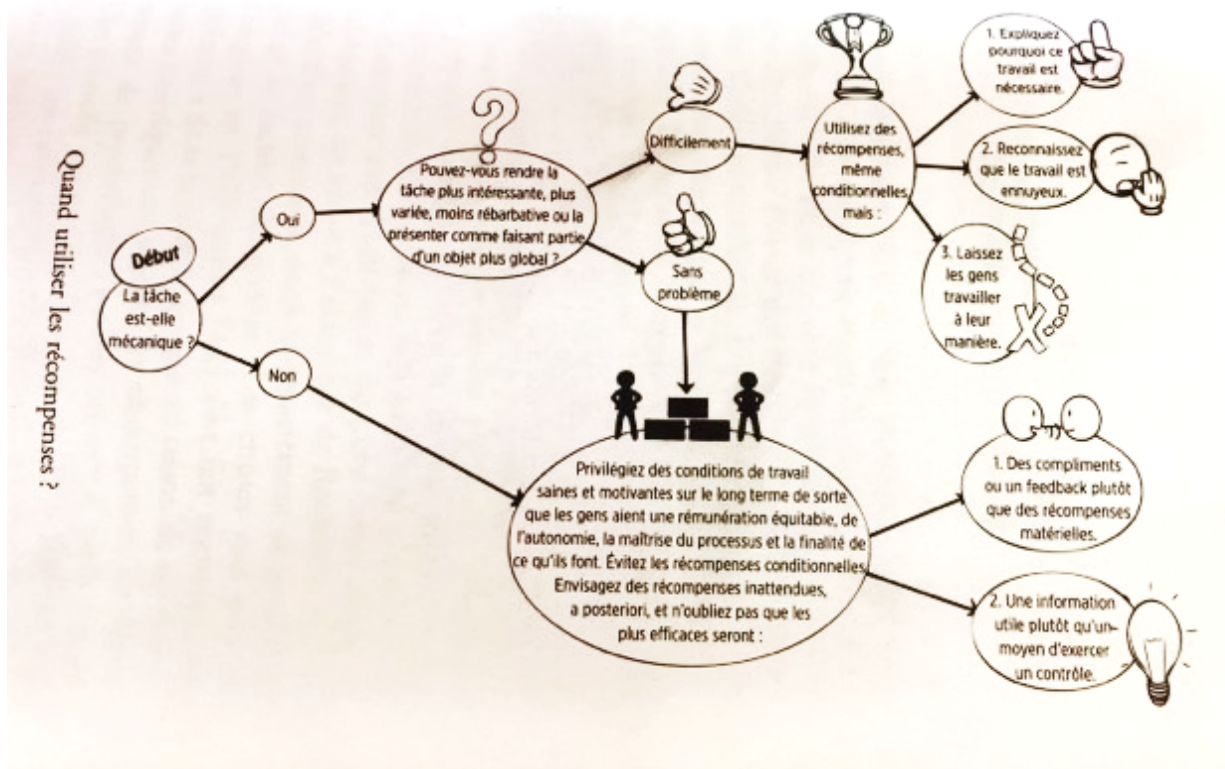


4.1. LA MOTIVATION EXTRINSEQUE

La motivation est extrinsèque « lorsqu'une activité est effectuée pour des raisons instrumentales. La recherche de gains ou l'évitement de punitions constitue alors le moteur de l'action, qui est mise en œuvre pour répondre à des contraintes extérieures » (Cassignol-Bertrand et al., 2006). Les notions d'instrumentalité et d'incitations sont très importantes dans ce genre de motivation. Pink (2009) nous illustre cette motivation par l'incitation « de la carotte et du bâton » et nous apprend que ce genre de mécanisme récompenses/punitions ne fonctionne que sur du court terme et dans les organisations ayant des règles simples et un but clair à atteindre ou des tâches mécaniques. Selon lui, les individus ne seraient intéressés que par le gain ou le prestige à acquérir et donc se focaliseraient sur ce but... Les objectifs permettent de se concentrer mais réduisent notre réflexion, notre vision et notre créativité. Ces objectifs constituent un biais décisionnel !

Reeve (2005, cité dans Pink, 2009, p.61) ajoute « on recourt à des récompenses pour tirer profit de la motivation accrue d'autrui, mais ce faisant, on induit souvent un coût involontaire et caché en compromettant la motivation intrinsèque de cette personne pour cette activité ». En effet, sur le long terme, l'octroi d'incitations extrinsèques (uniquement ou principalement) auraient des effets négatifs sur la performance, et l'intérêt du travail ressenti par l'employé. Toutefois, tout n'est pas à jeter en ce qui concerne ce motivateur, il faut l'utiliser intelligemment comme nous le montre ce schéma⁶ :

⁶ Pink, D. (2009), *La vérité sur ce qui nous motive*, Paris : Flammarion, p.99.



Lorsqu'on parle de motivateurs extrinsèques, on pense souvent aux incitations financières mais comme le montre le schéma, ce ne sont pas les seules incitations possibles ! Derrière le terme extrinsèque, se cache aussi la notion de reconnaissance qui joue un rôle primordial dans la relation de travail. Brun (2005) nous dit :

Certains auteurs mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), source de motivation et de satisfaction (Bourcier et Palobart, 1997) et constituant du sens du travail (MOW, 1987 ; Morin, 1996, 2001). En effet, elle opère comme agent de développement des personnes et comme liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles. (...) Source de mobilisation et d'engagement organisationnels parmi les plus importantes (Wils et al., 1998 ; Tremblay et al., 2000), la reconnaissance joue un rôle non négligeable dans le succès et la durée des transformations organisationnelles. (...) Enfin, en contribuant à la satisfaction au travail des employés, elle influence positivement la productivité et la performance des organisations (Applebaum et Kamal, 2000). (Auteurs cités dans Brun, 2005, p.79).

Brun organise alors la reconnaissance au travail autour de quatre pratiques et en offre une illustration concrète (cf. annexe n°2) :



4.2. LA MOTIVATION INTRINSEQUE

« La motivation intrinsèque est définie comme le fait de faire une activité pour ses satisfactions inhérentes plutôt que pour certaines conséquences. Lorsqu'elle est intrinsèquement motivée, une personne est amenée à agir pour le plaisir ou le défi impliqué plutôt que pour des raisons externes, des pressions ou des récompenses » (Ryan et Deci, 2000). La littérature moderne reconnaît trois leviers de motivation intrinsèque :

L'AUTONOMIE

« De façon générale, le concept d'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer » ou encore en droit, on parle d'autonomie pour désigner un Etat régi par ses propres lois » (De Terssac, 2012). Deci et Ryan (1985, cités dans Paquet et al., 2016) définissent l'autonomie comme un « besoin psychologique qui pousse l'individu à être à l'origine de son propre comportement, à le réguler lui-même, plutôt que d'être contrôlé par une force ou une pression qu'elle soit externe ou interne ».

Elle est vue comme un levier de la motivation intrinsèque à la tâche et a été démontrée dans l'étude de Thomas et Velthouse (1990) dans laquelle ils disent que l'autonomie augmenterait les espérances de performance ainsi que les sentiments d'auto-efficacité. Pink (2009) rajoute que tous les individus sont intrinsèquement différents et que ce sentiment de liberté permet d'exprimer sa personnalité et sa créativité. Toujours selon Pink, il faudrait rassembler quatre conditions pour être autonome à cent pourcents :

- Décider sur quel sujet on travaille

⁷Brun, J.P. (2005), « La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30, 2, p. 80.

- Décider du temps consacré à ce travail
- Décider de la manière dont on le fait (techniques, méthodes utilisées)
- Choisir avec qui on travaille

LA MAITRISE

La maîtrise est ici comprise comme les connaissances disponibles des individus, leur expertise, et selon Pink (2009) comme « le désir d'être toujours meilleur dans une activité donnée ». En général, les individus veulent apprendre et évoluer afin d'engranger le plus de connaissances possibles. Ils agissent pour leur développement personnel, la recherche de défi intellectuel, leurs envies de se surpasser et leur envie de maîtriser leur environnement professionnel. Pour atteindre le niveau de maîtrise souhaité, il est essentiel d'avoir des tâches idéalement équilibrées car si la tâche est trop facile pour un employé, cela engendre de l'ennui tandis que si la tâche est trop compliquée, cela peut amener l'employé à des états de stress ou d'anxiété (Pink, 2009).

Il est important quand l'on veut « maîtriser », d'être persévérant, de progresser dans quelque chose qui a du sens pour soi et de se fixer des objectifs d'apprentissage à long termes. Il est primordial de ne pas voir cela comme une performance mais comme un apprentissage car les échecs seront inévitables, il est donc plus intéressant de se focaliser sur les progrès, les efforts fournis (Pink, 2009). Colvin (2008, cite dans Pink, p.165) ajoute que « la maîtrise exige des efforts, des difficultés, de la peine et de l'énergie sur une période prolongée ». Pink nous présente également le principe de l'asymptote de maîtrise « selon lequel on ne peut jamais atteindre la maîtrise totale, la maîtrise est impossible à posséder complètement et c'est ce qui rend la recherche de la maîtrise à la fois attrayante et frustrante car le plaisir est dans la quête de la réalisation ».

LA FINALITE

Tout travailleur doit se sentir pertinent dans son travail, doit comprendre les objectifs et le sens de celui-ci et doit trouver un but. L'idée n'est pas de les motiver l'employé par un objectif (donné par le patron promettant un bonus salarial par exemple) mais bien que la motivation vienne de lui-même, qu'il ait envie de faire ce qu'il fait, qu'il y trouve une certaine forme de plaisir, d'accomplissement ou de challenge.

4.3. LA DEMOTIVATION

Certains auteurs offrent une autre perspective en partant des causes de démotivation pour trouver des solutions motivantes. Cette approche n'est pas celle privilégiée dans la littérature mais bien par des consultants ou des professionnels par exemple.

Louche et al. (2006) nous disent :

Deci et Ryan (1985) considéreront les situations, dites d'amotivation, dans lesquelles l'individu n'établit aucune relation entre ses comportements et les résultats qu'il obtient. Il suppose, alors, que ses comportements résultent de facteurs indépendants de sa volonté. L'individu n'est pas motivé et se trouve dans un état de résignation. Blais, Briere, Lachance, Riddle et Vallerand (1993) distinguent deux formes d'amotivation (amotivation interne et externe). On parlera d'amotivation externe si la cause de la résignation dépend d'un facteur extérieur à l'individu (attitude de la hiérarchie par exemple) et d'amotivation interne, si la source de résignation provient du soi. L'amotivation ne sera pas retenue dans notre étude, puisqu'elle correspond à une absence de motivation. (Auteurs cités dans Louche et al., 2006, p.14).

LES GENERATIONS

Dans la littérature, nous retrouvons une multitude de définitions pour expliquer ce que sont les générations, comment elles sont découpées, quelles sont leurs caractéristiques, etc. Les questions liées à celles-ci sont relativement récentes, car la plupart des études en Europe ont été menées sur ce qu'on appellera la « Génération Y ». En effet, comme l'explique Saba (2017), les pays qui ont véritablement connu le phénomène du baby-boom et qui ont donc pu la théoriser et développer un intérêt pour ces questions générationnelles sont les Nord-Américains, les Australiens et les Néozélandais. Par la suite, je ne retiendrai qu'une définition ainsi qu'une seule typologie par question de facilité.

DEFINITION

Tout d'abord, il est important de distinguer le mot « cohorte » du mot « génération ». Une cohorte est : « un groupe de personne, un ensemble d'individus considérés ensemble sur le plan démographique »⁸. Nous voyons donc que cette cohorte revêt une dimension démographique or la génération n'a pas qu'une dimension démographique, elle est bien plus... De nombreuses disciplines se sont essayées à l'exercice de définition de cette notion, avec chacune une vision et un apport différent.

En 1928, Karl Mannheim (cité dans Casoinic, 2016), un célèbre sociologue, représente la génération sur un axe tridimensionnel : biologique, historique et social. En effet, pour Mannheim, les générations n'ont de sens que lorsqu'elles sont mises en relation avec des pairs, des générations antérieures, des institutions ou des évolutions historiques. C'est l'idée de la génération ancrée dans « l'air du temps ». Cette définition est pionnière car à la suite, de nombreux auteurs en reprendront l'idée en insistant sur l'une des trois dimensions proposées par Mannheim. Ce seront surtout des approches sociologiques qui seront retenues.

⁸ Larousse (2019), « Dictionnaire de Français », *Site des Éditions Larousse*, [En ligne], <https://www.larousse.fr/encyclopedie/medical/cohorte/12059> (consulté le 24 novembre 2018).

Pour définir une génération je prendrai donc les définitions citées dans l'article de Casoinic :

Ce sont des individus qui ont en commun une année de naissance, un âge, une localisation et des événements marquants dans la vie, qu'ils auront vécus durant des stades critiques dans leur développement (Kupperschmidt, 2000). (...) Les membres d'une même génération ne partagent pas simplement un anniversaire, au contraire, ils partagent une identité de réponses, une certaine affinité dans la manière dont ils évoluent, vivent et sont façonnés et formés par leurs expériences communes (Mannheim, 1952). (Auteurs cités dans Casoinic, 2016, p. 31).

1. TYPOLOGIE DES GENERATIONS

Une fois ces générations définies, la question de leurs catégorisations se pose. En effet, une typologie universelle des générations n'existe pas car les chercheurs n'ont jamais imposé un modèle particulier ou une catégorisation spécifique. Ils se sont accordés sur les noms donnés aux différentes générations mais ce qui diffère ce sont les fourchettes d'années séparant les individus.

La plupart des typologies générationnelles retiennent quatre générations, bien que selon Strauss et Howe (1991, cité dans Jeffries et Hunte, 2004), il existerait 18 générations différentes depuis la naissance de l'Amérique ! Ils ont également découvert quatre types de personnalités qui se suivent de manière récurrente selon un ordre cyclique. Ces personnalités sont les adaptatifs, les idéalistes, les réactifs et les civiques. Le tableau⁹ suivant reprend les quatre générations ainsi que la personnalité qui leur correspond :

⁹ Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management & Avenir*, 43, 3, p. 234.

	Aiment la continuité	Aiment le changement
Leur propre conception de la loyauté	VETERANS (1920-1945) Génération adaptative Contexte : la grande dépression, la Seconde Guerre Mondiale. Valeurs : Famille, patriotisme, « loyauté hiérarchique » Attitudes : dévotion, travail, honnêteté, respect des autorités, respect des valeurs traditionnelles, discipline, loyauté organisationnelle, résistance au changement. Aspiration : style directif qui soit simple et clair. Comme à l'armée, ces hommes ont développé un sentiment de loyauté envers l'organisation au sein desquelles la hiérarchie était bien définie, avec des relations formelles.	GENERATION Y (1981-2000) Génération civique Contexte : la mondialisation, le respect de l'enfant, les attentats terroristes, les catastrophes environnementales, les réseaux sociaux. Valeurs : Famille, partage, équilibre, « loyauté transactionnelle » Attitudes : Optimisme, confiance en soi (enfant-roi), conscience civique, importance de l'immédiat, niveau de scolarité élevé, recherche de défis, de reconnaissance et d'équilibre vie privée-travail. Aspiration : Préfèrent une relation polie avec l'autorité. Ils aiment les leaders qui rassemblent les hommes. Ils montrent une prédilection pour l'action collective et pour le désir de changement. Ils veulent donner un sens à leur action tout en agissant et progressant vite.
Leur propre conception de l'autonomie	BABY BOOMERS (1946-1964) Génération idéaliste Contexte : les droits civils, JFK, les mouvements féministes, le plein emploi, la croissance économique. Valeurs : Succès matériel, libre expression, réforme, équité, « autonomie de chacun » Attitudes : Optimisme, gratification personnelle, réussite sociale, estime de soi, importance de la carrière. Aspiration : style collégial et consensuel. Ils sont soucieux de la qualité du climat social. Ils s'appuient sur la communication, le partage des responsabilités, le respect de l'autonomie de chacun. Respect des institutions et loyauté envers l'entreprise et la hiérarchie.	GENERATION X (1965-1980) Génération réactive Contexte : le SIDA, les défis globaux, Tchernobyl, le choc technologique, la Guerre froide. Valeurs : Compétences plutôt que diplômes, équilibre de vie « autonomie du groupe » Attitudes : Diversité, informalité, scepticisme, individualisme, désir d'équilibre, peu de loyauté organisationnelle. Aspiration : justes, compétents et directs. Ils ne respectent pas l'autorité comme l'ont fait les générations antérieures. Ils aiment être confrontés à des défis et ont du succès face au changement. L'honnêteté brutale est la marque distinctive de cette génération.

1.1. LA GENERATION SILENCIEUSE – LES ADAPTATIFS

Autrement appelée la génération A, les Traditionnalistes ou les Vétérans, cette génération regroupe tous les individus nés entre 1925 et 1945¹⁰. Le travail est la valeur centrale et les individus de cette génération rentrent dans un certain conformisme. Ce n'est pas une génération à laquelle les chercheurs se sont beaucoup intéressés, cela explique le peu d'informations que l'on a à leur sujet.

1.2. LA GENERATION DES BABY-BOOMERS – LES IDEALISTES

Ce sont nos « séniors » d'aujourd'hui car ce sont les individus nés entre 1946 et 1964¹¹. Selon Jeffries et Hunte (2004), les Boomers étaient des enfants rebelles qui deviennent par la suite des cultivateurs de morales et de principes. Leurs valeurs centrales sont la notion de carrière, le bien-être et la santé, l'équité et la liberté individuelle.

1.3. LA GENERATION X – LES REACTIFS

C'est la génération qui regroupe les individus nés entre 1965 et 1978¹². Ils sont identifiés comme des réactifs par Strauss et Howe (1991), ce sont des preneurs de risques. Ce sont des individus très individualistes, plutôt cyniques et qui recherchent en permanence le bon équilibre entre le travail, la famille et les loisirs.

1.4. LA GENERATION Y – LES CIVIQUES

Également appelés les Millénials ou la génération Internet, ces individus sont nés entre 1979 et 1994¹³. Comme leurs aînés, ils sont individualistes mais c'est une génération qui a vu apparaître la technologie et c'est pour cette raison qu'ils sont innovants, réactifs, et capables de s'adapter aux changements.

¹⁰ Typologie de Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck, pp. 85-86.

¹¹ Idem

¹² Idem

¹³ Idem

2. ET LA GENERATION Z ?

Qu'en est-il des individus nés après 1994 ? C'est ce qu'on appelle la génération Z, également appelée la génération C ou 2.0. Cette génération est née avec la technologie entre les mains et pour la première fois, selon Jeffries et Hunte (2004), c'est la génération qui peut dépasser les frontières nationales et culturelles grâce à la communication et la technologie.

3. CONSIDERATIONS CRITIQUES

Comme c'est le cas pour les théories de la motivation, la notion de génération fait face aux mêmes limites. Premièrement, les études générationnelles sont très fortement influencées par les cultures anglo-saxonnes car ce sont les premiers à avoir montré de l'intérêt pour ces questions de générations. Jeffries et Hunte (2004) posent alors la question des frontières des générations... Les générations sont-elles différentes d'un pays à un autre par exemple ?

Deuxièmement, il y a une forme d'universalisation des valeurs et attitudes des générations. Or comme je l'expliquerai dans la partie III. Problématisation, on ne peut pas généraliser un comportement pour une génération. Il existe des différences inter mais aussi intra générationnelles et également des similarités entre les individus de générations différentes ! Il ne faut pas vouloir à tout prix définir des frontières bien délimitées entre les générations.

Troisièmement, Saba (2017) rappelle la faiblesse des fondements théoriques et des modèles méthodologiques sur la définition des générations. D'ailleurs, il n'existe pas un modèle typologique universel pour distinguer les générations car les auteurs ne s'accordent pas sur des dates fixes.

Et quatrièmement, le constat que les générations deviennent de plus en plus courtes. Pourquoi ? Les changements seraient-ils plus rapides ces dernières années ? Qu'est-ce qui provoque ces passages de plus en plus rapides vers la génération suivante ? Les individus changent-ils vraiment de conception et de comportement aussi rapidement ? Ce sujet relève de nombreuses questions auxquelles il y a encore peu de réponses à ce jour.

II. PROBLEMATISATION

Nous identifions quatre générations encore au travail : les baby-boomers, la génération X, la génération Y et celle qui arrive désormais petit à petit sur le marché du travail, la génération Z.

SOUCI DE CONTEXTUALISATION

La motivation n'a pas toujours été de la même nature à travers les époques, c'est pourquoi il est important de comprendre le contexte organisationnel dans lequel chaque génération a évolué afin de mieux répondre à leurs revendications dans notre monde du travail actuel et d'atteindre leurs attentes par rapport au travail. En connaissant ce contexte, motiver les différents individus devient plus aisé mais cela permet également d'éviter les « chocs générationnels » selon Casoinic (2016).

1. ADAPTATION DES CYCLES DE KONDRATIEFF

Tout d'abord, il est important de placer un contexte organisationnel lorsque l'on parle de motivation au travail et de génération. Saba (2017) nous dit qu'en évoquant la théorie des cohortes, on prétend que les vagues de récessions et les cycles économiques ont profondément modifié le marché du travail et les relations d'emplois et ce nouveau contexte aurait dès lors susciter de nouvelles valeurs auprès des générations. Une des théories de cycles économiques la plus connue est celle des cycles longs d'investissement-désinvestissement de Kondratieff défini par Taskin (2016) comme « de cycles longs, de 40 à 60 ans caractérisant le déclin de nos sociétés au regard des innovations se développant à un moment donné et captant les capitaux disponibles ». Cela fait penser à la notion de génération cyclique, où le passage d'une génération à l'autre se fait également par des évolutions historiques selon Mannheim (1928, cité dans Casoinic, 2016), des innovations ou des bouleversements sociaux majeurs et qu'ainsi de nouvelles valeurs découleraient de ces nouveaux contextes socio-historico-économique.

La grille de lecture proposée par Taskin (2016) représente un tableau adapté des cycles d'innovation de Kondratieff et des cycles de la révolution industrielle de Warnotte ¹⁴ :

Caractérisant une logique résumant les principes d'organisation en vigueur et déclinant une certaine conception de l'Homme au Travail (...) en veillant à introduire des éléments touchant au contexte socio-économique de l'époque (tensions sociales, innovations technologiques) et caractérisant une logique organisationnelle dérivée du type d'organisation et du mode d'organisation du travail emblématique de la période considérée (Taskin, 2016, p.44).

Ce qui est intéressant dans ce cas-ci, c'est de lier le moment où les générations sont rentrées sur le marché du travail, ce qui nous permet de définir une temporalité et le cycle dans lequel les travailleurs se trouvent ainsi que les logiques organisationnelles de l'époque et la conception que l'on avait de l'Homme au travail ! Cette contextualisation nous aide à comprendre dans quelles situations professionnelles les individus auront évolués et pourquoi ils auraient certaines valeurs ou attentes par rapport au travail selon leurs vécus et leurs carrières.

- La génération des vétérans rentrait au travail lors du troisième cycle où l'organisation du travail était plutôt une approche Taylorienne, c'est-à-dire une organisation scientifique du travail, une division du travail, une séparation entre exécution et conception ainsi qu'un contrôle mécanique des temps productifs. Ce cycle s'inscrit dans une logique planificatrice. La conception de l'homme au travail est celui d'un travailleur fainéant et motivé par l'argent, c'est pour cette raison que Taylor introduit ses principes scientifiques ;
- La génération des Babys Boomers commençait dans la première partie du quatrième cycle où l'organisation du travail est dans une logique bureaucratique. En effet, le travail est organisé par objectifs, et il y a un contrôle structurel, c'est-à-dire une hiérarchie formelle avec une identification des rôles et des responsabilités. Ce cycle était très stable et donc il était possible de faire toute sa carrière au sein de la même entreprise. La conception de l'homme au travail change car il est désormais perçu comme autonome et une ressource motivable par toute une série de paramètres et non plus par la seule motivation financière ;

¹⁴ Cf. annexe n°3 : Tableau adapté des cycles de Kondratieff et de Warnotte.

- La génération X vit dans le même contexte organisationnel que ses aînés. En effet, ces deux générations partagent le même vécu au niveau de l'organisation de leur travail ;
- La génération Y entrait dans la deuxième partie du quatrième cycle qui s'inscrit dans une logique de flexibilité. C'est au cours de ce cycle que L'Internet explose et cela induit une organisation du travail flexible, du Just in time, des nouvelles formes d'organisation du travail et un contrôle culturel dépersonnalisé. Le travailleur est perçu comme une ressource économique ;
- La génération Z entre dans le cinquième et dernier cycle qui est dans une logique agile et où le travailleur est perçu comme un talent à acquérir pour avoir une plus-value au sein de son entreprise.

Il est important de mentionner que certaines générations ont traversées ces différents cycles selon leur carrière. Toutes ces logiques organisationnelles sont différentes et expliquent pourquoi certaines personnes seraient réticentes aux méthodes flexibles et agiles actuelles. Prenons par exemple les Babys Boomers et les X qui ont évolué sur un marché du travail plutôt structuré, hiérarchisé et stable qui doivent maintenant faire face des situations incertaines concernant la carrière, à de nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) qui sont de plus en plus prônées dans les entreprises d'aujourd'hui comme la flexibilité dans les horaires avec le télétravail par exemple alors qu'ils ont toujours eu des agendas bien ordonnés ou alors l'apparition des Open Space, donc bureaux partagés, où il faudrait qu'ils abandonnent leur bureau individuel, souvent signe de réussite et de prestige qu'ils ont acquis au fil de leur carrière, au profit de grands espaces partagés avec d'autres collègues.

Tout ce contexte et ces évolutions sont à prendre en compte lorsque l'on veut motiver un individu. On doit se demander par quoi cet individu est-il passé ? Qu'est-ce qui serait valorisant à ses yeux ? Quels types de motivations est envisageable ? Cela demande une analyse en profondeur du type de population présent dans son entreprise mais il est évident que les Séniors qui sont plutôt en fin de carrière n'ont pas du tout les mêmes motivations, désirs que les Juniors qui débutent. Il est donc essentiel de trouver des leviers de motivations qui correspondent à ces travailleurs.

1.1. CONFLIT DU SENIOR VS LE JUNIOR

Selon Saba (2017), la cohabitation des générations devient de plus en plus longue avec l'allongement du travail, c'est ce qu'on appelle le « vieillissement actif » où les individus sont considérés comme sénior au travail à partir de l'âge de 45ans. Taskin (2015) nous dit que dans les sociétés qui favorisent de plus en plus le jeunisme, les séniors sont perçus comme des individus ayant une propension à la démotivation, manquant d'adaptabilité et réticents face aux changements.

Dans une entreprise fictive, il y a quelques Juniors, c'est-à-dire, des employés ayant commencés très récemment à travailler et il y a également quelques Séniors, c'est-à-dire, des gens qui devraient techniquement avoir plus d'expériences. Pourquoi ne pas utiliser ces différents talents à travers son entreprise ? On dit que les séniors ont plus de mal avec la technologie par exemple, pourquoi ne pas utiliser la connaissance des juniors et faire du lieu de travail, un lieu d'apprentissage intergénérationnel ? Le mentorat à double sens donne une réelle plus-value à la cohabitation des générations où la vision et les questionnements qu'apportent les plus jeunes peuvent challenger les plus experts par exemple, ou de nouvelles méthodes et techniques apprises à l'université peuvent actualiser les connaissances des autres. Cela n'efface pas le mentoring classique où les plus anciens encadrent les plus jeunes en leur partageant leurs expertises acquises au fil du temps et leurs connaissances du monde professionnel dans lequel ils évoluent.

QUID DES ATTENTES GENERATIONNELLES ?

Actuellement, nous sommes dans un contexte de mondialisation et d'externalisation des entreprises où la guerre des talents est déclarée, il y a des changements constants, on vit avec l'innovation. Or toutes les générations ne s'adaptent pas forcément aux changements, les jeunes sont de plus en plus mobiles à l'international, etc. Et pour tout cela, il faut trouver des leviers de motivation pour garder ses talents, ne pas démotiver ses équipes. Chaque génération a des attentes différentes par rapport au travail¹⁵ :

¹⁵ Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck, pp. 88-89.

Tableau 2.4.
Attentes générationnelles par rapport au travail
(source : Rousseau, Taskin, Gras et Constantinidis, 2011)

	Vision du travail et des organisations et position par rapport au marché du travail	Attitudes et comportements face au travail	Attentes par rapport au travail et aux organisations
Vétérans	• Loyauté envers l'organisation, dont ils font partie intégrante • Importance de l'héritage qu'ils laisseront à long terme dans l'organisation	• Sont dévoués, disciplinés, honnêtes au travail et orientés vers le bien commun • Respectent l'autorité et les règles, qui sont pour eux aussi importantes que le contenu • Séparent travail et famille	• Préfèrent une hiérarchie claire, des relations formelles, une communication top-down • Ont besoin de gratification personnelle, de reconnaissance personnelle, d'une bonne sécurité d'emploi
Baby-boomers	• Loyauté envers l'organisation et vis-à-vis de l'importance et la signification du travail • Importance de la gratification, de la croissance personnelle, de leur rôle dans le leadership • Position sécurisée sur le marché (haut salaire, syndicats), mais risques si restructuration • Sentiment de dévalorisation de l'expérience au profit de l'innovation	• Sont fêrus de travail et orientés vers les résultats • Résistent aux règles strictes et tentent d'échapper à une hiérarchie traditionnelle • Se montrent disponibles, n'ayant plus de contraintes liées aux enfants • Aiment leur travail, duquel ils sont généralement satisfaits	• Préfèrent une communication formelle via un réseau structuré • Ont besoin de gratification personnelle, de reconnaissance de leur titre et expérience • Recherchent la satisfaction de leurs besoins personnels, la flexibilité, une adaptation de leurs conditions de travail • Veulent travailler avec des gens dévoués

Génération X	• Loyauté envers l'équipe de travail et vis-à-vis de leurs buts professionnels individuels • Importance des résultats de leur travail, du maintien de leurs compétences (sécurité) • Position stable sur le marché du travail, mais avec changements fréquents d'employeurs • Sentiment de déficit de compétences par rapport aux plus jeunes	• Sont honnêtes, justes, indépendants, flexibles, collaboratifs au travail et orientés vers les résultats • Résistent à l'autorité et considèrent les règles comme secondaires • Concilient travail, famille et loisirs (travailler en s'amusant) • Aiment les défis et le changement	• Préfèrent les relations égalitaires et informelles • Ont besoin d'accomplissement personnel, de reconnaissance de leur contribution • Recherchent un travail intéressant avec une valeur sociale, un équilibre travail-vie privée • Veulent élargir leurs compétences et avoir une infrastructure technologique à jour
Génération Y	• Loyauté envers l'équipe de travail, mais pas envers l'organisation • Importance du sens du travail, des besoins et intérêts personnels, de la technologie • Position précaire sur le marché du travail, mais avantages en termes de compétences TIC • Sentiment de manque de reconnaissance et pessimisme par rapport au travail	• Sont innovants, réactifs, rapides, orientés vers le processus ou le résultat, selon les études • Respectent l'autorité, mais sont réticents envers des structures formelles et règles trop strictes, remettent en question le statu quo • Concilient travail, famille et loisirs • Aiment le changement, l'action collective, les réseaux sociaux	• Préfèrent une hiérarchie souple et aplatie, une communication informelle et transparente • Ont besoin d'épanouissement personnel, de reconnaissance des compétences/expertise • Recherchent un travail avec du sens, la flexibilité, un équilibre travail-vie privée • Veulent apprendre, élargir leurs compétences, avoir une infrastructure technologique à jour

Et qu'en est-il alors de la génération Z ? Dans le tableau ci-dessus on ne la mentionne pas. Il faut être très prudent par rapport aux informations que l'on dispose sur cette génération car ce sont pour la plupart des suppositions ou des perspectives futures. En effet, les personnes qui constituent cette génération ont 24 ans pour les plus vieux d'entre eux et se lancent seulement sur le marché du travail pour ceux qui n'ont pas fait d'études ou des études de type court. On se rend donc bien compte que la majorité de cette génération n'est pas encore au travail !

Montana et Petit (2008) soulignent que cette génération Z manque de pratiques dans le monde réel du travail. D'une part, certains individus ne travaillent pas depuis longtemps et n'ont donc pas une grande expérience des pratiques réelles et d'autre part, les études universitaires seraient trop théoriques par rapport au monde du travail. Mais cela soulève une autre question qui est « les jeunes diplômés sont-ils prêts pour affronter le monde réel du travail sans formation complémentaire ? ». Montana et Petit (2008) expliquent que les attentes de ces générations par rapport au travail sont des opportunités d'apprentissage à travers des formations et de développement de carrière, avoir un modèle à suivre avant de le devenir eux-mêmes, avoir un aspect social du travail en travaillant avec des amis, une flexibilité, du respect pour leurs idées et de l'amusement au travail.

Lors d'une présentation du bureau de Conseil Sagittarius portant sur les questions générationnelles au sein des équipes travaillant à l'hôpital de Mont-Godinne (2015), la génération Z était une question plutôt préoccupante. Ils sont partis du postulat que les générations étaient « motivables » selon la pyramide des besoins classiques de Maslow¹⁶ mais que les générations Y et Z avaient « une pyramide des besoins 2.0 » plus développée que les générations précédentes. Comme on peut le voir sur ce schéma ci-dessous¹⁷, la technologie et les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont au cœur de cette pyramide. Ces besoins sont donc primordiaux pour ces générations et

¹⁶ Cf. « La pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1943) » dans II. Conceptualisation, 1. L'apport de Maslow

¹⁷ Servais, A. (2016), *La cohabitation intergénérationnelle dans nos équipes : source de tension ou opportunité ?*, UCL Mont-Godinne : Sagittarius HR.

il est important de se questionner sur la façon de motiver ces travailleurs tout en gardant ces « nouveaux besoins » en tête.



PROBLEMES DE STEREOTYPES

Dans la littérature, on présente ces quatre générations en les distinguant par des caractéristiques spécifiques mais comme le souligne Taskin (2016), nous pouvons identifier des tendances globales et des caractéristiques communes pour toutes les générations mais aussi des différences intra-générationnelles entre membres d'une même génération. Rosanvallon (2013, cité dans Saba, 2017) « affirme que les générations correspondent essentiellement à une construction sociale au sein de l'entreprise et qu'elles ne s'opposent pas en raison de valeurs divergentes. Les tensions émanent de « *figures stéréotypées* » que les plus anciens se font des plus jeunes ».

En ce qui concerne la motivation, nous ne devons pas oublier que d'autres variables peuvent influencer celle-ci comme par exemple le genre, la fonction, le niveau de qualification, la personnalité, le contexte organisationnel, etc. Montana et Petit (2008) ajoutent que la motivation d'un travailleur est naturellement affectée par son âge, ses circonstances personnelles, son environnement externe et la phase actuelle de sa vie et de sa carrière. Bipp (2010) a démontré que les cinq grands traits de personnalités de la Big Five Theory sont

reliés à certaines attitudes et comportement au travail comme la satisfaction, la motivation ou les performances.

La littérature regorge de définitions comportementales à propos des générations sur leurs valeurs, leurs attentes, leurs visions, leurs schèmes de pensées, leurs modes de vie, etc. Mais il est important de ne pas tomber dans les stéréotypes, « une opinion toute faite sans fondement réduisant les particularités »¹⁸ ou d'en faire une généralité ! Le bureau d'enquête Hays (2018) présente un tableau des stéréotypes¹⁹ que l'on a sur les différentes générations et il est important de le mentionner car ceux-ci sont bien présents dans le monde professionnel d'aujourd'hui :

LES STEREOTYPES SUR CHACUNE DES GENERATIONS				
	Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Génération Z
Valeurs	 « Travail à vie »	 Conformistes	 Génération "Pourquoi ?"	 Digital addicts
	 Réfractaires aux nouvelles technologies	 Experts	 Individualistes	 Utopistes
	 Fortes valeurs	 Attachés à la liberté	 Priorité au bien-être	 Soif d'entreprendre
	 Prudents	 Autoritaires	 Digital natives	 Travaillent en s'amusant
Mode de communication	 Face-à-face et téléphone	 Mail, SMS et téléphone	 Messagerie instantanée et SMS	 Appel vidéo (Skype/Facetime)

¹⁸ Larousse (2019), « Dictionnaire de Français », Site des Éditions Larousse, [En ligne], <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/stereotype/74654?q=stereotype#73807> (consulté le 15 décembre 2018).

¹⁹ Hays (2018), *Enquête Hays 2018 : la cohabitation des générations au travail*, HAYS.

Et ce qui ressort des résultats d'enquête d'Hays (2018) à ce propos est assez intéressant pour être repris car cela contredit la généralisation des « nouveaux besoins » en termes de TIC présentés par le bureau Sagittarius (2015)²⁰. Il faut donc rester vigilant sur les informations que l'on dispose !

Malgré les idées reçues sur chacune des générations, celles-ci semblent avoir une vision commune du travail. Ces dernières se rejoignent sur l'importance de l'équilibre vie privée et vie professionnelle, l'accomplissement de soi, la sécurité et la liberté. Le mode de communication diffère peu : on s'aperçoit que les jeunes générations préfèrent communiquer de vive voix avec leurs collaborateurs comme leur manager, et non par le biais de messageries instantanées comme on pourrait le penser (84% et 86% pour les BB et les X). Finalement, toutes les générations s'accordent sur les besoins fondamentaux au travail : l'autonomie, l'innovation, la patience et l'ambition figurent parmi les qualités essentielles à la réussite professionnelle (Hays, 2018).

Jeffries et Hunte (2004) émettent la critique des stéréotypes car on a tendance à ne se baser que sur les âges des individus alors que les différences motivationnelles pourraient venir des différences personnelles (vécu, attribut) propre à chaque personne comme d'autres auteurs l'ont évoqué. Cultiaux (2006) va même plus loin en nous mettant en garde sur la distinction entre les effets d'âge qui « réfèrent ainsi à des processus intergénérationnels, indépendants du contexte socio-historique dans lesquels ils se déploient. Ils sont par contre directement liés aux étapes de développement des individus. Certaines réactions et attitudes s'expliqueraient davantage par le fait d'être jeune que par le fait d'avoir été socialisé dans un contexte » et les effets de génération.

EN CONCLUSION...

Il s'agit donc d'être prudent dans l'interprétation des résultats en gardant à l'esprit que les deux concepts utilisés ont des limites similaires et qu'il ne faut pas s'enfermer dans des stéréotypes. Il faudra donc avoir une démarche dite scientifique tout en connaissant ces limites. Pour ce faire, je répondrai à la question de recherche suivante :

En quoi s'intéresser aux besoins motivationnels propres à chaque génération est-il bénéfique pour une entreprise et son personnel ?

²⁰ Cf. « Quid des attentes générationnelles ? » dans III. Problématisation.

Étude de cas : les employés de Sopra Banking Software

Les hypothèses ainsi que la méthodologie suivie seront exposées aux sections suivantes : IV. Hypothèses et V. Méthodologie.

PARTIE 2 : HYPOTHESES ET METHODOLOGIE

III. HYPOTHESES

HYPOTHESE N°1

Les jeunes générations sont plus intéressées par la motivation intrinsèque que les générations précédentes.

La motivation intrinsèque (et les trois éléments qui la compose : autonomie, but et maîtrise) est assez nouvelle dans le monde du travail. En effet, les Baby-Boomers et les X évoluent dans une logique bureaucratique, comme on a pu le voir précédemment²¹, où ils jouissent d'une stabilité de carrière, aujourd'hui exceptionnelle ! La motivation intrinsèque commence à apparaître lors des Trente Glorieuses, où la conception de l'humain au travail change. Il devient autonome et une ressource motivable comme le montre le tableau adapté des cycles de Kondratieff et de Warnotte.

Les générations précédentes étaient plus portées sur les récompenses (les bonus salariaux par exemple) car les éléments de motivations intrinsèques n'étaient pas dans leurs valeurs, ou les motivations intrinsèques étaient secondaires dans l'organisation du travail. Selon Taskin (2016), les Baby-boomers ont des attentes de gratification personnelle, de reconnaissance de leur titre et expériences. Les générations plus jeunes (on entend par là les Y et les Z) évoluent dans une organisation du travail où l'autonomie, le but et la maîtrise sont un « Nice to have ».

²¹ Cf. Partie – problématisation

HYPOTHESE N°2

La notion de maîtrise est essentielle pour les jeunes générations.

La jeune génération aurait une soif d'apprentissage continue et l'envie de maîtriser son environnement de travail. Le développement personnel serait une de leur valeur centrale au travail. Il serait en quête d'évolutions professionnelles et de trajets de formations adéquats qui leur permettrait d'avoir de belles opportunités dans leur carrière. Selon l'Express (2016)²², « 93 % des membres de la génération Y sont prêts à consacrer de leur temps et/ou de l'argent pour se former davantage ». Les anciennes générations (à savoir les BB et les Y) seraient plus réticentes à ces formations ou changements car ils ont peur de ne pas maîtriser ces nouvelles situations ou techniques, et se sentent menacés par la perte de leur emploi. Selon la Dares, « les salariés de 50 ans et plus se forment moins que leurs cadets : un sur deux seulement a, par exemple, participé à une formation non diplômante, contre 62 % des moins de 50 ans »²³. Néanmoins, comme nous l'avons évoqué précédemment, il est important de ne pas se laisser aller aux stéréotypes des « générations réfractaires aux changements » !

HYPOTHESE N°3

La reconnaissance au travail est essentielle pour toutes les générations et suscite l'engagement des collaborateurs à leur entreprise.

La reconnaissance au travail, qui est au cœur de la motivation extrinsèque, est un élément important dans le monde du travail. Pour rappel, Brun (2005) nous explique que la reconnaissance est une « source de mobilisation et d'engagement organisationnels parmi les plus importantes (Wils et al., 1998 ; Tremblay et al., 2000), la reconnaissance joue un rôle non négligeable dans le succès et la durée des transformations organisationnelles. (...) ». Selon Simard, G et al. (2005), « l'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son

²² L'Express (2016), « les jeunes de la génération Y voient leur carrière comme un long marathon », *Site de l'Express Emploi*, [En ligne], https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/les-jeunes-de-la-generation-y-voient-leur-carriere-comme-un-long-marathon_1797028.html (Consulté le 21 mai 2019).

²³ StudyramaPro (2017), « Travailler après 45 ans », *Site de StudyramaPro*, [En ligne], <https://www.studyrama.com/pro/emploi/egalite-des-chances/travailler-apres-45-ans-20454.html> (Consulté le 21 mai 2019).

organisation et cet état psychologique a des conséquences sur la décision d'en rester membre (...) nous pouvons avancer que l'organisation dont le niveau d'engagement affectif de ses employés est élevé bénéficie d'un avantage concurrentiel important (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Pfeffer et Veiga, 1999) »²⁴.

IV. METHODOLOGIE

Dans un premier temps, une étude de cas basée sur l'analyse de documents internes et des observations participantes sera présentée. Néanmoins, Rousseau (2017) souligne que « l'étude de cas n'est pas un choix méthodologique car il s'agit d'une stratégie de recherche et, à ce titre elle traverse l'ensemble des méthodologies, ne serait-ce que par la notion de « cas » qui se retrouve dans de nombreux domaines de la science et dans de nombreuses approches méthodologiques ».

Dans un second temps, nous cherchons à mesurer un phénomène en termes de comportements, ce qui nous pousse à opter pour une méthodologie quantitative articulée autour d'un questionnaire. En effet, l'enquête cherche à mesurer le comportement des générations face à leurs besoins de motivation.

ÉTUDE DE CAS : SOPRA BANKING SOFTWARE

« Sopra Banking Software est un éditeur de logiciels bancaires et un acteur majeur du digital au service des banques depuis 40 ans. Notre ADN, c'est la connaissance du métier des banques et de leurs clients comme des technologies innovantes. Ce triple focus nous permet la construction de solutions software puissantes et agiles ainsi que leur mise en application au travers de cas d'usage à valeur ajoutée ».²⁵

²⁴ Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005), « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60, 2, p. 297.

²⁵ Sopra Banking Software (2019), « Notre mission », Site de Sopra Banking Software, [En ligne], <https://www.soprabanking.com/a-propos/notre-mission> (Consulté le 15 février 2019).

SBS est présente sur quatre continents, à savoir, l'Europe, l'Afrique, l'Asie et l'Amérique. En Belgique, ils sont implantés à Bruxelles, Marche-en-Famenne et Malines. SBS est une entreprise qui propose ses services aux banques dites « moyennes » comme Bpost ou Argenta car les plus grosses banques comme Belfius ou BNP Paribas ont souvent leurs services « IT » internes.

En ce qui concerne la motivation, en mars 2018, une équipe appelée *Motivational Team* est instaurée à la suite d'une enquête sur la motivation (présentée ci-dessous) auprès des travailleurs du BENELUX. Cette équipe-projet est composée d'une dizaine de personnes travaillant pour SBS qui se sont portées volontaires pour améliorer le niveau de la motivation au sein de leur entreprise. La responsable de cette équipe est un membre du personnel RH. Il est important de noter que cette Team n'est pas contrôlée, bien qu'appuyée par les managers, elle est autonome dans la proposition de solutions.

1. LA MOTIVATION VUE PAR SBS

SBS a lancé sa première enquête sur la motivation en 2017, où $\pm 80\%$ des collaborateurs ont participé. Premièrement, cette enquête se composait de 21 questions regroupées en cinq catégories : les trois piliers de motivation intrinsèque (autonomie, maîtrise et but), l'engagement et l'équité. Les résultats montrent une forte corrélation (78%) entre les piliers motivationnels et l'engagement. Le score général (2.87/5) est catastrophique et montre qu'il y'a une réelle problématique au sein de cette entreprise. Les piliers motivationnels sont généralement très bas aussi (à l'exception de l'autonomie). Le site de Mechelen (Belgique) est celui qui a le meilleur score en termes de motivation générale du BENELUX (3.20/5).

Deuxièmement, une question de classement où les travailleurs devaient choisir les cinq critères les plus importants, à leurs yeux, pour rester motivé au travail. Ils avaient le choix entre la maîtrise, le but, l'autonomie, les opportunités de carrière, la conciliation vie privée-professionnelle, le salaire, l'atmosphère, la créativité, la reconnaissance, la progression en compétences et l'atmosphère. La conciliation vie privée-professionnelle et le salaire ainsi que l'atmosphère arrivent en tête de liste.

La conclusion de cette enquête, est le lancement d'une nouvelle stratégie de motivation pour stimuler les trois piliers motivationnels, ce qui va éventuellement augmenter la créativité et

l'engagement. Cette équipe propose une stratégie sous cinq angles différents : les trois éléments de la motivation intrinsèque qui constituent la base de cette stratégie, l'environnement de travail qui serait plus un domaine RH avec le maintien de bonnes conditions de travail et une prise en considération de la conciliation vie privée – professionnelle et finalement l'équité qui est un prérequis pour une stratégie réussie.

2. ET APRES ?

Suite à cette nouvelle stratégie, le focus a été mis sur les objectifs, le devoir de transparence et la résolution des nombreux problèmes de communications existants au sein de l'entreprise. En juillet 2018, la Team lance les sessions *Meet the Management*, qui sont donc des espaces de discussion entre les managers et les travailleurs pour comprendre les objectifs et les rendre SMART. En parallèle, une analyse SWOT est faite, ce qui permet à chaque équipe d'identifier ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces. Une autre action entreprise par cette Team est le lancement de lunches sur des thématiques diverses permettant de nouveaux espaces de discussions et de rencontres.

L'équipe Motivation a donc permis d'ouvrir des espaces de discussions avec les dirigeants, elle a questionné la reconnaissance en félicitant les employés lors de passage par de grosse étape et a instauré des célébrations (comme les anniversaires, les anciennetés, les grossesses) dans les newsletters hebdomadaires. En septembre 2018, le focus était toujours sur les objectifs SMART, montrant un problème de stratégie car les collaborateurs ont du mal à s'identifier à leurs objectifs et leurs solutions. Les problèmes de communication sont toujours présents et le but premier de la stratégie de motivation est de redonner du sens à leur travail. Les sessions *Meet the Management* sont très bien accueillies par les collaborateurs.

3. CRITIQUES A L'EGARD DE SBS

Lors de cette enquête, le taux de participation était idéal (pour rappel 80% des collaborateurs ont répondu à celle-ci) ! Cela montre que les travailleurs sont concernés par le sujet de la motivation. Néanmoins, j'aurai sept critiques à faire sur cette première enquête :

1° Manque de clarté : les résultats bruts (sans analyse) sont présentés sous forme de tableaux Excel et ne sont pas évidents à la lecture. Par exemple, dans ces tableaux, il y a une colonne Q# reprenant donc le numéro de la question mais dans l'appendix 1, les questions sont présentées sans aucun numéro. On ne sait donc pas si la Q1 dans le tableau correspond au tiret 1 dans l'appendix ;

2° Problème de cohérence théorique : cette enquête porte sur les trois items principaux de la motivation intrinsèque, à savoir, l'autonomie, la maîtrise et la finalité. Ces items sont présentés de façon pertinente grâce à la littérature de Daniel Pink (2009). À contrario, les deux autres items : l'engagement et l'équité sont présents sans réels parallèle avec la théorie. L'engagement relèverait plus d'une conséquence de la motivation et l'équité comme un prérequis ;

3° Problème de catégorisation : dans l'appendix, la catégorisation de leurs questions n'est pas correcte. J'ai recatégorisé moi-même selon ma revue de littérature (Cf. Annexe n°4).

4° Problème lié à l'item « environnement du travail ». Celui-ci apparaît sans réelle explication et sans question qui lui est directement relié dans l'appendix présenté. En effet, il n'était pas du tout présenté dans les cinq catégories proposées au début. Par quel moyen est-il mesuré alors ?

5° Omission de l'engagement : dans leur nouvelle stratégie de motivation, il délaisse complètement l'item engagement (testé durant leur enquête) pour le remplacer avec celui de l'environnement de travail (non testé durant leur enquête) ;

6° Pondération insuffisante de la motivation extrinsèque : l'enquête se focalise essentiellement sur la motivation intrinsèque qui est importante aujourd'hui mais ne s'intéresse que très peu à la motivation extrinsèque et donc la reconnaissance au travail par exemple.

7° Visibilité de la *Motivational Team* : la question de la visibilité de cette *Motivational Team* reste floue, en effet, ils ne connaissent pas leurs impacts et si leurs actions sont bien visibles dans tous le BENELUX. Il n'y a pas eu de rétrospective sur leurs actions depuis leur création.

L'ENQUETE

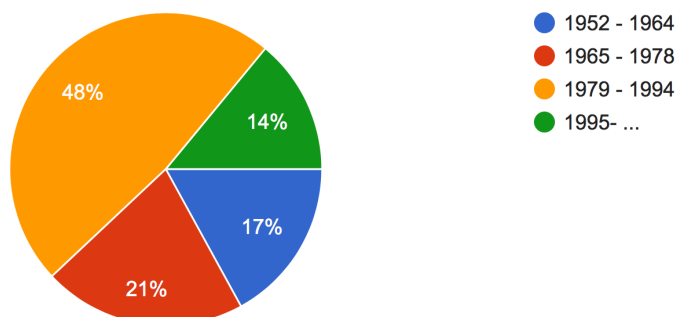
La méthodologie choisie pour cette enquête est celle du questionnaire quantitatif ouvert à du « tout venant ». Ce questionnaire est construit sur base des questions présentes dans l'Appendix 1 de SBS ainsi que sur une revue de la littérature existante. Le choix du « tout venant » étant imposé vue les quelques difficultés rencontrées avec le terrain de recherche initial. La technique d'échantillonnage est donc non représentative car l'échantillon se construit sur base volontaire.

Ce questionnaire débute par une présentation des objectifs de la recherche et le contenu du questionnaire. Ensuite, il y a les quelques questions concernant les données signalétiques (âge, fonction, secteur d'activité, etc.). Ce questionnaire est composé de questions mixtes, c'est-à-dire de questions ouvertes et de questions fermées où les réponses possibles sont prévues par une seule réponse parmi un choix multiples ou une échelle de Likert qui permet de nuancer son degré d'accord selon cinq niveaux (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord).

Cette enquête s'adressait aux personnes qui font parties de la population active occupée en Belgique. Cent répondants ont participé à cette enquête en ligne (Cf. Annexe N°5) disponible pendant un mois, à partir du 28 mars 2019. Voici le pourcentage de répondants par générations :

When were you born?

100 réponses



PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSIONS

Tout d'abord, une partie statistique descriptive sera présentée, reprenant les moyennes ainsi que les écarts-types des différentes variables. Ensuite, une analyse de la consistance interne du questionnaire sera effectuée via l'alpha de Cronbach et une matrice de corrélation viendra finir cette présentation générale des données.

En ce qui concerne l'analyse statistique des hypothèses, elles seront détaillées chacune individuellement. Ces données sont analysées statistiquement via le Logiciel statistique RStudio.

V. RESULTATS

STATISTIQUE DESCRIPTIVE

MOYENNES, ECART-TYPE ET ALPHAS DE CRONBACH

N=100	Besoin de motivation intrinsèque	Motivation intrinsèque perçue ²⁶	Besoin d'autonomie	Autonomie perçue	Besoin de maîtrise	Maitrise perçue	Besoin de finalité	Finalité perçue
Moyenne	4.09	3.81	4.03	3.93	4.17	3.83	4.11	3.74
Test de moyenne ²⁷	NS		NS		*		**	
Écart-type	0.10	0.03	1	0.96	0.80	0.99	0.86	1.02
Alpha de Cronbach	0.71	0.85	0.64	0.75	0.54	0.62	0.60	0.74

N=100	Engagement	Motivation extrinsèque perçue	Besoin de reconnaissance	Reconnaissance perçue	Thématique de la motivation en général
Moyenne	3.77	3.56	4.09	3.76	3.81
Test de moyenne	*				
Écart-type	1.05	0.26	0.86	0.83	1.01
Alpha de Cronbach	0.81	0.50	0.83	-	0.55

²⁶ Lorsqu'on mentionne « perçue », cela signifie que c'est ce que l'employé ressent. Exemples de questions : vous sentez-vous autonome dans votre travail ? Vous sentez-vous reconnu dans votre travail ?

²⁷ Légende : NS= Non significatif, *= Significatif au seuil de 0.05, **= Significatif au seuil de 0.01.

En moyenne, les besoins sont toujours supérieurs à leurs perceptions. Le besoin de maîtrise semble être le plus important avec un score de 4.17 de moyenne. Tous les écarts-types semblent faibles, ce qui voudraient dire que la majorité des individus seraient concentrés autour des scores moyens. Les tests de moyenne (effectué de manière horizontale) montrent de la significativité au niveau de la finalité, de la maîtrise et de la reconnaissance. Cela voudrait dire que ces besoins influent sur la réelle application de ceux-ci dans le travail des individus.

En ce qui concerne les alphas de Cronbach, ils sont plus faibles pour les variables suivantes : Motivation extrinsèque perçue (0.50), le besoin de maîtrise (0.54) et la thématique de la motivation en général (0.55). Il est également à noter que la variable de la reconnaissance perçue se calcule sur base d'un seul item et que l'alpha de Cronbach n'est donc pas applicable. Nous n'avons pas de variable pour le besoin de motivation extrinsèque perçue.

MATRICES DE CORRELATION

1. RECATEGORISATION DES QUESTIONS POUR TRAITEMENT STATISTIQUE

Cf. Annexe N°6.

2. MATRICE DE CORRELATION DES VARIABLES

	Besoin de motivation intrinsèque	Motivation intrinsèque perçue	Besoin d'autonomie	Autonomie perçue	Besoin de maîtrise	Maîtrise perçue	Besoin de finalité	Finalité perçue	Engagement	Motivation extrinsèque perçue	Besoin de reconnaissance	Reconnaissance perçue	Thématique de la motivation
Besoin de motivation intrinsèque			0.67	0.54		0.62	0.29	0.32	0.22	0.49	0.53		-0.81
Motivation intrinsèque perçue			-0.37	-0.90 *	-0.28	-0.75		0.44	-0.95 **	0.50	-0.46	-0.86 *	0.39
Besoin d'autonomie			1.00	0.65	-0.60	0.54			0.28	-0.20	0.21		-0.90 *
Autonomie perçue				1.00		0.91 *		-0.22	0.89 *	-0.25	0.60	0.74	-0.71
Besoin de maîtrise					1.00	0.34	0.73		0.34	0.07	0.61	0.67	0.25
Maîtrise perçue						1.00	0.54		0.72		0.88 *	0.69	-0.78
Besoin de finalités							1.00				0.88 *	0.30	-0.28
Finalités perçues								1.00	-0.56		0.47	-0.45	-0.41
Engagement									1.00	-0.22	0.44	0.93 *	-0.31
Motivation extrinsèque perçue										1.00			
Besoin de reconnaissance											1.00	0.56	-0.60
Reconnaissance perçue												1.00	
Thématique de la motivation													1.00

Légende : Case vide= Non significatif $r < 0.20$, Case blanche= Non significatif $r > 0.20$, Case verte*= Significatif au seuil de 0.05, Case orange**= Significatif au seuil de 0.01.

- Plus la motivation intrinsèque perçue augmente, au plus l'autonomie perçue diminue (-0.90). Cela peut s'expliquer par le fait que l'autonomie est délaissée pour l'un des autres éléments de la motivation intrinsèque : la maîtrise ou la finalité.
- Plus la motivation intrinsèque perçue augmente, au plus l'engagement diminue (-0.95). Cette corrélation est interpellante car nous aurions tendance à dire le contraire. Finalement, si nous avons les trois éléments de la motivation intrinsèque (autonomie, maîtrise et finalité), serions-nous attaché à notre organisation ou cela ne changerait rien ? De nos jours, personnes ne fait sa carrière au sein d'une même entreprise !
- Plus la motivation intrinsèque perçue augmente, au plus la reconnaissance perçue diminue (-0.86). Cela peut s'expliquer par le fait que la reconnaissance soit une motivation extrinsèque. Dès lors, l'une pourrait augmenter au profit de l'autre.

- Au plus il y a de la reconnaissance perçue, au plus cela suscitera l'engagement (0.93) ! Cela prouve que la reconnaissance a un rôle important à jouer en matière de motivation et d'engagement.

3. MATRICE DE CORRELATION DES ITEMS DE LA MOTIVATION INTRINSEQUE

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
1. Besoin d'autonomie	1.00	0.29 **	0.38 **	0.35 **	0.35 **	0.23 *	0.39 **	0.20 *	0.24 *	0.20 *		0.20 *		0.27 **							0.35 **			0.20 *	0.38 **		0.23 *	
2. Besoin de responsabilités		1.00	0.51 **				0.25 **	0.55 **	0.29 **	0.23 *		0.21 *		0.21 *		0.29 **	0.25 **	0.31 **	0.20 *	0.25 **				0.20 *	0.41 **	0.23 *	0.38 **	0.39 **
3. Besoin d'agir			1.00	0.32 **	0.29 **		0.33 **	0.38 **	0.36 **		0.26 **	0.20 *					0.25 **	0.23 *			0.23 *	0.23 *		0.28 **	0.32 **	0.21 *	0.22 *	
4. Besoin de s'exprimer				1.00						0.22 *														0.20 *				
5. Besoin d'avoir liberté sur manière de faire					1.00		0.46 **	0.28 **	0.35 **		0.49 **		-0.21 *	0.20 *		0.39 **	0.25 **			0.36 **	0.28 **				0.31 **		0.20 *	
6. Besoin d'être guidé						1.00	0.29 **			0.22 *																		
7. Avoir de l'autonomie							1.00	0.55 **	0.61 **	0.29 **	0.52 **		-0.21 *			0.41 **	0.39 **		0.35 **	0.40 **	0.29 **				0.49 **	0.24 *	0.37 **	
8. Avoir des responsabilités								1.00	0.63 **	0.27 **	0.42 **	0.20 *				0.28 **	0.23 *	0.33 *	0.49 **	0.21 *				0.20 *	0.60 **	0.33 **	0.53 **	0.52 **
9. Pouvoir agir									1.00	0.41 **	0.59 **					0.26 **	0.33 **	0.23 *	0.48 **	0.26 **	0.27 **	0.24 *			0.56 **	0.40 **	0.45 **	0.37 **
10. Pouvoir s'exprimer										1.00	0.37 **						0.33 **		0.38 **	0.21 *					0.24 *	0.46 **	0.24 *	
11. Pouvoir choisir manière de faire											1.00						0.31 **	0.31 **	0.23 *	0.30 **	0.26 **	0.21 *			0.36 **	0.29 **	0.32 **	
13. Besoin de maîtrise												0.41 **		0.29 **	0.39 **	0.22 *						-0.21 *						
14. Besoin de maîtrise environnement												1.00		0.24 **	0.28 **	0.30 **	0.39 **							0.24 *	0.23 *		0.20 *	0.21 *
15. Besoin de formations													1.00	0.27 **			-0.21 *	0.37 **					0.46 **	0.29 **	0.26 **	0.30 **		
16. Besoin de compétences bien utilisées														1.00	0.34 **			0.24 **		0.29 **	0.32 **			0.32 **	0.33 **		0.20 *	
17. Besoin des compétences nécessaires															1.00			0.24 **		0.23 *								
18. Avoir de la maîtrise																1.00	0.63 **			0.65 **	0.24 *					0.28 **		
19. Maîtriser son environnement																	1.00		0.27 **	0.50 **					0.20 *			
20. Suivre des formations																		1.00	0.30 **			0.39 **		0.23 *		0.39 **	0.36 **	0.25 **
21. Compétences bien utilisées																			1.00	0.30 **					0.40 **	0.36 **	0.41 **	0.36 **
22. Compétences nécessaires																				1.00					0.20 *	0.23 *		
23. Besoin de finalités personnelles																					1.00	0.36 **	0.48 **		0.33 **		0.22 *	
24. Besoin de finalités d'entreprise																						1.00	0.33 **		0.23 *	0.43 **	0.27 **	
25. Besoin de progresser																							1.00	0.25 **				
26. Besoin de challenges																								1.00				
27. Finalités perso																									1.00	0.44 **	0.62 **	0.30 **
28. Finalités d'entreprise																										1.00	0.41 **	0.27 **
29. Progression																											1.00	0.47 **
30. Challenges																												1.00

Légende : Case vide= Non significatif $r < 0.20$, Case verte*= Significatif au seuil de 0.05, Case orange**= Significatif au seuil de 0.01.

Remarques :

- Les items de besoins d'autonomie, de maîtrise et de finalités personnelles corrélaient positivement avec leurs perceptions.
- Au plus on a de l'autonomie, au plus on a de la maîtrise (0.41) et de la finalité (0.49). Au plus on a de la maîtrise, au plus on a de l'autonomie et de la finalité (0.28). Et au plus on a de la finalité, au plus on a de l'autonomie et de la maîtrise. On peut donc dire que ces éléments s'influencent et corrélaient tous entre eux.
- Pourtant en termes de besoins, il n'y a que l'autonomie qui corréla avec la finalité (0.35). Au plus le besoin d'autonomie augmente, au plus le besoin de finalité augmente également. Les autres besoins ne corrélaient pas entre eux. C'est le contraire des perceptions de ces éléments.

ANALYSE STATISTIQUE DES HYPOTHESES

HYPOTHESE N°1

Les jeunes générations sont plus intéressées par la motivation intrinsèque que les générations précédentes.

Dans un premier temps, nous allons voir les proportions (en %) de réponses apportées à la question « *Incentives: What type of incentives are most effective according to you?* » par chacune des générations sous forme d'un tableau de contingence ainsi que les moyennes de ces différents motivateurs pour les variables (sur une échelle de 5) :

	Proportions (%)		Moyennes	
	Motivateurs extrinsèques	Motivateurs Intrinsèques	Motivateurs extrinsèques	Motivateurs Intrinsèques
BB	35.3	64.7	3.16	2.99
X	19	81	3.21	3.72
Y	33.3	66.7	3.14	3.78
Z	57.1	42.9	3.6	2.9
Ensemble	34	66		

Test de moyenne (t.test)								
Motivateurs extrinsèques					Motivateurs intrinsèques			
	BB	X	Y	Z	BB	X	Y	Z
BB	-				-			
X	NS	-			**	-		
Y	*	*	-		**	NS	-	
Z	**	**	NS	-	NS	*	NS	-

Légende : NS= Non significatif, *= Significatif au seuil de 0.05, **= Significatif au seuil de 0.01.

Interprétations : l'ensemble de notre échantillon aurait une nette préférence (66%) pour les motivations intrinsèques. Les générations plus âgées (les BB et les X) montrent également une préférence marquée pour ce type de motivation (64.7% et 81%). Les X ont d'ailleurs le score le plus élevé. En ce qui concerne les jeunes générations, les résultats sont plus étonnants ! Pour les Y, la préférence est également marquée pour la motivation intrinsèque mais les Z sont les seuls à avoir des scores proches pour les deux catégories mais également un score plus élevé pour la motivation extrinsèque. Ce serait les seuls pour qui le motivateur de type extrinsèque serait plus efficace (57.1%) !

En termes de moyennes, les résultats sont assez étonnants également. Les motivateurs extrinsèques seraient en moyenne plus efficaces pour les BB (3.16) et pour les Z (3.6) par rapport aux motivateurs intrinsèques. Les Z ont la moyenne la plus élevées en ce qui concerne les motivateurs extrinsèques mais les Y ont la moyenne la plus élevée en ce qui concerne les motivateurs intrinsèques. De plus, le test de moyenne nous montre qu'il n'y a pas de corrélation significative entre les jeunes générations (Y et Z) et la motivation intrinsèque !

→ Suite à cette question de préférence « d'incentives », une question ouverte du « pourquoi ? » a donné lieu à quelques réponses intéressantes :

Génération BB : « Motivation should always come from inside yourself. If you don't have intrinsic motivation and are only motivated by external factors, that's not the best practice. »	Génération X : « La motivation intrinsèque dépend moins du regard des autres » “Because Extrinsic incentives are part of a never-ending journey of wanting more, comparing and being unsatisfied with what we have. More money, cars, bonuses, don't help you getting up in the morning or appreciate your work »
Génération Y : « I need to feel that what I'm doing has a meaningful purpose and corresponds to my values » « Intrinsic makes you feel comfortable about what you are doing. Extrinsic makes you look comfortable. For people to trust you, you need to look comfortable and after you need to back it with the intrinsic (being comfortable). It is only if you are the best that you can look uncomfortable and clumsy but becoming an expert takes time. Steve Jobs looked as confident as it can be before being at the top. Only afterwards, if you maintain your intrinsic status, your extrinsic status can be left on the side » « The recognition of our work as extrinsic, but also some intrinsic in the way to have autonomy, mastery and a purpose. I think that if an employee feels recognized, there's 80% chances that I get more engaged in what he does »	Génération Z : « I would get something real back for the work I did » « Les deux me semblent importantes mais l'extrinsèques plus car c'est une manière de le faire comprendre aux employés » « Je n'ai pas vraiment d'ambition carriériste et j'ai depuis longtemps laissé tomber l'idée de trouver un travail qui donnerait du sens à mon existence ou dont je puisse être particulièrement fière au point que ça en ferait un point essentiel de ma personne. Bien entendu il est important de pouvoir évoluer, de continuer à apprendre de nouvelles choses, de ne pas stagner pendant trop longtemps sans échappatoire possible à la routine, mais je ne travaille pas pour accroître ma valeur en tant que personne (pour accroître ma valeur en tant qu'employé peut-être). Je travaille pour pouvoir mener ma vie de manière à devenir une meilleure personne, une personne qui peut être fière de ce qu'elle est. Le travail n'est qu'un moyen d'une certaine manière et il est donc important qu'il ne se ressente pas comme une corvée et qu'il soit correctement rémunéré tout en empiétant pas sur les autres aspects de la vie »

HYPOTHESE N°2

La notion de maîtrise est essentielle pour les jeunes générations

Question → Item MI: What is the most essential to you in your work?

%	Autonomy	Mastery	Purpose
BB	23.5	41.2	35.3
X	14.3	47.6	38.1
Y	8.3	50.0	41.7
Z	21.4	35.7	42.9
Ensemble	21.0	39.0	40.0

Interprétations : l'ensemble des générations auraient besoin majoritairement « d'avoir un but » et de la maîtrise ! L'autonomie s'en sort avec un score plutôt bas... La génération Y, la considère comme primordiale dans leur travail qu'à 8% ! En ce qui concerne les jeunes générations, l'écart entre l'item maîtrise et l'item finalité n'est pas très grand pour ces deux générations. La notion de maîtrise est essentielle à 50% pour les Y et à 38% pour les Z.

→ Comparaison des proportions de l'item besoin et réalité pour chaque génération et des moyennes des variables générales

Proportions							Moyennes					
	Autonomy		Mastery		Purpose		Autonomy		Mastery		Purpose	
	Besoin	Perçu	B	P	B	P	B	P	B	P	B	P
BB	88.2	100	94	94	94	71	4.21	4.12	4.14	4.07	4.12	3.75
X	95	86	90	81	76	62	4.05	3.81	4.08	3.62	3.99	3.72
Y	85	71	90	71	81	67	3.93	3.79	4.23	3.76	4.17	3.77
Z	76	65	100	65	93	71	3.95	4.01	4.21	3.87	4.12	3.70

Test de moyenne												
	Autonomy				Mastery				Purpose			
	BB	X	Y	Z	BB	X	Y	Z	BB	X	Y	Z
BB	-				-				-			
X	**	-			*	-			NS	-		
Y	NS	NS	-		NS	*	-		NS	NS	-	
Z	*	NS	NS	-	NS	*	NS	-	NS	NS	NS	-

Légende : NS= Non significatif, *= Significatif au seuil de 0.05, **= Significatif au seuil de 0.01.

Interprétations : en termes de proportions, les pourcentages de la perception de la finalité restent plutôt bas par rapport aux autres éléments de la motivation intrinsèque. Certaines proportions sont à noter : 100% des répondants issus de la génération BB estiment qu'ils ont de l'autonomie au travail et 100% des répondants issus de la génération Z estiment avoir

besoin de maîtrise. Nous remarquons que le besoin de maîtrise est essentiel pour l'ensemble des générations.

Les besoins de finalités sont en moyenne plus bas que les autres besoins pour l'ensemble des générations. En moyenne, les besoins de maîtrise sont plus hauts chez les Y et les Z mais également les X. Pour ce qui est des perceptions, cela dépasse rarement les 4. La perception de l'autonomie est la plus haute pour l'ensemble des générations. En moyenne, on peut donc dire que les perceptions de ces éléments de la motivation intrinsèque sont plutôt mauvaises par rapport aux besoins exprimés par les différentes générations. Toutefois, nous devons rester vigilants car le test de moyenne nous montre qu'il n'existe pas de corrélation significative entre les jeunes générations (Y et Z) et la notion de maîtrise. Par contre, si nous prenons la génération X, elle corrèle toujours significativement avec la maîtrise.

HYPOTHESE N°3

La reconnaissance au travail est essentielle pour toutes les générations et suscite l'engagement des collaborateurs à leur entreprise.

Une première question posée sur la reconnaissance était un choix à faire entre les différents types de reconnaissance présentés par Brun.

Recognition_Pref: Which recognition is the most important to you?

N=100	Existential Recognition		Recognition in investment in work		Recognition of results		Recognition of work practice	
	Proportions	Moyennes	P	M	P	M	P	M
BB	17.6	3.53	17.6	4.41	29.4	4	35.3	4.12
X	9.5	3.29	19.0	3.90	23.8	4.14	47.6	3.95
Y	6.2	3.67	18.8	4.08	29.2	4.23	45.8	4.15
Z	7.1	3	28.6	4.29	28.6	4.36	35.7	3.93
Ensemble	9		20		28		43	

Test de moyenne																	
Existentielle					Investissement					Résultats				Pratiques			
	BB	X	Y	Z	BB	X	Y	Z	BB	X	Y	Z	BB	X	Y	Z	
BB	-				-				-				-				
X	NS	-			**	-			NS	-			NS	-			
Y	NS	NS	-		*	NS	-		NS	NS	-		NS	NS	-		
Z	NS	NS	NS	-	NS	NS	NS	-	*	NS	NS	-	NS	NS	NS	-	

Légende : NS= Non significatif, *= Significatif au seuil de 0.05, **= Significatif au seuil de 0.01.

Interprétations : l'ensemble des générations trouveraient que la reconnaissance des pratiques du travail serait le plus important. Lorsqu'on regarde les pourcentages, cela apparaît de façon unanime en ce qui concerne les proportions. En termes de moyennes, les données montrent des choses différentes. La génération BB estime que c'est la reconnaissance de l'investissement au travail qui prime tandis que le reste des générations accordent en moyenne plus d'importance à la reconnaissance du résultat. Les tests des moyennes vont plutôt dans ce sens également.

Afin de savoir si la reconnaissance suscite de l'engagement, nous vérifions la matrice de corrélation entre la variable de l'engagement et la variable de la reconnaissance (matrice n°1) ainsi que celle entre la variable de l'engagement, les variables de la motivation intrinsèque et la variable de la thématique de la motivation en général (matrice n°2). Les matrices de corrélation détaillées sont présentées ci-dessous.

Interprétation Matrice n°1 :

Engagement-Engagement : pas anodin que des items de l'engagement en suscite d'autres !

- Plus on est content de travailler pour son entreprise, au plus on est fier du travail que l'on fait (0.56)
- Plus on est content de travailler pour son entreprise, au plus on recommande son entreprise auprès de ses amis (0.72)
- Plus on est content de travailler pour son entreprise, au plus il est possible de faire une partie de sa carrière au sein de l'entreprise (0.56)

Engagement-Reconnaissance

- Plus on se sent content de travailler pour sa compagnie, au plus on se sent reconnu (0.40)
- Plus on se sent content de travailler pour sa compagnie, au plus on a besoin de reconnaissance de ses résultats (0.29)
- Plus on se sent fier de travailler pour sa compagnie, au plus on a besoin de se sentir reconnu (0.22)
- Plus on se sent fier de travailler pour sa compagnie, au plus on a besoin de reconnaissance de ses pratiques professionnelles (0.31)
- Plus on se sent fier de travailler pour sa compagnie, au plus on a besoin de reconnaissance de ses résultats (0.36)
- Plus on se sent reconnu dans son travail, plus on aura tendance à recommander celui-ci auprès de nos amis (0.32)
- Plus on se sent. Reconnu dans son travail, plus on aura tendance à faire une partie de sa carrière au sein de l'entreprise et le fait de se sentir reconnu (0.30)

→ Nous pouvons aisément conclure que la reconnaissance suscite de l'engagement. Rappelons-nous de cette information générale issue de la première matrice de corrélation sur l'ensemble des variables : « Au plus il y a de la reconnaissance perçue, au plus cela suscitera l'engagement (0.93) ». Mais nous avons poussé l'analyse plus loin en regardant la matrice de corrélation avec les variables intrinsèques.

Engagement- autonomie

- Plus on est content de travailler pour son entreprise, au plus on est susceptible prendre des initiatives (0.55).
- Au plus on a des responsabilités, au plus on est fier du travail que l'on fait (0.59).
- Au plus on a la possibilité de prendre des initiatives, au plus on est fier du travail que l'on fait (0.58)
- Plus on a de l'autonomie, au plus on est fier du travail que l'on fait (0.50)

Engagement-maitrise

- Au plus les compétences sont bien utilisées dans les tâches à effectuer, au plus on est content de travailler pour son entreprise (0.62)

Engagement-finalité

- Au plus on a de finalités personnelles, au plus on est content de travailler pour son entreprise (0.51)
- Au plus on comprend les finalités de son entreprise, au plus on est content de travailler pour eux (0.51)
- Au plus on a l'impression de progresser dans quelque chose qui a du sens, au plus on est content de travailler pour son entreprise (0.56)
- Au plus on a de finalités personnelles, au plus on est fier de travailler pour son entreprise (0.58)
- Au plus on a l'impression de progresser dans quelque chose qui a du sens, au plus on est fier de travailler pour son entreprise (0.53)
- Au plus on comprend les finalités de son entreprise, au plus on est susceptible de recommander son entreprise auprès de ses amis (0.53)
- Au plus on a l'impression de progresser dans quelque chose qui a du sens, au plus on est susceptible de recommander son entreprise auprès de ses amis (0.52)

→ Nous remarquons également que la motivation intrinsèque a un lien avec l'engagement. Nous avons ensuite regardé la matrice de corrélation entre les variables de l'engagement et la thématique de la motivation

Engagement-Thématique de la motivation

- Au plus on est motivé au travail, au plus on est content de travailler pour son entreprise (0.58)
- Au plus on est motivé au travail, au plus on est fier de travailler pour son entreprise (0.61)
- Au plus on est motivé au travail, au plus on est susceptible de recommander son entreprise auprès de ses amis (0.55)
- Au plus on est motivé au travail, au plus on est susceptible de faire une partie de sa carrière au sein de l'entreprise (0.50)

→ En tout cas, une conclusion se dégage : la motivation suscite l'engagement des collaborateurs !

Matrice n°1 : corrélation entre la variable engagement et la variable reconnaissance

	31. Happy	32.Proud	33.Recommend	34.Career	41.feel Recognized	42.feel valued	43. feel listen	44.feel support	45.Existential	46.Work practices	47.Work investment	48.Results	49.Recognized
Q31	1.00												
Q32	0.56**	1.00											
Q33	0.72**	0.49**	1.00										
Q34	0.56**	0.48**	0.42**	1.00									
Q41		0.22*			1.00								
Q42					0.65**	1.00							
Q43					0.52**	0.54**	1.00						
Q44					0.47**	0.40**	0.61**	1.00					
Q45					0.41**	0.40**	0.55**	0.40**	1.00				
Q46		0.31**	0.22*		0.38**	0.33**		0.34**	0.31**	1.00			
Q47					0.47**	0.38**	0.47**	0.48**	0.41**	0.41**	1.00		
Q48	0.29**	0.36**	0.24**	0.25**	0.31**	0.25**	0.22*		0.25**	0.48**	0.37**	1.00	
Q49	0.40**		0.32**	0.30**									1.00

Légende : Case vide= Non significatif $r < 0.20$, Case verte*= Significatif au seuil de 0.05, Case orange**= Significatif au seuil de 0.01.

Matrice n°2 : corrélation de la variable engagement, des variables de la motivation intrinsèque et de la variable de la thématique de la motivation

	31. Happy	32. Proud	33. Recommend	34. Career
1. B. Autonomie		0.27**		
2. B. Responsabilités	0.24**	0.45**	0.27**	0.24*
3. B. d'agir		0.24*		
5. B. de libertés	0.23*	0.33**	0.23*	
7. Autonomie	0.46**	0.50**	0.43**	0.29**
8. Responsabilités	0.41**	0.59**	0.37**	0.45**
9. Agir	0.55**	0.58**	0.49**	0.42**
10. S'exprimer	0.46**	0.26**	0.45**	0.26**
11. Liberté	0.39**	0.47**	0.28**	0.30**
16. B. de comp. utilisées		0.21*		
18. Maîtrise	0.28**	0.24*		
19. Maîtrise de l'envt	0.29**	0.22*	0.24*	0.20*
20. Suivre formations	0.25**	0.38**	0.35**	0.21*
21. Comp utilisées	0.62**	0.46**	0.42**	0.41**
22. Comp nécessaires	0.39**	0.27**	0.33**	0.23*
25. B. de progrès				-0.20*
27. Finalités	0.51**	0.58**	0.44**	0.22*
28. Finalités d'entreprise	0.51**	0.34**	0.53**	0.22*
29. Progrès	0.56**	0.53**	0.52**	0.44**
30. Challenges	0.32**	0.39**	0.27**	0.36**
50. Intérêt		0.58*	0.39*	
51. Motivation		0.55**	0.37**	
52. Tenir compte		0.50**		
53. Team Motivation			0.30*	0.27*

Légende : Case vide= Non significatif $r < 0.20$, Case verte*= Significatif au seuil de 0.05, Case orange**= Significatif au seuil de 0.01.

VUE D'ENSEMBLE DE L'ANALYSE STATISTIQUE

Hypothèse n°1	Hypothèse N°2	Hypothèse N°3
<i>Les jeunes générations sont plus intéressées par la motivation intrinsèque que les générations précédentes.</i>	<i>La notion de maîtrise est essentielle pour les jeunes générations.</i>	<i>La reconnaissance au travail est essentielle pour toutes les générations et suscite l'engagement des collaborateurs à leur entreprise.</i>
→ Infirmée	→ Confirmée	→ Modérément confirmée

VI. DISCUSSIONS

Les générations plus jeunes seraient plus intéressées par la motivation intrinsèque que les générations précédentes. Le test statistique montre la tendance suivante : il n'existerait pas d'association entre la motivation intrinsèque et les jeunes générations (c'est-à-dire les Y et les Z). En effet, en analysant les réponses aux questions ouvertes, nous remarquons que la plupart des générations sont aujourd'hui intéressées par les trois volets composant la motivation intrinsèque, pour rappel, l'autonomie, la maîtrise et la finalité. Certes, les anciennes générations ont évolué dans un contexte particulier où le monde du travail n'était pas celui d'aujourd'hui mais continuent à évoluer avec les organisations du travail dans lesquels ils se trouvent. Pour rappel, le tableau adapté des cycles de Kondratieff et de Warnotte (Cf. Annexe 3) est une illustration de ces différentes évolutions du travail. De nombreux articles décrivent ces anciennes générations comme réticentes aux changements, pourtant en ce qui concerne les types de motivateurs, ils ont plutôt bien intégré ce système de motivation intrinsèque à trois volets. Là où ils n'étaient pas valorisés, responsables ou reconnus auparavant, ils le sont à présent de manière horizontale et verticale. Cette fierté personnelle et reconnaissance a dépassé les valeurs financières qu'ils auraient pu gagner grâce à leur travail, même s'ils ont pour leitmotiv « tout travail mérite salaire ». De nombreux répondants de ces générations ont avancé les arguments suivants : « nous sommes en fin de carrière, nous gagnons donc notre vie correctement. Nous n'avons plus besoin de bonus car notre carrière est faite ». En effet, ces personnes n'ont « plus rien à prouver » et leur but est de trouver de l'épanouissement, du plaisir dans ce qu'ils font.

En ce qui concerne la génération Z, une statistique étonnante apparaît puisque 57% d'entre eux estiment que les motivateurs extrinsèques seraient plus efficaces pour leur motivation. En moyenne, ce sont les générations BB et Z qui sont les plus motivés par ce type d'incitateur. L'efficacité de ces motivateurs seraient liées à une atmosphère chaleureuse au travail et au bonus à la performance. Toutefois, les motivateurs intrinsèques restent très importants en termes de besoins pour ces générations car 100% d'entre-eux estiment avoir besoin de maîtrise, 76% d'autonomie et 93% de finalité. Comment expliquer alors cette petite préférence des Z pour les motivateurs extrinsèques en termes d'efficacité sur leur motivation ? Un répondant Z nous dit : « les deux me semblent importantes mais l'extrinsèques plus car c'est une manière de le faire comprendre aux employés ». En effet,

les motivateurs intrinsèques sont intangibles tandis que les motivateurs extrinsèques sont tangibles, où les objectifs à atteindre sont manifestes et évidents pour le personnel. De manière générale, 66 répondants sur 100 ont estimé qu'ils étaient motivés, plus efficacement, sur le long terme via des motivateurs intrinsèques qu'extrinsèques, bien qu'une combinaison de ces deux motivateurs soit essentielle pour être motivé au travail. Je rejoins l'idée de Pink (2009) qui nous montrait que la motivation intrinsèque était plus bénéfique que la motivation extrinsèque mais ce n'est pas pour autant que l'on doit abandonner ces motivateurs extrinsèques et surtout la reconnaissance qui joue un rôle primordial dans la motivation du personnel au travail ! Cette hypothèse est donc infirmée car en effet, il n'y a pas que les jeunes générations qui sont motivées par les motivateurs intrinsèques mais bien l'ensemble des générations actuellement au travail et la combinaison de ces motivateurs est la clé pour motiver son personnel au sein de son entreprise.

La notion de maîtrise est essentielle pour les jeunes générations. En effet, nous voyons que les générations Y et Z placent les notions de maîtrise et de finalité en première positions. Ils sont rejoints par les Baby-Boomers et les X. Le résultat est étonnant pour les Baby-Boomers, qui sont 41% à trouver cette notion de maîtrise essentielle dans leur travail. Dans la littérature, nous pouvons voir que « c'est aussi parce qu'ils sont reconnus comme producteurs et transmetteurs de savoirs. Trop souvent les quadragénaires et plus sont présentés comme réfractaires aux changements alors que les nouvelles générations (ayant bénéficié d'une scolarisation plus longue) seraient par essence porteuses de l'innovation, de la créativité ou de l'inventivité »²⁸. En effet, dans la pratique, le trajet de formations décroît avec l'âge... Nous pouvons voir dans ces résultats, une volonté de ces Baby-Boomers d'acquérir de nouvelles compétences, le besoin de s'adapter aux environnements en perpétuel changements. Ce n'est pas anodin de voir que de plus en plus de seniors s'inscrivent à « l'université du troisième âge », il existe une réelle demande ! En termes de besoin de maîtrise, les résultats sont tout aussi étonnants car l'ensemble de la génération Z interrogées expriment un besoin de maîtrise et les autres générations expriment un besoin de

²⁸ Santelmann, P. (2004), « Formation continue et âge », *Gérontologie et société*, 27, p. 145.

$\pm 90\%$! Toutefois, nous devons rester vigilants dans cette interprétation car on ne peut établir avec certitude une corrélation significative entre la maîtrise et les jeunes générations.

Un résultat interpellant est celui de la notion d'autonomie. Cette notion se retrouve en dernière position pour toutes les générations en ce qui concerne le caractère « essentiel » au travail. Cela voudrait dire que l'ensemble des générations ne trouvent pas que l'autonomie soit l'élément le plus essentiel dans leur travail. En effet, avoir de l'autonomie au travail n'exclue pas certaines contraintes comme par exemple, le stress lié à des responsabilités et tout le monde n'est pas capable de gérer cela. Cette notion d'autonomie est considérée comme innée ou comme un don pour certains auteurs tandis que d'autres penchent pour une construction de cette autonomie via l'éducation. Pourtant le besoin d'autonomie est exprimé par l'ensemble des générations (fourchette allant de 76% à 95%) et est même placée en première position en termes de moyenne par les BB. Toutefois, une question importante se pose, car l'analyse permet de voir qu'une bonne majorité des individus interrogés se sentent, en moyenne, autonomes dans leur travail. Dès lors, un besoin satisfait est-il encore motivable ? De plus, cette question sur l'essentialité des éléments intrinsèque montre une limite à mon questionnaire car en effet, au lieu de demander une seule et unique réponse, un classement des éléments aurait été plus bénéfique pour mon analyse. Quoiqu'il en soit, c'est la notion de maîtrise qui est essentielle pour les jeunes générations au travail aujourd'hui ainsi que pour les générations plus anciennes. L'ensemble des Z interrogés expriment ce besoin de maîtrise, les Y, les X et les BB également, ce qui nous montre que l'on ne doit pas se fier aux stéréotypes et idées reçues !

La reconnaissance au travail est essentielle pour toutes les générations et suscite l'engagement des collaborateurs à leur entreprise. Comme nous avons pu le voir, l'ensemble de la littérature aurait tendance à confirmer cette hypothèse, or, la matrice de corrélation effectuée ne confirme que modérément la présence d'une association entre la reconnaissance et l'engagement. Cela pourrait s'expliquer par le fait que la reconnaissance à elle-seule ne suscite pas l'engagement. De nombreux répondants ont émis le besoin de se sentir écouté et soutenu au travail et ces facteurs, comme de nombreux autres, pourraient influencer sur le taux d'engagement. En effet, suite à notre analyse, nous remarquons un lien entre l'engagement et les composantes de la motivation intrinsèque. Par exemple, avoir de l'autonomie (avoir des responsabilités, pouvoir prendre des initiatives), que les compétences de chacun soient

bien utilisées dans les tâches à effectuer et avoir de la finalité dans son travail (avoir l'impression de progresser dans quelque chose qui a du sens) susciteraient de l'engagement. De plus, l'association perçue entre la motivation et l'engagement permet de dire qu'un travailleur motivé sera plus susceptible d'être engagé à son entreprise (content de travailler pour son entreprise, fier de son travail, recommandation de son entreprise et susceptible de faire carrière au sein de son entreprise actuelle).

Plus d'un quart des répondants ne se sentent pas reconnus au travail actuellement et ce sentiment de non-reconnaissance traverse l'ensemble des générations et l'ensemble des fonctions. Dans une perspective de management humain et de développement du bien-être au travail, ce chiffre est alarmant. Une entreprise qui ne valorise pas son capital humain est une entreprise qui est susceptible de perdre ses talents et leurs expertises, or dans le contexte actuel de « guerre des talents », il est primordial de garder et fidéliser ses meilleurs atouts ! Le système de reconnaissance est en effet essentiel pour toutes les générations. Ce système valorise et encourage le personnel à se développer et à travailler efficacement. Notre analyse nous montre que c'est la reconnaissance des pratiques de travail qui fonctionne le mieux sur l'ensemble des générations (43%) et donc la reconnaissance de leurs compétences, de leurs créativité s'ils ont l'occasion de l'exprimer, etc. La reconnaissance des résultats, de ce que les employés ont produit reste en moyenne primordiale également. La reconnaissance au travail est donc essentielle pour toutes les générations cependant elle ne suscite l'engagement des collaborateurs que dans une faible mesure puisqu'il ne faudrait pas réduire l'estimation du taux d'engagement à cette seule variable et prendre en compte les variables de la motivation intrinsèque ainsi que celle de la motivation en général.

En conclusion, l'ensemble des composantes de la motivation intrinsèque (autonomie, maîtrise et finalité) et de la reconnaissance sont des besoins nettement exprimés par l'ensemble des générations. Toutefois, dans la réalité du travail, il serait utopique de dire que ces besoins sont complètement satisfaits. L'ensemble des générations expriment un manque de satisfaction de leurs besoins au niveau de la finalité de leur travail et de leur reconnaissance. Les générations les plus jeunes, Y et Z, expriment un manque de satisfaction au niveau de la maîtrise alors que cette notion est essentielle à leurs yeux. La génération Y se démarque des autres car c'est la seule qui exprime un manque de satisfaction au niveau

de l'ensemble des besoins testés lors du questionnaire ! Ensuite, nous avons relevé que 91% des répondants étaient concernés par cette motivation. Nous voyons que ce sujet prend une place importante dans le monde du travail aujourd'hui alors que peu d'entreprises prennent en compte la motivation de leur personnel. En effet, il ressort de l'enquête que seulement 48% des répondants sentent que la motivation est un sujet qui compte au sein de leur entreprise. L'idée de l'implantation d'une « *Motivational Team* », comme dans l'étude de cas SBS, a séduit 65% des répondants qui sont pour la plupart des CEO et des managers. Ceux-ci sont donc conscients qu'il reste des choses à faire en termes de motivation au travail.

VII. REFLEXIONS ET RECOMMANDATIONS

REFLEXIONS

- D'un point de vue méthodologique, la construction du questionnaire n'a pas réellement suivie la « méthodologie classique », c'est-à-dire que les questions permettant de recueillir les données signalétiques se trouvaient au début de l'enquête et que les échelles de Likert allaient du niveau le plus négatif (à gauche) au niveau le plus positif (à droite). Lors de mes cours de méthodologie à l'université Catholique de Louvain, on nous avait appris l'inverse. Toutefois, je me suis basée sur le questionnaire de l'entreprise SBS qui adoptait cette forme. L'idée initiale étant d'interroger les employés de SBS en réactualisant leur questionnaire, j'ai fait le choix de ne pas modifier le format en général. Par contre, j'ai bien réactualisé les questions selon ma revue de littérature et ma question de recherche. De plus, l'échantillon est non-représentatif car il s'est construit sur base volontaire et regroupe des types de profils très variés. Cet échantillon ne donne donc pas des résultats statistiquement significatifs mais plutôt des tendances.

- Du point de vue des questions :
 - Il aurait été plus intéressant de demander l'année de naissance exacte au lieu de proposer une fourchette d'années afin de situer les moments de carrière et d'avoir une analyse plus fine de nos variables.

 - La question sur les éléments de la motivation intrinsèque (Item MI) laisse le choix qu'à une seule et unique réponse car on demandait aux répondants « *quel élément est le plus essentiel pour vous dans votre travail ?* ». L'option de laisser le répondant faire un classement entre ces différents éléments auraient été plus pertinente dans mes analyses et m'aurait permis d'aller plus loin dans la compréhension de leurs besoins et de leurs satisfactions.

- La motivation aurait pu être comparée plus en profondeur avec d'autres facteurs comme le genre, le secteur d'activité, la fonction, les expériences, le vécu personnel, etc. Cet approfondissement serait intéressant à étudier à l'aide d'une méthode qualitative, notamment par des entretiens semi-direct. J'ai fait le choix d'une méthode quantitative et d'étudier le facteur des générations.
- L'être humain est capable de changement quel que soit son âge. L'hypothèse émise selon laquelle les anciennes générations ne suivraient pas les mutations de l'organisation du travail s'est avérée fausse. Pourquoi seraient-ils réticents à la valorisation de leur travail ? N'oublions pas que cette vision de réticence est parfois stéréotypée !
- Il est intéressant de se questionner : Est-ce que les besoins satisfaits sont encore motivables ?

RECOMMANDATIONS

Pour motiver ses employés, il n'est pas question de faire un choix entre l'un ou l'autre type de motivateur. Avant tout chose, pour que les motivateurs, quels qu'ils soient, soient efficaces, l'employé doit jouir d'un salaire juste et de bonnes conditions de travail. Ensuite, les types de motivateurs (intrinsèques et extrinsèques) ne sont pas à voir séparément mais bien comme une combinaison de facteurs-clés pour motiver ses employés. Par exemple, un employé peut très bien avoir de l'autonomie et donc librement exprimer sa créativité et ensuite être reconnu pour ses pratiques de travail. Il est important de valoriser ses employés tant intrinsèquement qu'extrinsèquement !

Certains besoins sont un peu délaissés ou amoindris par rapport aux autres, pourtant ils sont tout autant essentiels au bien-être des employés. Les résultats ont montré que les besoins de finalité et les besoins de reconnaissance étaient moins satisfaits que les autres. En effet, dans la pratique, beaucoup de patrons et de managers pensent que la récompense financière est suffisante à la fin d'un gros projet, or les feedbacks, remerciements, encouragements, critiques constructives sont primordiales et utiles dans le développement

de ses employés. En ce qui concerne la finalité, nous avons tous besoin de sens, de savoir où l'on va et pourquoi on le fait, on a besoin de les comprendre. Certaines personnes travaillent pour « gagner leur vie » mais ne s'épanouissent pas vraiment dans leur travail, n'y trouvent pas de sens. Dès lors, les entreprises devraient favoriser la création de « sens » et de « finalité » au travail afin que les employés y découvrent un sens personnel mais aussi, pourquoi pas, collectif ou d'entreprise. C'est-à-dire de pouvoir s'incorporer dans un projet plus grand, d'en comprendre les buts et de s'en approprier.

Il est également nécessaire de se focaliser sur les besoins des générations individuellement (sans omettre qu'il existe des différences, mais également des similarités, intergénérationnelles). Notre hypothèse est qu'il est primordial pour les jeunes générations d'accéder au besoin de maîtrise et d'avoir des perspectives de progression. D'ailleurs dans la pratique, beaucoup d'entreprises promettent des formations à leurs « juniors » lorsqu'elles les recrutent. Il serait souhaitable que cette démarche soit généralisée par toutes et appliquée quelque soient l'âge, la formation ou le grade de leurs nouveaux employés. Comme nous l'avons vu, la maîtrise n'est jamais complète, car il y a toujours des savoirs théoriques et/ou des pratiques à acquérir. Notre recommandation liée à ce constat : les entreprises devraient proposer un trajet de formation à chacun de ses collaborateurs tout au long de sa carrière. Proposer et non imposer ce trajet ! Les « séniors » comme les « juniors » ont envie d'apprendre tandis que d'autres individus de ces mêmes générations n'en n'auront peut-être pas l'envie. Il va de soi qu'une liberté de choix doit être laissée aux collaborateurs par rapport à l'option de formation suggérée.

Notre dernière recommandation serait de valoriser les senior. Cet impératif demandera des années avant d'être mis en œuvre partout de façon satisfaisante. C'est une nécessité à la fois de démographie et de productivité :

- Démographie, en raison de l'importante population de « séniors » au travail.
Rappelons, qu'elle comprend l'ensemble des actifs de plus de 45 ans ;
- Productivité : le terme « sénior » a plutôt une connotation négative dans le monde du travail car celui-ci place ces travailleurs dans une case, un état où ils ne peuvent plus en sortir... Il véhicule les idées de gens vieilliss prématurément, dépassés par les

nouvelles techniques de gestion, démotivés, refusant de quitter la « case » qu'ils occupent depuis des années.

Bien sûr, ces jugements sont contestables. L'ancienneté dans le travail est aussi la condition sine qua non de l'expérience. Or, celle-ci joue et jouera toujours un rôle majeur dans l'efficacité des organisations humaines. Il conviendrait donc de rejeter les idées dévalorisantes sur les seniors. Par exemple, en mettant en place l'idée du double mentorat, le conflit senior-junior s'estomperait pour une collaboration entre ces deux générations avec pour principe que nous avons tous quelque chose à apporter à quelqu'un. C'est un moyen de faire prendre conscience aux uns et aux autres de l'intérêt de tous à la coexistence.

CONCLUSION

Tous les employeurs rêvent d'employés motivés et engagés dans leur travail mais pour ce faire il est essentiel de comprendre comment les amener à cet « état d'esprit ». Faire une analyse des besoins motivationnels de ses employés, pour comprendre exactement ce dont ils ont besoin lorsqu'ils travaillent est bénéfique pour une entreprise car cela permettrait aux employés de se sentir écoutés et donc reconnus ! Ce qui ne l'oublions pas, reste un motivateur extrinsèque surement pas négligeable. Connaître les attentes des différentes générations présentes au sein de son entreprise permet également de mieux y répondre et donc de susciter de la performance. Dès lors, les bénéfices pour le personnel est qu'il se sentira bien au sein de son entreprise, qu'il y sera attaché, cela jouera sur son bien-être et donc qu'il sera plus motivé et donc plus performant. Des employés motivés et engagés, cela ne peut être que bénéfique pour une entreprise.

La plus-value de ce travail est que l'on démontre encore une fois que la pratique n'est pas encore tout à fait prête à écouter les résultats théoriques étudiés à travers la littérature. En effet, dans la pratique, ce sont encore et toujours les motivations financières qui sont omniprésentes (bonus salariaux, primes aux rendements, etc.) alors que de nombreuses études ont démontrées que ce n'était pas le plus efficace en termes de motivateurs. Mais il est important de ne pas le supprimer ! Il faut une combinaison de facteurs-clés tant intrinsèques qu'extrinsèques ! Les limites sont que l'échantillon interrogé est plus faible que dans d'autres études réalisées sur des sujets similaires. La motivation a été étudiée par rapport à la génération, mais cela aurait pu également être traité via le genre, la fonction, la position, le secteur, la nationalité, etc. Cela serait intéressant d'étudier la motivation en corrélation avec d'autres facteurs car il est évident que la motivation ne dépend pas que de la génération !

A travers ce mémoire, plusieurs questions que je n'ai pas pu explorées me restent. A savoir, lorsqu'un besoin motivationnel est suffisamment satisfait, suscite-t-il encore de l'intérêt ? Est-il encore considéré comme un besoin par l'individu ? Il serait intéressant de conduire une étude là-dessus. Il serait également intéressant de savoir si le monde du travail est encore motivant aujourd'hui ? En effet, dans un contexte de guerre des talents, de chômage croissant, de délocalisation, de fermeture d'usine, de reconversion professionnelle, de burn-

out, de bore-out, etc. Les travailleurs trouvent-ils leurs places et ont-ils la motivation de « se battre » pour ce qu'ils souhaitent ?

GLOSSAIRE

Alpha de Cronbach

Un indice de fidélité et de fiabilité du test qui permet d'analyser la consistance interne. Cet outil permet de constater les premières erreurs sur le test lui-même. Selon le SMART de l'ULiège (2019) :

« Sa valeur s'établit entre 0 et 1, étant considérée comme « acceptable » à partir de 0,70. Il permet donc l'estimation de la fidélité du score à un test. Un alpha de Cronbach de 0,70 signifie que 70% de la variation des scores observés est due aux scores vrais et non aux fluctuations aléatoires. » (Système Méthodologique d'Aide à la Réalisation de Tests).

Amotivation

Deci et Ryan (1985) considéreront les situations, dites d'amotivation, dans lesquelles l'individu n'établit aucune relation entre ses comportements et les résultats qu'il obtient. Il suppose, alors, que ses comportements résultent de facteurs indépendants de sa volonté. L'individu n'est pas motivé et se trouve dans un état de résignation. Blais, Briere, Lachance, Riddle et Vallerand (1993) distinguent deux formes d'amotivation (amotivation interne et externe). On parlera d'amotivation externe si la cause de la résignation dépend d'un facteur extérieur à l'individu (attitude de la hiérarchie par exemple) et d'amotivation interne, si la source de résignation provient du soi. L'amotivation ne sera pas retenue dans notre étude, puisqu'elle correspond à une absence de motivation. (Auteurs cités dans Louche et al., 2006, p.14).

Analyse SWOT

Analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'une entreprise.

Autorégulation

« La façon dont l'individu contrôle et dirige son action » (Taskin, 2015).

Behaviorisme

« Postulat que les mécanismes qui prédisent la vie sociale sont rationnelles et porte sur l'étude du comportement en analysant les relations entre les stimuli qui s'exercent sur lui et le changement qu'ils provoquent » (Fischer G.N., 2015, p. 24).

Biais décisionnel

On se centre sur ce qui est mesurable, on met notre temps à les remplir et on délaisse le reste (Pink, 2009).

Big Five Theory

« Le modèle des Big Five est une approche axée sur la recherche en psychologie qui découle de l'idée que les traits de personnalité les plus communs peuvent être répertoriés sous cinq dimensions essentielles : ouverture à l'expérience, conscience, extraversion, agréabilité et névrosisme » (Chartrand, 2017).

Coefficient de corrélation

« Le coefficient de corrélation peut avoir une valeur comprise entre -1 et +1. Plus la valeur absolue du coefficient est importante, plus la relation linéaire entre les variables est forte. Pour la corrélation de Pearson, une valeur absolue de 1 indique une relation linéaire parfaite. Une corrélation proche de 0 indique l'absence de relation linéaire entre les variables » (Minitab, 2018).

Cohorte

« Ensemble d'individus considérés ensemble sur le plan démographique » (Larousse).

Théories des cohortes

« Une cohorte est, d'une manière générale, un ensemble d'individus caractérisés par un même événement, tel que la naissance, le mariage, le divorce ou encore l'obtention d'un diplôme ou l'entrée dans une profession. C'est donc l'événement qui définit la cohorte. L'analyse des cohortes s'est constituée en domaine spécifique de la méthodologie des sciences sociales, avec le développement des enquêtes longitudinales, c'est-à-dire, précisément, des enquêtes portant sur des cohortes d'individus (...). L'objectif des enquêtes longitudinales consiste à suivre une ou plusieurs cohortes à partir d'un événement particulier. Dans l'ensemble des enquêtes sociologiques et épidémiologiques, les enquêtes longitudinales ont pris une place importante car elles permettent d'étudier de façon fine la dynamique des trajectoires individuelles et leurs déterminants, notamment les facteurs sociaux » (Encyclopedia Universalis).

Cognitif

« Qui se rapporte à la faculté de connaître » (Larousse).

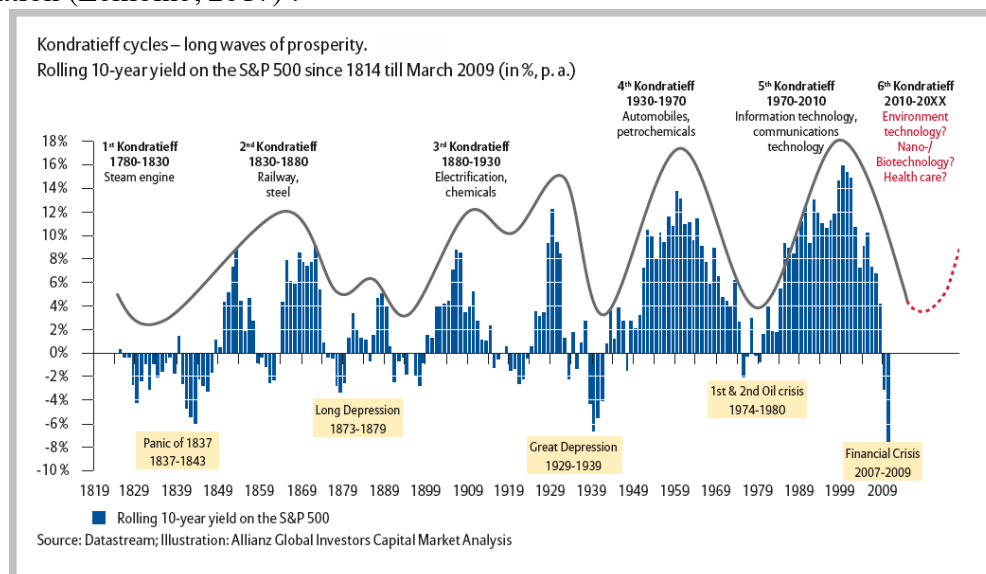
Théories cognitives

« Elles sont basées essentiellement sur l'étude des processus mentaux en œuvre dans les interactions sociales ; en d'autres termes, il s'agit d'analyser l'effet des connaissances (pensée) et de leur significations (interprétation) sur l'activité sociale » (Fischer G.N., 2015, pp. 24-25).

Cycles longs d'investissement-désinvestissement de Kondratieff

« Cycles longs, de 40 à 60 ans caractérisant le déclin de nos sociétés au regard des innovations se développant à un moment donné et captant les capitaux disponibles » (Taskin, 2015).

Illustration (Lemoine, 2017) :



Écart-type

L'écart-type permet de savoir si les valeurs sont dispersées autour de la moyenne. Si l'écart-type est faible, les valeurs seront peu dispersées.

Échantillon

« Construction d'analyse sur des observations, des mesures, ou des questionnements auprès d'un 'morceau', une 'parcelle' de la réalité. Cette 'parcelle' constitue l'échantillon » (Martin, 2011, p. 31).

Échelle de Likert

Permet de nuancer son degré d'accord selon cinq niveaux (de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord).

Effet d'âge

« Réfèrent ainsi à des processus intergénérationnels, indépendants du contexte socio-historique dans lesquels ils se déploient. Ils sont par contre directement liés aux étapes de développement des individus. Certaines réactions et attitudes s'expliqueraient davantage par le fait d'être jeune que par le fait d'avoir été socialisé dans un contexte » (Cultiaux, 2006).

Engagement

« L'engagement organisationnel est un concept multidimensionnel qui réfère à l'attachement qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation et cet état psychologique a des conséquences sur la décision d'en rester membre (...) nous pouvons avancer que l'organisation dont le niveau d'engagement affectif de ses employés est élevé bénéficie d'un avantage concurrentiel important (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Pfeffer et Veiga, 1999) » (auteurs cités dans Simard et al., 2005, P.297).

Feedback

L'exercice des activités professionnelles requises par le poste aboutit à ce que la personne obtienne des informations directes et claires sur l'efficacité de ses performances (Hackman et Oldham, 1976).

Génération

« Ce sont des individus qui ont en commun une année de naissance, un âge, une localisation et des événements marquants dans la vie, qu'ils auront vécus durant des stades critiques dans leur développement (Kupperschmidt, 2000). Les membres d'une même génération ne partagent pas simplement un anniversaire, au contraire, ils partagent une identité de réponses, une certaine affinité dans la manière dont ils évoluent, vivent et sont façonnés et formés par leurs expériences communes (Mannheim, 1952) » (Casoinic, 2016).

« Gloutonnerie livresque »

C'est le fait de rechercher plein de références mais sans vraiment bien savoir ce que l'on recherche, sans avoir structuré son travail de recherche (Rousseau, 2017).

« Guerre des talents »

« L'expression "Guerre des Talents" a été utilisée pour la première fois par McKinsey en 1997 pour décrire les difficultés rencontrées par les entreprises qui veulent recruter des salariés qualifiés. En raison des évolutions démographiques et de la demande croissante de compétences spécifiques, dans de nombreux secteurs, le recrutement devient une "bataille" pour les meilleurs talents. » (CareerBuilder, 2015).

Management humain

« Le management humain désigne un ensemble d'activités (pratiques et discours) et de théories qui visent à intégrer les femmes et les hommes dans l'entreprise. (...) considère l'Homme au travail comme un être réflexif, c'est-à-dire contribuant à définir des normes d'action collective au regard desquelles ses actions et celles d'une communauté de travail seront évaluées. » (Taskin, 2016, p. 40).

Management par objectifs

Cette forme de gestion privilégie les objectifs à atteindre, la participation et le feedback sur le travail réalisé. Il nécessite de fixer des objectifs, de déterminer des modalités d'évaluation (Léon, 2005).

Motivation au travail

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993).

« Ensemble des processus d'éveil, de direction et de maintien des activités dirigées vers un but » (Taskin, 2016).

Motivation extrinsèque

La motivation est extrinsèque « lorsqu'une activité est effectuée pour des raisons instrumentales. La recherche de gains ou l'évitement de punitions constitue alors le moteur de l'action, qui est mise en œuvre pour répondre à des contraintes extérieures » (Cassagnol-Bertrand et al., 2006).

Motivation intrinsèque

« La motivation intrinsèque est définie comme le fait de faire une activité pour ses satisfactions inhérentes plutôt que pour certaines conséquences. Lorsqu'elle est intrinsèquement motivée, une personne est amenée à agir pour le plaisir ou le défi impliqué plutôt que pour des raisons externes, des pressions ou des récompenses » (Ryan et Deci, 2000).

Leviers de cette motivation

Autonomie

« De façon générale, le concept d'autonomie est la capacité de se gouverner selon ses propres règles et signifie « qui ne dépend que de soi » ou « ce dont on peut disposer » ou encore en droit, on parle d'autonomie pour désigner un Etat régi par ses propres lois » (De Terssac, 2012). Deci et Ryan (1985, cités dans Paquet et al., 2016) définissent l'autonomie comme un « besoin psychologique qui pousse l'individu à être à l'origine de son propre comportement, à le réguler lui-même, plutôt que d'être contrôlé par une force ou une pression qu'elle soit externe ou interne ».

Maitrise

La maitrise est ici comprise comme les connaissances disponibles des individus, leur expertise, et selon Pink (2009) comme « le désir d'être toujours meilleur dans une activité donnée ». En général, les individus veulent apprendre et évoluer afin d'engranger le plus de connaissances possibles. Ils agissent pour leur développement personnel, leurs envies de se surpasser et leur envie de maîtriser leur environnement professionnel.

Principe d'asymptote de maitrise = « on ne peut jamais atteindre la maitrise totale, la maitrise est impossible à posséder complètement et c'est ce qui rend la recherche de la maitrise à la fois attrayante et frustrante car le plaisir est dans la quête de la réalisation » (Pink, 2009).

But

Tout travailleurs doit se sentir pertinents dans son travail, doit en comprendre les objectifs et le sens et doivent trouver un but à ce qu'ils font. L'idée n'est pas de les motiver par un objectif (donné par le patron promettant un bonus salarial par exemple) mais bien que la motivation vienne d'eux-mêmes, qu'ils aient envie de faire ce qu'ils font, qu'ils y trouvent une certaine forme de plaisir ou de challenge.

Objectifs SMART

L'acronyme de :

Spécifique - cibler une zone spécifique de développements d'objectifs

Mesurable – quantifiable ou un indicateur de progrès

Assignable – spécifier qui travaille sur cet objectif

Réaliste – assurer que le résultat peut être atteint, donner les ressources disponibles pour l'atteindre

Temporellement défini – spécifier quand le résultat doit être atteint (Doran, 1981).

Paradigme

« Un paradigme est porté par une communauté scientifique : c'est ce qui 'fait autorité' à la fois intellectuellement et socialement au sein de cette communauté. C'est un ensemble cohérent d'hypothèses qui constitue un tout et qui offre un point de vue sur les phénomènes étudiés, une matrice » (Martin, 2011, p. 18).

Population active occupée

« La population active occupée comprend donc les travailleurs salariés et non salariés qui résident en Wallonie indépendamment de leur lieu de travail, mais non les travailleurs qui travaillent en Wallonie sans y habiter (les travailleurs occupés en Wallonie constituent l'emploi intérieur qui peut être analysé, pour sa composante salariée, sur la base des données de l'ONSS décentralisée (Office national de sécurité sociale)) » (IWEPS, 2018).

Quantitatif

« L'analyse quantitative désigne l'ensemble des méthodes et des raisonnements utilisés pour analyser des données standardisées (c'est-à-dire des informations dont la nature et les modalités de codage sont strictement identiques d'un individu ou d'une situation à l'autre). Ces données résultent souvent d'une enquête par questionnaire (...). S'appuyant sur des méthodes statistiques (qui sont conçues comme des outils d'analyse des grandes séries de données), l'analyse quantitative produit des informations chiffrées » (Martin, 2011, p. 26).

Questionnaire

« L'enquête par questionnaire constitue une des méthodes courantes de la sociologie, consistant à recueillir des informations très standardisées (c'est-à-dire strictement et facilement comparables d'un individu ou d'une situation à l'autre) grâce à un protocole unique et supposé être adapté à tous, déterminé par la problématique » (Martin, 2011, p. 37).

Reconnaissance au travail

Certains auteurs mettent en évidence le caractère essentiel de la reconnaissance au travail en tant que vecteur de l'identité (Dejours, 1993), source de motivation et de satisfaction (Bourcier et Palobart, 1997) et constituant du sens du travail (MOW, 1987 ; Morin, 1996, 2001). En effet, elle opère comme agent de développement des personnes et comme liant et facteur dynamique dans les relations professionnelles. (...) Source de mobilisation et d'engagement organisationnels parmi les plus importantes (Wils et al., 1998 ; Tremblay et al., 2000), la reconnaissance joue un rôle non négligeable dans le succès et la durée des

transformations organisationnelles. (...) Enfin, en contribuant à la satisfaction au travail des employés, elle influence positivement la productivité et la performance des organisations (Applebaum et Kamal, 2000). (Auteurs cités dans Brun, 2005, p.79).

Illustration (Brun, 2005) :



Sénior

Les employés sont considérés comme « sénior » à partir de l'âge de 45 ans.

Stéréotypes

« Une opinion toute faite sans fondement réduisant les particularités » (Larousse).

Tableau de contingence/ Tableau croisé

« On y figurera en lignes des valeurs possible pour une variable X, en colonnes les valeurs possibles de la variable Y, et dans chacune des cellules formées par les intersections des lignes et des colonnes, les effectifs ou les proportions » (Mercklé, 2011, p. 39).

Taylorisme

« Méthode de gestion extrêmement planifiées et organisées selon des principes qualifiés de scientifiques, en référence à la prégnance de la mesure (des temps et des mouvements de production » (Taskin, 2016, p. 51).

Principes de l'OST

- Lutte contre la flânerie grâce au contrôle du temps
- Parcellisation des tâches
- Division du travail

T.I.C (Technologie de l'information et de communication)

« Ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique » (Larousse).

Vieillessement actif

« Vieillir en restant actif est le processus consistant à optimiser les possibilités de bonne santé, de participation et de sécurité afin d'accroître la qualité de la vie pendant la vieillesse. ... Un vieillissement actif permet aux personnes âgées de réaliser leur potentiel de bien-être

physique, social et mental tout au long de la vie et de s'impliquer dans la société selon leurs besoins, leurs souhaits et leurs capacités, tout en jouissant d'une protection, d'une sécurité et de soins adaptés lorsqu'elles en ont besoin » (OMS).

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

Alderfer, C. P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior & Human Performance*, 4, 2, pp. 142-175.

Bipp, T. (2010), « What do People Want from their Jobs? The Big Five, core self-evaluations and work motivation », *International Journal of Selection & Assessment*, 18, 1, pp. 28-39.

Brun, J.P. (2005), « La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30, 2, pp. 79- 88.

Casoinic, D. (2016), « Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise. », *Économie et management*, 160, pp. 29-36.

Cassagnol-Bertrand, F. et al. (2006), « Norme de motivation intrinsèque et utilité sociale : recherches dans le champs organisationnel », *Psychologie du travail et des organisations*, 12, pp. 339-349.

Dejoux, C. et Wechtler, H. (2011), « Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management », *Management & Avenir*, 43, 3, pp. 227-238.

Diez, R. et Carton, P. (2013), « De la reconnaissance à la motivation au travail », *Management Review*, 150, 3, pp. 104-112.

Doran, G.T. (1981), « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives », *Management Review*, 70, 11, pp. 35-36.

Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the Design of Work: Test of a Theory », *Organizational behavior and human performance*, 16, pp. 250-279.

Jeffries, F.L. et Hunte, T.L. (2004), « Generations and Motivation: A Connection Worth Making », *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6, 1, pp. 37-70.

Léon, E. (2005), « Le management à distance : résultats d'une étude exploratoire », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, 31, pp 114-144.

Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational behavior and human performance*, 3, pp. 157-189.

Louche, C., Bartolotti, C. et Papet, J. (2006), « Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation », *Bulletin de psychologie*, 484, 4, pp. 351-357.

Maslow, A.H. (1943), «A theory of human motivation », *Psychological review*, 50, 4, pp. 370-396.

Montana, P. J. et Petit, F. (2008), « Motivating Generation X and Y on the Job...and Preparing Z », *NACE Journal*, 68, 3, pp. 28-32.

Pauget, B. et Dammak, A. (2015), « Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... », *Regards*, 48, 2, pp. 185-189.

Ryan, R.M. et Deci, E.L. (2000), « Extrinsic motivations : classic definitions and new directions », *Contemporary Education Psychology*, 25, pp. 54-67.

Saba, T. (2017), « Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences », *Gérontologie et société*, 39, 2, pp. 27-41.

Santelmann, P. (2004), « Formation continue et âge », *Gérontologie et société*, 27, pp. 143-156.

Simard, G., Doucet, O. & Bernard, S. (2005), « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60, 2, pp. 296-319.

Thomas, K. W. et Velthouse, B. A. (1990), « Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation », *The Academy of Management Review*, 15, 4, pp. 666-681.

Monographies

De Terssac, G. (2012), « Autonomie et travail », *Dictionnaire du travail*, Paris : Presse Universitaire de France, pp. 47-53.

Fischer, G.N. (2015), « La psychologie sociale : Approche et théories », *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris : Dunod, pp. 7-33.

Kanfer, R. (1990), « Motivation theory and Industrial/Organizational psychology », *Handbook of industrial and organizational psychology*, pp.75-170.

Paquet, Y., Carbonneau, N. et Vallerand, R.J (2016), « Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie », *La théorie de l'autodétermination*, Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur, pp. 15-32.

Paugam, S. (2011), *les 100 mots de la sociologie*, Paris : Presse Universitaire de France.

Pink, D. (2009), *La vérité sur ce qui nous motive*, Paris : Flammarion.

Roussel, P. et Louart P. (2001), « La motivation au travail – concept et théorie », *Les grands auteurs en GRH*, Paris : Éditions EMS.

Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck.

Tricot, J. (1959), *Traduction Aristote Éthique à Nicomaque*, Éditions les Échos du Maquis, p. 22.

Vallerand, R. J. et Thill, E. E. (1993), « Introduction au concept de motivation », *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval : Éditions Études Vivantes.

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New-York: Wiley and Sons.

Organismes

Cultiaux, J. (2006), *Qu'en est-il du conflit des générations ? Une différenciation des attitudes et des attentes à l'égard du travail*, Namur : Association pour une fondation travail-université. <http://www.ftu.be/index.php/publications/mutations-du-travail/92-qu-en-est-il-du-conflit-des-generations>

Hays (2018), *Enquête Hays 2018 : la cohabitation des générations au travail*, HAYS. <https://www.slideshare.net/Hays75/enquete-hays-la-cohabitation-des-generations-au-travail>

IWEPS (2018), *Population active, taux d'activité, taux d'emploi et taux de chômage*, IWEPS. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/population-active-taux-dactivite-taux-demploi-taux-de-chomage-administratifs-commune/>

Louart, P. (2002), *Les cahiers de la Recherche : Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Lille : Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Évolution des Entreprises (CLAREE). http://www.e-rh.org/documents/wp_louart2.pdf

Organisation Mondiale de la Santé (OMS), *What is Healthy Ageing ?*, OMS. <https://www.who.int/ageing/healthy-ageing/en/>

Servais, A. (2016), *La cohabitation intergénérationnelle dans nos équipes : source de tension ou opportunité ?*, UCL Mont-Godinne : Sagittarius HR. http://www.uclmontgodinne.be/files/2018-02-24_col_qo_cohabitation_intergenerationnelle_a.servais.pdf

Système Méthodologique d'aide à la Réalisation de Tests (2019), *Statistiques de groupe et analyse des questions de votre épreuve*, Liège : IFRES Université de Liège. http://smart.uliege.be/wp-content/uploads/ressources/smart-uliege_fiche-statistiques-correction.pdf

Note de cours

Taskin, L. (2017). LTRAV2600, Personnel et organisation. *Notes de cours*, Université Catholique de Louvain.

Martinez Garcia, E. (2016). Sociologie du travail. *Note de cours*, Université Libre de Bruxelles.

Rousseau, A. (2017). LTRAV2010 – Méthodes de recherche en Sciences du Travail. *Note de cours*, Université Catholique de Louvain.

Vermandele, C. (2015). Éléments de statistique pour les sciences sociales. *Note de cours*, Université Libre de Bruxelles.

Site Internet

CareerBuilder France (2015), « Glossaire RH :guerre des talents », *Site de CareerBuilder*, [En ligne], <https://recruteur.careerbuilder.fr/blog/glossaire-rh-guerre-des-talents> (consulté le 10 août 2019).

Chartrand, C. (2017), « Qu'est-ce que le big five (OCEAN) en psychologie et psychométrie ? », *Site d'Atmanco*, [En ligne], <https://atmanco.com/fr/blog/psychometrie/big-five-ocean-psychometrie-psychologie/> (consulté le 20 mars 2019).

Encyclopedia Universalis France (2019), « Cohorte, sciences sociales », *Site d'Universalis*, [En ligne], <https://www.universalis.fr/encyclopedie/cohorte-sciences-sociales/> (consulté le 20 mars 2019).

Larousse (2019), « Dictionnaire de Français », *Site des Éditions Larousse*, [En ligne], <https://www.larousse.fr> (consulté à plusieurs dates).

Lemoine, T. (2017), « Qu'est-ce qu'un cycle de Kondratiev ? », *Site de Major-Prépa*, [En ligne], <https://major-prepa.com/economie/quest-ce-quun-cycle-de-kondratiev/> (Consulté le 20 mars 2019).

L'Express (2016), « les jeunes de la génération Y voient leur carrière comme un long marathon », *Site de l'Express Emploi*, [En ligne], https://www.lexpress.fr/emploi/gestion-carriere/les-jeunes-de-la-generation-y-voient-leur-carriere-comme-un-long-marathon_1797028.html (Consulté le 21 mai 2019).

Minitab (2018), « Interprétation des résultats principaux pour la fonction Corrélation », *Site d'assistance de Minitab*, [En ligne], <https://support.minitab.com/fr-fr/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/interpret-the-results/key-results/> (Consulté le 03 mai 2019).

Sopra Banking Software (2019), « Notre mission », *Site de Sopra Banking Software*, [En ligne], <https://www.soprabanking.com/a-propos/notre-mission> (Consulté le 15 février 2019).

StudyramaPro (2017), « Travailler après 45 ans », *Site de StudyramaPro*, [En ligne], <https://www.studyrama.com/pro/emploi/egalite-des-chances/travailler-apres-45-ans-20454.html> (Consulté le 21 mai 2019).

Documents internes

HR BeNeLux (2017), *Proposal for a new Motivation Strategy*, BENELUX: Sopra Banking Software.

Motivation Team (2018), *Newsletter: Launching of Motivation Team*, BENELUX: Sopra Banking Software.

Motivation Team (2018), *Newsletter: Remember us*, BENELUX: Sopra Banking Software.

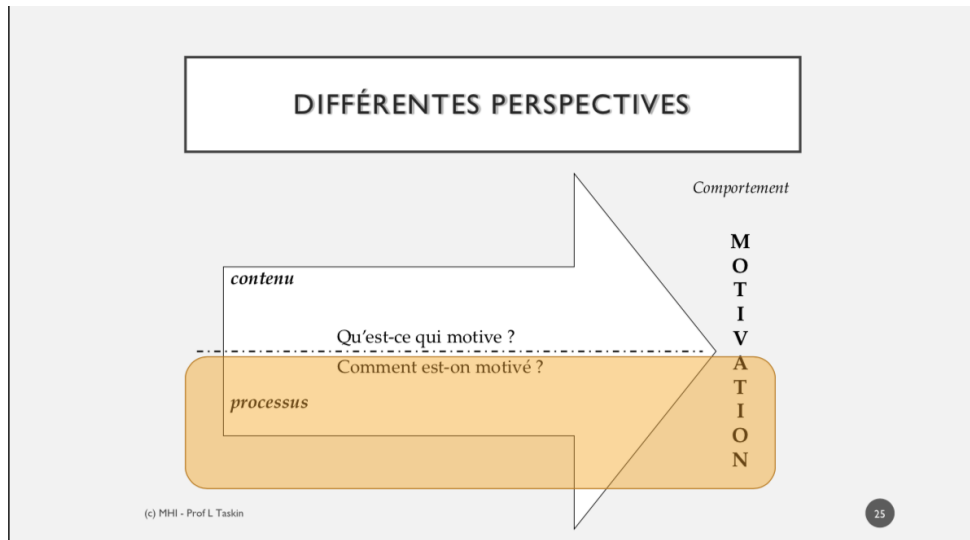
Logiciel statistique

RStudio Team (2015). *RStudio: Integrated Development for R*. RStudio, Boston. <https://www.rstudio.com>

ANNEXES

ANNEXE N°1 : FLECHE DIRECTIONNELLE « MOTIVATION »

In Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck.



ANNEXE N°2 : ILLUSTRATION DES PRATIQUES DE RECONNAISSANCE

In Brun, J.P. (2005), « *La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens* », *Gestion*, 30, 2, p. 86.

TABLEAU 1 – Plans d'interactions et pratiques de reconnaissance				
PLANS D'INTER-ACTIONS	PRATIQUES DE RECONNAISSANCE			
	Reconnaissance existentielle (personne/collectif)	Reconnaissance de la pratique de travail (processus de travail)	Reconnaissance de l'investissement dans le travail (processus de travail)	Reconnaissance des résultats (produit, résultats)
Horizontal	• Rencontre sociale (création de liens) • Consultation entre pairs • Soutien face à un besoin personnel • Information sur un sujet d'intérêt • Cérémonie de reconnaissance entre collègues lors d'un départ	• Feed-back par les pairs sur les habiletés professionnelles • Groupe de résolution de problèmes • Mise en relief des contributions, de l'innovation, de la créativité lors de réunions d'équipe • Félicitations adressées mutuellement	• Applaudissements pour souligner l'effort (personne, équipe) • Lettre personnalisée reconnaissant le courage et la ténacité d'un collègue • Encouragements des pairs à maintenir l'effort et la mobilisation collective • Soutien entre groupes de métiers	• Fête entre pairs pour souligner une réussite • Remise d'un cadeau à une personne pour une réalisation professionnelle importante • Réjouissances informelles entre deux employés au moment de la réalisation des objectifs
Vertical	• Accessibilité et visibilité de la direction • Gestion responsabilisante • Participation au développement • Accès au développement professionnel • Défense de ses employés • Latitude décisionnelle offerte • Autorisation d'aménagements d'horaire	• Affectation à un projet spécial • Participation autorisée à un colloque • Encadrement professionnel • Appui positif de l'employé envers le patron • Valorisation des porteurs de dossiers • Félicitations adressées à un employé devant les pairs	• Prise en considération de la charge de travail ou de la difficulté du travail dans l'évaluation des résultats • Organisation d'activités relaxantes après des activités intenses • Remerciements de la part d'un employé pour le temps qu'un cadre lui a consacré	• Rencontre d'évaluation du rendement • Mise en relief des bons coups en réunion • Lettre personnalisée à un employé ayant obtenu un contrat pour l'entreprise • Affichage dans le service des réussites d'équipes • Remise d'une plaque • Félicitations, remerciements publics d'employés au gestionnaire pour sa contribution à une réussite • Tableau d'honneur
Organisationnel	• Lettre personnalisée lors d'un événement personnel (anniversaire) • Rencontre d'accueil pour le nouvel employé • Accès à un travail moins pénible • Programme de suggestions des employés • Information, consultation du personnel • Clarification des normes de rétribution • Examen des enjeux humains dans la prise de décisions de gestion • Fourniture de services professionnels aux employés licenciés	• Prix de pratique professionnelle • Programme de coaching et mentorat • Programme de mobilité • Programme de reconnaissance et de soutien de l'innovation • Cérémonie de reconnaissance pour le travail d'équipe	• Reconnaissance des heures supplémentaires • Reconnaissance des années de service • Octroi de temps pour les activités sociales entre employés • Repos accordé	• Primes de motivation • Communiqués, journal des succès • Prix d'excellence, prix d'équipe • Budget discrétionnaire / reconnaissance par unité ou service • Note personnalisée pour une réalisation méritante • Semaine de la reconnaissance
Externe (services)	• Prise en considération de l'opinion du client, du consultant • Contacts personnalisés • Information offerte au consultant • Accueil sympathique des fournisseurs • Mémoire des caractéristiques personnelles du client	• Remerciements verbaux adressés par un client pour la qualité du service • Rencontre d'évaluation du travail d'un consultant • Offre d'un contrat important en relation avec les compétences professionnelles du consultant	• Lettre de recommandation pour le consultant vantant son ardeur au travail • Feed-back positif à un fournisseur • Félicitations par un client pour le travail d'un employé dans des conditions difficiles	• Expression de la satisfaction au consultant au regard du produit du travail • Augmentation de salaire lors du contrat subséquent • Cadeau du client (bouteille de vin)
Social (communauté)	• Travail bénévole • Respect de la culture et de l'identité d'un groupe de la communauté • Valorisation sociale d'un employé ou d'une entreprise par la communauté	• Remerciements publics de l'entreprise à un organisme communautaire en reconnaissance du travail effectué	• Reconnaissance du travail des aînés et retraités • Lettre de reconnaissance de la communauté à un groupe d'employés pour leur mobilisation	• Subventions au mérite à des organismes • Cérémonie de reconnaissance • Diffusion dans les médias des résultats positifs de la collaboration entreprise-communauté

ANNEXE N°3 : TABLEAU ADAPTE DES CYCLES DE KONDRATIEFF ET DE WARNOTTE

In Taskin, L. et Dietrich, A. (2016), *Management humain*, Louvain-La-Neuve : De Boeck.

	Ancien régime		1789 > 1849 Premier cycle	1850 > 1896 Deuxième cycle	1897 > 1944 Troisième cycle	1945 > 1975 Quatrième	1975 > 2000 cyde	2000 > ... Cinquième cycle
<i>Innovations majeures</i>			Machine à vapeur, métier à tisser Jacquard	Acier Bessemer (chemin de fer)	Moteur à explosion, automobile	Électronique, pétrochimie, aéronautique	Informatique	TIC, nanotechnologies
<i>Crise</i>		Révolution française	Famines	Grèves, mouvements sociaux	Guerre mondiale	Crises pétrolières, économique et monétaire	Crises des marchés financiers	
<i>Type d'organisation</i>	Corporation		Entreprises de petite taille, ateliers	Entreprises de grande taille (usines)	Entreprises de grande taille	Entreprises de grande taille	Restructurations, aplatissement des structures	Entreprises réseaux, entreprises globales
<i>Organisation du travail</i>	Transmission du savoir technique, logique de métier		Isolément du travailleur Pouvoir arbitraire et coercitif Contrôle simple et personnalisé	Emploi non qualifié massif. Dualisation entre travailleurs non qualifiés et qualifiés Contremaitres	O.S.T./Fordisme Parcelisation, Séparation exécution/conception Contrôle mécanique	Bureaucraties M.B.O. Contrôle structurel	Just in time Flexibilité du travail NFOT Contrôle culturel	Externalisation (core business) Flexibilité du travail, employabilité Contrôle sociodéologique + technocratique
<i>Fonction RH</i>					Administration du personnel Dispositifs réglementaires, administration du contrat de travail (salaire, règlements, congés)	Gestion des Ressources Humaines Sélection, appréciation, formation, carrières	GRH, partenaire des travailleurs et de la direction GPEC	GRH, acteur de changement, partenaire stratégique de la direction, création de valeur Knowledge management
<i>Logique organisationnelle</i>	Professionnelle		Entrepreneuriale	Industrielle	Planificatrice	Bureaucratique	De flexibilité	Agile
<i>Conception de l'humain</i>	Expert, artisan		Artisan	Peu qualifié, remplaçable	Fainéant, motivé par l'argent	Autonome, Ressource Motivable	Ressource économique	Actif financier (capital, talent)

ANNEXE N°4 : APPENDIX 1 DE SOPRA BANKING SOFTWARE

Les questions utilisées lors de leur première enquête.

N.B : ce qui est écrit est ma "recatégorisation",

Ma catégorisation

Appendix 1

The 21 questions were:

- Engagement: I have the feeling to progress in something that means something to me → Mastery
- Engagement: I am proud of the work I realize OK
- Purpose: I find the work that I do full of meaning and purpose OK
- Purpose: I know and understand the purpose of Sopra Banking OK
- Autonomy: In my work, only the result (the "what") matters, I have the freedom on the manner (the "how") OK
- Autonomy: At work, I feel that I am listened to → Recognition
- Autonomy: At work, I can express my ideas freely without feeling judged OK
- Mastery: At work, I regularly have the opportunity to do what I do best OK
- Mastery: My competencies are well utilized in my tasks OK
- Mastery: My daily tasks contribute to the improvement of my competencies OK
- Mastery: I feel supported to improve my competencies OK and recognition
- Engagement: My work is challenging → purpose
- Fairness: I feel recognized in my work → recognition
- Autonomy: I can be myself at work OK
- Engagement: I would recommend my friends to work for Sopra Banking OK
- Purpose: The administrative tasks to perform take up a reasonable amount of time → ?
- Fairness: My compensation package (salary, bonus, days off, ...) seems fair compared to my colleagues → extrinsic motivation
- Fairness: My compensation package (salary, bonus, days off, ...) seems fair compared to the market → extrinsic motivation
- Fairness: My (Sopra) level is appropriate compared to my colleagues → recognition
- Engagement: I try to improve my job and my personal organization → Mastery
- Engagement: I feel happy when I am working intensely OK

ANNEXE N°5: QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

The Intrinsic and Extrinsic motivation of the different generations at work

Hello,

I am De Moor Soizic, a final year Master student in Human Resources Management at Université Catholique de Louvain (UCL). I am writing my thesis on motivation and its impact on different generations at work.

Are you currently included in the labour force? If so, you can help me!

The motivation of generations at work is a research subject that fascinates me because I think that the human aspect of work is a real resource. People are motivated in many ways... I hope many of you will help me in my thesis by answering this questionnaire. If you have any questions, please do not hesitate to contact me at my e-mail address: soizic.demoor@student.uclouvain.be

This questionnaire remains completely confidential!

Thank you for taking the time to help me write my thesis with your answers,
Best regards,

De Moor Soizic
soizic.demoor@student.uclouvain.be

*Obligatoire

Status

1. In which sector do you work? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Public Sector
- ☐ Private sector
- ☐ Self-employed worker, freelancer
- ☐ Casework : Sopra Group

2. How long have you been working ?

Une seule réponse possible.

- ☐ 0 - 5 years
- ☐ 5 - 10 years
- ☐ 10 - 20 years
- ☐ 20 -30 years
- ☐ More than 30 years

3. What is your highest degree?

Une seule réponse possible.

- ☐ CESS : high school diploma
- ☐ Professional Training
- ☐ Bachelor degree
- ☐ Master degree
- ☐ PhD
- ☐ Other

4. When were you born? *

Une seule réponse possible.

- ☐ 1952 - 1964
- ☐ 1965 - 1978
- ☐ 1979 - 1994
- ☐ 1995- ...

5. What is your function ? (level, position, grade)

Intrinsic Motivation : Autonomy, Mastery and Purpose

Intrinsic motivation = action only driven by the interest and pleasure that the individual finds in it, without expectation of rewards.

Three motivation pillars support motivation :

1. Autonomy : the ability to govern oneself according to one's own rules and means "that depends only on oneself". Everyone needs a certain freedom to express her/his own personality and creativity.
2. Mastery : everyone is willing to learn and evolve, to move towards mastery. Employees act for their personal development, their desire to surpass themselves and their desire to master their professional environment.
3. Purpose : all employees must feel relevant in their work, must understand its objectives and meaning and must find a purpose in what they do.

6. What is the most essential to you in your work? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Autonomy
- ☐ Mastery
- ☐ Purpose

Autonomy

7. On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences: *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
Autonomy is something I need in my job	☐	☐	☐	☐	☐
I need to have a lot of responsibilities	☐	☐	☐	☐	☐
I need to have the ability to act, to take initiatives	☐	☐	☐	☐	☐
I need to express my ideas freely	☐	☐	☐	☐	☐
I need to have the freedom on the manner I do my work	☐	☐	☐	☐	☐
I rarely need to be guided in my work	☐	☐	☐	☐	☐

8. Thinking about your present job : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
I feel autonomous in my job	☐	☐	☐	☐	☐
I have a lot of responsibilities	☐	☐	☐	☐	☐
I have the ability to act, to take an initiative in my job	☐	☐	☐	☐	☐
I can express my ideas freely at work	☐	☐	☐	☐	☐
I have the freedom on the manner I do my work	☐	☐	☐	☐	☐
I am guided in my work only if I request it	☐	☐	☐	☐	☐

Mastery

9. On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences: *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
Mastery is something I need in my work	☐	☐	☐	☐	☐
I need to master my work environment	☐	☐	☐	☐	☐
I need trainings to ensure the development of my skills	☐	☐	☐	☐	☐
I need that my competencies are well used in my tasks	☐	☐	☐	☐	☐
I need to have the necessary competencies to do this job well.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Thinking about your present job : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
I feel like I master my work	☐	☐	☐	☐	☐
I feel like I master my work environment	☐	☐	☐	☐	☐
My company offers training to ensure the development of my skills.	☐	☐	☐	☐	☐
At work, my competencies are well used in my tasks	☐	☐	☐	☐	☐
I have the necessary competencies to do this job well.	☐	☐	☐	☐	☐

Purpose

11. On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences: *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
Personal purpose is something I need in my work	☐	☐	☐	☐	☐
Company purpose is something I need in my job	☐	☐	☐	☐	☐
I need to progress in something that means something to me	☐	☐	☐	☐	☐
I need a challenging job	☐	☐	☐	☐	☐

12. Thinking about your present job : *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
I find the work that I do full of meanings and purpose	☐	☐	☐	☐	☐
I know and understand the purpose of the company I work for	☐	☐	☐	☐	☐
At work, I have the feeling to progress in something that means something to me	☐	☐	☐	☐	☐
My work is challenging	☐	☐	☐	☐	☐

Engagement

13. On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences: *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
I feel happy to work for my company	☐	☐	☐	☐	☐
I am proud of the work I realize	☐	☐	☐	☐	☐
I would recommend working for my company to my friends	☐	☐	☐	☐	☐
I consider doing almost few years at my current work	☐	☐	☐	☐	☐

14. Do you have any comments on the intrinsic motivation ?

Extrinsic motivation

Motivation is extrinsic "when an activity is done for instrumental reasons. The search for gains or the avoidance of punishment is then the driving force behind the action, which is implemented to respond to external constraints" (Cassignol-Bertrand et al., 2006).

15. On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences: *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
There is a performance and career development evaluation system in my company.	☐	☐	☐	☐	☐
I have a warm and social working atmosphere	☐	☐	☐	☐	☐
My company gives me correct financial recognition for the quality of my work	☐	☐	☐	☐	☐
My compensation package (salary, bonus, day off) seems fair compared to the market	☐	☐	☐	☐	☐
I am willing to work harder if there are salary bonuses or performance bonuses	☐	☐	☐	☐	☐
I am willing to work harder if there are performance-related punishments (example: withdrawal of money from salary or benefits)	☐	☐	☐	☐	☐

Recognition

16. Which recognition is the most important to you ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Existential recognition: of your person
- ☐ Recognition of work practice: recognition of professional skills, expertise and creativity
- ☐ Recognition of investment in work: the effort
- ☐ Recognition of results: recognition of performance, work accomplished

17. On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences: *

Une seule réponse possible par ligne.

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
I need to feel recognized in my work	☐	☐	☐	☐	☐
I need to feel valued in my work	☐	☐	☐	☐	☐
I need to feel I am listened to	☐	☐	☐	☐	☐
I need to feel supported in my work	☐	☐	☐	☐	☐
I need existential recognition	☐	☐	☐	☐	☐
I need recognition of my works practices	☐	☐	☐	☐	☐
I need recognition for the investment in my work	☐	☐	☐	☐	☐
I need recognition for my results	☐	☐	☐	☐	☐
Generally, I feel recognized in my work	☐	☐	☐	☐	☐

18. Do you have any comments about extrinsic motivation ?

Intrinsic Versus Extrinsic Motivation

Intrinsic motivation = action only driven by the interest and pleasure that the individual finds in it, without expectation of rewards.

Motivation is extrinsic "when an activity is done for instrumental reasons. The search for gains or the avoidance of punishment is then the driving force behind the action, which is implemented to respond to external constraints" (Cassagnol-Bertrand et al., 2006).

19. What type of incentives are most effective according to you? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Intrinsic incentives : have autonomy, mastery, purpose at work, personal pride in doing a good job
- ☐ Extrinsic incentives : recognition, financial bonuses for the very good output, work conditions

20. **Why?**

21. **What is your vision of the ideal job, your expectations of it? (in terms of hierarchy, relationship, personal expectation, etc.) ***

22. **What are the three most important requirements you need in your job? (f.i. : good atmosphere, training, etc.) ***

Motivation in general23. **On a scale of 1 to 5, how would you rate the following sentences:***Une seule réponse possible par ligne.*

	1 : Strongly disagree	2 : Not agree	3 : Neutral	4 : Agree	5 : Strongly agree
Motivation at work is a subject that interests and concerns me	☐	☐	☐	☐	☐
I am motivated to do my work	☐	☐	☐	☐	☐
Motivation at work is a subject that is taken into account in my company	☐	☐	☐	☐	☐
I would like to have a team who take care of the employee's motivation in my company	☐	☐	☐	☐	☐

ANNEXE N°6 : RECATEGORISATION DES QUESTIONS POUR TRAITEMENT STATISTIQUE

Données signalétiques

- Secteur: In which sector do you work?
- Ancienneté: How long have you been working?
- Diplôme: What is your highest degree?
- Generation: When were you born?

Motivation intrinsèque

- Item: What is the most essential to you in your work?

Autonomy

Besoin d'autonomie

- Q1: Autonomy is something I need in my job
- Q2: I need to have a lot of responsibilities
- Q3: I need to have the ability to act, to take initiatives
- Q4: I need to express my ideas freely
- Q5: I need to have the freedom on the manner I do my work
- Q6: I rarely need to be guided in my work

Autonomie perçue

- Q7: I feel autonomous in my work
- Q8: I have a lot of responsibilities
- Q9: I have the ability to act, to take an initiative in my job
- Q10: I can express my ideas freely at work
- Q11: I have the freedom on the manner I do my work
- Q12: I am guided in my work only if I request it

Mastery

Besoin de maitrise

- Q13: Mastery is something I need in my job
- Q14: I need to master my work environment
- Q15: I need trainings to ensure the development of my skills
- Q16: I need that my competencies are well used in my task
- Q17: I need to have the necessary competencies to do this job well

Maitrise perçue

- Q18: I feel like I master my work
- Q19: I feel like I master my work environment
- Q20: My company offers training to ensure the development of my skills
- Q21: At work, my competencies are well used in my tasks
- Q22: I have the necessary competencies to do this job well

Purpose

Besoin de finalité

- Q23: Personal purpose is something I need in my job
- Q24: Company purpose is something I need in my job
- Q25: I need to progress in something that means something to me
- Q26: I need a challenging job

Finalité perçue

- Q27: I find the work that I do full of meanings and purpose
- Q28: I know and understand the purpose of the company I work for
- Q29: At work, I have the feeling to progress in something that means something to me
- Q30: My work is challenging

Engagement

- Q31: I feel happy to work for my company
- Q32: I am proud of the work I realize
- Q33: I would recommend working for my company to my friends
- Q34: I consider doing almost few years at my current work

Extrinsic

- Q35: There is a performance and career development evaluation system in my company
- Q36: I have a warm and social working atmosphere
- Q37: My company gives me correct financial recognition for the quality of my work
- Q38: My compensation package (salary, bonus, day off) seems fair compared to the market
- Q39: I am willing to work harder if there are salary bonuses or performance bonuses
- Q40: I am willing to work harder if there are performance-related punishments

Recognition

- Recognition_Pref: Which recognition is the most important to you?

Besoin de reconnaissance

- Q41: I need to feel recognized in my work
- Q42: I need to feel valued in my work
- Q43: I need to feel I am listened to
- Q44: I need to feel supported in my work
- Q45: I need existential recognition
- Q46: I need recognition of my work practices
- Q47: I need recognition for the investment in my work
- Q48: I need recognition for my results

Reconnaissance perçue

- Q49: Generally, I feel recognized in my work

Intrinsic Vs Extrinsic motivation

- Incentives: What type of incentives are most effective according to you?

Thématique de la motivation en générale

- Q50: Motivation at work is a subject that interests and concerns me
- Q51: I am motivated to do my work

- Q52: Motivation at work is a subject that is take into account in my company
- Q53: I would like to have a team who take care of the employee's motivation in my company

