

503741
2000-
39

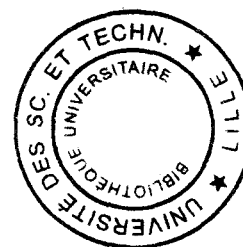
UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

**LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME :
UN PROCESSUS A GERER
POUR SOI-MEME ET L'ORGANISATION**

Thèse présentée en vue de l'obtention du Doctorat
de l'Université en Sciences de Gestion, par

Pascale FABER

Vendredi 27 Octobre 2 000



Jury

Directeur de recherche :

Mr Pierre LOUART
Professeur à l'Université de Toulouse 1.

Rapporteurs :

Mme Camille CARRIER
Professeur à l'UQTR-Trois Rivières au Québec.

Mr Michel MARCHESNAY
Professeur à l'Université de Montpellier 1.

Suffragants :

Mr Alain DESREUMAUX
Professeur à l'Université des Sciences et
Technologies, Lille 1. Directeur de l'IFRESI.

Mr Bernard DESTREBECQ
Consultant-Expert en PME à Marcq en Baroeul

REMERCIEMENTS

J'exprime ma profonde gratitude au Professeur Pierre Louart pour les conseils et les orientations qu'il m'a prodigués, pour son implication conséquente tout au long de cette recherche.

Je souhaite également rendre hommage à l'ensemble des personnes qui m'ont aidée, accompagnée ou soutenue dans l'avancée de mon travail :

A Christelle Louart et Alain Desreumaux pour la somme des connaissances qu'ils m'ont apportée lors du DEA en sciences de gestion.

Aux collègues du Graphe/Claree qui m'ont entourée et contribué à la rédaction de ma thèse, notamment Frédéric Sauvage et Thierry Verstraete.

Aux nombreux dirigeants de PME qui m'ont accompagnée de leur soutien, plus particulièrement ceux du Club de Perfectionnement à la Motivation de Valenciennes.

A tous mes étudiants, de formation initiale et de formation continue, ainsi qu'à leurs directions pour leur aide morale et leur sympathie sans faille.

A Christelle, Valérie, Isabelle, Priscille et Vincent pour leur savoir-faire et leur aide technique.

A mes parents, à Frank et Catherine et à mes quatre nièces Chloé, Marie, Camille et Lou que j'aime tous profondément.

Cette thèse, je la dédie
au plus beau bouquet de roses de ma vie :

Avant tout celles de ma famille, puis celles de mes ami(e)s,
Les roses de ma clientèle, jeunes ou aguerries,
Celles de l'amitié fraternelle aussi
Dont l'une d'entre elles, trop tôt partie,
Jean-François Léonardi.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
----------------------------	---

CHAPITRE I :

LA PME, UNE ENTREPRISE HUMAINE

Introduction.....	17
-------------------	----

I) LA PME : ENTRE TRADITION ET RENOUVELLEMENT

I.1) Les métamorphoses de la PME.....	19
I.2) Le renouveau de la PME en débat.....	24
I.3) Une recherche de définition et des limites de la PME.....	31

II) LA PME : UN SYSTEME SOCIAL CENTRALISE AUTOUR DU DIRIGEANT

II.1) Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME	41
II.2) Le dirigeant de PME : de fortes spécificités.....	44
II.3) Le dirigeant de PME entre moteurs et tensions.....	53

III) LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME : UNE DIMENSION OUBLIEE ?

III.1) De la motivation des « dirigés » à la motivation du dirigeant.....	59
III.2) Des visions parcellaires de la motivation du dirigeant de PME..	66
III.3) L'utilité d'une recherche sur la motivation du dirigeant de PME	73

Conclusion.....	80
-----------------	----

CHAPITRE II :

LA MOTIVATION, UN CONCEPT A REINCARNER

Introduction.....	83
-------------------	----

I) DES THEMES FRAGMENTES

I.1) Les théories de contenu, de processus : noyau central du corpus théorique sur la motivation.....	85
I.2) Les approches dites intégrées.....	93
I.3) Une richesse théorique mais des limites nombreuses.....	100

II) INTERROGATIONS CONCEPTUELLES SUR LA MOTIVATION

II.1) Au-delà des mots, des approches diversifiées.....	108
II.2) Une complexité sémantique pour définir la conduite humaine.....	113
II.3) Le concept de la motivation dans les situations de travail.....	119

III) VERS UNE APPROCHE D'AUTOREGULATION DE LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME

III.1) La motivation : un concept à réapprivoiser.....	130
III.2) Les déterminants fondamentaux de la motivation.....	137
III.3) L'autorégulation de la motivation du dirigeant de PME.....	147
Conclusion.....	152

CHAPITRE III :

SE GERER EN TANT QUE DIRIGEANT DE PME

Introduction.....	155
-------------------	-----

I) LES FONDEMENTS DE LA GESTION DU PROCESSUS MOTIVATIONNEL CHEZ LE DIRIGEANT DE PME

I.1) Au coeur de la gestion de la motivation du dirigeant : les notions de régimes et de perturbations.....	157
I.2) Les multiples situations dysfonctionnelles dans la trajectoire du dirigeant de PME.....	165
I.3) L'épreuve structurante des crises identitaires sur la motivation du dirigeant de PME.....	171

II) LA GESTION DE SOI, BASE DE L'AUTO-MOTIVATION

II.1) L'évolution scientifique du concept de gestion de soi.....	176
II.2) Les déterminants fondamentaux de la gestion de soi.....	187
II.3) La gestion de soi entre intériorité et extériorité.....	193

III) LES METHODES UTILISABLES PAR LE DIRIGEANT DE PME POUR SE MOTIVER

III.1) Une pluralité d'outils permettant d'intervenir sur la motivation.....	199
III.2) Le contexte de l'intervention pour se motiver en tant que dirigeant de PME.....	208
III.3) Accompagner l'agir motivationnel : questions-clefs.....	214
Conclusion.....	224

CHAPITRE IV :

PROTOCOLE METHODOLOGIQUE :

Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME

Introduction.....	227
-------------------	-----

I) VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE L'OBJET DE RECHERCHE

I.1) L'ancrage épistémologique de la recherche.....	228
I.2) Le choix général du protocole méthodologique.....	233
I.3) La place de la subjectivité dans l'approche de recherche.....	236

II) POUR UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE PARTICIPATIVE

II.1) L'entretien approfondi comme technique qualitative de recueil de données.....	238
II.2) Les caractéristiques de la relation du chercheur au terrain.....	244

III) TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES

III.1) Présentation générale.....	249
III.2) Présentation des 13 études de cas.....	257

CHAPITRE V et CHAPITRE VI :

LA MOTIVATION EN ACTION

Introduction.....	270
Présentation des 13 premiers entretiens.....	272
Synthèse typologique des premiers entretiens.....	343
Synthèse analytique des entretiens 2 et 3.....	350
Conclusion.....	374

CHAPITRE VII :

SE MOTIVER EN TANT QUE DIRIGEANT : UN ACTE DE GESTION ESSENTIEL EN PME

Introduction..... 377

I) GERER SA MOTIVATION : LA MAITRISE D'UNE DYNAMIQUE

- I.1) Une dynamique marquée par les ruptures et la continuité..... 378
- I.2) Les entraves à l'évolution de l'espace motivationnel..... 384
- I.3) La dynamique motivationnelle entre intériorité et réciprocité..... 391

II) LES APPORTS EN PME DE LA GESTION MOTIVATIONNELLE DU DIRIGEANT

- II.1) Des capacités managériales renforcées..... 397
- II.2) Des logiques d'action de dirigeants sous influence..... 404
- II.3) L'équilibre motivationnel : un acte de gestion essentiel en PME..... 410

III) L'ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT DE PME

- III.1) Pour se motiver : l'approche solitaire..... 417
- III.2) Un exemple d'accompagnement individualisé :
l'entretien motivationnel..... 423
- III.3) Les enjeux de l'entretien motivationnel..... 428

Conclusion..... 434

CONCLUSION GENERALE..... 436

Liste des tableaux et schémas..... 446

BIBLIOGRAPHIE..... 448

INTRODUCTION GENERALE

La petite et moyenne entreprise présente aujourd'hui des traits contrastés, entre une modernité qui s'affirme et une tradition qui cède le pas. Longtemps reléguée dans l'ombre de la grande entreprise, face à laquelle elle pouvait notamment apparaître comme une sorte de modèle réduit et inachevé d'organisation (et par là même moins efficace¹), la petite et moyenne entreprise semble gagner, depuis une vingtaine d'années, une nouvelle légitimité². Elle semble, en particulier, faire l'objet d'un regain d'intérêt manifeste, à mesure qu'elle se pose comme un réservoir d'innovation et d'emploi, s'identifie à l'aventure personnelle et au dynamisme de son dirigeant, s'affirme enfin par ses facultés de mobilité, de flexibilité et de changement.

La multiplication de travaux de recherche relatifs à la PME accompagne cette évolution. Si nombre d'études se sont d'abord efforcées de saisir ses spécificités au regard de la grande entreprise³, les recherches les plus récentes s'attachent à mieux cerner son identité. Différents aspects sont ainsi abordés : le rôle de la PME au sein du contexte économique (influence sur l'emploi et la diffusion de l'innovation, action sur le renouvellement du tissu industriel dans une économie en mutation...)⁴ ; les facteurs d'émergence, de développement et de pérennité de la PME (importance de l'entrepreneuriat, pratiques et comportements de la PME en réseau, liens entre

¹ B. Ganne, « Pour une sociologie des PME ou de l'entreprise comme articulation de systèmes de relations : de quelques réflexions préalables », Actes des 2^{ème} journées de sociologie du travail, « L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie », PIRTTEM, Mars 1987, p 293 à 313.

² O. Torrès, (coord.), *PME, De Nouvelles Approches*, Economica, Paris, 1998.

³ Cf, par exemple, les premières recherches de l'école d'Aston sur l'effet-taille des entreprises dans A. Desreumaux, *Structures d'entreprise. Analyse et gestion*, Paris, Vuibert, 1992.

⁴ Cf, par exemple, les travaux de P.A Julien, « Small business, as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory », *Small Business, Economics*, Vol 5, 1993. Voir aussi les recherches de S. Boutillier et D. Uzumidis, *La légende de l'entrepreneur*, Syros/Alternatives économiques, 1999.

performances et compétences des PME...)⁵ ; la PME comme système de gestion (implantation et conduite de démarches stratégiques, spécificité de la gestion des ressources humaines, constitution et transmission du capital...)⁶.

On observe un constat dominant : celui de l'importance du dirigeant pour cerner la PME. Pourvoyeur de capital et de compétences, détenteur d'une vision stratégique, acteur moteur de la mobilisation des ressources humaines, principal gestionnaire de risques, autant financiers que matériels et sociaux, « *il est*, comme le souligne Wtterwulghe⁷, *la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance* ». L'affirmation selon laquelle « *il n'y a pas plus d'entreprise sans dirigeant que de dirigeant sans entreprise. Inutile de souligner à quel point l'entreprise est marquée par son dirigeant* »⁸ s'impose avec d'autant plus de vigueur que la PME se présente comme une « ego-firme »⁹.

Structure personnifiée, la PME est caractérisée par le rôle endogène du dirigeant (« *il est partout* »). Le dirigeant de PME pèse d'un poids considérable sur son entreprise, aussi bien sur le contenu des activités et les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. D'où l'accent établi, dans nombre de travaux de recherche, aux objectifs du dirigeant de PME, à ses schémas cognitifs, à ses capacités entrepreneuriales et managériales par rapport aux caractéristiques personnelles (âge, histoire de vie, état de santé, formation initiale, personnalité, ...)¹⁰.

⁵ Cf, entre autres, les travaux sur l'entrepreneuriat qui seront développés ultérieurement. Voir aussi les recherches sur les théories des économies d'échelle, les théories des interstices, les travaux sur les fusions, les alliances, le partenariat, la sous-traitance...

⁶ Cf, par exemple, M. Marchesnay, « PME, stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, N°95, 1993 ; H. Mahé de Boislandelle, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1998...

⁷ R. Wtterwulghe, *La PME, Une entreprise humaine*, DeBoeck Université, Bruxelles, 1998, p 31.

⁸ J.M. Doublet et R. de Rochebrune, « Le métier de dirigeant », Revue Française de Gestion, Numéro Spécial, N°111, Nov-Déc 1996, p 2.

⁹ O. Torrès et J.M Plane, « Le recours au conseil est-il dénaturant pour la PME ? », Communication au CIFPME de Nancy-Metz, 1998.

¹⁰ Cf, par exemple, les travaux de M. Bayad et D. J Garand, « Vision du propriétaire - dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », Communication au 4^{ème} Congrès International francophone de la PME, Metz, Octobre 1998 ; voir aussi C. Benoit et M. D. Rousseau, « La GRH dans les PME au Québec : perception des dirigeants », Ministère de la main d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, Direction de la Recherche, Publications du Québec, 1993.

- I -

La motivation du dirigeant de PME comme objet de recherche

Il ressort de ces analyses que la réussite de la PME dépend largement de la manière dont le dirigeant occupe sa fonction. A cet égard, des travaux récents appréhendent la performance entrepreneuriale sous l'angle d'une articulation entre trois dimensions¹¹ : la personnalité du dirigeant, ses compétences et sa motivation. Autrement dit, au-delà des compétences dont il fait preuve (des « savoir-agir contextualisés » propres au métier de dirigeant au sens de Le Boterf)¹², au-delà des traits de personnalité (des caractéristiques stables et générales de la manière d'être propre à la personne qui dirige), la performance entrepreneuriale dépend de la façon dont le dirigeant est motivé.

Parler de motivation du dirigeant nous amène à emprunter des voies relativement peu usitées par les sciences de gestion. Lorsque la motivation est évoquée à propos du dirigeant d'entreprise, c'est en effet davantage pour l'aider à développer sa capacité à motiver autrui. Dans ce cas, la motivation est assimilée au leadership, attribut du métier de dirigeant qui renvoie directement à la dynamique de groupe. Evoquer la motivation à propos du dirigeant, c'est aussi, plus récemment, pour prospector les motifs qui poussent à la création d'entreprise et à la réussite des premières années de fonctionnement. Dans ce cas, la motivation est plus ou moins assimilée à des qualités particulières de l'entrepreneur, celles consistant à se mettre en mouvement par rapport à l'environnement.

Par contre, pour peu que l'on s'éloigne d'une définition simplifiée de la motivation (la motivation, c'est tout ce qui est moteur pour les salariés et le dirigeant), une double interrogation surgit :

Qu'entend-t-on par la motivation du dirigeant de PME ? Terme à la mode, mot un peu magique sur lequel tout le monde semble s'accorder sans pour autant l'approcher avec précision, la motivation apparaît au premier abord comme un concept aux contours flous. Evoquant le plus souvent le comportement (dynamique, enthousiaste, responsable, empathique, déterminé, ambitieux), faisant l'objet d'une fragmentation théorique, il semble qu'il embrouille plus qu'il n'éclaire lorsque l'on

¹¹ Cf les travaux de K. Blawat, « Defining the entrepreneur : a conceptual model of entrepreneurship », Actes du 12^{ème} Congrès annuel du CCPME, 1995 ; ou bien aussi, F. Bournois et J. Brabet, « Epistémologie de la GRH », Symposium N°6 à l'AGRH, Lille, 1992.

¹² G. Le Boterf, *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, éd d'Organisation, Paris, 1994.

cherche à comprendre les constituants de la performance entrepreneuriale. Cette complexité d'approche du concept de motivation implique des difficultés d'un autre ordre : comment penser aux moyens de la développer, pour cet acteur particulier qu'est le dirigeant, si l'on ne sait pas précisément ce qu'elle est ?

Pourquoi et comment motiver le dirigeant de PME ? En tant que réservoir d'énergie individuelle, la motivation peut être appréhendée comme une ressource à gérer. La motivation est de l'ordre du mouvement, de la vie, des ressorts de l'action. La motivation du dirigeant de PME est, du même coup, vecteur de dynamisation pour lui-même dans sa fonction et pour l'entreprise. Car, comme le dit Caspar¹³, diriger une PME, « *c'est pouvoir vivre¹⁴ le multiple, l'incertain, l'antagonisme et l'agressif, le complexe, le changeant. Il faut dominer un stress fort et quotidien, avec l'insécurité vis-à-vis de soi-même qu'il peut apporter* ». Dès lors, se profile l'hypothèse que la part la plus essentielle de cette capacité à « pouvoir vivre » ne dépend pas que d'un apprentissage défini en terme d'accumulation de savoirs théoriques et de savoirs d'action¹⁵. La performance entrepreneuriale relève aussi profondément des dirigeants eux-mêmes, de la connaissance et de la gestion de soi.

Dans le cadre de ce travail, nous cherchons précisément à saisir comment le dirigeant de PME « fait marcher » sa structure en analysant sa propre manière de se mettre en mouvement. Dans la mesure, en effet, où la PME se régule et se dynamise autour de lui, il est important de regarder comment il règle et active sa propre conduite, comment il se mobilise lui-même. La prise en compte du dirigeant comme personne humaine, à la fois motrice et source de tensions, sert de clef de voûte à notre approche. Pour comprendre la manière dont il impulse et conduit des projets, contribue à faire partager une culture, implique les hommes et développe un esprit d'équipe, il faut d'abord cerner ce qui le pousse à agir ou au contraire le freine.

Au cours de son activité quotidienne marquée par l'enchevêtrement de la vie familiale et professionnelle, le dirigeant peut être soumis à des difficultés qui le déstabilisent (par exemple, des problèmes de santé d'un proche, la perte d'un fournisseur), à des événements prévisibles ou imprévisibles dont les effets sont positifs ou négatifs (comme par exemple une décision politique du type de l'ARTT)¹⁶. Ces événements présentent des répercussions variables sur le dirigeant en fonction de leur

¹³ P. Caspar, éditorial de la Revue Education Permanente, « La formation des dirigeants », N°114, 1993-1, p. 9.

¹⁴ Propos soulignés à notre initiative.

¹⁵ J.M Barbier, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, 1996.

¹⁶ Aménagement et Réduction du Temps de Travail.

intensité et de leur aspect cumulatif. En outre, le dirigeant peut être sujet à diverses manifestations, expressions de troubles personnels et de dysfonctionnements d'ordre motivationnel : de la lassitude, de la fatigue, des pesanteurs décisionnelles, des impulsions qu'il contrôle parfois difficilement. Il peut éprouver des problèmes à se débarrasser de mauvaises habitudes, s'enfermer dans la routine, s'évader ou au contraire surinvestir dans l'implication au travail (au risque de perdre en lucidité et en créativité). Il essaie alors d'agir sur lui-même, parfois de façon irréfléchie et instinctive selon des mécanismes d'autorégulation, parfois de façon plus consciente et désirée, avec volonté et effort. Dans ce deuxième cas, il peut, par exemple, agir sur ses affects par une meilleure gestion émotionnelle, travailler sur ses processus cognitifs à travers des démarches de résolution de problèmes, utiliser des techniques de relaxation pour reposer l'esprit et le corps.

Il est sans doute utile, en gestion, de comprendre comment l'action d'un dirigeant de PME sur les leviers personnels qui le dynamisent influe sur une meilleure performance entrepreneuriale.

- II -

Se motiver pour le dirigeant de PME : un enjeu entre intériorité et extériorité

Caractérisée par la dimension humaine, la PME est un contexte organisationnel marqué par une étroite interaction entre les hommes : d'une part, entre tous ceux qui constituent le « vivier humain » de l'entreprise, du dirigeant au dernier collaborateur recruté et, d'autre part, entre tous ceux qui font que la PME fonctionne (la clientèle, les fournisseurs, les acteurs financiers, les conseils extérieurs, etc...). Toute interaction mobilise des processus psychiques qui « *sont à la base du développement cognitif et affectif de l'être humain et représentent la partie immergée de l'interaction* »¹⁷. En conséquence, agir sur le comportement du dirigeant de PME, dans un but d'amélioration, ne peut pas se limiter à ce qui est visible. Il faut aussi interpréter des phénomènes psychiques, parfois imperceptibles mais bien omniprésents. Ces derniers sont souvent à l'origine de perturbations relationnelles (des quiproquos, des conflits latents ou ouverts, etc...) pouvant freiner la dynamique de l'entreprise.

¹⁷ J.F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*. ESKA, Presses de l'Université de Laval, 1990, p 19.

Travailler sur la motivation du dirigeant de PME implique qu'il faille rendre intelligible l'expérience humaine et la saisir dans toute sa complexité et sa richesse afin de la gérer convenablement. De façon générale, gérer demande d'intervenir sur des réalités extérieures, principalement sur les ressources internes de l'entreprise et sur l'environnement. Mais gérer est aussi une pratique qui repose sur la réalité subjective du dirigeant, sur son intériorité. Comme le dit à ce propos Lapierre, « *le dirigeant agit sur l'extérieur à partir de sa propre réalité intérieure* »¹⁸. En d'autres termes, si l'on suit cet auteur, ce qui anime le dirigeant au plus profond de lui-même, ce qui le fonde (ses valeurs, ses attaches familiales, sa conscience, sa trajectoire, son corps...) va directement avoir des effets sur sa manière d'appréhender sa fonction et finalement d'agir.

Ceci nous amène, en première analyse, à considérer le dirigeant dans sa singularité. Celle-ci combine plusieurs dimensions, à la fois biologique (il possède un corps physique qui l'incarne), à la fois psychologique (il est poussé par des affectss, des états de réflexivité qui l'animent) et à la fois sociale (il revêt plusieurs rôles, à la fois d'ordre familial, amical et relationnel mais aussi professionnel dans le cadre de sa fonction de dirigeant). Ces trois niveaux sont reliés entre eux et s'influencent mutuellement. A l'échelle individuelle, ces trois composantes interagissent de façon plus ou moins intense selon les contextes et les personnes concernées. L'héritage biologique, les traits de la personnalité, l'histoire de vie marquent de leurs empreintes les conduites individuelles. Par exemple, selon la résultante qui s'en dégage, les composantes biologique, psychologique et sociale peuvent conduire à des attitudes négatives comme la résistance, l'effondrement, ou la réactivité. A l'inverse, elles peuvent aussi mener à vivre selon des attitudes positives comme l'empathie, l'ouverture pour la communication, l'écoute...

Ceci nous amène, en seconde analyse, à prendre en compte ce qui engage l'individu dans des choix chargés de signification, ce que l'on qualifiera ici (en y revenant dans la suite de ce travail) de motivation « intérieure ». La motivation concerne, en effet, les choix qui définissent et engagent l'individu, choix inscrits dans une histoire entre un passé, un présent et un futur. Elle est une énergie dont la direction et l'intensité dépendent fortement des projets du dirigeant dans un contexte donné. La motivation est donc à la fois liée aux propriétés autopoïétiques du dirigeant et aux caractéristiques du contexte de la PME. Gérer la motivation du dirigeant de PME ne peut pas se faire par rapport à des règles générales. On a donc besoin

¹⁸ L. Lapierre, « Intériorité, Gestion et Organisation, de la réalité psychique comme fondement de la gestion », in J. F Chanlat (coord.), o.c, p 263 à 278.

d'intervenir dans l'intérieur même de l'environnement du dirigeant, car on ne le changera que par rapport à son autopoïèse.

Plus précisément, il va s'agir de rendre le dirigeant de PME acteur de sa motivation ou l'aider dans un accompagnement qui aille dans ce sens. En effet, tout le monde s'accorde pour dire que l'on ne peut motiver autrui. On peut tout au moins tenter d'éveiller l'existant, orienter les motivations, éviter les démotivations mais la création motivationnelle reste sous l'unique responsabilité de l'acteur. **La problématique de la motivation du dirigeant de PME passe d'abord par un chemin personnel qui consiste à savoir se motiver. Ce chemin se construit en parallèle avec le chemin social (aider à la motivation d'autrui).** En tant que tel, le dirigeant de PME doit éviter de se situer dans un paradoxe qui consisterait à vouloir motiver les collaborateurs en négligeant, voire en omettant, de se motiver d'abord lui-même. L'approche réflexive de la motivation implique que le dirigeant de PME entame une démarche cohérente qui commence avant tout par une action sur ses propres levier motivationnels, avant la mise en place de techniques motivationnelles auprès de ses salariés ou toute autre action de type collectif.

Pour se motiver, il n'existe pas de mode d'emploi, mais une forte sensibilisation à la connaissance de soi. La gestion de la motivation renvoie à la gestion de soi, notion qui demeure un problème existentiel central, car elle est au cœur de la vie de chacun. Cette tentative se conçoit au-delà des capacités fonctionnelles, car le dirigeant de PME possède aussi des capacités psychologiques qui sont autant des forces que des faiblesses pour l'entreprise. Par un travail sur lui-même, le dirigeant met en mouvement les conditions nécessaires à sa dynamisation à la fois personnelle et professionnelle. En d'autres termes, se motiver demeure un enjeu important pour le dirigeant de PME car il est le principal responsable de l'équilibre de toute sa structure.

- III -

Pour une approche constructiviste de la motivation du dirigeant de PME

Comprendre les constituants de la motivation du dirigeant de PME pour mieux agir sur eux dans un but d'efficacité entrepreneuriale, suppose que notre recherche prenne un chemin explicatif particulier. Comme le propose Louart¹⁹, travailler sur le

¹⁹ Y.F. Livian et P. Louart, « Le voyage de la culture et de la motivation », in J. Brabet (coord., *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Economica, 1993.

concept de motivation, en sciences de gestion, implique de choisir entre trois voies possibles d'approfondissement :

. une voie d'analyse critique par l'exploration des fonctions du « concept » de motivation, pour mieux en approfondir les déterminants et les liens entre théories et pratiques organisationnelles ;

. une voie d'instrumentation ouverte s'appuyant sur des recherches déjà réalisées en entreprises, mais dans une perspective plus constructiviste, historique et comparative ;

. une voie de compréhension subjective entrant dans le cadre d'une orientation de recherche-intervention, afin d'aider à élucider les motivations au niveau des individus et/ou des groupes, à évaluer leur dimension développante ou aliénante pour donner sens à l'action.

Notre recherche emprunte ces trois voies de façon complémentaire, en s'intéressant plus particulièrement à la gestion motivationnelle du dirigeant de PME et aux possibilités de développement des capacités managériales. Il est, en effet, toujours possible d'améliorer l'existant même si le fonctionnement optimal dans l'absolu n'existe pas.

La recherche s'inscrit dans un cadre subjectiviste. Elle suppose que le dirigeant soit actif par rapport à une situation et non contraint par elle. Plus précisément, si les caractéristiques de la PME peuvent, dans une certaine mesure, limiter et déterminer ses choix, il n'en est pas moins libre et doué d'intentionnalité. Il dispose d'une marge de liberté²⁰. Nous adhérons à la perspective qu'il existe une tension dialectique entre déterminisme et liberté. Nous nous situons au cœur de cette tension, non pour opposer ces deux postures sociologiques, mais pour les mettre en continuelle interaction. Toutefois, nous sommes favorable à une approche psychosociale qui intègre la dynamique propre du sujet. Dans cette perspective, il s'agit de se centrer sur le dirigeant comme « sujet » qui construit son expérience au jour le jour. A l'instar de Dubet²¹, qui estime que « *c'est dans ce travail [de construction d'expérience] lui-même que se forme l'activité du sujet* », nous tendons vers une position humaniste qui plaide pour une théorie du « sujet ». Celle-ci s'oppose aux théories qui font de l'être humain plutôt « un objet » à diriger, à motiver, à contrôler.

²⁰ M. Crozier et E. Friedberg, « *L'acteur et le système* », Le Seuil, Paris, 1977.

²¹ F. Dubet, « Sociologie du sujet et sociologie de l'expérience », in « Penser le sujet », Colloque de Cerisy, Favard, Paris, 1995.

La plupart des discours en gestion, notamment en gestion des ressources humaines (GRH), s'appuient sur deux hypothèses :

. la première indique qu'il existe des liens entre la gestion des hommes et la compétitivité ou les résultats économiques de l'organisation. En d'autres termes, une dynamisation appropriée des hommes induit les performances économiques.

. la seconde hypothèse montre qu'il est possible d'intervenir sur les hommes et leurs systèmes d'action, soit pour en améliorer l'efficacité, soit pour en diminuer les risques ou en corriger les dysfonctionnements.

Notre travail s'inscrit au cœur de ces débats ; il propose une double démarche :

. une démarche compréhensive du phénomène motivationnel comme moyen de conduite du changement.

. une démarche constructiviste en aidant le dirigeant à transformer, pour les faire évoluer, les liens de dépendance entre des problématiques personnelles et des enjeux organisationnels.

En tant que phénomène complexe et mouvant, la motivation pose un problème concret d'observation. En effet, comment définir les contours d'un tel processus dans le temps et dans l'espace des évaluations possibles ? La dimension temps est inhérente à la notion de processus motivationnel car la préparation du dirigeant s'étend sur plusieurs années. Une perspective historique est donc indispensable pour observer les trajectoires tant personnelles que professionnelles. C'est pourquoi nous avons donné priorité à une approche clinique, c'est-à-dire centrée sur l'observation et la compréhension de dirigeants de PME en situation, afin de rendre compte de leur fonctionnement intérieur et de décrire les principaux mécanismes reliant cette intériorité à leur rôle managérial.

- IV -

Les intérêts de la recherche

La problématique, telle qu'elle a été posée, oriente le travail sur le sujet de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME. S'interroger sur les PME dans un monde en mutation implique non seulement de chercher à identifier leurs spécificités,

mais aussi de questionner la place qu'y occupent des concepts décrits comme « centraux » dans les sciences de gestion. Il nous semble que les PME constituent un terrain dans lequel la motivation du dirigeant occupe une place centrale.

La PME, de par les débats qu'elle suscite, demeure un objet dynamique qu'on peut essayer de circonscrire, même si elle est définie comme un système complexe dense. Mieux comprendre la PME, c'est donc accepter d'entrer dans cette complexité en commençant par interroger le dirigeant et savoir où il est essentiel d'agir. Nous appréhendons la PME comme « une situation de gestion »²², où « *les participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ». Notre souci demeure de contribuer à une perspective de changement et d'amélioration de l'efficacité des dirigeants, dans une approche contextualisée.

Le premier intérêt de la recherche est d'enrichir le champ d'analyses autour de la PME. Notre travail a comme objectif principal d'apporter une contribution indirecte à la compétitivité des PME²³.

Vu l'importance stratégique et organisationnelle du dirigeant de PME, il importe d'en connaître les processus psychologiques plus à fond, car ces derniers peuvent être des ressources ou des faiblesses significatives pour le fonctionnement ou l'évolution des entreprises. Notre démarche vise à resituer l'importance des enjeux humains, individuels et collectifs, par rapport aux déterminismes techniques, économiques, et plus encore financiers : la réalité psychique et sociale existe elle aussi. Les logiques qui guident le fonctionnement d'une PME sont bien plus que d'ordre économique et rationnel. Elles relèvent aussi de l'affectivité, du psychologique. Les aspects humains et intangibles de la gestion des PME sont des biens tout aussi déterminants, quant aux facteurs de succès, que les aspects matériels et tangibles.

Diriger une PME exige de gérer la complexité par la conciliation de multiples contraintes et la recherche permanente d'équilibres multiples. Cela repose d'abord sur la recherche de l'équilibre du dirigeant lui-même. Cet exercice suppose qu'il sache osciller entre son intériorité (ce qu'il est) et son extériorité (ce qu'il fait). Nous pensons que la motivation, en tant que dynamique globale, doit se travailler dans le souci de recherche d'une cohérence motivationnelle (notion d'équilibration). Celle-ci

²² J. Girin, « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in *Epistémologies et sciences de gestion*, A.C. Martinet (coord.), Economica, Paris, 1990.

²³ La compétitivité des PME fut l'un des thèmes centraux étudiés lors du 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFPME), « Compétitivité et Identité des PME, Défis et enjeux dans un monde en mutation », Nancy-Metz, Octobre 1998.

réinscrit le dirigeant dans sa globalité d'être : en tant que personne humaine et en tant qu'acteur en organisation.

En ce sens, le second intérêt du travail concerne la prise en compte du terrain psychologique et socio-affectif dans les questions de gestion managériale, à condition d'éviter le psychologisme et ses excès.

Les sciences de gestion ne sont pas des sciences autonomes prises dans leur système explicatif propre. Il faut retenir des aspects pertinents à la démarche d'aide aux dirigeants. Comprendre les fondements de gestion de sa motivation pour mieux l'interpréter et agir sur elle reste pour le dirigeant de PME un acte de gestion essentiel pour garantir la pérennité de sa structure. Se motiver en tant que dirigeant de PME est une pratique de gestion qui se situe aux frontières de plusieurs sciences et de démarches différentes. Notre souci demeure de rester dans une perspective unitaire allant au-delà d'un amalgame artificiel de sciences diverses. Cette prise en compte de différents courants dans la gestion de la motivation du dirigeant de PME prend toute son ampleur au regard des conclusions issues du colloque international de Venise²⁴ :

- La connaissance scientifique est arrivée aux confins où elle peut commencer le dialogue avec d'autres formes de connaissance. Il y a des différences fondamentales, mais aussi des complémentarités entre les sciences et les traditions des mondes ;
- Il n'est pas question de faire des projets globalisants, pas d'utopie, mais des recherches transdisciplinaires permettant des échanges dynamiques entre les sciences « exactes », les sciences « humaines », l'art et la tradition.

Le troisième intérêt de notre recherche est de proposer une investigation qui œuvre dans le sens d'une pluridisciplinarité « intelligente ». Car il s'agit bien de conférer à l'objet étudié une unité de signification scientifique acceptable.

La motivation est un univers polymorphe et pluriel. Cette notion se caractérise d'une part, par la diversité des usages en organisation et, d'autre part, par la puissance des enjeux qui les accompagnent. Associées à quelques faiblesses théoriques et épistémologiques, ces réalités font qu'on y recourt souvent dans des conditions de confusion conduisant à l'émergence de fortes critiques à son égard. Cet état de fait peut conduire même certains à s'interroger sur le bien fondé de son emploi en recherche, alors même qu'ils ne renoncent pas, pour autant, aux problématiques

²⁴ « La science face aux confins de la connaissance », éd du Félin, Venise, 1987.

qu'elle sous-tend. Notre démarche d'observation et d'analyse de la motivation s'inscrit dans une approche compréhensive du phénomène. Notre recherche souhaite faire avancer les connaissances sur un sujet complexe auquel les chercheurs en gestion ne s'intéressent pas toujours de manière appropriée.

Sur un plan théorique, notre objectif est de produire une intelligibilité du phénomène, c'est-à-dire de construire un ensemble de propositions raisonnées permettant de l'expliquer²⁵. L'implication professionnelle des dirigeants influence leur dynamique motivationnelle globale ou est influencée par elle. Cette dynamique est reliée à tous les objets potentiels de motivation, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel. Elle se traduit par une énergie plus ou moins grande et plus ou moins investie. Elle dépend des contextes (individuel et organisationnel) et aussi des conjonctures (les trajectoires évolutives du dirigeant et de la PME).

Le quatrième intérêt de notre recherche est de questionner un processus dont la gestion participe à un renouvellement des pratiques motivationnelles au niveau des dirigeants de PME.

Les sciences de gestion ont comme utilité de guider l'action : « *l'objectif de la science n'est pas de faire une prétendue description de la réalité, car celle-ci est en fait irréductible à un seul point de vue, mais d'en donner une représentation meilleure, en ce sens qu'elle s'avère plus opératoire en vue d'actions données et de l'élaboration de nouvelles hypothèses* »²⁶ Si notre démarche d'observation et d'analyse de la gestion motivationnelle s'inscrit dans une approche compréhensive du phénomène, la thèse répond à un double enjeu, à la fois descriptif et prescriptif. C'est dans cette dualité du projet de connaissance que nous situons l'intérêt principal de notre recherche : nous nous centrons dans une perspective constructiviste avec la possibilité d'interagir avec les dirigeants de PME pour un projet de connaissances compréhensif. Sur le plan pratique, notre recherche vise à produire une grille de lecture spécifique de la motivation permettant d'apporter un ensemble d'éclairages utiles aux dirigeants de PME.

Il s'agit d'accompagner le dirigeant de PME dans des interventions possibles sur sa motivation. Aussi, le dernier intérêt de ce travail consiste en la proposition d'un mode d'agir sur la motivation du dirigeant de PME.

²⁵ F. Wacheux. *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*, Economica, 1996.

²⁶ P. Gérin. *L'évaluation des psychothérapies*, éd PUF, 1984.

Organisation de la thèse

La thèse se présente en deux volumes à la fois distincts et complémentaires. Le premier correspond au travail de recherche proprement dit ; le second, dont le caractère est confidentiel, présente l'ensemble des entretiens réalisés lors de la phase terrain.

Nous avons organisé la thèse (Tome I) en sept chapitres. Les trois premiers présentent le cadre théorique ; le quatrième est consacré à la méthodologie ; les chapitres suivants, 5 et 6, concernent l'investigation empirique. Enfin, le septième et dernier chapitre propose une synthèse générale.

Dans le premier chapitre (« *La PME, Une entreprise humaine* »), après une reconstitution chronologique de l'évolution de la PME à travers l'histoire économique et sociale de la France, la légitimité du contexte PME est mise en question du point de vue des sciences de gestion. Ce débat débouche sur une recherche des limites de définition de la PME ; il met en avant la place centrale accordée au dirigeant. Comme la dynamique de la PME dépend fortement de celle du dirigeant, la motivation apparaît comme une clef de lecture intéressante pour mieux comprendre et gérer ce principe de dynamisation à la fois individuelle et organisationnelle.

Le second chapitre (« *La motivation, un concept à réincarner* ») présente tout d'abord les approches traditionnelles du concept de la motivation. Il évolue, par la suite, sur l'étude du phénomène motivationnel au cœur des situations de travail. Les apports et les limites de ces deux analyses sont ensuite mis en perspective et critiqués au regard de la problématique de recherche. Enfin, ce chapitre expose notre approche de la motivation du dirigeant de PME en mettant l'accent sur une approche réflexive - se motiver -.

Dans le troisième chapitre (« *Se gérer en tant que dirigeant de PME* »), la gestion de la motivation du dirigeant de PME est abordée par une étude sur ses facteurs constituants et dynamisants. Nous préconisons la gestion de soi comme base de l'auto-motivation. Nous développons ensuite le modèle d'analyse de « l'agir motivationnel ».

La quatrième chapitre (« *Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME* ») est entièrement consacré au protocole méthodologique de la recherche. Après le choix d'un ancrage épistémologique de travail, il développe l'aspect qualitatif et participatif de notre démarche. Il présente ensuite les aspects du

traitement et de l'interprétation des données recueillies auprès d'un échantillon d'analyse de treize dirigeants de PME en situation.

Les cinquième et sixième chapitres (« *La motivation en action* ») concernent l'analyse longitudinale et approfondie des 39 entretiens enregistrés. Le chapitre 5 s'intéresse plus particulièrement à l'étude des premiers entretiens, assimilés à des récits de vie. Il permet l'élaboration d'un premier socle de matériaux de base pour saisir l'actualité motivationnelle de chaque dirigeant de l'échantillon. Le chapitre 6 s'appuie sur le chapitre précédent pour tenter de mesurer l'évolution de la dynamique motivationnelle des dirigeants et ses répercussions gestionnaires au sein de leur PME respective.

Dans le septième et dernier chapitre (« *Se motiver, un enjeu pour le dirigeant de PME* »), nous proposons une synthèse des résultats issus de l'analyse croisée entre le travail théorique et la partie empirique. Il propose, en final, un exemple d'accompagnement de la motivation du dirigeant de PME, à travers la présentation d'une technique spécifique que nous utilisons dans le cadre de notre activité professionnelle.

CHAPITRE I :

LA PME, UNE ENTREPRISE HUMAINE

I) LA PME : ENTRE TRADITION ET RENOUVELLEMENT

- I.1) Les métamorphoses de la PME
- I.2) Le renouveau de la PME en débat
- I.3) Une recherche de définition et des limites de la PME

II) LA PME : UN SYSTEME SOCIAL CENTRALISE AUTOUR DU DIRIGEANT

- II.1) Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME
- II.2) Le dirigeant de PME : de fortes spécificités
- II.3) Le dirigeant de PME entre moteurs et tensions

III) LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME : UNE DIMENSION OUBLIEE ?

- III.1) De la motivation des « dirigés » à la motivation du dirigeant
- III.2) Des visions parcellaires de la motivation du dirigeant de PME
- III.3) L'utilité d'une recherche sur la motivation du dirigeant de PME

« Identité : le mot m'a séduit, mais n'a cessé, des années durant, de me tourmenter. A lui seul, il repose, abordé de biais, tous les problèmes que je viens de présenter, et il en ajoute quelques autres. Manifeste est son ambiguïté : il est une série d'interrogations ; vous répondez à l'une, la suivante se présente aussitôt, et il n'y a pas de fin ».

(F. Braudel, L'identité de la France, 1986)

« Les grands sont plus faibles que les petits »

(B. Werber. Le jour des fourmis, Extrait)

« Depuis des semaines, je lis et relis ce qui a été publié par les meilleurs auteurs sur l'organisation des entreprises ; tout me paraît conçu pour fonctionner dans un monde de certitudes soumis à des lois intangibles ; décidément, la science de l'organisation du travail est aussi déterministe que les autres ; c'est probablement ce qui l'a fait progresser dans l'ordre des choses, tandis qu'elle s'éloignait du monde des vivants, soumis à l'aléatoire ; je pense à ces entreprises qui capotent dans le changement, au nom des lois de l'ordre, lesquelles impliquent la stabilité dans la tête de leurs dirigeants »

(P. Doré. Le cinquième pouvoir. 1988)

CHAPITRE I :

LA PME, UNE ENTREPRISE HUMAINE

Sur le plan historique, la dynamique de l'activité entrepreneuriale en France a toujours été caractérisée par la forte dichotomie entre grandes et petites entreprises. Toutes deux, à l'heure actuelle, vivent dans un environnement économique et social particulièrement mouvant. Face à cela, l'entreprise, au sens large du terme, doit évoluer vers de nouvelles formes organisationnelles, pour rester pérenne. Elle peut graduellement transformer son actualité structurelle et organisationnelle, ou innover dans des contextes d'actions à forte flexibilité.

A l'heure actuelle en France, l'amélioration de l'efficacité de la PME demeure un enjeu essentiel car cette typologie d'entreprises est fortement pourvoyeuse d'emploi (elle englobe plus des 2/3 des emplois privés). Elle est aussi reconnue comme mieux adaptée aux besoins de changement requis par les multiples évolutions, qu'elles soient d'ordre technologique, économique, politique et sociale. Ce phénomène ne cesse de se développer dans les pays industrialisés : « *au cours des Vingt Honteuses (1973-1993), qui ont suivi les Vingt Glorieuses (1950-1970), force est de constater que le tissu des petites entreprises a résisté en se régénérant formidablement, alors que les grandes organisations « managériales » s'effondraient* »²⁷. C'est la raison pour laquelle, le nombre de colloques, de revues et de thèses de doctorat consacrés à la PME augmente de plus en plus, ce qui mène beaucoup de chercheurs à parler d'une « identité épistémologique » de la PME²⁸.

Dans un premier temps, nous tenterons de cerner les multiples métamorphoses de la PME, amenant celle-ci à osciller entre tradition et renouvellement. Plus précisément, et malgré la réalité des débats contradictoires autour des PME, nous montrerons que leur existence en France n'est ni fortuite, ni une survivance du passé, mais bien un phénomène réel confirmé par le maintien, dans le temps, d'un nombre

²⁷ M. Marchesnay, *La PME : stratégie et recherche*, o.c.

²⁸ O. Torres, « Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, 1997.

important de PME à côté d'entreprises de grandes dimensions²⁹. Ensuite, nous approfondirons ce que recouvre le contexte PME pour en préciser les aspects de reconnaissance et de définition. Si la question identitaire des PME reste un champ de tensions qui pose question, leur forte hétérogénéité est largement reconnue par les chercheurs en sciences de gestion. Certains traits semblent s'imposer pour leur conférer des spécificités qui fassent consensus, notamment dans le cadre des questions de gestion.

Parmi ces caractéristiques dominantes, la place prépondérante accordée au dirigeant demeure certainement la plus importante. Ce sera le second développement de ce chapitre. Nous montrerons que la PME est avant tout une entreprise humaine dont l'existence et la vie sont essentiellement liées à un personne : le dirigeant. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance. Les deux sphères sont intimement liées et **on ne peut aborder la problématique de la PME sans aborder celle de son dirigeant.**

Le dirigeant demeure un acteur omniprésent dans la PME et toutes les actions importantes du management de l'entreprise lui sont attribuées. C'est autant de défis au quotidien qui le placent au cœur de tensions qui interrogent sur ses rôles, ses compétences, et aussi sur sa dynamisation. Le troisième développement de ce chapitre aura pour objet de démontrer en quoi la motivation nous paraît une clef de lecture intéressante pour interroger la dynamisation du dirigeant de PME.

²⁹ P.A. Julien et M. Marchesnay, *La petite entreprise*, Vuibert, Paris, 1987.

I) LA PME : ENTRE TRADITION ET RENOUVELLEMENT

Longtemps reléguée dans l'ombre de la grande entreprise, la PME semble recouvrir, depuis une vingtaine d'années, une nouvelle légitimité. Cette évolution, dont les lignes de force méritent dans un premier temps d'être saisies (1), s'est traduite par un renouvellement des approches conceptuelles de la PME (2). Celles-ci se développent dans le sens d'une reconnaissance de modes d'organisation différenciés, au delà des seuls critères quantitatifs comme la taille. Les divers aspects de la PME sont ensuite mis en questionnement (3) pour nous permettre un positionnement sur une définition possible de ce type d'organisation.

I.1) Les métamorphoses de la PME

L'histoire de la PME se trouve en partie liée à celle de l'économie industrielle. Le Moyen Age connaît déjà la forte présence de la « petite entreprise » par l'activité des ateliers et des échoppes, lesquels ont contribué à façonner les formes traditionnelles de PME, dont on trouve aujourd'hui la trace dans le petit commerce et l'artisanat classique. L'époque de la Renaissance voit aussi la montée d'un système de production plus industrialisé qui, à partir du XVIIIème siècle, marque l'avènement des grands groupes industriels qui ne cesseront de se développer. Il faut attendre la période récente pour voir les PME connaître des évolutions majeures qui contribuent à leur renouveau.

Du maître d'atelier corporatiste au patron industriel des grandes entreprises

Du Moyen Age au XVIIIème siècle, le cadre structurel de la vie économique française est composé d'une vie urbaine croissante, associée à une forte ruralité, tant seigneuriale que paysanne. Au sein des villes, une réalité entrepreneuriale s'exprime déjà à travers trois univers spécifiques du travail³⁰ :

un univers communautaire des maîtrises et jurandes où la hiérarchie sociale s'imposait et où chacun appartenait à un corps doté d'un statut juridique avec ses usages, son saint-patron et sa chapelle à l'église. Parmi ces corps, les associations

³⁰ P. Verley, *Entreprises et entrepreneurs*, Hachette, Paris, 1994.

professionnelles, les « métiers » désignés sous le terme de corporations, constituaient des monopoles où les maîtres dirigeaient compagnons et apprentis.

un univers bourgeois des négociants, souvent appelés négociants-aventuriers, qui excellaient dans les domaines du commerce et de la finance, au détriment d'une expérience de la maîtrise des techniques de production et de la gestion de la main-d'œuvre.

un univers manufacturier, voire pré-industriel, ayant développé un savoir-faire et une créativité techniques qui firent la prospérité et la réputation de certaines villes, comme la fabrique d'armes et de quincaillerie de Saint-Etienne et de Saint-Chamond. Face à ces maisons de négoce souvent internationales, coexistaient d'autres formes d'organisation assimilables à la notion « d'entreprises ». Il s'agit des manufactures d'Etat (chantiers navals, manufacture royale des glaces de Saint-Gobain,...) qui, selon leur degré de complexité interne, avaient plus ou moins intégré des activités productives et développaient déjà une certaine discipline au travail³¹.

Par la suite, au moment de la révolution française et jusqu'au XIX^{ème} siècle, la vie économique se transforma rapidement, la petite structure prenant le pas sur les ateliers, encouragée en cela par les pouvoirs publics : *« la pensée révolutionnaire mettait l'accent sur la propriété privée, l'individu et la libre entreprise, en particulier la petite et moyenne, en boudant quelque peu le concept d'accumulation de capital, par méfiance des grands ensembles et des monopoles »*³².

C'est dans ce contexte qu'à côté de l'artisanat, toujours vivace, se sont développées les proto-fabriques préfigurant déjà l'usine moderne³³. Autour d'une manufacture se développe un réseau de petites unités qui se voit sous-traiter une partie de l'activité productive. Dans ce cadre organisationnel qui préfigure les relations actuelles de coopération entre PME et grands groupes (par de la sous-traitance de capacité ou surtout de spécialité), l'entrepreneur a plusieurs rôles. Il doit savoir organiser et coordonner la production, maîtriser les techniques, percevoir l'évolution des marchés, mais aussi diriger la main-d'œuvre et investir. Il s'active souvent dans des ateliers urbains qui grossissent et deviennent de petites et moyennes

³¹ G. Gayot, « Dispersion et concentration de la draperie sedanaise au XVIII^{ème} siècle : l'entreprise des Poupart de Neuflyze », Revue du Nord, Tome LXI, N°240, Janvier-Mars 1979.

³² A. Bizaguet, « Un cinglant démenti aux prévisions de la théorie économique : le renouveau du phénomène PME », La Revue du Trésor, N°10, Octobre 1991, p 35.

³³ F. Braudel, *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme, XI-XVIII^{ème} siècles*, Tome III : le temps du monde, A. Colin, Paris, 1980.

entreprises, certaines d'entre elles sont même de véritables usines par le nombre de leurs ouvriers³⁴.

Avec le développement industriel, les patrons du XIX^{ème} siècle appliquent un certain encadrement social, communément appelé « patronage ». Celui-ci s'articule autour de quatre pôles : l'instruction et l'éducation, le logement, l'assistance et la formation morale. L'entreprise est considérée comme une famille et *« ces liens personnels d'attachement envers le patron, par ailleurs souvent un notable respecté, ne pouvaient que plus difficilement s'établir envers une direction anonyme. Le patronage était ainsi beaucoup plus fréquent dans les entreprises dirigées par le fondateur ou par un descendant d'une dynastie patronale que dans les entreprises managériales »*³⁵.

En conséquence de quoi, durant toute la période de l'industrialisation, le monde patronal revêt deux composantes fortes, à la fois patrimoniale et aussi familiale. Pour Saglio³⁶, le patron français dirige une entreprise *« qui est avant tout un bien familial, un patrimoine dont il a hérité et qu'il doit transmettre à ses descendants, si possible en l'ayant accru. Mais dans cette recherche de la croissance, la crainte du risque et de la déchéance économique et sociale du failli, l'emporte le plus souvent sur l'attrait de la grandeur et de la puissance. La première qualité d'une bonne gestion est donc d'être prudente : 'en bon père de famille' »*.

Par la suite, les entreprises qui vont assurer une part croissante de la production industrielle apparaissent entre 1880 et 1930 dans des secteurs spécifiques tels la sidérurgie, les chemins de fer, l'électricité, la chimie, etc... Toutefois, celles-ci *« fonctionnent toujours en symbiose avec un tissu très vivace de petites et moyennes entreprises »*³⁷. Grandes entreprises et petites structures paraissent ainsi coexister selon une « structuration de l'économie en plusieurs étages » pour reprendre l'expression de Braudel.

Le XX^{ème} siècle consacre la domination des grandes structures, aidée en cela par les théoriciens de l'organisation industrielle (mise en place de la parcellisation, de

³⁴ Vers 1720, plus de 100 fabricants constituaient la manufacture drapière de Sedan, employant 13 000 travailleurs souvent d'origine rurale : c'était un véritable univers composé de petites entreprises.

³⁵ P. Verley, o.c, p 49.

³⁶ J. Saglio, « L'indépendance, projet patronal », dans *Patrons et Patronat*, Economie et Humanisme, N° 236, Juillet-Août 1977, p 23.

³⁷ P. Verley, o.c, p 7.

la spécialisation, des grandes séries) ou bureaucratique que sont, entre autres, Taylor, Weber et Fayol. Les modèles bureaucratiques et industriels, incarnés par les grandes organisations, sont alors porteurs d'efficacité.

Jusqu'au lendemain de la seconde guerre mondiale, c'est ainsi la confirmation des grandes structures, renforcée en cela par le besoin de reconstruction et le développement des moyens de transport et de la production d'énergie. C'est dans ce cadre nouveau que l'Etat lui-même favorise l'émergence de grandes unités publiques donnant ainsi une justification supplémentaire à la domination de la grande entreprise. Pour Schumpeter, la grande dimension joue un rôle majeur dans le processus de croissance économique, processus non seulement inéluctable, mais aussi nécessaire et souhaitable. Il en fait l'essence même du capitalisme : « *nous sommes obligés de reconnaître que l'entreprise géante est finalement devenue le moteur le plus puissant de ce progrès et, en particulier, de l'expansion à long terme de la production totale* »³⁸.

Cet état de fait de la suprématie de la grande taille connaît son apogée lors des « Trente Glorieuses » (Fourastié, période 1945-1975), notamment par la mise en œuvre de grands programmes industriels, des commandes de l'Etat : « *le poids des petits établissements industriels s'est réduit, en France, aux Etats-Unis et en Allemagne, de plus de 30% du début du siècle au début des années 70, malgré un regain passager lors de la crise des années 30* »³⁹.

Le renouveau de la PME

C'est vers 1975 que la tendance commence à s'inverser. La prédominance des grands groupes est remise en question par la conjonction de trois évolutions déterminantes :

une forte évolution sociale dans le sens de besoin d'autonomie, de prise en compte de l'individu comme personne humaine en recherche d'accomplissement. Or, comme le souligne Schumacher⁴⁰, auteur de la célèbre formule du « *small is beautiful* » : « *quelle est la signification des termes démocratie, liberté, dignité* »

³⁸ J. Schumpeter, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, Paris 1951, p 195.

³⁹ E.Péréa et B.Savoie, « La poussée des PMI en Europe et l'exception allemande », INSEE Première, N°246, Février 1993.

⁴⁰ F.E. Schumacher, *Small is beautiful*, Le Seuil, 1978, p 75.

humaine, niveau de vie, réalisation de soi-même, accomplissement ? Est-ce une question de biens ou de personnes ? Cela concerne bien sûr les personnes. Mais les gens ne peuvent être eux-mêmes qu'au sein de petits groupes, d'une taille convenable. Il nous faut donc apprendre à penser en termes de structure articulée, capable de faire face à une multiplicité de petites unités ».

une amorce d'activité économique glissant de l'industrie vers les services, mouvement favorisant la multiplication de petites structures à faible capital axées sur des activités de proximité (les services de faire et de conseil pour reprendre la distinction de Julien et Marchesnay)⁴¹.

les effets du premier choc pétrolier de 1974 suivi du début de la crise économique. La création d'entreprise devient alors un levier privilégié des politiques économiques repris dans les actions de différents gouvernements occidentaux. Par exemple, en France, le véritable renversement de situation date en fait du VIIème plan avec la désignation complémentaire d'un délégué à la PMI en 1976 et d'un secrétaire d'Etat à la PME en 1978, renforcée en cela par la publication de deux études américaines en 1979 et 1984 démontrant que les PME étaient les entreprises les plus pourvoyeuses d'emplois⁴². Le phénomène du renouveau des PME est encore plus affirmatif en France, dans le cadre du Xème plan en 1983 : « *Seules les petites unités, capables de s'adapter rapidement à la mouvance du marché aux hautes technologies, à l'aspect ponctuel de besoins nouveaux, peuvent être le fer de lance de l'économie, contrairement aux grands groupes qui en constituent l'assise* »⁴³. Cohen (1989)⁴⁴ parle à ce propos d'un « état brancardier » venant au secours des groupes mais surtout en développant des pratiques d'incitation à la création d'entreprise.

L'idée commence ainsi à se faire entendre que les PME répondent mieux aux nouvelles aspirations sociales et économiques et apparaissent mieux armées pour résister à la crise. Selon Amiot⁴⁵, « *la PME est alors passée du statut de survivance*

⁴¹ P.A Julien et M. Marchesnay, *La petite Entreprise*, o.c, p 120 à 121.

⁴² En 1979, conclusion du rapport de l'économiste américain David Birch : sur près de 6 millions de firmes, 82% des créations nettes d'emploi réalisées entre 1969 et 1976 étaient le fait d'entreprises employant moins de 100 salariés. Une autre étude américaine, concernant la période 1974-1981, démontrait que les PME de moins de 500 salariés avaient créé les 3/5 des 20 millions d'emplois générés en dix ans, alors que les 500 plus grandes sociétés en supprimaient, durant la même période, 1 600 000.

⁴³ Rapport du Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire, Vol III, 1983.

⁴⁴ E Cohen, *Epistémologie de la gestion*, Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris 1989.

⁴⁵ M. Amiot, *Les misères du patronat*, l'Harmattan, 1991, p 85.

archaïque destinée à périr, au statut d'organisme contemporain de son époque, et digne d'intérêt... » ?

Cet intérêt pour les PME s'est traduit parallèlement par un développement des travaux de recherche en la matière. En sciences de gestion plus particulièrement émerge l'idée que les PME constituent des organisations particulières et non plus une miniature de la grande entreprise. En effet, le contexte organisationnel de la PME semblait jusqu'aux années 70 le plus souvent relégué au second plan par les chercheurs qui ne faisaient qu'y transposer des regards et travaux issus du terrain des grandes entreprises. Le monde scientifique lui confère désormais une nature d'entité spécialisée digne d'intérêt et pouvant s'inscrire dans une démarche spécifique de travaux de recherches. Nombre de ces derniers se sont efforcés de mettre en débat la nature même du renouveau qui affecte les PME.

1.2) Le renouveau de la PME en débat

Trois types de débats peuvent caractériser les recherches autour du renouveau de la PME. Un premier concerne sa portée ; un deuxième est lié aux acteurs qui alimentent, dans la durée, le mouvement de renouveau de la PME. ; un troisième ligne renvoie au statut scientifique de la PME en sciences de gestion.

Un renouveau de la PME à portée variable

Pour les uns, le renouveau manifeste de la PME est à la fois moteur et conséquence d'une mutation profonde de la société. Ainsi, pour Julien et Morel, la prise de conscience progressive de l'importance du phénomène de la PME appartient « à la dynamique culturelle d'une transition, d'une société en mutation »⁴⁶. Les termes de ce changement, par exemple, prennent place dans le cadre d'une « rupture des formes hiérarchiques » qui a pris naissance dans la culture contestataire des années 70 : émancipation féminine, luttes sociales contre les modes de production fordiste, revendications élargies des droits de l'individu...La montée de l'individualisme devient un thème récurrent depuis l'après-guerre, et Mongin⁴⁷ parle alors d'un « individualisme actif et entrepreneurial ».

⁴⁶ P.A. Julien et B. Morel, *La Belle Entreprise*, Boréal, Montréal, 1986, p 34.

⁴⁷ O. Mongin et alii, *France : les révolutions invisibles*, C. Lévy, Saint-Simon. Paris, 1998.

Pour d'autres, le mouvement de renouveau de la PME présente une portée structurelle dans le sens d'un rééquilibrage entre grandes et petites entreprises et non d'un réel retour en faveur de la petite structure (GREPME)⁴⁸. En effet, pour répondre favorablement aux conséquences de la crise, les grandes entreprises ont mis en place des stratégies spécifiques qui, pour certains auteurs, entrent dans un véritable processus de « PMI-sation »⁴⁹, voire de « miniaturisation des groupes industriels »⁵⁰. Parmi ces principales stratégies adoptées, on distingue l'externalisation (recours massif à la sous-traitance), l'intrapreneurship (création de petites unités par les grosses sociétés avec direction donnée à des cadres du groupe), l'essaimage (prise de participation minoritaire des grandes sociétés dans le capital de petites sociétés indépendantes créées par elles).

D'autres chercheurs tendent à minimiser la portée de ce mouvement de renouveau. Deux séries de raisons sont mobilisées : ils invoquent, d'une part, des raisons liées à la difficulté de définir clairement ce qu'est la PME ; ils soulignent, d'autre part, que même si l'on retient des critères tangibles, comme l'extension du nombre de création d'entreprises, il s'agit là d'une expansion qui reste illusoire dans la mesure où nombre d'entreprises meurent après trois ans d'existence (plus de 50 % si l'on retient les données gouvernementales). Comment alors raisonner en terme de « renouveau » alors que le taux de mortalité est si élevé ? On retrouve ici les thèses défendues par des auteurs anglo-saxons comme Léonard ou Storey et Johnson⁵¹.

Les acteurs du renouveau de la PME

Une ligne de débat porte directement sur le rôle attribué aux acteurs parties prenantes du dynamisme des PME. Pour certains, il revient surtout à des acteurs institutionnels, soucieux de nourrir le mouvement de renouveau des

⁴⁸ GREPME (Groupe de Recherche en Economie et gestion de la PME), *Les PME : bilan et perspectives*, sous la dir. de P.A. Julien, Economica, Paris 1994.

⁴⁹ E. de Banville, *L'entreprise entre la PMI-sation et l'évolution des réseaux de solidarité*, C.R.E.S.A.L, Université de Saint-Etienne, Juillet 1984.

⁵⁰ M. Delattre, « Le progrès des PME dans la crise, La PME dans un monde en mutation », Communication au colloque de Trois-Rivières, 1984.

⁵¹ J.S. Léonard, *On the size distribution of employment and establishment*, W.P N°1951, Cambridge, National Bureau of Economic Research, Juin 1986.

D.J. Storey et S. Johnson, « Job generation in Britain : a review of recent studies », *International Small Business Journal*, Vol 4, N°4, été 1986.

PME. Ganne soutient l'idée que le développement des PME serait étroitement lié au mode de gouvernance de l'état français, et non vraiment issu d'un phénomène de spontanéité de la part des dirigeants eux-mêmes. Les diverses incitations étatiques en faveur de la création d'entreprise procèdent sur la période récente, non seulement d'un souci de favoriser le lancement d'entreprises innovantes dans les technologies de pointe (informatique, électronique, biotechnologies, ...), mais aussi d'une volonté de répondre à des objectifs sociaux particuliers (création d'emplois et lutte contre l'exclusion, par exemple). Selon Laborie et alii⁵², l'action de l'Etat « accélère » la bipolarisation de l'économie française : forte concentration des grands groupes et décentralisation locale favorisant le terrain des PME. Au sein de celles-ci, deux types d'organisations émergeraient : les PME de sous-traitance jouant sur le faible coût de leur main-d'oeuvre, et les PME spécialisées, jouant de leur technique et de leur flexibilité. **Le besoin étatique rejoint le besoin des grandes entreprises soucieuses de maintenir en leur périphérie un réservoir d'innovation et de flexibilité.**

Pour d'autres auteurs au contraire, le développement des PME ne saurait être réductible aux effets conjoints des pouvoirs publics, des grandes entreprises et des établissements financiers. Il **puise sa vigueur dans des initiatives individuelles**, dans la dynamique des projets personnels et professionnels. Ce qui fait dire par exemple à Boutillier et Uzunidis⁵³ que l'entrepreneur est devenu un véritable « agent social », créateur de richesse contribuant ainsi à faire avancer la société, mais aussi produit de cette société au travers d'une socialisation qui l'aura façonné et doté en ressources. Ces auteurs reprennent à cet égard l'idée de capital social défendue par Bourdieu⁵⁴.

Un statut scientifique objet de controverses

C'est depuis plus d'une vingtaine d'années qu'un débat s'est engagé concernant le statut scientifique de la PME en sciences de gestion, débat partagé entre deux courants distincts et se développant conjointement :

⁵² J.P. Laborie, J.F. Langumier et P. de Roo, « La politique française d'aménagement du territoire de 1950 à 1985 », La Documentation française, Paris, 1985, p 85.

⁵³ S. Boutillier et D. Uzunidis, o.c.

⁵⁴ P. Bourdieu, *Les héritiers. les étudiants et la culture*, éd de Minuit, 1964.

. **le courant de la spécificité**, qui a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de la PME.

. **le courant de la diversité**, qui cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME.

Evoluant en parallèle durant la période 1975-1985, **ces deux courants antagonistes vont permettre**, dans les dix années suivantes, l'émergence **et le développement d'une troisième approche dite de synthèse**, suivie à l'heure actuelle par un courant récent, celui de la **dénaturation des PME**. Dans un premier temps et accompagnés de l'ouvrage de Torrès⁵⁵, nous proposons de présenter les principes fondamentaux de chacune de ces quatre approches en distinguant, à chaque fois, leurs apports et leurs manques.

Le premier positionnement théorique de recherche en PME prend son essor lorsque plusieurs auteurs décident de ne plus considérer la PME comme un modèle en réduction de la grande entreprise, mais comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités.

. Privilégiant, dans un premier temps, l'effet taille comme caractéristique principale, les chercheurs de ce courant ont tenté de trouver d'autres caractéristiques communes, des tendances convergentes et ce, malgré l'hétérogénéité des PME. Ils ont ainsi tenté de dégager des spécificités de la PME et cette évolution de pensée a permis de passer « de la reconnaissance à la connaissance » des PME⁵⁶. En effet, la grande valeur de l'approche de la PME par la spécificité, demeure l'apparition d'une logique d'innovation face à une autre logique qui dominait jusqu'alors. Il s'agit de la logique de transposition conférant à la PME une image de « grande entreprise en miniature »⁵⁷.

. Les principales critiques à l'encontre de cette approche se situent à deux niveaux : d'une part, la spécificité des PME demeure très relative dans la mesure où l'on ne peut comparer les petites entreprises qu'avec les grandes : *« lorsque l'on regarde plus précisément cette entité, on remarque tout d'abord qu'elle n'est appréhendée qu'en*

⁵⁵ O Torrès, o.c.

⁵⁶ B. Guilhon et M. Marchesnay, « Présentation du nouveau développement en économie industrielle », Numéro Spécial de la Revue d'Economie Industrielle, N°67, 1994.

⁵⁷ M. Bayad, H. Mahé de Boislandelle, D. Nebenhaus et P. Sarnin, « Paradoxes et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en PME », Gestion 2000, N°1, 1995.

termes d'écarts avec les grandes entreprises »⁵⁸ et, d'autre part, une telle approche par l'identification de critères distinctifs, tant qualitatifs que quantitatifs, supposerait l'émergence d'un idéal-type de PME. Ce qui serait contradictoire avec la réalité de leur forte hétérogénéité.

C'est sur la base de cette dernière critique que certains chercheurs ont mis en place un courant différent, voire opposé, de recherches. En effet, ils reprochent aux partisans de la thèse de la spécificité de considérer les PME comme un bloc homogène face aux grandes entreprises. Or, les contextes sont fort nombreux et il paraît illusoire d'intégrer dans un même ensemble, l'atelier de l'artisan, la boutique du commerçant, la petite entreprise de quelques personnes, l'entreprise plus développée avec un nombre plus élevé de salariés, etc...

Dans ces conditions, il convient d'identifier l'ensemble des facteurs de contingence qui exercent un effet sur la nature de l'organisation et d'en déduire différentes typologies de PME : « *on sait qu'il est difficile de parler d'une théorie des PME alors que celles-ci sont extrêmement hétérogènes...On ne peut donc échapper à une approche de contingence »⁵⁹. La problématique majeure qui se pose pour les partisans de la thèse de la diversité, c'est la grande difficulté à extraire des données contingentes d'entreprises fortement variées. A l'extrême, chaque PME revêtirait des caractéristiques tellement propres qu'elle resterait à chaque fois un cas unique. Par voie de conséquence, en vue de permettre l'élaboration d'échantillons utiles aux recherches théoriques et pratiques, force est de constater qu'un faisceau de critères limité doit être constitué.*

Pour dépasser cet antagonisme entre partisans de la spécificité et de l'universalisme face aux partisans de la diversité et de la contingence dans la théorisation en PME, deux nouvelles voies se sont ouvertes dans les années 1985-1995, l'une marquant plus un effort de synthèse des deux approches précédentes, l'autre tendant à définir des limites de contrôle de la PME.

Le courant de la synthèse s'efforce de concilier universalisme et contingence en proposant une approche plus nuancée de la PME. Celle-ci revêtirait toujours un caractère de spécificité, mais de façon plus souple et modulable.

⁵⁸ Y. Leclercq, « De la sous-traitance au partenariat : le Japon modèle de référence ? », Colloque TETRA, Lyon, Mai 1990.

⁵⁹ P.A. Julien, GREPME, o.c..

C'est dans cette perspective que Julien⁶⁰ propose une typologie des PME sous la forme d'un continuum présenté dans le schéma 1, page suivante, et interprétable de la façon suivante :

. il permet une modélisation de l'effet-taille, dans la mesure où les très petites entreprises (TPE) et les petites entreprises (PE) se retrouveraient plutôt sur les segments de gauche, alors que les très grandes entreprises (TGE) et les grandes entreprises (GE) se situeraient sur les segments de droite. De son côté, la moyenne entreprise (ME), évoluerait vers le centre du continuum avec plus ou moins de caractéristiques intermédiaires.

. il permet la construction d'une typologie complexe globale pour l'ensemble des PME, sachant que les caractéristiques traditionnelles se situeraient vers la gauche et que des PME plus évolutives pourraient plus se positionner vers la droite.

L'ensemble de ces « continua » se référant à diverses caractéristiques de la PME permet de rendre compte non seulement de l'extrême hétérogénéité des PME, mais aussi d'offrir une synthèse « spécificité/diversité » en proposant un cadre d'analyse cohérent pouvant aider la réflexion du chercheur.

A partir de ces travaux, de nombreux chercheurs en PME ont adopté l'attitude de synthèse pour guider leur travail, ce qui a permis une grande évolution dans la production de connaissance et une structuration plus adéquate des recherches. On parle alors d'attitude paradigmatique envers la spécificité des PME ce qui permet, par voie de conséquence, la constitution d'une « matrice disciplinaire » au sens de Kuhn⁶¹.

Au milieu des années 90, des chercheurs vont remettre en cause cette position, prétextant que la prise en compte de la diversité des PME demeure fort réduite et que l'aspect de la spécificité domine largement au sein des approches de synthèse. Une nouvelle approche va naître, celle de la dénaturation. Ce courant examine de façon critique le paradigme de la spécificité qui sert toutefois de base à l'analyse. En définitive, le courant de la dénaturation cherche à identifier les frontières de la discipline PME.

⁶⁰ P.A. Julien, GREPME, o.c. p 33 à 36.

⁶¹ T.S. Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris, 1972.

Synthétisée dans le tableau page suivante, **une mise en perspective des principaux débats qui agitent la recherche sur les PME donne la mesure de la richesse de la production scientifique et valide ainsi le grand intérêt que la PME suscite actuellement dans le monde de la recherche.** D'un autre côté, l'existence de ce foisonnement théorique autour de la PME complique le choix du chercheur pour se définir une posture de travail dans la mesure où chacune des approches présentées soulève autant de points forts que de points faibles. Surtout, il ne plaide pas en faveur d'une définition univoque de la PME, définition qu'il nous faut maintenant questionner.

I.3) Une recherche de définition et des limites de la PME

De nombreux travaux se sont efforcés de préciser ce que recouvre la PME. La première étude d'envergure menée sur ce sujet est contenue dans le rapport Bolton⁶², travail réalisé dans les années 70, dans le but d'analyser la problématique de diminution des PME en Grande-Bretagne. Wtterwulghe⁶³ reprend les traits distinctifs dégagés par le rapport Bolton, et expose ainsi trois critères essentiels pour définir une PME :

1. Une entreprise dirigée par ses propriétaires de façon personnalisée. La PME se caractérise par un organigramme plat, contrairement aux grandes entreprises organisées sur la base d'une structure formalisée. C'est le caractère personnalisé de l'ensemble des décisions qui fonde tous les aspects de gestion, même si quelques cadres entourent le dirigeant.
2. Une part de marché relativement restreinte. La PME doit faire face à un monde fort concurrentiel et il lui est difficile d'influencer le marché de façon significative. Selon le rapport Bolton, serait exclue du champ des PME toute entreprise occupant une position de quasi monopole sur des niches, du fait de son activité hautement spécialisée et peu concurrentielle.
3. L'indépendance de la société. Ce dernier critère implique qu'une société de taille réduite appartenant à un groupe plus important ne peut-être considérée comme une PME : il ne peut donc s'agir de filiales, d'établissements dépendants de grandes structures, de franchises, etc...

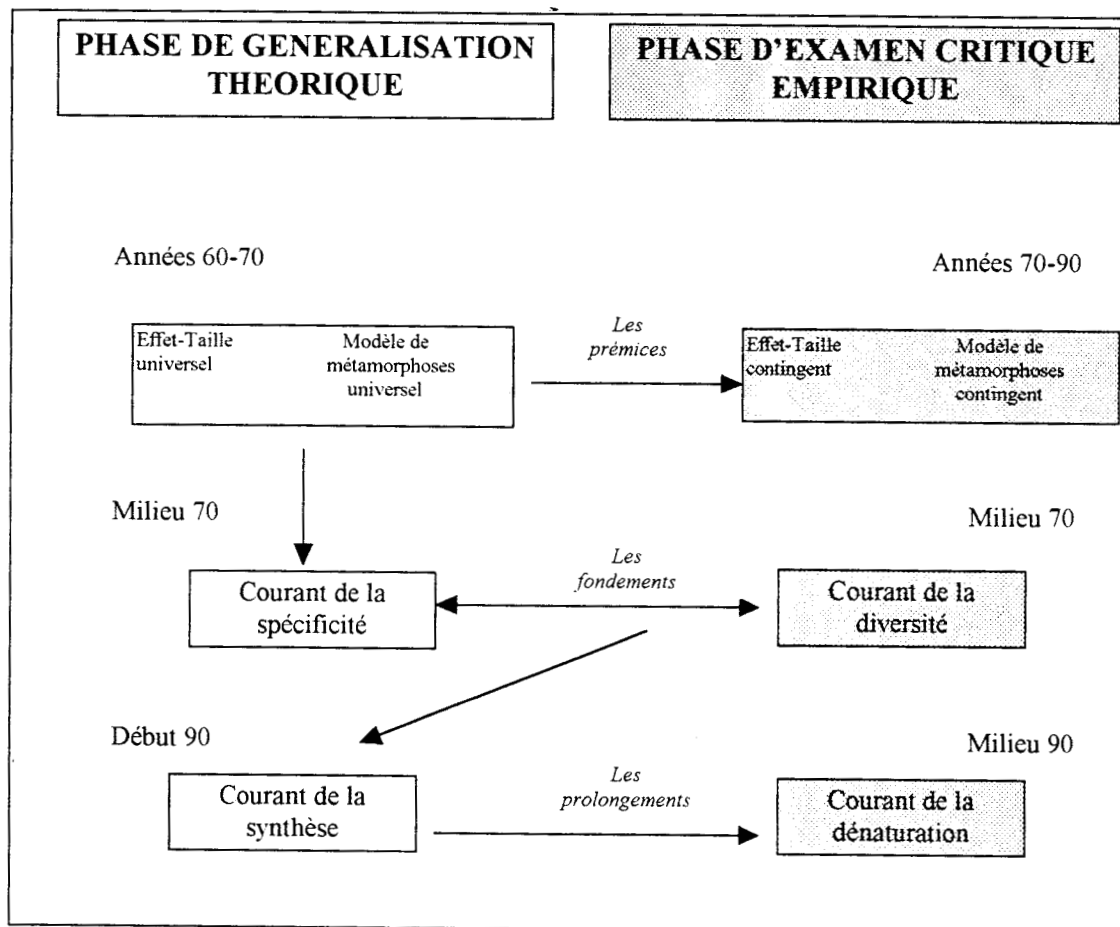
⁶² J.E. Bolton, *Report of the Committee of inquiry on small firms*, Cmmd. 4811, Londres, HMSO, 1971.

⁶³ R. Wtterwulghe, o.c.

Tableau I. 2

EVOLUTION DE LA RECHERCHE EN PME

(Selon Torrès, 1998)



Cette base constitutive de définition d'une PME a été ensuite enrichie par de multiples approches que l'on peut réduire en deux familles distinctes, selon le mode référentiel usité : à côté des approches quantitatives privilégiant les critères descriptifs et statistiques se trouvent les approches qualitatives mettant en avant des critères d'ordre théoriques, sociologiques ou analytiques.

Nous exposerons tout d'abord de façon synthétique chacune de ces deux approches, en les complétant par une étude empirique émanant d'une enquête nationale réalisée sur le terrain exclusif des PME au milieu des années 90. Ensuite, nous tenterons une mise en débat de cette problématique identitaire au regard des sciences de gestion.

La tentation simplificatrice des approches quantitatives

En règle générale, les approches quantitatives utilisent des critères permettant de cerner plus rapidement et facilement la notion de PME « *dans le but de lui appliquer des dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale* »⁶⁴.

Parmi les principaux critères utilisés, celui de la taille apparaît comme le plus évident, mais aussi le plus complexe. Base des premières recherches en PME, avec l'Ecole d'Aston comme pionnière en la matière, l'étude sur l'effet-taille voit s'affronter deux courants antagonistes durant les années 70 : l'approche intertypique qui suggère que l'effet-taille existe indépendamment du type d'organisation et, inversement, l'approche intratypique qui prend en compte la spécificité organisationnelle pour constituer des échantillons homogènes. A côté de ces deux approches, un autre problème surgit : si l'effet-taille permet de subdiviser les PME en différents seuils, la difficulté majeure réside dans la fixation d'une frontière pour le seuil supérieur qui différencie les PME des grandes entreprises, ce que Sarnin⁶⁵ nomme la « frontière critique ».

Malgré la diversité des travaux de recherches sur l'influence de la taille ou non sur l'organisation, sa structure et sa croissance, et malgré de nombreuses études empiriques pour tenter de définir des seuils précis et pertinents de découpage, il est un

⁶⁴ R. Wtterwulghe, o.c. p 23.

⁶⁵ P. Sarnin, « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Colloque TETRA, Lyon, Mai 1990.

fait unanimement admis que **la taille** reste le critère quantitatif le plus souvent utilisé, mais qu'il **doit être considéré comme un effet contingent et non universel**.

Ainsi, à côté du critère taille, d'autres critères quantitatifs sont associés, comme celui du chiffre d'affaires par exemple. De façon générale, il s'agit surtout de normes apparentes et facilement repérables, refusant de pénétrer à l'intérieur de la « boîte noire ». Une difficulté majeure réside dans la grande variété des classifications du fait de la divergence, selon les pays, et même à l'intérieur de ceux-ci, des nombreux programmes gouvernementaux. C'est pourquoi, dans un souci de clarification, l'Union Européenne a élaboré une approche multicritère en proposant une recommandation⁶⁶ à tous ses états membres qui s'y conforment assez peu. Sur le plan européen, sont considérées comme PME, les entreprises :

- . employant moins de 250 personnes ;
- . dont le chiffre d'affaires n'excède pas 40 millions d'euros ;
- . qui respectent un critère d'indépendance, c'est-à-dire non détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des droits de vote par une ou plusieurs grandes entreprises.

La dimension humaine des approches qualitatives

Utilisant des repères théoriques, sociologiques ou analytiques, **les approches qualitatives convergent toutes autour d'un élément important qui revient avec constance, à savoir l'aspect humain lié à l'entreprise**. En tant que tel, le chef d'entreprise est omniprésent et son rôle est considéré comme déterminant⁶⁷. Quelques approches multicritères ont également été élaborées⁶⁸ pour mettre en avant, à côté de l'élément humain toujours prédominant, d'autres caractéristiques plus descriptives :

- . un personnel de direction relativement peu spécialisé ;

⁶⁶ Recommandation de la Commission du 3 Avril 1996, J.O.C.E, L107/4, 1996.

⁶⁷ P.A. Julien et M. Marchesnay, o.c.

⁶⁸ M. Woitrin, « Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE », Etudes Séries Concurrence, N°4, Bruxelles-CEE, 1966.

P. Wynczyk, R. Watson, D.J. Storey, H. Short et K. Keasey, *The managerial labour market in small and medium-sized enterprises*. Routledge, London, 1993.

- . des contacts personnels étroits entre les organes supérieurs de direction et les ouvriers, les clients, les fournisseurs ou les propriétaires ;
- . le manque de position de force pour négocier les achats et les ventes ;
- . une intégration relativement étroite à la collectivité locale, à laquelle appartiennent les propriétaires et les directeurs, et une dépendance plus ou moins grande vis-à-vis des marchés et des sources d'approvisionnement ;
- . l'impossibilité de se procurer des capitaux en recourant au marché monétaire et des difficultés d'obtenir des crédits. Pour trouver des fonds et investir, les dirigeants de PME recourent le plus souvent à l'autofinancement.

Dans sa description des caractéristiques qualitatives de la PME, Julien⁶⁹ reprend la personnalisation de la gestion et la faible spécialisation de la direction et du personnel, mais il y ajoute des éléments stratégiques et organisationnels, conférant ainsi à son approche un caractère plus dynamique :

- . une stratégie plus intuitive et peu formalisée, dans la mesure où le dirigeant est suffisamment proche de ses collaborateurs pour leur expliquer tout changement d'orientation, sans avoir à établir des plans d'actions trop précis ;
- . un système d'information interne peu complexe et caractérisé par une diffusion rapide, où le dialogue et la perception directe dominent sur l'aspect scriptural ;
- . un circuit court de décision amplifié par l'aspect informel du système d'information interne ;
- . un système simple d'information externe du fait de la proximité de l'entreprise avec son marché, et de la souplesse de son organisation.

Les approches qualitatives multicritères sont nombreuses et variées. Elles font ainsi émerger de multiples typologies de PME : selon le type de propriété, le type d'objectifs de la direction et la stratégie suivie, l'organisation, les secteurs et opportunités de marché, la situation financière, etc... Qu'elles soient mono-critère ou multi-critères, **elles convergent pour souligner la personnalisation de la gestion de**

⁶⁹ P.A. Julien, *Qu'est-ce qu'une PME ? Six critères qui permettent enfin de les identifier*, Le Devoir, Octobre 1984.

la PME. Par exemple, Candau⁷⁰ considère, en dépit de l'hétérogénéité caractérisant l'univers des PME, que l'importance du rôle du dirigeant est l'invariant fondamental permettant de les distinguer des grandes entreprises.

*Au-delà de la distinction
entre les approches quantitatives et qualitatives*

Si les approches quantitatives servent surtout à l'élaboration d'échantillons de travail, l'ensemble de la communauté scientifique s'accorde pour dire qu'il faut leur associer des approches qualitatives, dans un souci d'une meilleure prise en compte des réalités des PME.

C'est dans le souci de respecter cette association que Duchéneaut⁷¹, sous l'égide de la CEPME, a élaboré en 1994 une enquête nationale auprès des PME françaises. Dans cette vaste étude, il propose une synthèse des définitions de PME selon une grille de lecture à deux dimensions : les critères qualitatifs et quantitatifs d'une part et les publics concernés d'autre part. Le tableau présenté ci-après, permet une lecture synoptique des principales sources des définitions de la PME. Il montre que :

- . les principaux critères quantitatifs retenus sont généralement l'effectif employé et le chiffre d'affaires. Si la plupart des observateurs et des chercheurs s'accordent pour retenir deux seuils particuliers, à savoir moins de 10 salariés pour les TPE (Très Petites Entreprises) et moins de 50 salariés pour les PE (Petites Entreprises), la difficulté concerne le seuil supérieur pour les ME (Moyennes Entreprises).
- . les principaux critères qualitatifs retenus concernent essentiellement le mode de propriété et de direction de l'entreprise, ainsi que l'influence ou l'importance sur le marché.

Dans un esprit de synthèse, nous présentons l'ensemble des résultats de cette enquête empirique sous la forme d'un tableau récapitulatif qui permet de construire une carte d'identité générale des PME françaises (Tableau I.4).

⁷⁰ P. Candau, « Pour une taxonomie de l'hypofirme », Revue d'Economie Industrielle, N° 16, 1981.

⁷¹ B. Duchéneaut, *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*, Maxima, 1996, p 33 à 35.

Tableau 1.3 : DEFINITIONS DE LA PME SELON LES SOURCES

(Tiré de Duchéneau, 1995)

PUBLICS	QUANTITATIVES			CRITERES	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	EMPLOYES	AUTRES	PROPRIETE DU CAPITAL	RESPONSABILITE EFFECTIVE
POUVOIRS PUBLICS	< 200 Millions de Francs	< 500			
ORGANISATIONS PATRONALES	CFE	PE : < 5 Millions d'eus			
		ME : < 20 Millions d'eus (1)	(2)		
		ME : < 250		(3)	
ETUDES PUBLIQUES / ACTEURS ET CHERCHEURS /	Entreprise et Progres	Petite : < 10 Moyenne : de 100 à 500			
	CGPAIE	> 500			X
	CNPF	10 à 500		Préminence du capital familial	
ORGANISMES STATISTIQUES	Michel Marchesnay	TPE : < 10 PE : de 10 à 50 ME : de 50 à 200			
	Hervé Novelli	Micro : < 10 PE : de 10 à 100 Moyenne : de 100 à 500			
	Jacques Roger-Achard	De 0 à 500			
	CEPME	De 0 à 500			
	Nicole Le Boerf et Yvonne Chataignier	De 10 à 500			
GRAND PUBLIC	EUROSTAT (Observatoire européen des PME (OEP))	Micro : < 10 Petite : de 10 à 100 Moyenne : de 100 à 500			
	INSEE	TPE : 0 à 9 PE : 10 à 49 ME : 50 à 499			
	Etude USA 1986	< 500 000 F	< 10	Capital familial	
	Etude France 1994	De 2 Millions F à 50 Millions F	De 7 à 75	Capital familial	

Tableau I. 4

CARTE D'IDENTITE GENERALE DES PME FRANCAISES

(Tirée de l'ouvrage de Duchéneaut)

(TPE = Très Petite Entreprise ; PE= Petite Entreprise ; ME = Moyenne Entreprise)

1. Au niveau de leur nombre : sur 2 900 000 entreprises, toutes tailles confondues et hors organismes publics et organisations telles les mutuelles, les comités d'entreprise, les syndicats et associations de tous secteurs, 2 300 000 sont des PME de 0 à 500 salariés et réparties telles que : 92% sont des TPE de moins de 10 salariés ; 8% sont des PE et ME de 10 à 500 salariés. Dans cette dernière catégorie, 84% sont des PE et 16% des ME.
2. Au niveau de l'emploi : 37% des salariés se trouvent dans les TPE, et 54% dans les PE et ME. Au plan historique, la situation dominante des petites structures s'accroît graduellement alors que les entreprises voient leurs effectifs régresser sur la période 1973-1983 de 30%.
3. Au niveau du secteur d'activité : c'est le tertiaire qui domine (61% des emplois) suivi respectivement de l'industrie (30% des emplois) et du BTP (10% des emplois).
4. Au niveau du chiffre d'affaires des entreprises : les PME réalisent 45% du CA soit près de la moitié de l'activité française. (19% pour les TPE et 36% pour les GE).
5. Au niveau de leur localisation : les 3/4 des PME sont installées dans des communes de moins de 100 000 habitants avec une préférence pour les départements urbains.
6. Au niveau de leur structure juridique : Près de 90% des PME sont des SA (61%) et des SARL (27%). Les SARL sont surtout présentes dans les PE alors que les SA représentent 8 entreprises sur 10 dans les ME.

Dès lors, il est possible d'affirmer que l'ensemble des différentes thèses parcourant la recherche en PME participe à la mise en œuvre d'un véritable corps disciplinaire en sciences de gestion. Désireuses de se dégager de l'analyse traditionnelle en termes d'opposition entre grandes et petites entreprises, ces théories ouvrent chacune sur de nouvelles perspectives de recherches qui, à la fois, se chevauchent tout en cultivant certaines particularités de fond. C'est l'existence de la diversité des courants de recherche en PME, tant par l'enrichissement de leurs apports respectifs que par la pertinence de leurs critiques, qui conforte l'idée d'une identité épistémologique de la recherche en PME.

La réalité de ces constats amène à nous poser les deux interrogations suivantes dont les réponses vont fortement influencer la suite de notre travail : la recherche en PME peut-elle être considérée comme une discipline à part entière ? Dans l'affirmative, quel cadre d'analyse final devons-nous alors adopter ? A ce propos, si l'on suit Cohen⁷², une discipline théorique parvient à affirmer et à consolider son identité épistémologique dans la mesure où elle permet trois constructions : un projet cognitif définissant son objet propre, une représentation structurée et cohérente des champs la constituant, une définition claire de ses frontières.

Pour définir un cadre d'analyse pour la suite de notre travail, **nous décidons de privilégier l'approche de synthèse spécificité/diversité dans la mesure où les caractéristiques de la PME ne sont pas figées mais modulables et plus ou moins spécifiques.** Nous ferons nôtre le faisceau des six caractéristiques mis en avant par Julien, car cette conception permet de tenir compte de l'hétérogénéité du monde des PME tout en soulignant l'existence de traits communs. Nous enrichirons cette conception de données plus précises, à savoir :

- 1) La petite taille : Priorité aux PME de 10 à 300 salariés.
- 2) La centralisation de gestion : Plus de 50% du capital appartient à un dirigeant-proprétaire ou à une propriété patricienne.
- 3) La faible spécialisation organisationnelle : 2 à 3 niveaux hiérarchiques.
- 4) Une stratégie intuitive ou peu formalisée

⁷² E Cohen, o.c.

5) Un système d'information interne peu complexe ou peu organisé

6) Un système d'information externe simple

Ainsi défini au niveau de ses caractéristiques principales, nous complétons notre cadre d'analyse de la PME par un critère central et communément admis par l'ensemble des chercheurs, tout courant de recherche confondu, à savoir le **rôle prépondérant du dirigeant qui, en tant qu'acteur principal, marque profondément le comportement et le développement de son entreprise**. Dès lors, notre posture de travail est mise en lumière par cet aspect fondamental de la PME c'est-à-dire la forte personnalisation du pouvoir : « *La PME type ne peut s'expliquer que par la personnalité de celui que l'on dénomme dans le langage courant « l'homme orchestre ».* La vie et la survie de l'entreprise de petite taille demeurent étroitement liées à la dimension humaine de celui qui la gère et en assure la responsabilité. C'est ce lien qui unit le destin de la PME à celui de son dirigeant qui différencie la PME de la grande entreprise⁷³.

Cette approche de personnification de la PME conduira désormais notre analyse en mettant en avant ce fil conducteur central : la forte symbiose entre la PME et son dirigeant. Cet aspect est bien sûr fondamental pour justifier l'objectif de notre recherche. C'est pourquoi nous allons maintenant le développer.

II) LA PME : UN SYSTEME SOCIAL CENTRALISE AUTOUR DU DIRIGEANT

La partie précédente a mis l'accent sur le poids du dirigeant au sein des PME. Elle montre qu'il faut approfondir le lien dirigeant - organisation pour mieux comprendre le fonctionnement des PME. C'est ce que nous nous efforçons de faire maintenant. Point nodal du système de gestion de la PME (1), le dirigeant assure une multiplicité de rôles (2) qui explique qu'il soit à la fois vecteur de tension et source motrice dans sa structure (3).

⁷³ R. Wtterwulghe, o.c, p 22.

II.1) Le dirigeant comme point nodal du système de gestion de la PME

Deux particularités majeures définissent le système organisationnel de la PME : une forte centralisation du pouvoir associée à un système stratégique spécialisé.

Il est communément admis par les chercheurs que la gestion en PME demeure extrêmement personnalisée. De nombreux auteurs affirment qu'on peut assimiler la PME à la personne même du dirigeant⁷⁴, tant celle-ci s'exprime à travers les différentes facettes de la gestion quotidienne de l'entreprise. Certains vont même jusqu'à qualifier la PME « d'ego-firme »⁷⁵. Cette personnification de la PME⁷⁶ s'inscrit dans une interaction spécifique entre le pouvoir de gestion et la propriété du capital. En effet, la PME peut être considérée comme un système d'organisation du pouvoir presque toujours concentré dans les mains d'une seule personne : le dirigeant-propriétaire. Celui-ci exerce son pouvoir de gestion et de contrôle, de sorte que les objectifs de l'entreprise sont fortement déterminés par ses objectifs personnels.

Le dirigeant demeure la clef de voûte de tout le système organisationnel. De par le poids du dirigeant, la PME « *possède la propriété fondamentale d'être un centre de décision autonome. Autonome voulant dire que le dirigeant de la structure PME étudiée joue un rôle crucial dans tout processus décisionnel important pour l'entreprise* »⁷⁷. Dans le fonctionnement d'une PME, il est avant tout celui qui imagine, développe, et réalise sa vision⁷⁸.

Dans la mesure où il existe peu de différences entre la personne physique et la personne juridique, entre le dirigeant et le propriétaire de l'entreprise, **la PME vit une**

⁷⁴ M. Gervais, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.

P. Louart, « Les dirigeants de PME et leurs logiques sociales », Les Cahiers Bleus de l'IAE, 1990.

G. Van Loye, « Organisation du pouvoir et financement des PME », Revue Direction et Gestion, N°132-133, Décembre 1991.

⁷⁵ O. Torrès et J.M Plane, o.c.

⁷⁶ J. Deeks, *The small firm owner -manager*, Praeger, New-York, 1976.

P.A. Julien et M. Marchesnay, *La petite entreprise*, o.c.

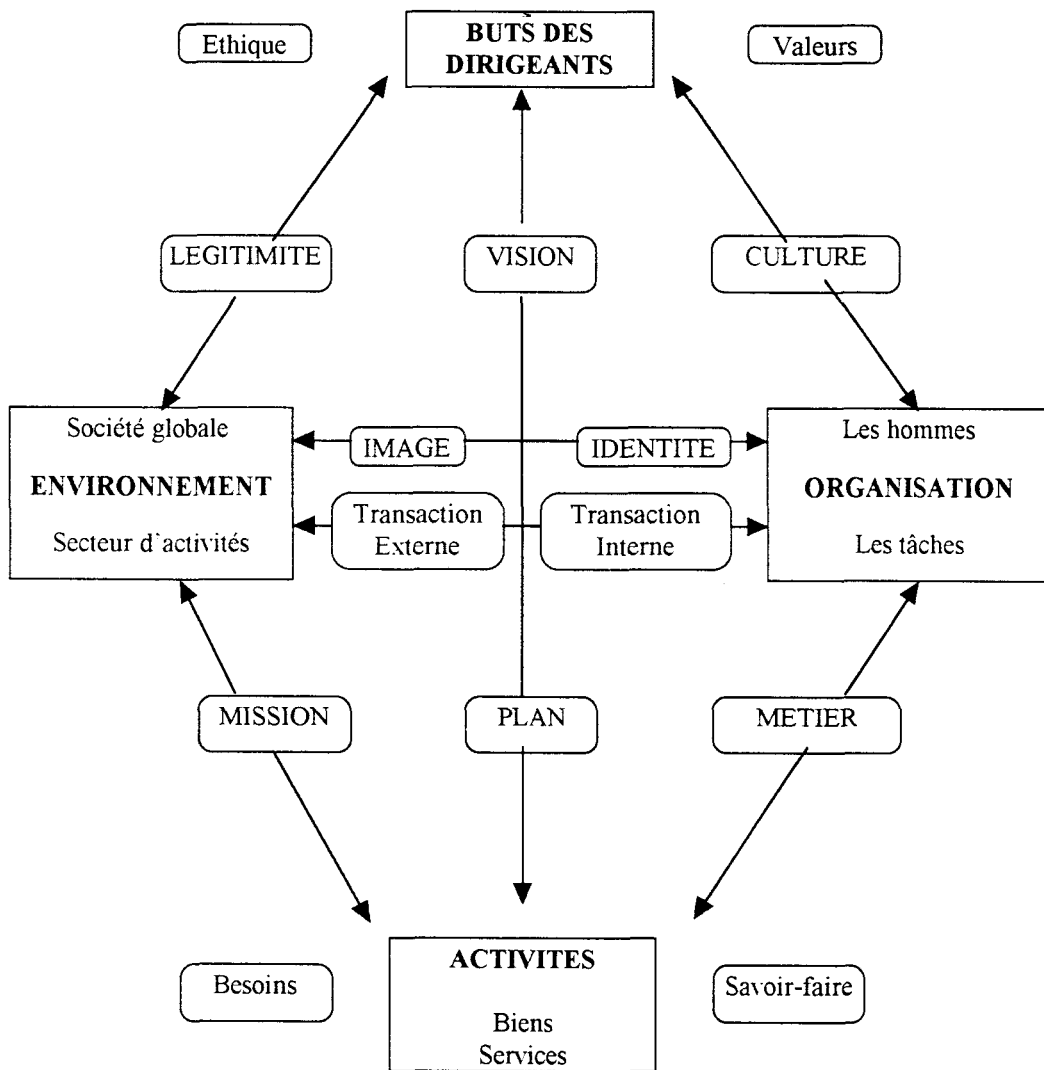
⁷⁷ M. Bayad et D. Nebenhaus, « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », Revue Internationale PME, Vol 11, N°2-3, 1988.

⁷⁸ L.J. Filion, *Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur, Filion et Associés, 1991.

Schéma I. 5

SYSTEME STRATEGIQUE ET BASE DE COMPETITIVITE

(Selon Marchesnay)



dialogiques ; évolutif et dynamique remettant en cause les capacités et les compétences clés en permanence.

Cette approche systémique et stratégique de la PME renforce le caractère de personnification de l'entreprise à son dirigeant. Ce dernier endosse les responsabilités inhérentes à toute fonction de direction. Mais sa fonction revêt aussi des particularités fortes, du fait de sa position centrale au cœur d'une organisation soumise à des lois spécifiques. Il nous semble important de porter une attention plus soutenue sur cet acteur singulier en essayant de mieux le définir, de mieux comprendre son fonctionnement au quotidien dans la PME.

II.2) Le dirigeant de PME : de fortes spécificités

Une ambivalence possible : entrepreneur ou dirigeant de PME ?

Qui est le dirigeant de PME ? Comment le définir et le caractériser afin de mieux le comprendre dans sa gestion d'entreprise ? Répondre à ces questions pose le problème de l'hétérogénéité des appellations : quel terme choisir entre chef d'entreprise, patron, entrepreneur, gérant, dirigeant-proprétaire, etc... sachant qu'« à chaque terme, à chaque concept sont associés des images, des situations, des types d'entreprises et d'acteurs »⁸¹ ?

Pour des raisons de pertinence théorique, c'est principalement la distinction entrepreneur - dirigeant que nous allons explorer. Nous n'entrerons pas dans les subtilités d'une littérature spécialisée, ni ne procéderons à une anthologie de l'entrepreneur qui nous renverrait entre autre à une littérature économique classique et néo-classique⁸². Nous préférons, certes un peu rapidement, distinguer différentes

⁸¹ E. Cohen, « Patrons, entrepreneurs et dirigeants : avant propos », Sociologie du Travail, Tome XXX, N°4, 1988.

⁸² On peut se référer aux textes suivants pour un aperçu de cette littérature :

- S. Boutillier et D. Uzunidis, *La légende de l'entrepreneur*, o.c.
- S. Boutillier et D. Uzunidis, *L'entrepreneur*, Economica poche, 1995.
- P. A Julien et M. Marchesnay, *L'entrepreneuriat*, Economica poche, 1996
- L.J. Filion, « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution et tendances », Revue Internationale PME, Vol 2, 1997.
- T. Verstraete, *Entrepreneuriat - Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999.

conceptions de l'entrepreneur, parfois trop facilement assimilé au créateur d'entreprise. Lorsque cette acception est dépassée, être entrepreneur exprimerait plutôt une qualité particulière de dirigeant, celle d'être pro-actif par rapport à l'environnement⁸³. Il s'agirait alors d'une aptitude complémentaire à trois autres : être producteur (mener à bien les activités requises), être administrateur (vérifier l'adéquation aux règles), être intégrateur (mobiliser les énergies). L'ensemble de ces aptitudes transparaît dans les traits de caractère propres aux chefs d'entreprise⁸⁴ que de nombreux chercheurs ont étudiés sous formes de typologies⁸⁵.

La plupart des critiques faites à l'encontre de ces constructions typologiques, résident en ce qu'elles mettent à jour des idéaux-types ne présentant pas toujours de pertinence empirique, notamment pour celles qui s'inscrivent dans ce qu'on appelle « l'approche par les traits ».

Pour Casson⁸⁶, deux théories se distinguent dans l'approche de l'entrepreneur : d'une part, l'approche fonctionnelle et théorique, privilégiée par les économistes, qui cherche à spécifier la fonction de l'entrepreneur : l'entrepreneur se définit comme quelqu'un qui remplit cette fonction, il est « ce qu'il fait » ; d'autre part, l'approche descriptive et empirique, privilégiée par les comportementalistes, qui porte sur les caractéristiques propres de l'entrepreneur. Pour Casson, ces deux voies sont intégrées : le dirigeant-propriétaire serait un statut juridique et fonctionnel qui posséderait les qualités d'entrepreneur nécessaires au bon exercice de sa fonction telles que :

. ce soit d'abord un individu et non une équipe ou une organisation.

⁸³ I. Adizes, *Organizational passages*, Organization, Dynamics, Eté 1979.

⁸⁴ Pour un examen de la littérature abondante à ce sujet, cf une synthèse réalisée par P. Chapellier, « Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale de la PME, Vol 10, N°1, 1997, p 17.

⁸⁵ Cf par exemple :

- N.R. Smith, « The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company », East Lansing, Michigan State University, Graduate School of B.A, 1967.
- Y. Gasse, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », Gestion, Vol 7, N°4, 1982.
- N.B. Macintosh, « Les différences individuelles et l'utilisation de systèmes comptables », Actes du 8^{ème} Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Rennes, Avril 1987, p 24-27.
- P. A Julien, GREPME, o.c.

⁸⁶ M. Casson, *L'entrepreneur*, Economica, 1991.

. sa spécialité fasse qu'il remplit une fonction pour lui-même mais aussi pour le compte d'autres personnes,

. ce soit un agent de changement concerné par l'amélioration des ressources (enjeu dynamique) et non par l'allocation de ressources (vision plus statique).

Dans ces différentes approches, à l'occasion, les termes d'entrepreneur et de dirigeant de PME se chevauchent. Certains auteurs ont tenté d'approfondir cette ambiguïté. Pour Wtterwulghé⁸⁷, la confusion sémantique, renforcée quand il s'agit du dirigeant-propriétaire, conduit à de multiples interférences entre la notion de « création » et celle de « capital » :

La « création » : dans le langage courant, le concept d'entrepreneur trouve sa source profonde dans la notion de « self-made-man » où créer son entreprise fut toujours considéré comme un atout de « l'américain way of life ». Mais tout entrepreneur n'est pas forcément un créateur : on peut avoir racheté ou hérité d'une entreprise créée par un autre. L'esprit d'initiative peut s'exprimer aussi à un autre moment de vie de l'entreprise que celui de sa création pure.

Le « capital » : la PME est généralement dirigée par une personne qui a engagé une partie importante de son patrimoine propre ou familial dans l'entreprise. La plupart du temps, il existe une étroite relation entre le patrimoine du dirigeant et/ou de sa famille et l'avoir social. En conséquence, cette forte interférence entreprise-famille influe énormément sur la conduite de la PME.

Plus récemment, tend à émerger en France un courant de recherche sur l'entrepreneuriat⁸⁸, qu'il ne faudrait pas réduire à l'entrepreneur, même si l'étude de ce dernier apporte une connaissance du phénomène puisqu'il en est le déclencheur. Bien que le consensus, comme le rappelle Verstraete⁸⁹, semble illusoire pour définir l'entrepreneuriat, nous nous rangeons à son approche qui tend à dépasser, comme le

⁸⁷ R. Wtterwulghé, o.c.

⁸⁸ En témoigne la création de l'Académie de l'Entrepreneuriat, association reconnue par la FNEGE et regroupant des enseignants et des enseignants-chercheurs autour de cette thématique. Plus anciennement, l'AIREPME (Association Internationale de REcherche en PME) intégrait, et intègre toujours dans ses congrès, l'entrepreneuriat comme objet de recherche. On peut relever aussi des textes plus ou moins explicites sur ce thème dans le congrès de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique).

⁸⁹ T. Verstraete, o.c.

relève Marchesnay⁹⁰, les contradictions des courants plus anciens. Pour Verstraete, l'entrepreneuriat est un phénomène résultant d'une dialectique entre un individu, l'entrepreneur, et une organisation. Parler d'entrepreneuriat suppose de considérer l'ensemble. L'entrepreneur est un créateur d'organisation, celle-ci n'étant pas réduite à une entité, comme par exemple une firme, mais élargie de façon polysémique, en intégrant l'action d'organiser et le résultat de cette action. Sans jamais partir de rien, l'organisation peut s'appuyer sur une entité existante (ex : reprise d'entreprise), ou non : on parle alors de ex-nihilo⁹¹.

La relation dialectique, voire symbiotique, entrepreneur-organisation, est modélisée par les relations entre trois dimensions : cognitive, praxéologique et structurale. Comme le souligne Saporta⁹², ces trois dimensions nous font prendre connaissance de plusieurs enjeux :

- . la vision qu'a le créateur de la structure qu'il projette dans l'avenir,
- . les actions qu'il doit engager pour positionner cette structure dans l'espace social plus vaste qui l'entoure,
- . les efforts qu'il doit déployer pour la faire admettre par l'ensemble des parties prenantes qui ont intérêt à son émergence.

Celui qui impulse ce type d'organisation entreprend⁹³. Sur la base de ce modèle, on peut distinguer les phases où l'individu entreprend (donc revêt la fonction d'entrepreneur), des phases où il n'entreprend pas. Aussi pertinente que soit cette modélisation⁹⁴, notre protocole méthodologique n'a pas considéré cette distinction. Il convient de confesser que notre recherche a démarré depuis plusieurs années, aussi il

⁹⁰ M. Marchesnay, « Y a-t-il un entrepreneur dans l'avion ? », Revue Française de Gestion, N°129, Juin-Juillet-Août 2000.

⁹¹ T. Verstraete, « L'entrepreneuriat - un phénomène aux multiples formes d'expression », dans T. Verstraete (dir), *Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et société, 2000.

⁹² En préface à T. Verstraete, 1999, o.c.

⁹³ Sur la base de la définition du Larousse, T. Verstraete précise que l'impulsion n'est pas qu'une force brève à finalité de modifier un état, mais concerne surtout le développement et le dynamisme d'une activité, d'une entreprise.

⁹⁴ Nous nous y référons dans un travail en cours, au sein de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche sur l'Entrepreneuriat et la Gestion). Elle est constituée d'une équipe de recherche du CLAREE et travaillant actuellement sur la thématique de la valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise.

devient difficile, lorsque la démarche empirique est engagée, d'intégrer les nouveaux modèles⁹⁵. Néanmoins, nous verrons que sur la base de ce type d'approche, des prolongements du présent travail peuvent être proposés. De plus, tout entrepreneur n'est pas forcément, dans cette approche, dirigeant-proprétaire d'une PME.

Ici, sans amalgame et plus globalement, nous nous intéressons aux motivations du dirigeant-proprétaire, qu'il soit ou non entrepreneur. Nous le définirons comme **un acteur pilier d'une entreprise soumise à des lois propres, et qui perdure dans une fonction à responsabilités dans laquelle il peut manifester plus ou moins des « aptitudes entrepreneuriales »**⁹⁶.

Cette définition du dirigeant de PME nous permet de mettre en évidence deux constats majeurs essentiels pour la suite de notre recherche :

. le temps est une variable importante. La réalité de toute entreprise, marquée par des fluctuations d'activité, met en jeu des temps hétérogènes et non linéaires. En tant qu'acteur central de la PME, le dirigeant doit rester vigilant par rapport à l'adaptabilité à mettre oeuvre en fonction des multiples perturbations possibles, afin de garantir la survie de la PME. Celui qui réussit, *« c'est celui qui gagne une vision stratégique claire pour mettre les méthodes en adéquation avec la réalité concrète dans le sens de l'efficacité permanente »*⁹⁷.

. l'analyse doit être centrée sur les logiques d'actions des dirigeants de PME. Qu'il soit entrepreneur ou propriétaire, le dirigeant joue un rôle prédominant. L'emprise de sa personnalité sur la configuration de la firme étant plus marquée qu'ailleurs, *« ce qui importe, ce n'est pas de classer les dirigeants dans des typologies d'acteurs ou de styles de gestion, mais d'élucider avec eux les processus par lesquels ils agissent et prennent leurs décisions »*⁹⁸.

⁹⁵ Notre propos n'est pas de dire que la distinction entrepreneur-dirigeant est nouvelle, mais de souligner notre sensibilité à la littérature récente sur le thème de l'entrepreneuriat.

⁹⁶ C. Vachon - Carrier, « L'intrapreneuriat en PME », Thèse de l'Université de Montpellier 1, Juillet 1992.

⁹⁷ D. Gévelot, *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep éditions, Paris, 1993.

⁹⁸ C. Beaucourt et P. Louart, « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Revue Gestion* 2000, N°1, Janvier-Février 1995.

Des pratiques managériales soumises à la notion de temporalité

De par leurs caractéristiques descriptives et dynamiques, les PME sont très dépendantes des fluctuations qui touchent la vie de toute organisation. Marquées par des temps de rupture et de continuité, ces fluctuations sont porteuses de perturbations⁹⁹ que le dirigeant de PME, pivot central de la structure, doit pouvoir maîtriser pour garantir au mieux la pérennité de son entreprise. **Régies par le critère temps, elles ont des incidences sur la gestion organisationnelle du dirigeant de PME, selon trois niveaux temporels complémentaires.**

Le premier niveau concerne les cycles de vie qui caractérisent l'évolution de la PME. Toute organisation se caractérise par un cycle de vie marqué par des étapes différenciées d'évolution qui représentent des dangers potentiels importants. Si beaucoup de typologies existent pour proposer des stades d'évolutions¹⁰⁰, parfois aussi critiquées¹⁰¹, il faut surtout noter que le rôle du dirigeant de PME est déterminant. A chaque stade de croissance, il doit jouer un rôle différent¹⁰² : du premier jour où il doit diriger en solitaire, au rôle de stratège dans une entreprise plus formalisée, le dirigeant doit aussi passer par le rôle de manager d'une équipe. Du fait de ces multiples mutations, on assiste souvent à des « douleurs de croissance » au sens de Flamholtz¹⁰³.

Le second niveau se réfère à l'agenda même du dirigeant de PME soumis à l'effet de polychronicité. Pour mieux étudier la dimension multifonctionnelle du dirigeant de PME, il faut interroger son quotidien, mieux le comprendre dans ses

⁹⁹ C. Schmitt, J.P. Granghaye et C. Guidat, « Perturbation en PME : une analyse de comportement », étude réalisée dans le cadre du Laboratoire de recherche en Génie des Systèmes Industriels de l'Institut Polytechnique de Lorraine, 4^{ème} Congrès du CIFPME, Nancy-Metz, 1998.

¹⁰⁰ B. Duchéneaut : o.c. : une description des typologies existantes est présentée p 283 à 285.

¹⁰¹ P.A. Julien, « Vers une typologie multicritères des PME », Revue Internationale des PME, Vol 3, N°3-4, 1990, p 417. L'auteur énonce le fait que les typologies proposées demeurent soumises « à la philosophie positiviste selon laquelle, dans ce cas-ci, toutes les entreprises suivent le même sentier d'évolution, en naissant d'abord petites et en passant ensuite par différents stades jusqu'à devenir grandes, sinon très grandes, à moins de périr en chemin ». Julien insiste sur le fait que cela pose problème en PME : « d'une part, les PME demeurent pour la plupart petites, même après cinquante ou cent ans, ou encore certaines entreprises naissent déjà grandes et bien organisées, et, d'autre part, il existe différents sentiers d'évolution pour les entreprises selon les secteurs, les marchés, les conjonctures... ».

¹⁰² Y. Gasse et C. Carrier, *Gérer la croissance de sa PME*, Les Editions de l'Entrepreneur, chapitres 1 et 2 « les stades de développement », Montréal, 1992, p 24 à 36.

¹⁰³ E. Flamholtz, *Growing pains*, Jossey-Bass inc.Publishers, San Francisco, 1990, p 25-26.

comportements au travail. Sur l'ensemble des enquêtes menées à ce sujet¹⁰⁴, nous avons retenu la démarche de Al Ali Adday (1997)¹⁰⁵, empruntée à l'approche de Mintzberg¹⁰⁶. Basée sur une étude empirique, menée dans le but de mieux appréhender l'agenda du dirigeant en général, elle montre que l'activité d'un dirigeant se caractérise principalement par :

. un rythme soutenu de travail ; des activités brèves, variées et fragmentées ; un goût prononcé pour l'action ; le recours fréquent à la communication verbale ; la confection et l'utilisation d'un network, réseau de contacts tant internes qu'externes ; la gestion d'un mélange de droits et de devoirs ; un rôle fréquent d'initiateur ; une situation de solitude variable selon les étapes de développement de l'entreprise et la nature des décisions à prendre.

Comme ces activités et comportements de dirigeant sont souvent affectés par des biais de perception liés à la taille, à la multitude des problèmes à résoudre, notamment aux phénomènes d'urgence, ces mêmes biais vont alors prendre une signification encore plus importante au sein d'une PME. Ils y seront plus ou moins régis par le **degré de polychronicité** assumé par le dirigeant¹⁰⁷ :

. Le concept de polychronicité est originaire des travaux interculturels de Hall¹⁰⁸ qui distingue les cultures monochrones des cultures polychrones. Dans les premières, plutôt de type occidental, les individus ne font qu'une seule chose à la fois, selon une démarche linéaire. L'appréhension du temps se caractérise par des comportements séquentiels, organisés par des étapes précises. L'avenir est appréhendé en termes de succession d'intervalles courts de quelques mois. A l'opposé, dans les cultures polychrones, l'individu effectue plusieurs tâches en même temps et les horaires sont considérés de manière plus souple.

¹⁰⁴ Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur les rôles des dirigeants en général, comme par exemple Zaleznik et al (1965) et les trois pôles directoriaux, ou Mintzberg (1990) avec les dix rôles managériaux.

¹⁰⁵ S. Al.Ali.Adday, « Les managers en activité : recherche empirique », Thèse en sciences de gestion, IAE-ESUG, Université de Toulouse I, Février 1997.

¹⁰⁶ H. Mintzberg, « Out the Manager's job », Sloan Management Review, 1995.

¹⁰⁷ P. Aurégan, « L'influence des attributs temporels sur les perceptions et les comportements de dirigeants d'entreprise », Thèse Université de Caen, Décembre 1996.

¹⁰⁸ E.T. Hall, *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Le Seuil-Points Essais, Paris, 1984.

Le troisième et dernier niveau temporel concerne l'immédiateté de la tâche à accomplir, tâche régie par l'effet microcosme. L'effet-temps produit des effets de microcosme, c'est-à-dire de focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat¹⁰⁹. Il y a deux manières distinctes : l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, le court terme) et l'immédiat dans l'espace (le plus proche physiquement ou psychologiquement). Sur le plan comportemental, il résulte que plus un sujet dépense son énergie en focalisation de proximité, moins il reste vigilant et disponible pour voir et regarder à l'extérieur et au loin. L'effet de microcosme est donc le résultat d'une combinaison entre :

- . une forte implication du dirigeant dans l'organisation ;
- . une intensité affective de ses relations ;
- . les urgences ressenties ;
- . le nombre des activités à affronter dans le champs temporel et spatial de son système de priorités.

Cet effet a pour conséquences de réduire l'esprit critique, notamment d'autocritique, car en raison de la captation de l'énergie et de l'attention, il empêche un regard sur l'extérieur. Ces biais cognitifs sont des mécanismes universels, mais ils prennent une place importante en PME. Le dirigeant a tendance à fonctionner toujours dans des situations pressantes, voire d'urgence. Non seulement car il y a très peu de planification réalisée à l'avance¹¹⁰, mais aussi parce qu'il n'existe pas « d'équipe dirigeante » pouvant jouer le rôle de régulateur.

Les logiques d'action du dirigeant de PME

En résumé, la PME se caractérise par le rôle essentiel du dirigeant qui est tout à la fois entrepreneur ou développeur, manager ou mobilisateur, organisateur ou gestionnaire¹¹¹. Qu'il s'agisse de décisions stratégiques, administratives ou budgétaires, le pouvoir décisionnel implique de façon privilégiée le dirigeant qui

¹⁰⁹ H. Mahé de Boislandelle, « L'effet de microcosme en PME », CIFPME, Trois-Rivières, UQTR, Octobre 1996c.

¹¹⁰ P. Venet, « La fonction personnel dans les PME des Alpes-Maritimes et de Monaco », Revue Personnel, N°299, Oct 1988, p 17-21.

¹¹¹ M. Marchesnay, « Le management stratégique de la PME », Travaux et documents de recherche de l'ERFI, Montpellier - Juillet 1992.

demeure la « plaque tournante du système d'information et de décision »¹¹². **Les buts de l'entreprise sont souvent confondus avec ceux du dirigeant**, fusion de buts que Julien et Marchesnay ont catégorisé en trois familles distinctes :

. la pérennité : l'entreprise est créée et développée pour qu'elle survive à son créateur, cette orientation étant déterminante lorsque l'affaire repose sur des capitaux familiaux.

. l'indépendance : le dirigeant demeure motivé par le désir d'autonomie, de « ne rien devoir à personne ».

. la puissance caractérisée par le désir d'accomplissement et le goût du pouvoir.

De cette catégorisation de buts, les deux auteurs distinguent deux types de dirigeants de PME, associés à différents types de décisions et de logiques d'action :

. Le dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) est animé par une logique patrimoniale d'accumulation de capital. Le processus de décision est adaptatif, la stratégie est construite en réaction aux évolutions de l'environnement. Ce type de dirigeant est caractérisé par le profil de l'artisan, maîtrise un métier, et réinvestit dans l'affaire au prix d'une logique familiale.

. Le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) cherche à valoriser son capital. Le processus de décision demeure opportuniste. Ce type de dirigeant cherche à exploiter les opportunités de croissance, ne craignant pas trop l'environnement et ses turbulences.

La plupart des chercheurs s'accordent aussi pour dire que les dirigeants de PME sont souvent guidés par la seule rationalité économique¹¹³. Pour Bauer, par exemple, le dirigeant de PME est « un homme à trois têtes » fonctionnant selon une triple rationalité, à la fois économique, politique et familiale :

¹¹² M. Bayad, H. Mahé de Boislandelle, D. Nebenshaus et P. Sarnin, « Paradoxe et spécificité des problématiques de GRH en PME », Revue Gestion 2000, N°1, Janvier-Février 1995.

¹¹³ M. Marchesnay, o.c.

M. Bauer, « Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille », Interéditons, 1993, p 3 à 37.

. l'homo economicus est intéressé par les résultats économiques et financiers de son entreprise et les revenus qu'elle dégage,

. l'homo politicus cherche à consolider son pouvoir dans l'entreprise, ou au moins à le conserver,

. le pater familias est partagé entre deux souhaits : la prégnance d'un rêve dynastique (héritage et transmission « d'un nom » parfois au détriment de la compétence) et l'exigence d'égalité entre ses enfants dans le partage du patrimoine de l'entreprise.

De tous ces éléments d'analyse, il résulte que le dirigeant de PME ressemble à un « chef d'orchestre ». Il est l'origine de toutes les décisions et actions importantes en management, un producteur de bénéfices tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de sa structure. Dès lors, si le dirigeant de PME demeure « *ce responsable qui doit entreprendre, tout en essayant de contrôler en même temps toutes les variables inhérentes aux spécificités de sa fonction* »¹¹⁴, **il demeure soumis à un poids psychologique important** dont la réalité au quotidien le fera cheminer entre des temps « moteurs » et des temps « tensions » qu'il lui faudra gérer au mieux pour garantir la survie de son entreprise.

II.3) Le dirigeant de PME entre moteurs et tensions

En tant que système social centralisé et spécialisé, un lien fusionnel semble prédominer entre la PME et le dirigeant. D'autres caractéristiques semblent encore déterminer ce contexte d'entreprises, comme l'affectivité et la proximité, caractéristiques dont le dirigeant devra tenir compte pour une gestion adéquate de sa structure. A fortiori lorsque celle-ci est de type familial.

Un management de proximité à savoir doser

Nous venons de voir que la PME demeure un contexte organisationnel marqué par des spécificités fortes qui ont une incidence indéniable sur le mode de management : « *la forte centralisation des modes de gestion et la courte ligne hiérarchique confèrent à la PME un caractère de proximité hiérarchique* »¹¹⁵. Ce

¹¹⁴ Le GREPME, o.c.

¹¹⁵ O. Torrès, *Les PME*, Flammarion, Evreux, 1999, p 63 à 77.

caractère de proximité fait que le dirigeant de PME est physiquement très proche de ses salariés. IL s'entend aussi bien sur le plan fonctionnel que sur le plan relationnel. Cette double proximité provient essentiellement du fait, qu'en tant qu'organisation de petite taille, la PME obéit aux lois régissant la dynamique des groupes, plus particulièrement celles des groupes restreints. Le maintien d'une activité efficace ne dépend pas seulement de facteurs techniques et méthodologiques, mais aussi du climat psychologique qui règne au sein du groupe. Au sein des PME, les relations multiples entre le dirigeant et ses salariés, entre les salariés entre eux, entre l'interne et l'externe de l'entreprise sont très interdépendantes et en interactions systématiques.

Dans beaucoup de PME, la relation humaine va bien au-delà des rapports de type instrumental. Elle s'exprime principalement en terme d'affectivité¹¹⁶. Si « *les relations qui existent entre le dirigeant et ses employés s'apparentent de près à celles qui existent entre les membres d'une famille* »¹¹⁷, il se crée, au sein de la PME, un climat particulier pouvant être autant source de forces que de faiblesses :

. une gestion adéquate de l'affectivité peut renforcer l'implication organisationnelle des salariés. Sans être synonyme de performance, elle engendre chez les membres d'une organisation une capacité à mieux servir celle-ci. Diverses recherches laissent notamment penser qu'elle dynamiserait leur volonté de faire des efforts¹¹⁸, de réaliser des performances supérieures à la moyenne et de dépasser le seul cadre de leur mission en acceptant des tâches supplémentaires¹¹⁹.

. une gestion inadaptée de l'affectivité entraîne des dysfonctionnements multiples, comme les conflits, l'absentéisme, la passivité, la baisse de productivité, la perte de compétitivité, la rotation du personnel, les accidents du travail¹²⁰.

¹¹⁶ M. Pagès, *La vie affective des groupes : esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, Paris, 1984, p 100 à 104.

¹¹⁷ Y. Gasse et C. Carrier, o.c, p 101.

¹¹⁸ H.S. Mc Caul, V.B. Hinsz et K.D. Mc Caul, « Assessing Organizational Commitment : an employee's global attitude toward the Organization », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 31, N°1, 1995, p 80-90.

¹¹⁹ D.M. Randall, D.B. Fedor et C.O. Longenecker, « The behavioral expression of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, Vol 36, 1990, p 210-224.

¹²⁰ R.C. Mayer et F.D. Schoorman, « Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organization commitment », *Academy of Management Journal*, Vol 35, N°3, 1992, p 671-684.

Si la survie de l'entreprise est un enjeu important pour tout type d'organisation, c'est une préoccupation de premier ordre pour les PME qui doivent pouvoir compter sur l'implication de leurs salariés. Dans son dernier ouvrage, Mahé de Boislandelle¹²¹ donne quelques exemples précis à ce sujet :

. dans un service de 5 personnes, l'absence d'un collaborateur représente un absentéisme de 20%. Cet absentéisme peut-être vécu comme très dérangement par les personnes présentes en termes de surcroît de travail.

. le départ d'un collaborateur expérimenté possédant une spécialité peu courante entraîne une perturbation forte pour un service, un délai de remplacement long et donc un coût élevé de remplacement.

. une sanction, plus ou moins justifiée, est souvent ressentie négativement par l'ensemble du personnel (phénomène d'écho).

. l'intégration réussie d'un individu dans un groupe a des incidences synergiques ; si elle est ratée, elle a des répercussions directes sur le climat, le contexte relationnel, etc...

Pour l'auteur, ce phénomène, lié aux proportions, se nomme effet de grossissement¹²². Il caractérise les effets amplifiants des changements portant sur des petits nombres : « *Ce qui pourrait être du correctif dans une grande organisation peut avoir une importance stratégique en PME* ».

La proximité affective, prend une ampleur encore plus grande dans le cas des PME de type familial. Le capital de plus des deux tiers des PME françaises reste détenu par le dirigeant lui-même et sa famille¹²³. Une étude menée Lévy¹²⁴ montre que « *l'entreprise est vécue par son dirigeant comme 'un prolongement de lui-même, un*

¹²¹ H. Mahé de Boislandelle, *Gestion des Ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 1998, p 86.

¹²² H. Mahé de Boislandelle, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME », *Revue Gestion* 2000, Vol 4, Juillet-Août 1996b.

¹²³ B. Duchenaud, o.c : cette étude française révèle que 44% des dirigeants de PME maîtrisent directement plus de 50% du capital de leur entreprise. De plus, si on prend en compte la capital maîtrisé, non seulement par le dirigeant directement, mais aussi par la famille et les amis, ce sont 71% des PME pour lesquelles la propriété du patrimoine social est le fait d'un homme ou d'une femme, de sa famille et/ou d'amis.

¹²⁴ A. Lévy, « Les dirigeants de PME et leur entreprise », Recherche effectuée pour le Ministère de la Recherche-GRAD, Université d'Angers, 1988, p 30.

prolongement de ses racines, la réalisation de ses ancêtres, de ses parents'...La famille, surtout lorsqu'elle a assuré la création et le développement de l'entreprise depuis plusieurs générations, est le dépositaire de toute une tradition ». La PME de type familial supporte une forte dose d'affectivité issue du lien prégnant entre le dirigeant et le respect de la tradition, renforcée en cela par certaines caractéristiques majeures déterminant plus particulièrement les PME familiales¹²⁵ :

.une autorité de type « pater familias » où domine la manie du patron pour tout voir et tout signer ; la prédominance fréquente des liens du sang sur la compétence qui entraîne un court-circuitage fréquent de la hiérarchie vis-à-vis de ceux qui ne sont pas de la famille ; le pouvoir occulte de membres de la famille extérieurs à l'entreprise ; les motivations souvent inconciliables des différents membres de la famille ; l'existence de clans ; la sensibilité aux événements familiaux.

En conclusion, le dirigeant de PME doit demeurer vigilant sur son management de proximité, et plus particulièrement dans le dosage d'une affectivité forte : « *le moral et la motivation demeurent une priorité dans les établissements de taille réduite* »¹²⁶. Plus qu'ailleurs, **la PME demeure une organisation sensible et affective**. Si « *le manque de motivation et de désir d'engagement envers l'entreprise constituent un défi majeur à tout dirigeant de PME* »¹²⁷, **seul le dynamisme de la direction est capable de maintenir les hommes et les affaires en mouvement**. Cela engendre un profit qui est plus qu'une donnée comptable, mais bien une création positive de richesses. Ce profit est presque entièrement le produit de l'action menée par le dirigeant faisant preuve d'initiative et de dynamisme dans l'exercice de ses fonctions.

Le dirigeant de PME entre moteurs et tensions

« Rencontrez-vous un proviseur de lycée, il vous déclare tout de go 'je suis patron d'une PME'. Discutez-vous avec un trésorier-payeur-général, il vous affirme 'je suis patron de plusieurs PME!' (...). Ils oublient l'essentiel qui fait tout le souci du 'patronat réel' : le patron d'une PME doit gagner l'argent qu'il dépense ». Et de continuer :

¹²⁵ F. Colle, *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Maxima, 1993, p 50.

¹²⁶ C. Benoit et M. D. Rousseau, « La GRH de la PME au Québec : perception des dirigeants », *Revue Internationale des PME*, Vol, N°1, 1990.

¹²⁷ R. Wtterwulghé, o.c.

« *Cependant, ce recours fréquent à la métaphore des PME demeure significatif : le patron de PME est un modèle dans notre société. Il est une norme en matière de responsabilité, de pouvoir et d'autorité. On oublie trop souvent qu'il est aussi un paradigme du risque, qu'il peut tout perdre comme tout gagner, que ses nuits sont agitées et ses soucis multiples* »¹²⁸.

Le dirigeant de PME peut faire progresser comme reculer ce dont il est responsable. Il est un personnage-clé de la survie de son entreprise. Sur le plan humain, cela conduit à plusieurs conséquences :

. **au niveau de la gestion collective des hommes :** les décisions prises et les modes d'animation choisis ont de fortes répercussions sur le bien-être ou le malaise des collaborateurs, le plaisir ou la souffrance au travail, l'efficacité ou la déperdition d'énergie de l'ensemble du personnel.

. **au niveau du dirigeant lui-même :** « *le problème fondamental auquel le dirigeant doit faire face est lui-même. La source essentielle des dilemmes qui se présentent aux chefs sont leurs propres conflits internes* »¹²⁹. Levinson¹³⁰ fut l'un des premiers auteurs à avoir beaucoup travaillé sur la dynamique psychique des dirigeants comme élément de résolution de gestion de problèmes : il a ainsi déterminé les principaux facteurs de troubles venant interférer dans la fonction du dirigeant, dans la mesure où « *diriger peut être source d'angoisse, tout autant que d'enthousiasme* ». Ces facteurs sont définis selon trois degrés distincts et complémentaires :

. Le sens qu'a pour lui la direction de l'entreprise : un échappatoire (en réaction à des conflits familiaux non résolus) ; une « maîtresse » ou un « jouet » (par compensation ou manque affectif) ; un prolongement de soi (caractérisé par la fusion entre vie personnelle et de travail).

. Le sens qu'a pour lui le schéma professionnel désiré : schéma de pouvoir (être le premier à tout prix, jouer l'image du gagnant.) ; schéma de lien social (besoin variable de reconnaissance forte).

¹²⁸ A. Etchegoyen, *Le pouvoir des mots*, Dunod, 1994, p 149.

¹²⁹ A. Zaleznik, *Human dilemmas of leadership*, éd Harper and Row, New-York, 1966.

¹³⁰ H. Levinson, *L'art de diriger*, o.c, p 27.

. Autres facteurs de troubles : le fait de vivre avec la menace, la peur de l'échec, la crainte (« il faut tenir ») ; l'évolution de la dépendance par rapport à l'extérieur (fournisseurs, conseils, clients...) ; le refus des sentiments et émotions : (création de pathologies intérieures) ; l'évolution de l'âge pouvant entraîner des problèmes de santé...

D'évidence, la fonction de dirigeant en PME est soumise à une forte tension psychologique. Devant trouver le juste équilibre entre ses forces intérieures personnelles, les enjeux de sa fonction, et ce qu'il croit de son travail et de son entreprise (affiliation, identification à la structure), **le dirigeant de PME reste vulnérable**. Il est « *ce responsable qui doit entreprendre, tout en essayant de contrôler en même temps toutes les variables inhérentes aux spécificités de sa fonction* »¹³¹.

Comme la PME se régule et se dynamise autour de son dirigeant, il semble important de regarder comment ce dernier se régule et se dynamise lui-même. « *Compte tenu du fait que la prise de décision appartient à un individu confronté à la résolution de problèmes complexes, exigeant un système de traitement de l'information approprié, l'analyse économique cède la place à l'analyse psychologique, aux styles cognitifs, aux composantes caractérielles, etc... Les procédures de mise en oeuvre s'inscrivent désormais dans une réflexion sur les processus psychosociologiques...* »¹³². Dans ce cadre, **la motivation nous paraît une clef de lecture intéressante pour mieux appréhender cette dynamisation.**

III) LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME : UNE DIMENSION OUBLIEE ?

Le dirigeant de PME, en tant que clef de voûte centrale de la structure dont il est responsable, doit demeurer vigilant sur son comportement managérial, tant sur le plan fonctionnel qu'organisationnel. Pour y parvenir, il doit rester motivé par son action. Comment la motivation est-elle interprétable et applicable au sein de l'entreprise ? Pour répondre à cette question, nous allons décrire les pratiques motivationnelles utilisées dans l'entreprise et nous en ferons une approche critique (1). Nous ferons le constat que la motivation du dirigeant de PME est une dimension

¹³¹ GREPME, o.c.

¹³² B. Duchéneaut, o.c.

souvent oubliée, tant sur le plan empirique qu'au niveau scientifique (2). Cet état de fait nous incite à définir une problématique de recherche doctorale basée sur l'étude de la motivation du dirigeant de PME (3).

III.1) De la motivation des « dirigés » à la motivation du dirigeant

Une focalisation sur la motivation des salariés

Dès sa création, l'entreprise est confrontée à cette problématique primordiale de s'assurer la coopération des salariés. C'est la raison pour laquelle la motivation des collaborateurs occupe depuis longtemps une place déterminante dans les activités organisationnelles. Elle est due au fait que les problèmes de productivité semblent au moins autant liés à l'état d'esprit du personnel qu'aux qualifications¹³³.

De ce fait, **les définitions de la motivation au travail des salariés sont fort nombreuses** : « *Les questions de motivation se posent partout où il s'agit d'exercer une influence, d'infléchir l'action de quelqu'un ou d'un groupe, de l'amener à prendre en compte de nouvelles données, de renouveler son mode de raisonnement, de modifier son comportement ou de faire découvrir de nouvelles raisons d'agir* »¹³⁴.

Les dispositifs de motivation des salariés tirent surtout leurs sources des travaux issus de la psychologie des années 20 à 40, sous l'impulsion de trois psychologues américains, Elton Mayo, Kurt Lewin et Jacob Moreno. Leurs thèses furent très novatrices car elles vinrent perturber, en partie, la forte influence exercée par l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor. Ce dernier voyait le salarié comme mu par la seule motivation économique.

Dans la fameuse enquête réalisée dans une grande entreprise industrielle à Hawthorne, près de Chicago, afin d'évaluer l'impact des conditions de travail sur la productivité, Mayo et son équipe ont montré que la motivation sociale était aussi importante que la motivation économique. Un salarié attend de son travail qu'il lui fournisse de la

¹³³ P. Capelli, « Performance professionnelle et attitude positive », l'Art du Management-les Echos, Vendredi 14 et Samedi 15 Mars 1997.

¹³⁴ M. Fustier, *La résolution de problèmes*, ESF, Paris, 1989.

considération et des relations interpersonnelles. L'étude fut à l'origine du vaste courant des Relations Humaines au sein de l'entreprise, privilégiant une vision sociale de l'être humain au travail.

. Se basant sur ces constats, Moreno instaura la sociométrie comme méthode d'analyse des relations au sein d'un groupe. Il a démontré que l'implication au travail ne dépend pas seulement de facteurs rationnels, mais aussi et surtout de données affectives.

. Quant à Lewin, il a fondé la psychologie sociale en étudiant la dynamique de groupes et les phénomènes émergents tels que les rôles, le leadership, les moyens de communication, les normes et valeurs collectives, etc...

Le mouvement s'est un peu essoufflé, notamment par la remise en cause de l'effet Hawthorne et la mise en exergue d'effets pervers du consensus de groupe¹³⁵. Face à la crise des années 80, de nombreux dispositifs de motivation ont été mis en place afin de garantir la survie des entreprises. Nous y reviendrons dans les prochains chapitres, autour des théories liées aux contenus et processus motivationnels. Parallèlement, se développèrent des recherches basées sur la mobilisation des acteurs dans l'entreprise et sur l'implication des salariés au travail.

La mobilisation des acteurs consiste à créer une dynamique collective issue de multiples individualités, dans le but de contribuer au fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, la motivation des salariés est associée au management participatif, derrière lequel les dirigeants voient des opportunités de mobilisation : on met « *en place des moyens d'expression et d'engagement visant à développer l'implication créative des hommes* »¹³⁶. La mobilisation a été aussi associée au projet d'entreprise, ou à la recherche de qualité totale. Par exemple : on ne demande plus au personnel d'exécuter des ordres ou d'appliquer des règles mais de s'impliquer dans un travail en se comportant comme l'entrepreneur de sa propre tâche. Sur le plan pratique, la mise en œuvre de politiques de mobilisation organisationnelle peut prendre deux formes différentes et complémentaires. En effet, on distingue :

- Les systèmes basés sur la gratification salariale et/ou matérielle :

¹³⁵ S. Moscovici et W. Doise, *Dissensions et consensus*, PUF, Paris, 1992.

¹³⁶ P. Louart, « Participation aux résultats : les véritables enjeux », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril 1992.

. l'introduction du salaire variable tout ou partie ; les systèmes d'intéressement liés aux résultats financiers ; les plans de stimulation élaborés par l'entreprise seule ou conjointement avec une agence spécialisée, et finalisés par des récompenses telles que voyages, bons-cadeaux, jours de congés supplémentaires, etc...

- Les systèmes basés sur les relations humaines :

. la création de groupes d'expression directe pour développer les dialogues ; les systèmes d'animation basés sur la dynamique de groupe et le processus du travail en équipe ; les cercles de qualité, sous formes de groupes de travail, ayant pour mission d'améliorer les performances de l'entreprise en ce qui concerne ses produits ou la satisfaction de son personnel ou de ses clients ; les projets d'entreprise désireux de trouver un consensus culturel et organisationnel.

De par leur bilan très mitigé, les pratiques de management participatif ont fait place à des approches plus individuelles sur la relation individu/organisation. Celles-ci viennent principalement des recherches sur l'implication au travail des salariés¹³⁷. Définie comme un facteur explicatif de la relation humaine au travail, l'implication est aussi un moteur d'action : « *si elle n'est pas synonyme de performance, elle peut en créer car elle constitue une ressource disponible* »¹³⁸. De façon simple, l'implication se définit comme un type d'investissement dans un rôle professionnel dont Thévenet a étudié les différentes expressions possibles. Il propose ainsi aux responsables d'entreprise une grille de lecture de comportements « d'impliqués » sur lesquels ils pourront agir ou réagir pour réguler la relation d'échange :

. selon les deux critères explicatifs que sont d'une part, le critère de l'adhésion (c'est-à-dire la recherche de cohérence entre la sensibilité de la personne et les buts/projets de l'entreprise), et d'autre part, le critère des opportunités (perçues par l'homme dans la relation implication-travail), quatre typologies de profils d'implication se dégagent :

	Adhésion	Opportunité
Le missionnaire	+	-
Le mercenaire	-	+
Le démissionnaire	-	-
L'impliqué	+	+

¹³⁷ S.D Saleh, « Implication dans le travail », dans *Textes de base en sciences sociales* de C. Louche, éd Delachaux et Niestlé, 1994, p 83 à 89 : pour une synthèse précise sur l'ensemble des recherches menées sur le concept de l'implication.

¹³⁸ M. Thévenet, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons, coll.Option-Gestion, 1992, p 85.

Nous venons de décrire succinctement quelques unes des démarches motivationnelles appliquées aux salariés. Les techniques ne cessent d'évoluer démontrant que les questions de motivation des salariés suscitent toujours beaucoup d'intérêt, tant chez les praticiens que chez les chercheurs. Elles traduisent l'importance de ce concept pour les organisations en quête de renouvellement de leur GRH. En cette période de mutation où le travail est en train de changer profondément de nature, les conséquences (sur l'emploi, les métiers, la carrière) ont des retombées importantes sur l'équilibre des sociétés et sur la psychologie des acteurs organisationnels.

Dès lors, face aux réalités actuelles de compétitivité accrue, de nouvelles politiques de motivation continuent d'être expérimentées. Souvent, on tente de s'intéresser à l'individu et à son intériorité, et donne moins la priorité aux pratiques de développement groupal sujettes à caution : « *plutôt que d'imposer une contrainte exogène du travailleur, il sied désormais d'éveiller en lui une adhésion endogène aux objectifs de l'entreprise qui l'emploie* »¹³⁹.

. Dans ce cadre où le rapport au travail fait intervenir une dimension humaine subjective et inter-subjective, une discipline assez récente est apparue, celle de la psychopathologie au travail « *dont le champ est celui de la souffrance, de son contenu de sa signification et de ses formes* »¹⁴⁰. Elle étudie les principaux méfaits de l'usage massif des pratiques motivationnelles traditionnelles, par exemple le stress, la démotivation, le désengagement des acteurs au travail, l'ennui, la violence psychique et psychologique.

. Un autre courant de recherches est composé principalement de psychanalystes intéressés par les phénomènes humains dans le contexte du travail. Il s'intéresse à la vie psychique dans les organisations¹⁴¹. Cette psychosociologie des entreprises est d'inspiration analytique. Elle tente de dévoiler les conflits intérieurs, les motifs inavoués, les manques susceptibles autant d'apparaître dans le groupe que chez l'individu.

¹³⁹ G. Ouimet, « Polymorphie de l'engagement organisationnel », Symposium N°7 au Congrès de l'AGRHLille, p 284 à 289.

¹⁴⁰ C. Dejours (sous la dir.), *Plaisir et souffrance dans le travail*, séminaire interdisciplinaire de la psychopathologie, Tome 1, 1997, p 17.

¹⁴¹ E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.

M. Pagès et al., *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1979.

M. F.R. Kets de Vries et D. Miller, *L'entreprise névrosée*, McGraw-Hill, Paris, 1985.

La motivation en questions

La critique générale qu'on peut faire aux entreprises sur leur gestion de la motivation est qu'elle est d'abord instrumentale :

« l'intérêt de la psychologie organisationnelle envers la motivation et son manque d'intérêt pour la symbolique au travail caractérise bien son orientation technocratique. Les objets d'étude concernent des questions étroites et bien définies, les réponses à ces questions constituent la base d'un fragment d'ingénierie sociale dont l'objectif est de contrer les tendances engendrées par la division du travail et l'appauvrissement des tâches »¹⁴².

De ce constat critique assez partagé, émerge l'idée que la motivation au travail a toujours été mise en relation avec l'efficacité opérationnelle des individus¹⁴³. Dans cette optique, l'individu et organisation semblent *« devenir une abstraction qui doit être concrétisée : les individus angoissent et les organisations doivent les motiver en vue de recevoir les résultats escomptés »*¹⁴⁴. Quatre raisons poussent à une vision réductrice de la motivation de la part des dirigeants d'entreprises¹⁴⁵ :

- Un manque de capacité dans la mise en pratique de la motivation par méconnaissance de ses fondements essentiels.
- Une non prise en compte des multiples situations motivationnelles possibles, et par voie de conséquence, la réduction du champ de conscience sur le concept même de motivation.
- Un hermétisme managérial pour tout ce qui a trait aux valeurs de l'émotion, du psychisme dans le comportement motivationnel.
- Un sentiment de menace et de perte de contrôle du rôle de dirigeant pour toute approche motivationnelle autre qu'instrumentale.

¹⁴² M. Alvelsson, *Organization theory and technocratic consciousness*, Berlin, W. de Gruyter, 1987, p 105.

¹⁴³ P. Tabatoni et P. Jarniou, *Les systèmes de gestion*, PUF, Paris, 1975.

¹⁴⁴ P.L. Berger et S. Pullberg, « Reification and the sociological critique of consciousness », *New Left Review*, N°35, 1966, p 56-71.

¹⁴⁵ H. Levinson, *Les motivations de l'homme au travail*, éd d'Organisation, Paris 1974, p 23.

Comme la plupart des pratiques managériales sur la motivation sont liées sur la notion de productivité et de résultat, on a surtout privilégié la recherche de l'efficacité sans réelle prise en compte de l'intimité de l'acteur : « *on a réduit, voire oublié certaines dimensions comme : la dimension psychique et affective, la dimension spatio-temporelle, la dimension cognitive et langagière, la dimension symbolique, la dimension de l'altérité, la dimension psychopathologique* »¹⁴⁶.

On se trouve ainsi face au paradoxe que les outils changent sans cesse alors que la problématique demeure toujours identique : « *la mode managériale est symptomatique de la répétition d'une tentative qui, chaque fois, se drape d'un nouvel habillage, s'adapte à l'air du temps, rencontre les mêmes difficultés, les mêmes échecs et recommence tout aussitôt* »¹⁴⁷. Dès lors, si « *l'idée de motivation est passée d'une idée scientifique susceptible d'améliorer notre compréhension de l'être humain et de son individualité à un instrument pratique pour influencer le comportement* »¹⁴⁸, **le concept de motivation semble définitivement hissé au rang de paradigme fonctionnaliste**, faisant « *de l'homme une simple réserve d'énergie pour tâches en tout genre sans lien aucun avec ce qui fait le reste de la vie* »¹⁴⁹.

De cette forte instrumentation émerge une seconde critique liée au fait que **les recherches et les pratiques sur la motivation se focalisent plus sur les destinataires (les salariés) que sur leurs émetteurs (les responsables, les dirigeants)**. Lorsque théoriciens et praticiens abordent la motivation du dirigeant, ils l'envisagent principalement comme un des attributs de fonction, lié à la dynamique de groupe. Dans cette optique, la motivation n'est qu'un outil dans le but de faire évoluer autrui pour améliorer la performance. C'est la raison pour laquelle, la motivation étudiée au niveau du dirigeant d'entreprise demeure très communément associée au leadership, qui est « *l'art de mettre en action la motivation des collaborateurs* »¹⁵⁰.

¹⁴⁶ J. F. Chanlat, *L'individu dans l'organisation*, o.c, p 4.

¹⁴⁷ J. P. Le Goff, *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte/Essais, Paris, 1992.

¹⁴⁸ B. Sievers, « La motivation : un ersatz de significations », *L'individu dans l'organisation : une dimension oubliée*, o.c, p 338.

¹⁴⁹ O. Atkouf, *Une approche d'observation participante des problèmes représentationnels théoriques et épistémologiques liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail*, PHD-Montréal, 1982.

¹⁵⁰ N. Aubert et al. *Diriger et Motiver*, éd d'Organisation, Paris, 1995, p 46.

La notion de leader, naguère attribuée au contexte des grandes organisations, fait l'objet de nouvelles recherches éveillées en sciences de gestion, face aux nombreux enjeux des changements organisationnels à l'œuvre¹⁵¹. Au regard des multiples approches définissant le leadership, on peut remarquer que :

. dans les approches traditionnelles¹⁵², la motivation demeure un des éléments descriptifs et explicites d'un meilleur savoir-faire managérial, comme par exemple : un trait personnel du leader-type ; une composante du style de comportement ; une attitude cognitive influençant les salariés ; un élément du mécanisme décisionnel.

. dans les approches renouvelées, la motivation devient le critère implicite du savoir-être managérial. On parle alors d'un leader transformationnel, nouveau style comportemental¹⁵³, ou d'un leader authentique défini comme « *quelqu'un qui n'a pas besoin de recourir au pouvoir de la brutalité ou au poids des galons pour se faire respecter, qui fait preuve aussi bien de compétences techniques, de capacité de gestion et de méthode que de faculté de vision, de motivation et de créativité* »¹⁵⁴.

Ce parcours rapide sur le leadership associé à la motivation montre que l'on reste toujours dans un « serpent théorique »¹⁵⁵. La motivation est appréhendée dans une optique organisationnelle en fonction de son utilité potentielle.

En conclusions, nous reprenons les propos de Livian et Louart¹⁵⁶ :

« En gestion des ressources humaines, comme en marketing, la motivation a été très utilisée comme facteur explicatif à des fins instrumentales. Ce faisant, on a simplifié le processus motivationnel en le déformant d'au moins trois manières :

¹⁵¹ J. Kotter, *Le leadership*, InterEditions, 1990.

¹⁵² Pour une synthèse complète sur le concept de leadership, nous proposons les ouvrages suivants :

- J. Rojot, A. Bergmann, *Comportement et Organisation*, Vuibert - Gestion, Paris, 1989, p 227 à 239.
- J.R.Schermerhorn, A.J. Templer, R.J. Cattaneo, J.G. Hunt, R N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, éd Erpi, Québec, 1994, p 522 à 558.

¹⁵³ M. Crozier et H. Serieyx, *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle*, Maxima, Paris, 1994.

¹⁵⁴ M. Le Saget, *Le manager intuitif*, Dunod, Paris, 1992, p 48.

¹⁵⁵ Y. Barel et C. Guyon, « Les héros sont fatigués », *Expansion Management Review*, Septembre 1997, p 76 à 83.

¹⁵⁶ Y.F.Livian et P. Louart, o.c.

- d'une part, on l'a rationalisé à outrance, dans le but de l'opérationnaliser ; mais, en même temps, on perdait de vue toutes sortes de dynamismes psychiques à l'oeuvre dans l'organisation ;

- ensuite, on a déplacé l'analyse des mouvements motivationnels en se focalisant sur leurs objets d'investissement : types de récompenses, de rétributions, de modalités implicatives supposés répondre aux « besoins » (ou « objectifs ») des individus ; mais alors, on confondait les processus fondamentaux de la motivation humaine et les instruments culturels, fluctuants et arbitraires, qui permettent leur expression dans un contexte particulier ;

- enfin, on a privilégié des approches générales, en voulant créer une boîte à outils opérationnelle sur le fonctionnement humain moyen ; par là même, on négligeait les réalités singulières, celles où les besoins sont individualisés par le désir et ne sont compréhensibles qu'à travers des significations particulières ; on oubliait que l'approche de la motivation peut certes passer par un cadre global de compréhension, mais qu'elle requiert aussi des échanges, une communication interpersonnelle et un débat permanent si l'on veut élucider les « passions » et les significations de l'action ».

III.2) Des visions parcellaires de la motivation du dirigeant de PME

Des recherches explicites sur la motivation du créateur d'entreprise

Dans le cadre des sciences de gestion, de nombreuses recherches ont déjà été effectuées sur la motivation du dirigeant de PME, mais principalement dans son rôle de créateur d'entreprise. Les études sont alors centrées sur les motivations à la création. On distingue ainsi de fortes constantes en termes de facteurs de motivations du créateur : le facteur A, le souci d'accomplissement personnel, le goût d'entreprendre et le besoin d'indépendance.

Le facteur A fut défini aux USA comme « *un ensemble complexe d'actions et d'émotions qui peut être observé chez toute personne vivant de façon constante et agressive un combat personnel pour réaliser de plus en plus de choses en moins en*

moins de temps »¹⁵⁷. Les personnes mues par ce facteur sont des personnes en perpétuel défi avec elles-mêmes avec des signes comportementaux du type : impatience, instabilité, fébrilité, urgence, ambition, compétition permanente. De nombreuses études américaines ont montré que le créateur présentait un score de facteur A nettement supérieur à la moyenne de la population. Le travail est le critère dominant de sa vie bien avant la vie familiale.

Le souci d'accomplissement personnel a été étudié par McClelland. Pour celui-ci, une société dans laquelle ce besoin est élevé « produit » des entrepreneurs nombreux et énergiques. Dès lors, le besoin de réussite serait un paramètre clé pour prévoir le succès des chefs d'entreprises :

*« De manière plutôt surprenante, si l'on en croit les théories traditionnelles de l'économie et du marché, il (le dirigeant) ne semble pas agir dans la perspective du profit. Ce sont les personnes qui n'ont pas un très grand besoin de se réaliser qu'il faut motiver par l'argent. Par contre, celui qui éprouve ce besoin travaillera très dur de toute façon, si on lui fournit l'occasion d'accomplir quelque chose. Il ne s'intéresse à l'argent ou au profit que comme symboles de sa réussite. L'argent n'est pas la raison de ses efforts, mais plutôt la mesure de son succès en tant que réel entrepreneur »*¹⁵⁸.

Le goût d'entreprendre et le besoin d'indépendance demeurent les deux principales motivations exprimées par les créateurs eux-mêmes comme le démontre Laufer¹⁵⁹ dans une étude réalisée auprès de créateurs d'entreprises françaises. Elle a ainsi pu définir quatre typologies motivationnelles des entrepreneurs en dégagant trois motivations principales croisées aux objectifs assignés à l'entreprise (voir tableau page suivante) :

. C'est un désir de réalisation individuelle qui pousse l'entrepreneur manager à démarré son entreprise. Sa motivation essentielle est de lancer une activité nouvelle et de la développer, plutôt dans les technologies de pointe, souvent car il en fut empêché dans l'entreprise qui l'employait auparavant. Il cherche avant tout la croissance et le développement technique de l'entreprise, sans faire de l'autonomie une fin en soi. Dès

¹⁵⁷ M. Friedman et R.H. Rosenman, *Type A Behaviour and your heart*, Knopf, 1974.

¹⁵⁸ D.C. McClelland, « Achievement Motivation can be developed », *Harvard Business Review*, Nov et Déc 1965.

¹⁵⁹ J.C. Laufer, « Comment on devient entrepreneur ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre 1975, p 3 à 15.

Tableau I. 6

**LA TYPOLOGIE MOTIVATIONNELLE
DE L'ENTREPRENEUR**

(Selon Laufer, 1975)

OBJECTIFS			
Motivation dominante	Croissance et Innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur Manager		
Pouvoir		Entrepreneur Propriétaire	Entrepreneur Technicien
Autonomie			Entrepreneur Artisan

lors, il considère que son pouvoir est fondé principalement sur l'expertise et ne manifeste aucune réticence à le partager en déléguant.

L'entrepreneur propriétaire crée son entreprise dans des conditions souvent difficiles telles qu'un échec dans les études, des débuts professionnels mouvementés ou un parcours décevant en grande entreprise. Il crée autant pour assouvir son désir de pouvoir que pour mieux se réaliser. Dès lors, il se sent très concerné par la croissance de l'entreprise car elle est le meilleur gage de son efficacité. Mais l'évolution ne doit remettre en cause ni son autorité sur les employés, ni l'autonomie financière de l'entreprise. Il a recours à un comportement managérial assez autocratique qu'il justifie par des arguments de plus grande efficacité.

L'entrepreneur technicien démarre souvent son entreprise après une crise professionnelle grave pour laquelle il exprimait de fortes réactions de défenses contre des menaces pesant sur son devenir professionnel. Dans ces conditions, il fait preuve de fortes revendications de pouvoir et de statut. Il a tendance à considérer la croissance comme une menace potentielle sur une autorité chèrement acquise. Déterminé à maintenir coûte que coûte son autonomie financière, il est ancré dans un créneau précis du marché. C'est un « militant » de la petite dimension.

L'entrepreneur artisan a souvent commencé à travailler jeune comme ouvrier. Ayant souffert d'instabilité professionnelle, il crée son entreprise pour garantir son indépendance et sortir d'une situation de subordination. Toutefois, il ne se reconnaît pas comme un chef d'entreprise, car il se sent incapable d'assumer les rôles d'innovateur, de gestionnaire et d'animateur. Il refuse la croissance et recherche une position protégée sur le marché, par exemple en devenant sous-traitant. Désireux de maintenir un certain contrôle sur la société, il y intègre volontiers des membres de la famille et recherche la garantie d'une autonomie financière. En définitive, ce type de créateur donne à son entreprise une finalité moins économique que privée.

De nouvelles études françaises élargissent les motivations possibles en ajoutant des facteurs de convivialité et d'aspect missionnaire de l'action de création¹⁶⁰. Il résulte de ce panorama général trois constats majeurs pour la suite de notre recherche :

¹⁶⁰ F. Marc, « Nouvel entrepreneuriat et mission sociale dans l'entreprise », Petites entreprises et développement local, sous la dir. de C. Fourcade, Eska, 1991, p 67.

. Le phénomène motivationnel du dirigeant de PME est largement étudié dans le contexte précis de la création d'entreprise. L'apport des recherches en la matière est une tentative d'explication des raisons profondes motivant un acteur à se mettre à son compte. En dégagant ainsi des typologies de créateurs, ces recherches contextualisées peuvent être utiles pour ceux qui souhaitent s'engager dans le chemin de la création d'entreprises. En ce qui concerne notre travail, ces études nous serviront à mieux comprendre les raisons qui ont poussé les dirigeants de PME à agir au moment même de leur création.

. Toutefois, la plupart de **ces études s'inscrivent dans le cadre de la création pure**, c'est-à-dire qu'elles traitent surtout de motivations d'entrepreneurs à partir d'une création ex nihilo. Tout au moins, on peut constater que, lorsque l'acte de création n'est pas explicitement mis en avant, les auteurs restent ambigus sur le statut de l'acteur qu'ils étudient : dirigeant ? entrepreneur ? créateur ?¹⁶¹. **Un acteur peut également devenir dirigeant de PME par d'autres voies, telles que la reprise ou la succession d'entreprises déjà existantes.** On entre alors dans le champ des recherches sur la transmission d'entreprises qui étudie plus la notion de freins psychologiques ou celle de risque successoral¹⁶². Néanmoins, cet axe de travail dirigeant-firme demeure « *un sujet relativement peu étudié en profondeur dans la littérature sur les PME, et les théories du cycle de vie de l'entreprise, les théories de la succession managériale ou de la transmission n'abordent pas directement ou évacuent la question du lien dirigeant-firme au profit d'autres dimensions* »¹⁶³.

. Les recherches sur la motivation de l'entrepreneur partent du principe que les raisons qui ont conduit un acteur à créer une entreprise demeurent figées dans le temps ou évoluent de façon linéaire sans subir de transformations profondes. Or, il nous semble que le dirigeant de PME peut changer au cours de son chemin de vie, tant sur le plan professionnel que personnel : il subit non seulement les aléas de la vie économique environnementale, mais aussi des contraintes fortes sur le plan interne, du fait

¹⁶¹ Comme en témoignent les textes de D.F.Kuratko, J.S. Hornsby et D.W. Naffziger, « An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship », *Journal of Small Business Management*, N°35, 1997.

¹⁶² E. Vatteville, « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1994, p 18 à 27.

¹⁶³ P. Pailot, « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale des PME*, Vol 12, N°3, 1999, p 9 à 32.

même de son rôle central au sein de la PME. De plus, en tant que personne humaine, le dirigeant de PME est également sujet aux turbulences de la vie hors travail, tant dans sa vie sociale, que dans sa vie personnelle et intime.

***La place implicite de la motivation du dirigeant de PME
en sciences de gestion***

Au-delà du stade initial de la création d'entreprises, il n'existe à notre connaissance aucune étude explicite sur l'évolution des motivations. Toutefois, il existe de nombreuses recherches empiriques sur les PME qui établissent de manière affinée les relations entre le dirigeant (sa personnalité, son profil, son style de direction, sa vision), et les comportements stratégiques, organisationnels et la performance de l'entreprise. Le tableau I. 7, page suivante, présente succinctement quelques uns de ces travaux selon trois modes de relations¹⁶⁴ :

. le mode classique met en rapport des variables individuelles (âge, nationalité, sexe, niveau de formation, etc...) avec le comportement stratégique ou organisationnel de la PME.

. le mode psychologique, met en rapport des variables plus difficiles à mesurer telles que la psychologie, la personnalité et la motivation du dirigeant de PME.

. le mode émergent décrit les visions du dirigeant avec d'autres critères, en tentant, par la cartographie cognitive, d'objectiver sa singularité individuelle et de mettre au jour ses processus décisionnels.

Ce tableau non exhaustif prouve le foisonnement des recherches ayant trait aux causes profondes du comportement stratégique du dirigeant de PME. Leur apport positif demeure dans le désir d'approfondir les liens entre fondements de la personnels et comportements managériaux, sans catégorisation abusive en typologies disparates et figées. La principale critique que nous soulevons, au regard de notre sujet de recherche, c'est la quasi absence d'études menées en profondeur sur la motivation du dirigeant de PME. En effet,

. quand la motivation est clairement traitée, c'est dans le cadre spécifique de la création d'entreprise.

¹⁶⁴ V. Ivanaj et S. Géhin, « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », Revue Internationale des PME, Vol 10, N°3-4, 1997, p 87.

Tableau I. 7

**SYNTHESE DES PRINCIPAUX TRAVAUX DE RECHERCHE
SUR L'INTERACTION ENTRE LE PROFIL DU DIRIGEANT ET
LES COMPETENCES ORGANISATIONNELLES EN PME**

(Selon Ivanaj et Géhin, 1997)

AUTEURS	RELATIONS ETUDIEES
Kashefi-Zihag (1970)	Systèmes de valeurs et efficacité organisationnelle
England(1975)	Systèmes de valeurs et organisations, stratégie, décision et performance
Bamberger et Gabele (1980)	Systèmes de valeurs et comportements stratégiques
Moss Kanter (1984)	Composantes individuelles et structure de l'organisation
Kets de Vries et Miller (1985)	Psychologie du dirigeant et comportement organisationnel
Miller et Toulouse (1986)	Personnalité du dirigeant et comportements stratégiques et organisationnels
Julien et Marschesnay (1988)	Personnalité du dirigeant, processus stratégiques et performances
Mahé de Boislandelle (1988)	Caractéristiques individuelles de dirigeant et variables organisationnelles
Franck et al (1989)	Valeurs du dirigeant et planification
Benoit et Rousseau (1990)	Vision du dirigeant et gestion des ressources humaines
Blaise et Toulouse (1990)	Motivation des entrepreneurs et créations d'entreprises
Carrière (1990)	Vision du décideur et stratégie
Pras et Roux (1990)	Variables individuelles interculturelles et stratégie de croissance
Lefebvre (1992)	Profil du dirigeant et innovation technologique de l'entreprise
Bayad et Hermann (1992)	Profil du dirigeant et pratique de financement
Cossette (1994)	Cartes cognitives et organisation

. quand elle n'est pas étudiée en profondeur, soit elle est occultée, soit elle est réduite à un des facteurs explicatifs du comportement ou à un des traits de personnalité participant à la construction de l'identité individuelle.

L'ensemble de ces constats nous amène à penser que la motivation du dirigeant de PME reste un objet de recherche négligé. Or, vu l'importance stratégique et organisationnelle de ce dirigeant, il importe d'en connaître les processus psychologiques plus à fond, car ces derniers peuvent être des ressources ou des faiblesses significatives pour le fonctionnement ou l'évolution des entreprises. « *N'importe où que nous commençons l'étude des processus ou des phénomènes psychologiques, il y a lieu, tôt ou tard, de se rapporter au problème de la motivation* »¹⁶⁵ : il convient donc d'interpréter en quoi le phénomène de la motivation, au niveau du dirigeant de PME participe à une meilleure performance organisationnelle.

III.3) L'utilité d'une recherche sur la motivation du dirigeant de PME

Le dirigeant de PME comme ressource motivationnelle

Le dirigeant de PME demeure à la fois une ressource humaine en tant qu'individu, mais aussi une ressource organisationnelle en tant qu'acteur central de son entreprise, venant ainsi nourrir les autres ressources déjà existantes. De nombreux travaux de recherche ont bien montré que ces ressources constituaient un facteur décisif du succès ou d'échec des PME, des sources de difficultés ou un avantage compétitif majeur¹⁶⁶.

¹⁶⁵ C. Cofer, *Motivation und Emotion*, München, 1879, p 34.

¹⁶⁶ G. D'Amboise et A. Parent, « Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent les études nord-américaines », *Petites entreprises et développement local*, Eska, Paris, 1991.

G. D'Amboise et D.J. Garand, *Identification des difficultés et des besoins des PME en matière de GRH*, SDQM, Montréal, 1993.

Bayad et D. Nebenhaus, « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil », Communication présentée au IV^{ème} Congrès de l'AGRH, Jouy en Josas, 1993.

L'émergence fondamentale de cette dynamique spécifique des ressources en PME nous conduit à privilégier une approche de la notion de performance à deux niveaux : une performance organisationnelle ancrée dans la théorie des ressources ; une performance individuelle inscrite dans la relation compétence-motivation.

Depuis les années 90, une nouvelle approche théorique en stratégie organisationnelle, (« the Resource-Based View » ou RBV), s'est imposée à l'ensemble de la communauté scientifique en tant qu'approche différente du paradigme classique. Comprenant plusieurs courants, cette théorie des ressources est issue de l'héritage penrosien¹⁶⁷ et de la tradition de Harvard. L'idée directrice consiste à proposer une identification des ressources de l'organisation, afin de sélectionner les compétences d'entreprises distinctes, les « core competencies »¹⁶⁸, à partir desquelles des stratégies de diversifications et de transfert pourront être envisagées.

En d'autres termes, dans l'approche stratégique des ressources, l'entreprise est envisagée comme un portefeuille de compétences organisationnelles fondamentales et non comme un ensemble de segments stratégiques. Animé d'une dynamique propre, ce système des ressources constitue, à parité avec l'environnement, un facteur de développement de l'entreprise. Bien gérées, les ressources deviennent des rentes d'efficacité permettant aux firmes d'acquérir un avantage concurrentiel sur les marchés qui demeurent imparfaits par définition.

Que recouvrent les ressources dans la RBV ? Elles sont liées à la notion de compétences dans la mesure où « *une compétence est la capacité d'un ensemble de ressources à réaliser une tâche ou une activité* »¹⁶⁹. La firme devient donc un ensemble de compétences organisées en une architecture (tableau page suivante), où l'on distingue :

- . au niveau élémentaire, des compétences attachées directement aux activités opérationnelles de la firme,
- . des compétences secondaires agrégées dans des ensembles fonctionnels,
- . des compétences supérieures et générales influençant la totalité de l'organisation.

¹⁶⁷ E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1995.

¹⁶⁸ G. Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, Interéditions, 1995.

¹⁶⁹ R. M Grant, « The Ressource-Based Theory of Competitive Advantage : implications for strategy formulation, » *California Management Review*, Printemps 1991.

Tableau I. 8

**ARCHITECTURE
DES COMPETENCES DE L'ORGANISATION**

(Source : adapté de Quélin, 1985 et Grant, 1996).

	Compétences inter-fonctionnelles	Compétences générales
NIVEAU SUPERIEUR	Développement de produits nouveaux Service client Gestion de la qualité	Processus de coordination Processus de décision Gestion de la performance
Compétences fonctionnelles		
NIVEAU INTERMEDIAIRE	Recherche et Développement Production Marketing-Ventes...	
Compétences opérationnelles		
NIVEAU ELEMENTAIRE	Savoirs spécialisés Savoir-faire individuels Connaissances individuelles	

L'interdépendance des compétences humaines avec les autres ressources de la firme nécessite l'acquisition d'un savoir-faire spécifique. Ce processus de développement exige l'appui d'une intention persistante de la part des dirigeants.

Notre positionnement théorique se fera dans le cadre de la théorie des ressources et des compétences pour les trois raisons suivantes :

1) Cette théorie affirme l'unicité de chaque firme, qui conduit à des analyses longitudinales et qualitatives, plutôt que quantitatives et instantanées ; une telle posture scientifique va de pair avec la spécificité des PME.

2) Cette théorie réintroduit une marge de liberté dans l'action car elle donne la priorité aux facteurs internes de l'entreprise : « *la stratégie n'est plus inéluctable et sa détermination est aussi une affaire d'imagination* »¹⁷⁰.

3) Cette théorie propose autant un modèle dynamique intégrant la notion de processus qu'une démarche pratique apportant des outils managériaux simples et pertinents (notions de métiers, de missions ; approche des compétences ; déterminants de l'avantage concurrentiel...).

La triangulation compétence/motivation/performance

Considérée sous un angle interne, la performance au sein des entreprises repose sur le cadre générique de réflexion de la gestion des ressources humaines. C'est une notion pluridimensionnelle ancrée sur trois facteurs principaux¹⁷¹ : la compétence, la motivation et le contexte de travail. Plus précisément, la dynamique de ces trois facteurs permet d'expliquer la performance au niveau des individus, comme le montre le schéma I. 9, page suivante. Ainsi, trois champs apparaissent dans la problématique de la performance individuelle, justifiant ainsi, pour une entreprise donnée, l'atteinte d'une performance globale soit autant une question d'organisation que de personne :

¹⁷⁰ J.B. Barney, « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol 17, N°1, 1991.

¹⁷¹ F. Bournois et J. Brabet, o.c.

Schéma I. 9

PERFORMANCE ET GRH

(Source : Bournois et Brabet, 1992)



1. Un individu compétent, mais peu ou plus motivé, ne sera pas performant durablement.
2. Un individu motivé et compétent mais sans moyens d'agir ne sera pas performant.
3. Un individu motivé dans un contexte de travail ad hoc, mais non compétent, ne sera pas non plus performant.

- Le champ organisationnel où s'intègre l'environnement de travail.
- Le champ culturel dans lequel se gère les motivations.
- Le champ managérial dans lequel s'articulent les compétences.

L'interaction entre compétence et motivation a été fortement étudiée par Le Boterf¹⁷² qui définit les compétences comme des ressources pour les performances :

. la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée, elle ne se réduit pas à un savoir, ni à un savoir-faire. Posséder des connaissances ne signifie pas être compétent. Mais la mise en acte de ce que l'on sait est révélatrice du passage à la compétence.

. la compétence ne réside pas dans des ressources à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre du savoir mobiliser, une sorte de mise en jeu d'un répertoire de ressources (connaissances, capacités cognitives, capacités relationnelles...).

. le registre de la mobilisation est celui de la construction. La compétence est donc un processus à valeur ajoutée, une réalité dynamique. La compétence se formalise dans sa mise en acte, elle ne peut s'exercer que dans un contexte particulier : elle est donc contingente.

Pour Le Boterf, **la compétence serait un savoir agir responsable et validé**, c'est à dire un savoir mobiliser, un savoir intégrer, un savoir transférer des ressources. Elle est donc **indissociable de la notion de motivation** : *« la compétence est inséparable de la motivation en ce sens qu'elle est toujours liée à la 'situation significative' construite par le sujet. C'est en fonction de cette interprétation que l'acteur va élaborer un projet d'action orienté que Nuttin définit comme 'un besoin cognitivement élaboré et concrétisé ' »*¹⁷³. En tant que directeur du Centre de Recherches sur la motivation de l'Université de Louvain, Nuttin lui-même justifie cette interaction majeure entre les notions de compétence et de motivation, en démontrant que **la compétence est une fonction de relation dont la motivation**

¹⁷² G. Le Boterf, o.c.

¹⁷³ G. Le Boterf, o.c, p 54.

serait l'aspect dynamique et directionnel : « la motivation contribue à la production du changement entre acquisitions et compétences en acte »¹⁷⁴.

En conséquence, la performance individuelle du dirigeant de PME peut se traduire comme la construction d'un savoir-faire opératoire. C'est l'aboutissement d'un long apprentissage qui s'inscrit dans le temps. Ce processus de développement repose sur la compétence, qui se lit à travers un certain nombre de savoir-agir contextualisés qui préparent à la performance. **Mais il dépend aussi de la motivation.** Celle-ci développe le potentiel individuel en incitant à une double amélioration : celle de l'accomplissement des compétences conduisant à l'amélioration de la productivité.

¹⁷⁴ J. Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, PUF, 3^{ème} édition, Paris, 1991.

CONCLUSION DU CHAPITRE I :

Sur le plan économique et social, les PME sont reconnues comme un enjeu de compétitivité important, du fait de leur grande flexibilité et adaptabilité face au changement et de leur implication dynamique dans le domaine de l'emploi. L'évolution dans le temps de la dynamique des PME s'accompagne d'un regain d'intérêt sur le plan scientifique. Depuis une vingtaine d'années, la recherche sur les PME s'est toujours de plus en plus développée.

Le sigle PME cache une grande hétérogénéité d'entreprises qui peut aller de l'entreprise individuelle libérale à la micro-entreprise, ou encore de l'entreprise à haute technologie et à croissance rapide à l'entreprise familiale et traditionnelle. Si le contexte PME est reconnu pour être multiforme et évolutif, l'analyse des diverses approches pour tenter de le définir laisse néanmoins apparaître une constante forte : la place centrale qu'occupe le dirigeant au sein de la PME.

Notre travail sur les dirigeants de PME doit être considéré comme une contribution à la recherche collective qui vise une meilleure appréhension de la singularité des PME et une meilleure compréhension de leurs logiques de fonctionnement et de leur mode de direction. Cette tentative apparaît d'autant plus légitime que les dirigeants de PME pèsent d'un poids considérable sur leurs entreprises, sur le contenu de leurs activités, et de leurs stratégies, comme sur leur organisation et leur fonctionnement. Comme toutes les actions importantes du management de la PME sont attribuées à la seule personne du dirigeant, il nous a semblé pertinent de nous intéresser à cet acteur particulier.

Dans la mesure où le dirigeant de PME joue un rôle fortement endogène sur sa structure, il en est autant un point fort qu'un point faible, car tout repose principalement sur lui. Il est donc soumis, au quotidien, à un poids psychologique important avec lequel il doit composer. En plus des compétences et de la personnalité, la motivation est aussi une ressource fondamentale pour le dirigeant de PME, grâce à son aspect de dynamisation globale (au niveau individuel de la personne et au niveau professionnel de la fonction de dirigeant). Il nous faut maintenant interroger ce que recouvre le concept de motivation. Ce sera l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE II :

LA MOTIVATION, UN CONCEPT A REINCARNER¹⁷⁵

I) DES THEMES FRAGMENTES

I.1) Les théories de contenu, de processus : noyau central du corpus théorique sur la motivation

I.2) Les approches dites intégrées

I.3) Une richesse théorique mais des limites nombreuses

II) INTERROGATIONS CONCEPTUELLES SUR LA MOTIVATION

II.1) Au-delà des mots, des approches diversifiées

II.2) Une complexité sémantique pour définir la conduite humaine

II.3) Le concept de la motivation dans les situations de travail

III) VERS UNE APPROCHE D'AUTOREGULATION DE LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME

III.1) La motivation : un concept à réapprivoiser

III.2) Les déterminants fondamentaux de la motivation

III.3) L'autorégulation de la motivation du dirigeant de PME

¹⁷⁵ Au sens de F.J. Varela, E. Thompson et E. Rosch, *L'inscription corporelle de l'esprit : sciences cognitives et expérience humaine*, Le Seuil, Paris, 1993.

« Si donc tout mû est nécessairement mû par quelque chose, et ou bien mû par autre chose ou bien non, et si c'est par une chose mue, il faut qu'il y ait un premier moteur qui ne soit pas mû par autre chose ; mais si, d'autre part, on a trouvé un tel moteur, il n'est pas besoin d'un autre. En effet, il est impossible que la série des moteurs qui sont eux-mêmes mus par autre chose aille à l'infini, puisque dans les séries infinies, il n'y a rien qui soit premier. Si donc tout ce qui est mû l'est par quelque chose, et que le premier moteur, tout en étant mû, ne l'est pas par autre chose, il est nécessaire qu'il soit mû par soi ».

(Aristote, 384-322 av J.C, Extraits de « Physique ». Livre III)

« Toute chose étant aidée et aidante, causée et causante, je tiens pour impossible de connaître le tout sans connaître les parties et de connaître les parties sans connaître le tout »

(Pascal, Pensées)

« Ô homme, ne te donne plus de si grands mouvements pour de si petits motifs comme tu le fais, tous les jours. Rougis, au contraire, d'avoir auprès de toi de si grands motifs qui n'opèrent de ta part que de si petits mouvements »

(Louis-Claude de Saint-Martin, Philosophe du XVIIIème siècle, Des Erreurs et de la Vérité)

CHAPITRE II :

LA MOTIVATION, UN CONCEPT A REINCARNER

La motivation est le thème incontournable pour étudier et comprendre la dynamisation du dirigeant de PME. Vaste champ conceptuel, la motivation a été et demeure toujours un terrain propice d'études tant au niveau de la recherche qu'au niveau de l'entreprise. Chaque année, c'est un sujet traité aussi bien dans des colloques scientifiques que dans des journées de formation continue pour le grand public¹⁷⁶ ou dans des publications, tous champs disciplinaires confondus.

*« Depuis son lancement, vers 1930, le terme de motivation a connu un très grand succès. On le trouve désormais dans tous les domaines touchant de près ou de loin à la conduite humaine : économie, pédagogie, politique, arts... Il supplante définitivement les termes anciens de tendance, besoin, pulsion, désir... »*¹⁷⁷ : largement étudiée et utilisée, la motivation demeure un vaste domaine difficile d'accès. Comment s'y retrouver parmi les nombreuses théories, parfois contradictoires, qui tentent de la définir ? Comment interpréter la multiplicité des techniques de motivation mises en place dans les entreprises ? Que faut-il retenir pour aborder la motivation du dirigeant de PME ?

Ce chapitre a pour objet de répondre à nos interrogations. Tout d'abord, il propose deux entrées pour tenter de définir la motivation du dirigeant de PME :

. dans un premier temps, nous ferons une entrée théorique, en recherchant les déterminants fondamentaux du concept de la motivation (I). Nous visiterons

¹⁷⁶ Par exemple : « Motivation et engagement des adultes en formation permanente » au CUEEP de Lille, journée d'étude en Mars 2000 ; « Motivation et facteurs de réussite dans les études » à l'Université Catholique de Lille, journée d'études en Octobre 1999 ; « Le concept de Motivation », Institut de Psychanalyse et de Management, 8èmes Journées Nationales d'études, à Pau en Mai 1998 ; « Voyage au centre de la motivation », 9èmes Journées du Creusot, 1996 ; « Construire et Entretenir la Motivation », Université de Provence, à Aix en Provence, été 1995.

¹⁷⁷ A. Mucchielli, « Les motivations », PUF, Que-Sais-Je ?, 3^{ème} éd, 1992.

les approches théoriques traditionnelles en tentant de dégager, à chaque fois, ce qui peut être significatif pour l'objet de notre recherche.

. dans un second temps, nous contextualiserons notre démarche en abordant la motivation liée aux situations de travail (II). C'est l'entrée gestionnaire de notre recherche qui a pour but de mieux préciser les spécificités de la motivation du dirigeant de PME.

Cette première approche à la fois descriptive et compréhensive doit permettre de mieux cerner ce que le terme de motivation recouvre. C'est une condition nécessaire pour comprendre, par la suite, comment il est possible d'agir sur elle. C'est pourquoi, en dernier lieu, ce chapitre propose une approche spécifique de la motivation (III). Plus précisément, il souhaite aborder les spécificités d'actions sur la motivation du dirigeant de PME.

I) DES THEMES FRAGMENTES

Vaste domaine d'investigation, le champ de la motivation touche aux dimensions les plus profondes de l'être humain. Renvoyant à l'essence intime de l'homme (à ses besoins, désirs, aspirations, envies, angoisses...), il évoque ce qui met en mouvement son travail et sa vie personnelle ; c'est ce qui l'active, le met en tension et le pousse à agir (ou, à l'inverse, à ne pas agir) ; c'est ce qui déclenche, dirige, soutient ou régule son comportement¹⁷⁸. En première approximation, l'idée de mouvement est associée à la motivation.

Une telle perspective implique, d'une part, de considérer les motifs qui poussent à l'action. Cet angle de questionnement caractérise les approches de contenu. D'autre part, il fait aussi prendre en compte le processus de « mise en mouvement » de l'individu (du latin « movere »), ce qui sert de fondement aux approches de processus. A côté de cette opposition, qui sert de noyau central au corpus théorique sur la motivation (1), les approches dites intégrées se proposent de concilier les deux aspects (2). Une grande richesse théorique caractérise ainsi les travaux sur la motivation (3), sans les faire échapper pour autant à de nombreuses limites.

1.1) Les théories de contenu, de processus : noyau central du corpus théorique sur la motivation

La taxinomie habituelle des théories de la motivation montre l'existence de deux grandes familles : celles dites de contenu et celles dites de processus. Pour les plus fondamentales d'entre elles, nous proposons d'en donner une description générale, sous une forme synthétique et comparative à l'aide de tableaux récapitulatifs.

Les théories de contenu

Les théories de contenu s'attachent à définir les déterminants principaux qui sous-tendent une action. Généralement baptisées « théories des besoins », elles tentent

¹⁷⁸ J. Aubret et P. Gilbert, *Psychologie de la ressource humaine*, PUF, Paris, 1997.

par exemple, la théorie des besoins de Maslow, la théorie ERD d'Alderfer, la théorie des besoins acquis de McClelland, et la théorie bi-factorielle de Herzberg. Le tableau II.10 (page suivante) se propose d'en donner une vision synoptique et comparative.

La théorie de contenu la plus médiatisée demeure celle de **la pyramide des besoins du psychologue clinicien Maslow**¹⁷⁹. Celui-ci distingue deux catégories de besoins : ceux d'ordre supérieur comprenant les besoins de réalisation et les besoins d'estime ; ceux d'ordre inférieur distinguant des besoins sociaux, de sécurité et physiologiques. Selon Maslow, tous ces besoins fonctionnent de façon hiérarchisée : les besoins physiologiques doivent être comblés avant les besoins de sécurité ; ces derniers doivent l'être avant les besoins sociaux, et ainsi de suite. L'apport positif de cette théorie demeure l'effort d'avoir répertorié une large gamme de besoins observables au niveau des individus, et d'avoir mis l'accent sur leur dynamique interne. Mais des limites fortes demeurent¹⁸⁰ comme par exemple : le fait que les besoins évoluent au fil du temps et donc ne fonctionnent pas de façon linéaire ; de plus, rien ne prouve que la satisfaction d'un besoin en réduise l'importance ou active systématiquement le besoin immédiatement supérieur.

Assez critiquée, l'approche de Maslow a été aménagée par **la théorie ERD d'Alderfer**¹⁸¹ qui distingue trois catégories de besoins : les besoins existentiels (liés au bien-être physiologique et matériel) ; les besoins relationnels (liés au désir d'entretenir des relations personnelles satisfaisantes avec autrui) ; les besoins de développement (liés au désir de croître et de s'épanouir). A l'inverse de Maslow, Alderfer juge que les mouvements des besoins ne suivent pas forcément une hiérarchisation, les gens pouvant chercher simultanément la réponse à plusieurs besoins.

Dans la présentation de notre problématique de recherche, nous avons déjà été amenée à exposer **le besoin d'accomplissement de McClelland**¹⁸² comme un des facteurs pouvant conduire à la création d'entreprise. Ce besoin pousse à mieux faire

¹⁷⁹ A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.

¹⁸⁰ A. Bergmann et B. Uwamungu, *Encadrement et comportement*, Eska. Paris, 1997, p 54 à 70 : pour un développement approfondi et argumenté sur les limites de la théorie des besoins de Maslow.

¹⁸¹ C.P. Alderfer, « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, 1969.

¹⁸² D.C. McClelland, *Assessing Human Motivation*, General Learning Press. New York, 1971.

Tableau II.10 :

**PRESENTATION COMPARATIVE
DES THEORIES MAJEURES DE CONTENU**

AUTEUR	Abraham. H MASLOW (1954)	Clayton. P ALDERFER (1969)	David I. Mc CLELLAND (1971)	<i>Frederick</i> HERZBERG (1959)
Concept Théorique	Pyramide des besoins	Théorie ERD	Théorie des besoins expérimentés	Théorie bi- factorielle
Principes Généraux	Hierarchisation des besoins déclencheurs : <i>besoins inférieurs et besoins supérieurs</i> Passage au besoin suivant après satisfaction du besoin initial	3 familles de besoins : <i>existence relationnel développement</i> Simultanéité possible des besoins Progression et Régression	3 besoins sous-jacents au comportement : <i>accomplissement (maîtriser) affiliation (relations) pouvoir (influence)</i>	2 familles de fac- teurs <i>de satisfaction et d'insatisfaction</i>
Avantage	Catégorisation utile des besoins	- souple que Maslow car non hiérarchie et régression possible	Approche des préférences professionnelles	Intérêt pour l'enrichissement des tâches
Inconvénient	Rigidité de la présence hiérarchique et simultanéité impossible des besoins	Peu validée par des expériences	Différenciation non aisée des besoins	Problèmes de méthodologie

D'autres théoriciens se sont appuyés sur ces théories en les adaptant à d'autres contextes :

Porter¹⁸³ applique la pyramide de Maslow aux managers. Il estime qu'ils ont déjà satisfait leurs besoins physiologiques du fait même de leur statut de responsables. Par exemple, il retire le besoin inférieur et ajoute un besoin d'autonomie.

De son côté, Mc Gregor¹⁸⁴ oppose les personnes poussées par des besoins passifs, qu'il caractérise par la théorie X (les individus n'aiment pas le travail, fuient les responsabilités et ont peu ou pas d'ambition) et les personnes mobilisées par des besoins actifs, qu'il définit par la théorie Y (les individus sont motivés au travail car ils y éprouvent du plaisir et des facteurs possibles d'évolution).

¹⁸³ L. Porter, « A study of perceived need satisfaction of bottom and middle management jobs », Journal of applied psychology, Février 1961.

¹⁸⁴ D. McGregor, *The human side of enterprise*, Mc Graw-Hill, New York, 1960.

les choses, à résoudre des problèmes ou à maîtriser des tâches complexes. McClelland définit deux autres besoins essentiels :

- . le besoin d'affiliation : il vise à établir des relations affectives et à les entretenir,
- . le besoin de pouvoir : il cherche à dominer les autres, à influencer leur comportement ou à prendre autorité sur eux.

Cette théorie offre aux gestionnaires deux applications intéressantes dans le cadre d'une meilleure compréhension du comportement organisationnel : d'une part, elle permet d'associer chaque type de besoins à des préférences professionnelles en terme de contenu et de contexte de travail ; d'autre part, elle permet à un individu de connaître les besoins à cultiver pour réussir dans tel type d'emploi.

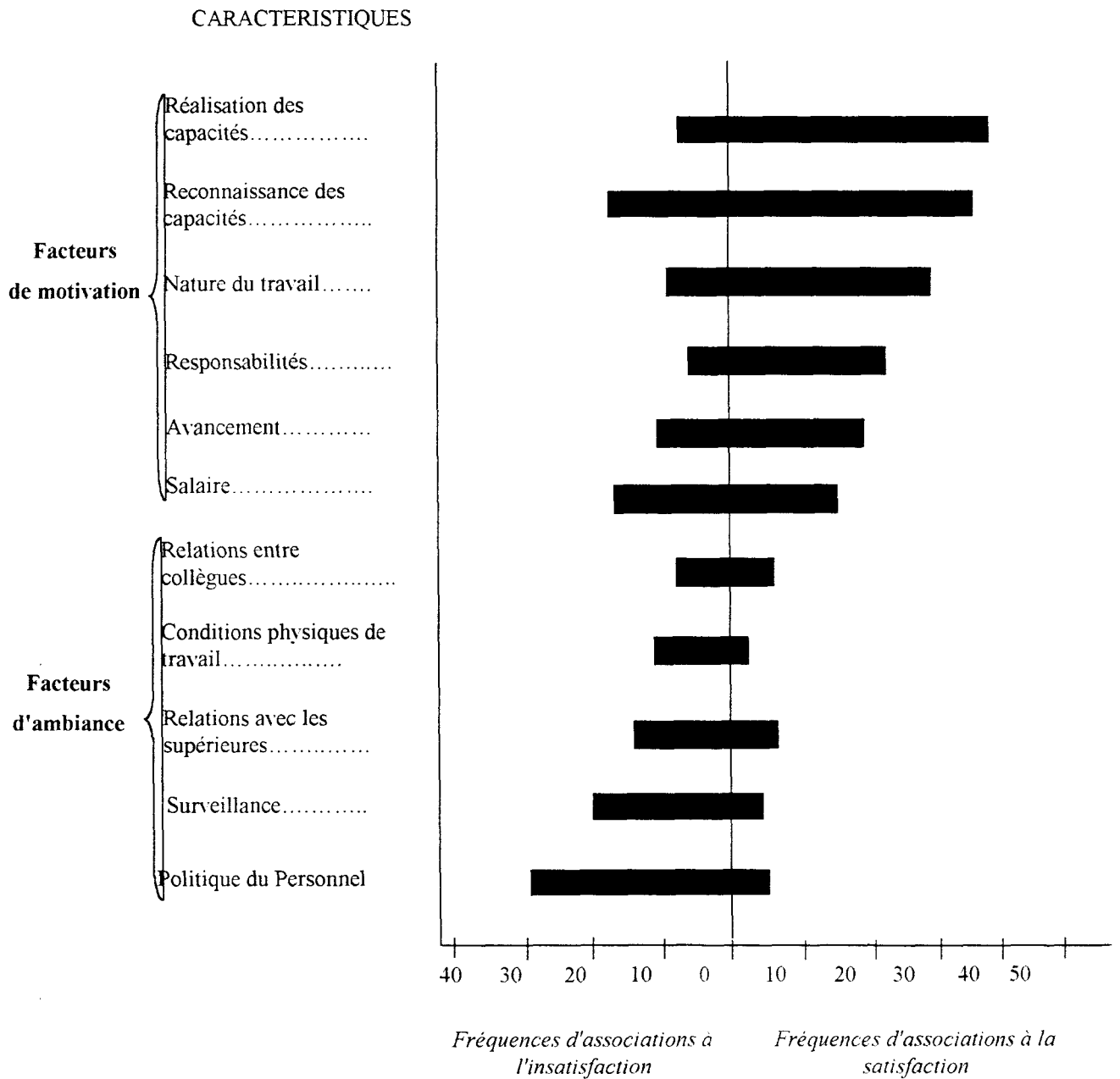
De son côté, **la théorie bi-factorielle de Herzberg**¹⁸⁵ est issue d'une vaste enquête empirique menée auprès de 4 000 salariés environ qui devaient répondre à deux questions spécifiques :

- . Décrivez un moment où vous vous êtes senti particulièrement « satisfait » de votre travail.
- . Décrivez un moment où vous vous êtes senti particulièrement « insatisfait » de votre travail.

L'analyse des réponses a montré l'existence de deux familles distinctes de facteurs déclencheurs : les facteurs de la satisfaction (facteurs moteurs) et ceux déclencheurs de l'insatisfaction (facteurs d'hygiène). Le tableau II.11 permet une vision synthétique de l'ensemble de ces facteurs. Il montre que les facteurs d'hygiène sont liés au milieu du travail, tandis que les facteurs moteurs sont liés à la nature du travail. Le grand apport de la théorie d'Herzberg réside dans le fait qu'elle impose la réflexion aux gestionnaires sur leurs pratiques motivationnelles : par exemple, il sert moins de tenter de créer une ambiance favorable au travail (musique d'ambiance, locaux modernes, salaires attrayants) que de privilégier des approches relationnelles positives et directes, basées sur la notion de confiance ou de reconnaissance.

¹⁸⁵ F. Herzberg, *The motivation to work*, J. Wiley & sons, New York, 1959.

Tableau II.11:
CARACTERISTIQUES ASSOCIEES A LA SATISFACTION
OU A L'INSATISFACTION VIS-A-VIS DU TRAVAIL
 (d'après HERZBERG)



Les théories de processus

Contrairement aux précédentes, celles-ci ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation. En tant que telles, elles se concentrent sur les processus structurant le passage à l'acte (le « comment » et non le « pourquoi » d'une action motivée). Elles traitent de la façon dont se mobilisent les énergies nécessaires pour atteindre un objectif. La définition de la motivation se déplace vers l'idée de « force motrice ». On distingue généralement trois grandes théories de processus : la théorie de l'équité de Adams, la théorie des attentes de Vroom, et la théorie des renforcements de Skinner. L'ensemble de ces théories est présenté, de façon synthétique et comparative, dans le tableau de la page suivante.

La théorie de l'équité de Adams¹⁸⁶, confortée par de nombreuses recherches empiriques, s'appuie sur un processus de comparaison entre individus. Celle-ci stipule que les individus préfèrent avoir le sentiment qu'ils sont traités d'une façon juste et impartiale par rapport aux autres, dans leur relation d'échange avec l'organisation. En d'autres termes, quiconque estime inéquitable le traitement qu'on lui accorde pour ses contributions sera poussé à supprimer la tension qui est ressentie et à redresser la situation. Une injustice est perçue chaque fois que des salariés sentent que tous ne reçoivent pas des rétributions jugées équitables. Chez l'individu, le processus mental de comparaison qui détermine le sentiment d'équité peut s'exprimer comme suit :

<u>Rétribution individuelle</u>	comparée	<u>Rétribution accordée aux autres</u>
Contribution individuelle	à	Contribution des autres

La perception d'une injustice négative apparaît quand une personne a l'impression d'avoir reçu moins que les autres pour le travail. La perception d'une injustice positive existe lorsqu'une personne a l'impression d'avoir reçu plus que les autres. Ces deux perceptions déterminent un état d'esprit motivant. Dans les deux cas, la personne est susceptible d'adopter un ou plusieurs comportements afin de corriger l'injustice perçue : modifier l'intensité de son travail (réduire les efforts déployés) ; obtenir une modification de la rémunération ; abandonner son poste (démissionner), etc...

¹⁸⁶ S. Adams, « Toward an understanding of inequity », *Journal of abnormal and social psychology*, N°67, 1963.

Tableau II.12

**PRESENTATION COMPARATIVE
DES THEORIES MAJEURES DE PROCESSUS**

AUTEUR	V.H. VROOM (1964)	J. S. ADAMS (1963, 1965)	B. F. SKINNER (1974)
Concept Théorique	Théorie des attentes ou de l'expectation	Théorie de l'équité	Théorie du conditionnement opérant : le béhaviorisme
Principes Généraux	Gestion individuelle du trio : Valence/Attentes/ Instrumentalité	Comparaison entre soi et autrui Rôle majeur de la perception de "justice"	Rôle majeur des sanctions et des récompenses Notion de renforcements positifs et négatifs
Avantage	Rôle de la rétribution	Dynamique de l'équité	Explication majeure pour les théories d'apprentissage
Inconvénient	Un certain "mécanisme"	Individu considéré comme "calculateur" Systématisme de la relation cause/effet	Motivation perçue comme un moyen de contrôle Exclusion des processus internes psychiques

Notons aussi :

La théorie des buts de Locke¹⁸⁷ stipulant que l'individu sera d'autant plus motivé qu'il sera capable de définir des objectifs clairs et/ou que son supérieur hiérarchique sera capable de les lui assigner de façon acceptable.

¹⁸⁷ E. Locke, « Toward a theory of task motivation and incentives », Organizational behavior and human performance, N°3, 1968.

Les sentiments d'injustice sont uniquement le fruit de l'interprétation que le salarié fait de la situation. Aussi, pour gérer la dynamique de l'équité, le gestionnaire devra maintenir un juste équilibre entre les incitations et les contributions : c'est à lui qu'appartient, dans le partage des récompenses, d'éviter ou de réduire les effets négatifs de la comparaison.

La publication, en 1964, d'un ouvrage de Vroom¹⁸⁸ sur la **théorie des attentes**, appelée aussi théorie de l'expectation, a beaucoup contribué à préciser les ressorts motivationnels dans les processus de travail. Dans sa forme la plus simple, la théorie des attentes est liée à un choix de stratégie comportementale : les salariés choisissent rationnellement les comportements qu'ils estiment les plus appropriés pour atteindre leurs objectifs. Les termes de ce choix reposent sur le modèle V.I.E :

. E = l'expectation ou l'attente (quel niveau puis-je viser ?) représente la probabilité, aux yeux d'une personne, que les efforts déployés pour l'exécution d'un travail permettront d'atteindre un niveau élevé de rendement.

. I = l'instrumentalité (que puis-je obtenir de ma performance ?) représente la probabilité que l'obtention d'un niveau élevé de rendement se traduise par une rétribution plus forte.

. V = la valence (quelle valeur puis-je accorder aux avantages obtenus ?) représente la valeur qu'une personne attribue à chaque rétribution possible.

Vroom exprime la relation entre motivation (M), expectation (E), instrumentalité (I) et valence (V), à l'aide de l'équation $M = E \times I \times V$. L'exemple suivant nous en donne une illustration. Il faut imaginer une situation professionnelle où un salarié se voit offrir l'opportunité de participer à un stage de formation en informatique :

. E = Si le salarié se sent incapable de suivre une formation en informatique (trop compliqué), cela le démotive à s'y inscrire.

. I = Si le salarié s'en sent capable, mais estime que son implication ne lui servira à rien dans sa progression professionnelle, il sera peu engagé à le faire.

¹⁸⁸ V.H. Vroom, *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.

. V= Si le fait de participer à un stage informatique semble utile pour une progression professionnelle, il sera motivé à le faire (d'autant plus si cette progression est vraiment significative).

La relation de Vroom signifie que la motivation au travail est fortement réduite quand une des trois variables de l'équation tend vers 0. Par exemple, une augmentation de salaire n'est pas facteur de motivation en soi, si elle requiert des efforts démesurés pour l'atteindre. En raison de cet effet multiplicateur, le gestionnaire doit maximiser les trois variables lorsqu'il cherche à motiver ses salariés par des enjeux attractifs.

A la différence des autres modèles de processus, le modèle de **Skinner** a été mis en place à partir d'expériences de laboratoire. Son approche fait partie du courant béhavioriste qui vise à prévoir un phénomène en déterminant les conditions qui permettent de le reproduire et de le contrôler. Le principe de base du modèle repose sur l'idée que le comportement est fonction de ses conséquences. Il est donc observable et mesurable : « nous disons d'une personne qu'elle est hautement motivée alors que tout ce que nous savons d'elle, c'est qu'elle se comporte énergiquement (...) pour obtenir une conséquence positive ou pour éviter une conséquence désagréable »¹⁸⁹.

De façon générale, cette approche comportementaliste repose sur le paradigme S-R (Stimulus-Réponse) selon lequel l'homme réagit assez mécaniquement à toute sollicitation. Il faut par conséquent ignorer pour partie les processus internes qui se déroulent en lui. Ce qui compte, c'est le rôle des renforcements opérants, catalogués en renforcements positifs ou récompenses (gratification, par exemple) et en renforcements négatifs ou sanctions (punition, par exemple). Cette approche trouve son meilleur terrain d'appui dans le domaine de l'apprentissage, par exemple.

I.2) Les approches dites intégrées

Les théories que nous venons de décrire ont chacune leur utilité pour le gestionnaire en entreprise. Mais la tendance actuelle privilégie une approche mixte. On retient des modèles qui font intervenir la notion de contingence pour déterminer où et quand chacune des théories de la motivation est la plus appropriée. En ce sens, le modèle des psychologues Porter et Lawler demeure le plus connu. Mais nous

¹⁸⁹ B.F. Skinner, *About Behaviorism*, Knopf, New York, 1974, p 51.

souhaitons également présenter trois autres modèles qui ont des impacts encore actuels dans le domaine de la gestion : le modèle théorique d'Atkinson, le modèle MODERE et le modèle de Ford.

L'approche théorique de **Porter et Lawler**¹⁹⁰ est illustrée dans le schéma de la page suivante, et constitue en elle-même un regroupement d'éléments des diverses théories de contenu et des théories de processus :

. Les principaux éléments de Vroom sont illustrés dans les cases 1 à 3. Il s'agit en fait d'une représentation des attentes (case 3), de l'instrumentalité (case 2) et de la valence (case 1). Les cases 3 à 6 constituent un prolongement de la théorie des attentes : elles indiquent que les efforts consentis peuvent résulter en une amélioration du rendement, et ce, à la condition que le salarié ait les aptitudes particulières requises pour cette tâche et qu'il connaisse le rendement que l'entreprise attend de lui.

. Si cet objectif est atteint (case 6), les salariés s'attendent à recevoir une rétribution proportionnelle au rendement fourni. Les cases 7a et 7b font référence à la théorie bifactorielle de Herzberg et la notion de renforcement positif par la théorie behavioriste.

La théorie du psychologue américain **Atkinson**¹⁹¹ repose sur l'étude du besoin d'accomplissement qu'il a étudié avec son collègue McClelland. Pour Atkinson, les conduites qui satisfont ce besoin sont les solutions provisoires d'un conflit émotionnel entre espoir du succès et crainte de l'échec, associées respectivement à deux émotions : la fierté et la honte. Il a ainsi bâti une théorie systémique de la motivation telle que :

. La tendance générale d'une conduite (Ta) provient du résultat d'une soustraction entre la tendance à atteindre le succès (Ts) et la tendance à éviter l'échec (Tf). On obtient alors la formule : $Ta = Ts - Tf$.

. La tendance à atteindre le succès (Ts) est postulée comme étant le produit de trois facteurs : la motivation vers le succès (Ms), la probabilité subjective du succès (Ps), la valeur d'incitation positive au succès (Is). On obtient ainsi : $Ts = Ms \times Ps \times Is$.

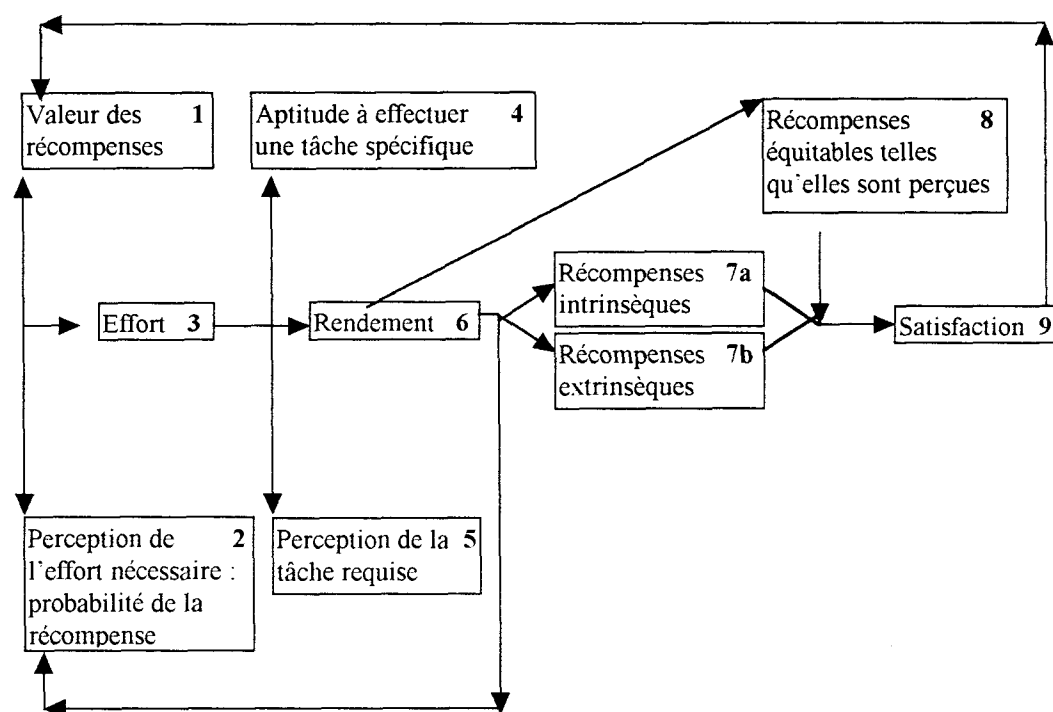
¹⁹⁰ L.W. Porter et E. Lawler, *Managerial attitudes and Performances*, Homewood III, R.D. Irwin, 1968.

¹⁹¹ D.C. McClelland et J.W. Atkinson et al., *The achievement motive*, Apleton-Century-Crofts, New York 1953.

Schéma II.13 :

MODELE DE PORTER ET LAWLER

(1968)



1 + 2 + 3	Valence + instrumentalité + attentes = modèle des attentes de Vroom.
3 à 6	Prolongement de la théorie des attentes : les efforts consentis peuvent résulter en une amélioration de rendement, et ce, à la condition que l'employé ait les aptitudes requises pour la tâche et qu'il connaisse le rendement que l'entreprise attend de lui. Ce modèle sous-tend que le niveau de rendement reconnu et valorisé par l'entreprise sera atteint seulement si ces conditions sont remplies.
6 à 7a et 7b	Quand le rendement est atteint, l'employé s'attend à recevoir une rétribution, de forme intrinsèque (sentiment d'accomplissement, par exemple) et/ou extrinsèque (augmentation de salaire, par exemple). On retrouve le modèle bi-factoriel de Herzberg et la notion de rendement positif prônée par les théories béhavioristes.
8 et 9	Le modèle suggère que la satisfaction des employés dépend largement de la disponibilité des récompenses. Celles-ci doivent toutefois être perçues comme équitables (théorie de l'équité de Adams).

. La tendance à éviter l'échec (Tf) est postulée comme étant le produit de trois facteurs : la motivation à éviter l'échec (Mf), la probabilité subjective de l'échec (Pf), la valeur d'incitation négative de l'échec (If). On obtient ainsi : $Tf = Mf \times Pf \times If$.

Les apports motivationnels de la théorie d'Atkinson sont de plusieurs natures : d'une part, ils montrent que la recherche de la performance n'est pas forcément liée à celle du succès, mais peut être conçue comme un moyen d'éviter un échec (pour éviter une punition, pour évincer un concurrent potentiel, etc...); d'autre part, ils indiquent que plus les individus ont une forte résultante Ta, plus ils préféreront choisir des tâches complexes.

Le modèle MODERE (MOtivation, DEsir, REalité) fut conçu par un spécialiste de dynamique des systèmes (**Karsky**) et un spécialiste des sciences sociales (**Donnadiou**). C'est un modèle de simulation du processus motivationnel permettant de prévoir les réactions d'une ou de plusieurs personnes face à diverses situations. On peut schématiquement le résumer comme suit¹⁹² :

. Quand un individu est en état de manque, cela déclenche chez lui une disposition naturelle à agir. Il se crée alors une boucle de réalisation.

. La réalisation d'un désir stimule ce même désir. Par ce processus d'amplification, les aspirations ont tendance à croître. Il se crée alors une boucle de désir.

. L'être humain est calculateur et sait anticiper son comportement (ai-je intérêt à l'action ?). De même, il est capable d'apprendre à évaluer les résultats de son action. Cela se traduit en boucles d'anticipation et d'apprentissage.

. Si la frustration s'installe, elle amène progressivement à la résignation, à la démotivation, voire à la dépression. Ce processus vient contrecarrer la propension à l'action. Il se crée la boucle de l'inhibition.

Dans la pratique, ce modèle sert à remotiver des personnes fortement démotivées, notamment celles qui sont sorties depuis longtemps du système productif. C'est donc un instrument utile pour les entreprises d'insertion.

¹⁹² M. Karsky et G. Donnadiou, « Tentative de modélisation dynamique de la motivation », ANDCP Personnel, N°347, Janvier 1994, p 35 à 43.

Le modèle de M. Ford¹⁹³ est basé sur l'équation suivante :

$$M = \text{« Goals x Emotions x Personal agency beliefs »}$$

dont les principales caractéristiques montrent une motivation (M) liée à trois facteurs interdépendants :

- . Les buts : M. Ford distingue 25 buts motivants qui ont chacun leur force motivationnelle, selon leur pertinence, leur accessibilité et leur saillance émotionnelle.
- . Les émotions : M. Ford repère 14 états émotionnels fondamentaux qui ont un impact sur la motivation. Car les émotions ont autant une fonction régulatrice qu'énergétisante.
- . L'appréciation de la situation (de soi-même et de l'environnement) : ce sont des évaluations cognitives concernant les possibilités d'atteindre un objectif. Elles dépendent du degré d'estime de soi, de ses compétences, et des estimations quant à la nature favorable ou non de l'environnement.

En fonction de ces éléments, M. Ford distingue 17 « principes de motivation » qui fondent une proposition pratique pour le gestionnaire (voir liste, page suivante).

A ce point précis de cette première exploration, il nous paraît intéressant de clarifier, sous une forme synthétique, la multiplicité des approches que nous avons utilisées pour mieux comprendre le concept de motivation. Nous proposons le schéma II.15, inspiré des travaux de Cuendet et ali.¹⁹⁴ :

- . il est constitué de deux axes : une abscisse concernant l'individu (manipulé, influençable, autodéterminé) ; une ordonnée concernant le degré d'approche individuelle ou environnementale de la théorie concernée.
- . chacun des auteurs est ainsi qualifié à la fois en fonction du critère de l'autonomie individuelle et aussi en fonction de l'intensité interactive entre l'individu et l'environnement.

¹⁹³ M. Ford, *Motivating Humans*, Sage, Newbury Park, 1992.

¹⁹⁴ G. Cuendet, F. Nankobogo, Y. Emery, *Motiver aujourd'hui*, éd d'Organisation, Paris, 1986, p 121.

Tableau II.14

LISTE DES 17 PRINCIPES DE LA MOTIVATION

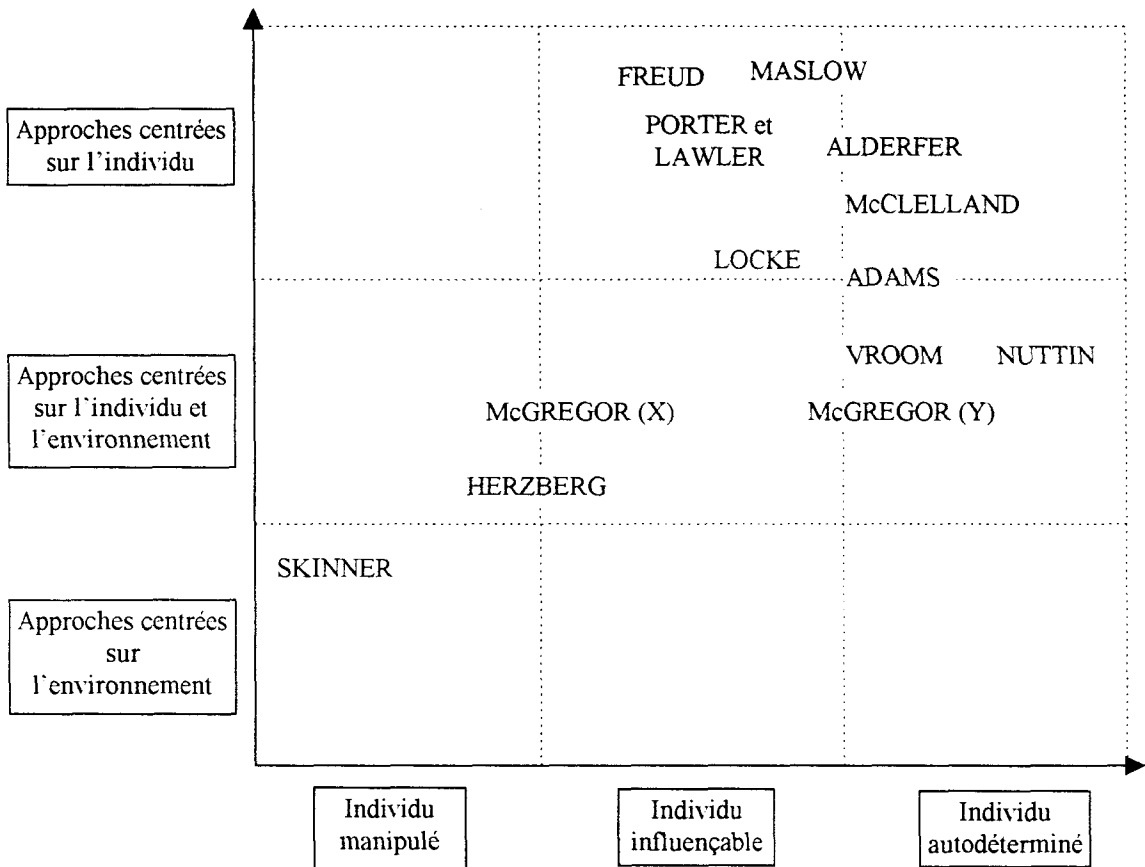
(Source : M. Ford, 1992)

INTITULE DU PRINCIPE	PRATIQUE GESTIONNAIRE
1) Principe du fonctionnement unitaire	il faut respecter l'individualité et la singularité du profil motivationnel de chacun, et il faut se souvenir que le changement d'un des paramètres de ce profil a des répercussions sur les autres.
2) Principe du triumvirat motivationnel	si l'on veut motiver quelqu'un avec succès, les 3 éléments doivent être pris en considération.
3) Principe de l'environnement répondant	l'interventionniste doit être cohérent : poursuivre des buts en congruence avec la personne à motiver ; définir des buts correspondant aux capacités biologiques, transactionnelles et cognitives de celle-ci.
4) Principe de l'activation d'un objectif	les buts doivent être clairs, compréhensibles, et réalisables.
5) Principe de la saillance des objectifs	il est utile de décomposer l'objectif en sous-objectifs pour évaluer les progrès faits et concentrer l'attention sur des étapes d'actions.
6) Principe des objectifs multiples	il faut combiner autant que possible objectifs de l'entreprise et objectifs de la personne.
7) Principe de l'alignement des objectifs	activer plusieurs objectifs sans créer de conflits entre eux.
8) Principe du feed-back	toujours donner un retour sur l'atteinte ou non d'un objectif.
9) Principe des standards flexibles	si une personne n'est pas capable d'atteindre un certain objectif, il faut ramener le standard à un niveau plus réaliste, mais qui reste un défi pour la personne.
10) Principe du défi optimal	toujours tirer le standard vers le haut.
11) Principe de l'évidence directe	utilité des démonstrations. Des promesses vagues et des allusions générales ne suffisent pas.
12) Principe du réalisme	accepter le fait que l'interventionniste n'a que des possibilités limitées pour influencer les 3 éléments de la motivation.
13) Principe de l'activation émotionnelle	susciter des émotions liées à la poursuite des objectifs désirés.
14) Principe du « do it »	si une personne est démotivée par des échecs successifs, l'encourager à faire « quelque chose ».
15) Principe du changement transformationnel	ne pas hésiter à créer une rupture avec une situation précédente pour créer le changement véritable.
16) Principe d'équifinalité	il ne faut jamais oublier qu'il peut exister d'autres façons (que celles envisagées) pour atteindre un but voulu.
17) Principe du respect	les personnes à motiver sont, avant tout, des êtres humains et non des machines manipulables.

Schéma II.15:

**ESSAI TYPOLOGIQUE DES
PRINCIPALES APPROCHES THEORIQUES
SUR LE CONCEPT DE MOTIVATION**

(Inspiré de Cuendet, Emery et Nankobogo)



Pour rappel :

Théories de contenu : Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg, Porter, McGregor

Théories de processus : Vroom, Adams, Locke

Théorie intégrée : Porter et Lawler

Approche comportementaliste : Skinner

Pour enrichir : (ces approches seront développées plus loin)

Approche psychanalytique : Freud

Approche interactionniste : Nuttin

I.3) Une richesse théorique mais des limites nombreuses

Essentiellement descriptive, cette présentation des théories majeures de motivation ne se veut pas exhaustive. En tant que phénomène largement étudié, la motivation fait l'objet d'une théorisation incessante. Le tableau II.16 tente de saisir les principaux modèles théoriques actuellement utilisés dans le monde gestionnaire. Il les présente de façon panoramique. Il permet ainsi le repérage des principales théories de la motivation classées selon la diversité de leurs approches (psychodynamique, cognitive, comportementale), et présentées selon leur type de modèle, les principaux auteurs ainsi que l'état de la recherche et des applications pratiques.

Quels sont les apports et les limites de ce foisonnement théorique et quelles conclusions en tirer pour notre travail de recherche ?

Approche critique des théories de contenu

Si chacune des théories de contenu possède des qualités intrinsèques, elles font émerger aussi quelques biais inhérents à leur principe général de fonctionnement : une catégorisation abusive des besoins, une grande similarité entre les théories et une certaine pénurie en démonstration de la valeur scientifique.

Une catégorisation abusive des besoins : les théories de contenu sont assez explicatives et informatives sur l'identification des besoins inhérents à l'homme. Traduites en termes psychosociologiques, elles alimentent toujours les discours et les pratiques. Elles demeurent donc faciles d'accès et assez claires pour comprendre ce qui peut animer tout acteur dans sa qualité intrinsèque d'individu. Néanmoins, elles définissent une catégorisation des besoins ayant valeur d'universalité, ce qui représente une simplification réductrice de la psychologie individuelle.

Une grande similarité : chacune des principales théories de contenu utilise un vocabulaire riche et varié conférant ainsi à cette famille motivationnelle une apparente valeur informative. Mais de nombreuses convergences dominent dans les intitulés de besoins. Nous partageons totalement la comparaison faite à ce niveau par Dolan et Lamoureux¹⁹⁵ : on peut, par exemple, trouver de profondes similitudes entre les besoins de conditionnement de Herzberg et de relation d'Alderfer. De même, le besoin de s'épanouir psychologiquement

¹⁹⁵ S. Dolan et G. Lamoureux, *Initiation à la psychologie du travail*, éd G. Morin, Québec, 1990.

Principales théories	Définition de la motivation selon ce type de modèle	Principaux auteurs	Etat de la recherche et applications pratiques
Théories associées à l'approche psychodynamique			
<i>Théories des besoins</i>	La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne. En général, ce type de théories considère qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre, et le comportement vise à rétablir l'équilibre.	Maslow, 1954 McClelland, 1961 Atkinson, 1964 Adelfer, 1969 ; 1972 (modèle ERG) Schein, 1975 ; 1987 (ancrages de carrière)	En général, ces théories n'ont pas engendré beaucoup de recherches empiriques à cause de la difficulté de définir opérationnellement le besoin et d'en prédire les effets. Ces principes sont surtout appliqués en réaménagement du travail.
<i>Théories des attitudes et des valeurs</i>	La motivation résulte de la présence de dispositions acquises mais relativement stables chez la personne.	Minor, 1979	La recherche sur les valeurs de travail a donné naissance à un courant de recherche sur la signification du travail (M.O.W., 1987).
<i>Théories de l'aménagement du travail (work design)</i>	La motivation est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement.	Herzberg, 1966 (<i>théorie des deux facteurs</i>) Hackman et Oldham, 1976 ; 1980 (<i>théorie des caractéristiques de tâches</i>).	On a montré un lien clair entre la présence de ces caractéristiques et la satisfaction au travail (Kiggundu, 1983 ; Lohr et autres, 1985 ; Stone, 1986). Les résultats sont plutôt inconsistants en ce qui concerne le rendement au travail. L'insatisfaction est en particulier liée au roulement du personnel (Mobley, 1982).
<i>Théorie de l'activation</i>	La motivation est liée à la stimulation de l'attention. Cette dernière est optimale lorsque la tâche est moyennement difficile, c'est-à-dire lorsque le rapport entre la probabilité de succès (PS) et la valeur du succès escompté (1-PS) est le plus élevé.	Scott, 1966 Gardner, 1986	Modèle peu développé ayant surtout permis d'explorer les conditions optimales de stimulation, particulièrement au regard de la variété des tâches.
<i>Théories des contraintes situationnelles</i>	La motivation est influencée par des contraintes situationnelles, c'est-à-dire par des conditions qui facilitent ou restreignent l'habileté individuelle ou la possibilité d'atteindre un résultat.	Peters et O'Connor, 1980 Peters et autres, 1985	

Principales théories	Définition de la motivation selon ce type de modèle	Principaux auteurs	Etat de la recherche et applications pratiques
Théories associées à l'approche cognitive			
<i>Théorie de l'apprentissage social</i>	La motivation s'explique par les schémas, c'est-à-dire les représentations cognitives développées par la personne pour comprendre son environnement et guider son action. Certains courants théoriques se préoccupent, entre autres, de la façon suivant laquelle l'individu décode et traite les indices sociaux (<i>social learning</i>) et cognitifs (<i>information processing</i>) qu'il reçoit pour interpréter la réalité.	Bandura, 1977b ; 1991 Deci, 1975 ; Deci et Ryan, 1985 Naylor et autres, 1980 Neisser, 1976 Nuttin, 1980 Festinger, 1957	
<i>Théorie de la motivation sociale</i>	La motivation est influencée en bonne partie par le groupe de référence. Comme la dynamique des groupes entraîne l'émergence de normes sociales et d'une cohésion de groupe, les pressions vers la conformité ou l'imitation sociale auront un effet important sur la structure du comportement individuel.	Ferris et autres, 1978	Lié à ce type de théorie, le modèle des systèmes sociotechniques considère que la motivation résulte de l'harmonisation des variables personnelles, sociales et technologiques.
<i>Théorie de l'attribution</i>	La motivation résulte de la compréhension naïve que l'individu se fait de la réalité qui l'entoure, des raisons qui expliquent, à son avis, les événements qui surviennent ou les comportements des gens autour de lui.	Heider, 1960 Rotter, 1966 Weiner, 1986	
<i>Théorie des attentes</i>	La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).	Vroom, 1964 Porter et Lawler, 1968 Lawler, 1973	

Principales théories	Définition de la motivation selon ce type de modèle	Principaux auteurs	Etat de la recherche et applications pratiques
Théories associées à l'approche cognitive			
<i>Théorie de la perception de soi</i>	La motivation réside dans la confiance de l'individu concernant sa capacité d'accomplir ce qu'on attend de lui. Diverses variables comme le sentiment d'efficacité personnelle (self-efficacy), l'estime de soi ou le type de contrôle personnel (locus of control) ont des répercussions sur l'image de soi que se fait la personne.	Bandura, 1977b Abramson et autres, 1978	Diverses études portant sur le concept de résignation acquise ont tenté d'évaluer les effets d'une soumission à des contraintes jugées insurmontables.
<i>Théorie de l'équité</i>	Théorie de l'échange qui considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire, compte tenu de ce qu'il perçoit être le ratio contribution-rétribution de son groupe de référence. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés au travail.	Adams, 1963 ; 1965	Plus récemment, on s'est surtout intéressé à diverses composantes de l'équité, notamment la justice procédurale et la justice distributive (Greenberg, 1987). En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous-rétribution (Mowday, 1979).
<i>Théorie des objectifs</i>	Le comportement est intentionnel. La stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencées par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feed-back).	Locke, 1968 Locke et Latham, 1990	La gestion par objectifs (Drucker, 1954) est considérée comme une application importante de ce modèle, même si elle a été élaborée avant le modèle théorique lui-même. Selon la boucle de rendement supérieur (Locke et Latham, 1990), d'un objectif significatif et stimulant résulte une performance en fonction des habiletés et de l'engagement de la personne envers cet objectif, de son sentiment de compétence personnelle, de ses attentes, de la complexité de la tâche à accomplir et du feed-back que la personne reçoit de sa performance.

Principales théories	Définition de la motivation selon ce type de modèle	Principaux auteurs	Etat de la recherche et applications pratiques
Théories associées à l'approche cognitive			
<i>Théories du contrôle (self-regulation, metacognition theories)</i>	La motivation est un processus d'autorégulation à caractère cybernétique suivant lequel l'individu compare constamment les objectifs poursuivis aux résultats obtenus, et ainsi ajuste en conséquence tant sa perception que son action afin de réduire les désaccords observés.	Kanfer, 1990 Carver et Scheier, 1981 Klein, 1989 Hyland, 1988	
Théories associées à l'approche comportementale			
<i>Théories comportementales</i>	Le comportement est le résultat de sa conséquence. La motivation est un apprentissage associatif résultant de l'apparition d'une conséquence positive à la suite d'un comportement donné. L'absence de renforcement ou un renforcement négatif (punition) devrait conduire à la cessation ou à l'évitement du comportement.	Skinner, 1974	Ces théories s'intéressent essentiellement à la distribution des renforcements (programmes de renforcement).
<i>Théories de la modification du comportement organisationnel</i>	Le comportement organisationnel est essentiellement le résultat des contingences de renforcement structurées par l'organisation et la supervision.	Luthans et Kreiner, 1975.	

défini par Herzberg peut s'apparenter au besoin d'actualisation de soi de Maslow et de développement d'Alderfer.

La faible expérimentation scientifique : en diagnostiquant les démarches utilisées pour définir telle ou telle théorie de contenu, on peut constater leurs faiblesses empiriques : soit la théorie est issue d'une démarche empirico-inductive (telle la théorie bi-factorielle de Herzberg émergeant d'une étude pratique en milieu industriel), soit elle provient d'une approche hypothético-déductive, issue de recherches exclusives en laboratoire.

Apports et limites des théories de processus et des théories intégrées

Contrairement à celles de contenu, les théories de processus n'enferment pas l'individu dans des modèles de comportements universels sous prétexte qu'ils fonctionnent selon les mêmes dynamiques de base. Elles prennent beaucoup plus en considération les singularités individuelles qu'elles essaient d'inclure dans un schéma relationnel avec les spécificités d'une situation donnée. Dès lors, les chercheurs en sciences de gestion s'accordent pour dire que les théories de processus revêtent un caractère plus probant que les théories de contenu : l'approche de l'individu est plus approfondie, une large place sera donnée aux choix conscients, c'est-à-dire à l'aspect cognitif des démarches d'action.

Toutefois, des critiques émergent quant à l'intérêt des théories de processus :

. En accordant une place centrale au domaine cognitif, les théories de processus ouvrent certes à un champs explicatif plus large de ce qui motive un individu. Mais elles demeurent encore limitées dans leur approche de l'homme. Par exemple, elles ne prennent pas en compte des phénomènes inconscients, le rôle du psychisme dans certains actes, les émotions, la place des valeurs et de la quête du sens, etc...

. En donnant priorité aux aspects cognitifs individuels, les théories de processus enferment l'acteur dans des schémas de comportements basés sur le calcul et la comparaison. Cela lui confère un rôle de manipulateur conscient, de régulateur comportemental enfermé dans une mécanique froide de fonctionnement.

. La place prépondérante accordée à la variable cognitive individuelle confère aux théories de processus un aspect opératoire assez complexe. L'homme de gestion trouve beaucoup de difficultés pour sa pratique concrète au sein de l'entreprise

Dans les modèles intégrés de motivation, les théories de contenu et de processus sont en étroite interdépendance, car, même s'il s'agit de deux modes explicatifs différents, on ne peut nier leur liaison dans l'explication du concept de motivation. Ces deux types de théories se complètent plus qu'ils ne se contredisent. Néanmoins, leur complémentarité demeure assez statique, dans la mesure où la motivation doit se concevoir non comme l'addition de deux interprétations distinctes, mais de façon plus globale. De fait, les modèles intégrés montrent des limites pour une interprétation générale du phénomène de la motivation. Peu d'expériences-terrain confirment leur validité de fond et la priorité donnée aux théories de processus rend le modèle moins intégratif qu'il n'y paraît.

Une critique globale du corpus théorique sur la motivation

Ce parcours théorique dans l'univers de la motivation fait émerger cinq constats majeurs. Sans réduire la portée explicative de chaque théorie pour mettre en lumière un aspect particulier du phénomène motivationnel, nous pouvons faire à leur rencontre les remarques suivantes : elles sont contextualisées alors qu'elles se prétendent universelles ; elles favorisent la vision économique de l'individu ; elles donnent une approche plutôt atomisée de la motivation ; elles simplifient des complexités importantes ; elles accordent une large place à la rationalisation des buts. Précisons chacun de ces constats pour en déduire une ligne de conduite utile à la suite du travail de recherche.

. Une prétention universaliste mais un ancrage historique : la majorité des théories sur la motivation au travail a émergé dans un contexte économique et social bien spécifique, celui des Etats-Unis, dans les années 60-70. Les apports récents des recherches en management montrent l'importance du contexte d'action économique et social. Il paraît bien illusoire de concevoir des théories globales applicables quel que soit le moment ou l'environnement.

. Un corpus théorique focalisé sur « l'homo economicus » : l'ensemble des théories sur la motivation ramène la complexité de la réalité sociale à une idée de satisfaction et d'efficacité. Il omet ou réduit la prise en compte de notions fondamentales comme la

maturité personnelle, la quête du sens ou d'harmonie... Il néglige aussi toutes les motivations négatives liées aux émotions (la colère, la peur, etc...). Kets de Vries¹⁹⁶ insiste sur le fait qu'il s'agit de théories schématiques omettant l'inscription de l'appareil psychique, de ce « théâtre intérieur » dans l'explication du concept de motivation.

La vision de la motivation est atomisée et mécanique: si chacune des théories observées a l'avantage de fournir, à chaque fois, une explication intéressante sur certains aspects de la motivation, elle montre l'inconvénient majeur de ne pas rendre compte de la globalité de la dynamique : si les théories de contenu, par exemple, rendent compte de facteurs analytiques, les théories de processus expriment des configurations coiffant les premières, tout en restant dans des modèles mécanistes peu capables de rendre compte d'une totalité dynamisante.

Une simplification de complexités importantes : les théories de motivation prennent rarement en compte les formes multiples de complexités, tant sur les plans individuels et organisationnels, que sur les plans situationnels. Chaque individu vit des expériences multiples au cours de sa vie personnelle et professionnelle. Celles-ci jouent un rôle prépondérant dans sa dynamique motivationnelle. De même, toute entreprise est régie selon des étapes de maturité différentes, lui conférant ainsi un aspect cyclique de vie organisationnelle à prendre en compte pour toute explication du phénomène de motivation.

La trop grande rationalisation des buts : les théories étudiées mettent en avant l'objectif de rendement et d'efficacité. Dès lors, la motivation s'inscrit surtout dans une logique instrumentale et opérationnelle, ce qui en fait un outil de contrôle, voire de manipulation individuelle et collective. S'il paraît évident que toute entreprise valide son existence par une orientation de rentabilité économique, faut-il considérer la motivation comme simple outil subordonné à ce but, ou comme résultat complexe de logiques d'actions elles-mêmes multi-déterminées ? Considérée principalement sous l'angle instrumental, la motivation n'est plus qu'un ressort laissé entre les mains des responsables hiérarchiques ou de tout autre gestionnaire pour dresser ou engager des collaborateurs sans âme et sans liberté d'actions.

¹⁹⁶ M. F.R. Kets de Vries, « L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion », in J.F. Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation*, o.c.

En définitive, si nous possédons de multiples grilles de lecture pour mieux étudier divers aspects de la motivation du dirigeant de PME, force est de constater qu'il subsiste une grande difficulté pour les articuler. **Il paraît très difficile d'appréhender la motivation dans son ensemble, tant celle-ci demeure l'objet d'une grande fragmentation théorique.** Il nous faut donc envisager une autre approche, plus compréhensive, pour donner à la motivation du dirigeant de PME des assises plus solides. C'est la raison pour laquelle, nous allons tenter d'interroger le concept même de motivation.

II) INTERROGATIONS CONCEPTUELLES SUR LA MOTIVATION

Dans cette partie, nous proposons d'explorer les différentes sources permettant d'alimenter une définition du concept de la motivation (1). Nous nous attachons ensuite à montrer que la multiplicité de niveaux de compréhension et les confusions d'ordre sémantique doivent être discutées pour approfondir la démonstration (2). Enfin, nous contextualisons la motivation dans le cadre des situations de travail afin d'y trouver les moyens de mieux saisir la motivation du dirigeant de PME (3).

II.1) Au-delà des mots, des approches diversifiées

Il est difficile de définir avec exactitude le point d'ancrage historique du terme de motivation. Toutefois, la communauté scientifique s'accorde pour dire que son emploi s'est d'abord développé aux Etats-Unis, dans les années 30, à travers des études du marketing et de publicité. On désirait alors connaître les mécanismes de décision des consommateurs pour les utiliser à profit dans le déclenchement de l'acte d'achat. Mais ce fut le grand développement des travaux de l'Ecole des Ressources Humaines qui va accorder un intérêt grandissant à la motivation. Ce terme a pris ensuite son essor dans les années 50-60.

*Le concept de motivation :
une thématique fortement convoitée*

L'exploration du concept de motivation révèle une large variété de termes utilisés pour tenter de définir ce qu'il recouvre. Cela provient du fait qu'il apparaît au

carrefour de plusieurs champs disciplinaires, chacun d'eux apportant un éclairage spécifique. Parcourons en les principaux :

Dans le champ de **la neurologie et de la physiologie**, la motivation est perçue comme un phénomène intra-corporel où domine la notion d'**instincts**. On avait, par analogie avec l'animal, imaginé l'homme poussé par des instincts primaires. C'est McDougall¹⁹⁷ qui s'est le premier penché sur ces « dispositions physico-chimiques innées ». Elles seraient régies selon le modèle homéostasique qui tire son origine des travaux du physiologue français Claude Bernard (1813-1878) : « *prise dans son sens général, la motivation correspond à une modification de l'organisme qui le met en mouvement jusqu'à réduction de cette modification* »¹⁹⁸.

Toutefois, c'est le physiologue américain Cannon (1871-1945) qui a proposé le premier l'utilisation du terme « homéostasie »¹⁹⁹. Pour cela, il se réfère aux situations où les processus sensoriels, en contrôlant l'état interne du corps, sont à l'origine d'une action appropriée quand l'état interne s'éloigne d'un seuil préétabli : maintien de la température du corps, composition stable du milieu sanguin, etc.... Cette conception de la physiologie anticipe la théorie systémique de l'autorégulation et des effets cybernétiques.

Pour **les sciences comportementales**, le concept de motivation est perçu dans un cadre mésologique, dit aussi « externe » ou « mécanique ». A ce titre, les sources motivationnelles sont inscrites au cœur même de l'environnement. L'individu est soumis aux résonances du contexte extérieur, sans avoir de réelle emprise sur lui. Les théoriciens qui représentent le mieux cette vision déterministe sont Pavlov²⁰⁰, Watson²⁰¹, Hull²⁰² et surtout Skinner, que nous avons déjà cité. Tous ces chercheurs étudient le comportement comme une réponse déclenchée par un stimulus précis et non comme le fruit d'un choix libéré. Ils emploient même la notion de **réflexe**.

¹⁹⁷ W. McDougall, *An introduction to social psychology*, London, 1908.

¹⁹⁸ H. Piéron, « Les bases physiologiques de la motivation, » *Dictionnaire de la psychologie*, PUF, 1951.

¹⁹⁹ W.B. Cannon, *La sagesse du corps*, éd de la Nouvelle Revue Critique, Paris, 1946.

²⁰⁰ I. Pavlov, *Conditioned reflexes*, Clarendon, Oxford, 1927.

²⁰¹ J.B. Watson, *Behaviorism*, Norton, New York, 1930.

²⁰² C. Hull, *A behavior system*, Yale University Press, New Haven, 1952.

D'autres chercheurs abandonnent le paradigme S-R (Stimulus-Réponse) et préfèrent adhérer à celui que l'on abrège par S-O-R (Stimulus-Organisme-Réponse). Ils s'efforcent de réintroduire la réflexion humaine dans la chaîne causale du comportement. En 1932, Tolman²⁰³ souligne déjà le rôle médiateur des fonctions cognitives sur le lien S-R en parlant de variables intermédiaires. Il ouvre ainsi la voie à la **psychologie cognitive**, moins mécaniste que la psychologie comportementale et ne réduisant pas le fonctionnement humain à celui d'une boîte noire.

. A titre d'exemple, la théorie des buts et des aspirations montre que ceux-ci sont des mécanismes cognitifs essentiels de la motivation, dans la mesure où ils permettent sa concrétisation en actes dans le monde environnemental : « *les buts sont un mode d'adaptation de la motivation à l'environnement* »²⁰⁴.

. Notons les apports, en psychologie cognitive, du modèle social de Bandura²⁰⁵. Il s'appuie sur les travaux de Vroom : le critère de l'expectation est renvoyé à celui de sentiment d'efficacité personnelle.

Dans d'autres contextes de **la psychologie**, le concept de motivation est associé à la notion de **besoin**. Cette approche par le besoin est la plus courante : « *la motivation est le processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement* »²⁰⁶.

C'est Hull²⁰⁷ qui commença à parler de besoin sous une forme très déterministe. En effet, pour cet auteur, toute action procède de causes et ces causes sont identifiables. Nous savons que Maslow et Alderfer ont fortement exploité cette notion de besoins, comme d'autres chercheurs qui ont surtout travaillé sur des listes²⁰⁸. A titre indicatif,

²⁰³ E.C Tolman, *Purposive behavior in animals and men*, New York, 1932.

²⁰⁴ S. Michel, o.c. p 66.

²⁰⁵ A. Bandura, *L'apprentissage social*, Mardaga, Bruxelles, 1980.

²⁰⁶ T. Mitchell, « Motivation : new direction for theory, research and practice », *Academy of Management Review*, 7/1, 1982, p 80 à 88.

²⁰⁷ C.L. Hull, *Principe of behavior*, J. Wiley and Sons, New York, 1943.

²⁰⁸ R. Murray, *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York, 1938.

K.B. Madsen, *Theories of Motivation : a comparative study of modern theories of motivation*, Munksgaard, Copenhagen, 1959 : il avait identifié 21 besoins. Il a ensuite développé le test T.A.T. (Thematic Appreciation Test) pour dépister les besoins dominants des individus.

si on voulait énumérer tous les besoins cités à ce jour, ceux-ci seraient au nombre de 5000 environ.²⁰⁹

Le monde de la **psychanalyse** s'est aussi fortement intéressé au concept de la motivation, notamment à travers l'étude des **pulsions**. Pour Freud, par exemple, la plupart des grandes passions humaines (amour, création, puissance, etc...) viennent de pulsions archaïques souvent cachées qui gouvernent l'activité humaine. La motivation serait alors ce qui permet aux désirs cachés d'évoluer vers des relations d'objet. La notion de **désir** dépend du domaine du rêve et du fantasme²¹⁰. Elle prend sa source dans l'appareil psychique de la personne : « *c' est l'intention de retrouver les signes des premières expériences de satisfaction de l'enfance. Il envoie à un passé et à une histoire individuelle* »²¹¹.

Pour d'autres chercheurs, la motivation proviendrait du domaine de la **conscience humaine**. Elle serait alors « *le résultat de la rétention des excitations dans la psyché consciente, le résultat de la rétention intentionnelle des désirs et de l'accumulation interne de leur énergie réactive* »²¹². Cette approche reprend toutes les études menées sur l'image de soi, et ce qui fonde les racines de l'estime de soi. Elle serait le point d'ancrage de l'émergence de l'intention, au sens où « *l'intention d'exécuter l'acte-moyen est la forme concrète que prend la motivation vers un but* ». ²¹³

Bien d'autres champs disciplinaires se sont aussi penchés sur une recherche des sources motivationnelles. Citons, par exemple, la **philosophie** : « *par le besoin, des valeurs apparaissent sans que le moi, en tant que générateur d'actes, les ait posées : le pain est bon, le vin est bon.(...) cet appel qui monte de mon indigence est le signal d'une première levée de valeurs que je n'ai pas engendrées.(...) Le mystère du cogito incarné lie le vouloir à cette première couche de valeurs par laquelle la*

²⁰⁹ L. Berbard, *Instinct : a study in social psychology*, Holt, New York, 1924.

²¹⁰ C. Dejours et E. Abdoucheli, « Désir ou Motivation ? L'interrogation psychanalytique sur le travail », in *Quelles motivations au travail ?*, Paris, 1982.

²¹¹ Société française de psychologie. Psychologie du travail, *Quelles motivations au travail ?* éd Moderne d'édition, Paris, 1982.

²¹² P. Diel, *Psychologie de la Motivation*, PUF, 1962, p 145-146.

²¹³ J. Nuttin, *Théorie de la Motivation humaine*, PUF, Paris, 1980, p 80.

motivation commence »²¹⁴. Notons également l'approche des **économistes** qui contribuent à une vision assez rationnelle de la motivation : c'est « *un ensemble de comportements qui conduisent un groupe d'agents à rapprocher leurs fonctions de préférence, de manière à établir un classement rendant compatibles les valeurs qu'ils attachent aux comportements à entreprendre* »²¹⁵.

Enfin, dans le cadre spécifique des **sciences de gestion**, nous avons vu que la motivation était plus souvent associée à une vision instrumentale auprès des salariés. Au niveau du dirigeant, nous savons que ce concept est en général associé à celui de leadership.

Apparemment, la diversité des approches laisse peu d'espoir à ceux qui souhaiteraient une définition simple et immédiatement intelligible. En 1981, on pouvait déjà dénombrer environ cent quarante définitions utilisées dans la littérature²¹⁶, celles-ci étant rattachables à plusieurs dizaines de théories²¹⁷. Au final, la motivation s'inscrit donc dans des débats nombreux et incessants et souvent contradictoires : doit-on parler de « la » motivation ou « des » motivations ? Quelle source motivationnelle privilégier ? etc...

Dès lors, **le terme de motivation est tellement polysémique qu'il embrouille plus qu'il n'éclaire. Et pourtant, il correspond bien à une nécessité explicative pour qui veut comprendre le dynamisme des actions humaines.** Mais les apports disponibles renvoient à l'arborescence des savoirs dans le vaste champ des sciences humaines. Chaque discipline est tellement subdivisée que les effets de la spécialisation sont devenus contradictoires. Ils permettent l'accroissement des connaissances en profondeur, mais rendent plus difficile la synthèse et le cumul des connaissances.

²¹⁴ P. Ricoeur, *Philosophie de la volonté* (1949).

²¹⁵ C. Ménard, *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris, 1990.

²¹⁶ P. Kleinginna et A. Kleinginna, « A categorized list of motivation definitions with a suggestion for a consensual definition », *Motivation and Emotion Review*, N°5, 1981, p 263 à 292.

²¹⁷ K.B. Madsen, o.c. p 314 : on pourra se rapprocher d'une classification basée sur une étude comparative de plusieurs théories de la motivation dans ce qu'elles mettaient en oeuvre : les structures de la théorie, leur définition et les hypothèses formulées.

Ainsi, paradoxalement, l'enrichissement du terme de motivation a conduit à rendre le sens imprécis et inexploitable parfois. C'est une des raisons pour laquelle d'autres termes ont été favorisés dans le but d'expliquer la conduite humaine.

II.2) Une complexité sémantique pour définir la conduite humaine

Des liens entre motivation, action, intention et volonté

Si le terme motivation paraît difficile d'accès, d'autres substantifs ont été mis en avant pour tenter de définir les fondements de la conduite. Les termes d'action, d'intention ou de volonté, par exemple, sont parfois jugés plus adéquats. Que recouvrent réellement ces notions et quels sont leurs liens avec la motivation ? Au fil des décennies, les propositions pour situer les concepts les uns par rapport aux autres n'ont pas manqué. Aussi, les systèmes présentés ici ne sont-ils que des repères dans un processus qui reste loin d'être fixé.

De façon générale, on peut distinguer trois façons de concevoir les actions :

. la tradition déterministe se propose de les expliquer par des facteurs objectifs dont n'auraient pas réellement conscience les acteurs concernés. Derrière les conduites apparemment les plus libres (choix de métier, choix d'orientation, etc..) existent des forces cachées - sociales ou psychiques - qui poussent les acteurs à agir dans telle ou telle direction.

. l'approche rationaliste accorde plus d'attention à l'acteur : les individus raisonnent, calculent, comparent, évaluent des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre une fin. C'est ce calcul conscient qui explique leur action. L'acte est soumis au principe de rationalité simple et univoque.

. l'approche pluraliste des logiques d'action mêle les deux aspects en les contextualisant. L'acteur répond à des raisons et des justifications multiples en fonction de ce qu'il interprète de son cadre d'action.

Au cœur de leurs recherches, les sciences de l'action cherchent à identifier les visages de l'acteur en essayant de les typologiser dans des profils correspondant à des mobiles, modes d'action et marges de manoeuvre différents. On peut distinguer ainsi quatre grands portraits-types d'acteurs :

« l'homo oeconomicus » est issu des modèles économistes classiques considérant que l'individu cherche à augmenter en permanence sa richesse. Popularisé par Mill²¹⁸, le terme évoque un acteur poussé essentiellement par des intérêts privés qu'il cherche à maximiser. Plutôt de tendance égoïste, il demeure avant tout un calculateur agissant pour son intérêt propre : c'est un utilitariste pur.

« l'acteur stratège » est un homo oeconomicus plus flexible, possédant une certaine autonomie d'action et capable de faire des choix rationnels. L'individu n'est plus censé agir en fonction de l'utilité objective des ressources mais en fonction de préférences hiérarchisables et stables. Cette rationalité demeure quand même limitée et le sujet en actions tente de trouver les solutions les plus acceptables dans un contexte défini. Il agit avec une certaine prudence afin de minimiser les erreurs.

« l'acteur engagé » est un militant qui agit en rapport avec certaines valeurs fondamentales, comme l'honneur, la gloire, etc... Ce profil d'acteur est plutôt de type combatif. Il s'engage souvent de façon impulsive sans forcément mesurer les conséquences, positives ou négatives, de ses actes. Il tient à donner du sens à sa vie en militant pour des causes nobles. De façon générale, c'est un acteur social, motivé par l'esprit collectif : par exemple, il est capable de s'engager dans un groupe social structuré pour transformer la société.

« l'acteur socialisé » est un acteur enfermé dans les moules de ses rôles, et agissant en conformité avec les règles sociales. C'est le poids de l'habitus au sens de Bourdieu (style de vie caractéristique de groupe d'origine) qui structure ses conduites. Pour prendre un autre exemple, le modèle théâtral de Goffman²¹⁹ envisage l'acteur comme un comédien soucieux avant tout de l'image qu'il donne et concevant sa vie comme une mise en scène quotidienne.

Comme on peut le constater, les modèles de logiques d'acteurs sont nombreux et variés. L'ensemble de ces profils oscillent entre plusieurs pôles qui font des individus des êtres plus ou moins socialisés, plus ou moins autonomes, tantôt guidés par leurs passions, tantôt par leurs intérêts, tantôt raisonnateurs lucides, tantôt piégés par leur subjectivité. La tendance actuelle en termes de logiques d'action est de favoriser la complexité. Plusieurs chercheurs ont tenté de justifier les actions par la combinaison de plusieurs modes d'intervention. Par exemple :

²¹⁸ J.S. Mill, *Principes d'économie politique*, 1948.

²¹⁹ E. Goffman, *Les cadres de l'expérience*, éd de Minuit, Paris, 1991. Traduit de l'anglais (1974) *Frame Analysis : an essay of the organization of experience*.

. les travaux sociologiques de Dubet²²⁰ distinguent trois logiques de l'action renvoyant chacune à l'un des systèmes composant la société (logique de l'intégration ou d'appartenance sociale, logique de la stratégie ou de marché et logique de la subjectivité liée aux valeurs personnelles). Dubet appelle « expérience sociale » la combinaison de ces trois logiques qui s'interpénètrent à des degrés divers.

. Boltanski et Thévenot²²¹ désignent par des « cités » ou « mondes » les principes de légitimité qui guident les actions. Ces cités sont des systèmes de références sur lesquels les acteurs se fondent pour agir. Dans la citée inspirée, l'action va se justifier par rapport à des valeurs ; dans la cité domestique, par la référence aux relations de proximité, à l'appartenance au groupe restreint ; dans la cité de renom, l'acteur agit en fonction de la reconnaissance publique, du prestige ; dans la cité civique, en fonction de l'intérêt général ; dans la cité marchande, la logique de l'échange commercial préside à la définition des normes d'action ; dans la cité industrielle, l'action se justifie par l'efficacité pratique, la raison instrumentale.

Si une démarche causale précède bien l'action afin de la justifier, celle-ci demande à être approfondie au niveau même de ce qui fait l'intimité de la personne humaine. En effet, dans la mesure où on ne peut séparer la légitimité de l'action de son efficacité, le contenu même de cette légitimité renvoie à des notions complémentaires telles que la volonté et l'intention :

. Or, « entre l'intention et l'acte, il y a l'abîme de l'effort personnel, et nul autre que moi ne peut le franchir à ma place (...) l'intention n'est pas une abstraction, mais elle est l'anticipation déjà réelle d'une réalité, et la volonté méritoire de sa réalisation »²²². Pour cet auteur, l'intention est première et demeure la cause explicative de toute action.

. Mais l'intention ne peut se mettre en mouvement que si elle est voulue et ce « sérieusement, passionnément »²²³. L'intention est le mouvement de la volonté, elle engage et compromet la personne toute entière : « la volonté de telle ou telle action est elle-même la véritable épreuve d'une intention viable et sérieuse, sincère et authentique »²²⁴. Jankélévitch insiste beaucoup sur une

²²⁰ F. Dubet, *La sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris, 1996.

²²¹ L. Boltanski et L. Thévenot, *De la justification : les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.

²²² V. Jankélévitch, *Le sérieux de l'intention*, Flammarion, Paris, 1983, p 187.

²²³ V. Jankélévitch, o.c. p 193.

²²⁴ V. Jankélévitch, o.c. p 196.

corrélation forte entre volonté et intention, dans la mesure où une intention, sans mouvement, serait vaine, une ébauche aussi rapidement avortée que conçue. Et pour finaliser en acte opérant, il faut une volonté vivante car « *un vouloir qui projette est un vouloir incomplet : il n'est pas mis à l'épreuve et il n'est pas sanctionné ; l'action est le critère de son authenticité* »²²⁵.

Il semblerait que l'intention et la volonté fassent partie intégrante de la motivation en construisant un processus interactif que Nuttin²²⁶ définit par les caractéristiques suivantes :

. un individu qui cherche activement à réaliser un but emprunte une voie au-delà de l'activité cognitive de la décision. Car le projet auquel s'arrête la décision du sujet est « la voie de sortie » pour le besoin. Ce lien entre besoins en réalisation et actes opérants se nomme intention, véritable canal par où la motivation passe pour aider à l'atteinte du but. De ce fait, « *l'intention d'exécuter un acte est la forme concrète que prend la motivation vers le but* ».

. entre intention et motivation, le terme volonté vient prendre sa place. Il appartient aux processus d'autorégulation de la motivation personnalisée et consciente, c'est-à-dire à l'autodétermination. En tant que telle, « *la volonté est la dynamique des besoins en les concrétisant en objets-buts conçus ou perçus. La volonté est ce dynamisme concrétisé pour autant que le sujet l'assume dans sa conception qu'il se fait de lui-même et de son autodéveloppement* ».

En tant que principe actif et dynamique, la motivation semble participer à différentes articulations entre action et volonté, entre volonté et intention. On peut lui trouver aussi d'autres liens avec d'autres concepts que des chercheurs ont tenté de clarifier. A titre d'exemple, les deux tableaux de la page suivante illustrent les travaux de Lazarsfeld et ceux de Newcomb et ali. :

. Le texte de Lazarsfeld est extrait d'un ouvrage de 1959 (ouvrage collectif consacré aux applications des sciences sociales à la gestion) dans lequel il déplore l'absence de toute espèce de classifications concernant des concepts proches. Avançant le concept générique de disposition, il en détermine les trois dimensions principales : la première

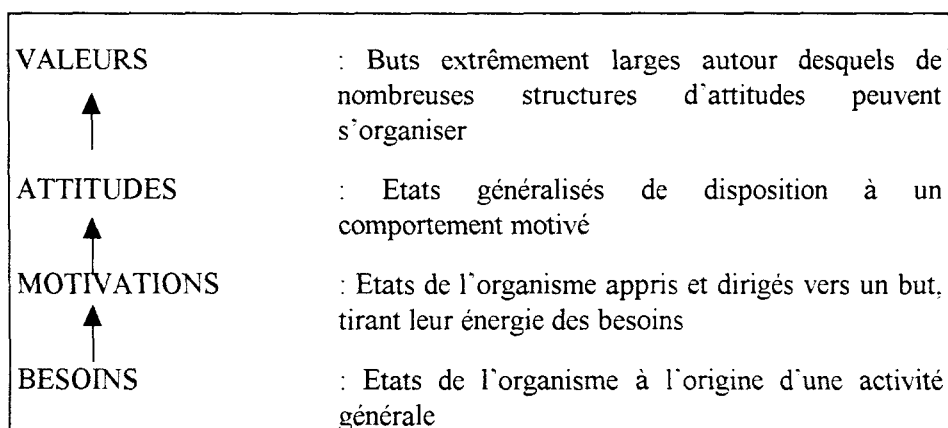
²²⁵ P. Ricoeur, *Philosophie de la volonté*, éd Aubier, Paris, 1950, p 186.

²²⁶ J. Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, o.c, p 269 à 299.

Tableau II.17
LES DISPOSITIONS
(Selon Lazarsfeld, 1959)

	Horizon temporel : PRESENT		Horizon temporel : FUTUR	
	Champ spécifique	Champ général	Champ spécifique	Champ général
<i>Dynamique passive</i>	Préférence Opinion	Attitude ex : libéralisme économique	Attente ex : relative au prix	Tendance ex : tenir compte des conséquences lointaines Inclination ex : optimisme
<i>Dynamique directive</i>	Besoin ex : faim, désir de plaire	Trait de caractère ex : vitalité, énergie, agressivité	Intention Action ex : plan	Motivation

Tableau II.18
LA CONDUITE HUMAINE
(Selon Newcomb et ali.)



oppose les dispositions générales aux dispositions spécifiques liées à des objets particuliers ; la seconde oppose une dynamique passive du sujet à une dynamique directive, où il est véritablement acteur ; la troisième oppose les dispositions, dont l'horizon temporel est le présent à d'autres dont c'est le futur. Le croisement des trois dimensions révèle huit combinaisons entre lesquelles l'auteur répartit un certain nombre de notions voisines.

. Dans leur *Manuel de Psychologie sociale* (1970), Newcomb, Turner et Converse²²⁷ comparent les quatre concepts suivants : besoins, motivations, attitudes et valeurs, en postulant une filiation continue depuis le niveau biologique (les besoins) jusqu'au niveau le plus abstrait (les valeurs) .

En définitive, de nombreuses questions demeurent pour définir une combinaison conceptuelle qui fasse consensus et soit suffisamment intelligible pour aider à mieux comprendre les fondements de la motivation. Il semblerait aussi que cette complexité sémantique s'accompagne d'une autre difficulté, celle concernant les « niveaux » d'explication du concept même de motivation.

Plusieurs niveaux d'explication pour la motivation

Un des problèmes majeurs qui se pose dans une tentative de définition de la motivation demeure celui des « niveaux » d'explication. La difficulté transparaît dans un débat toujours d'actualité qui affecte les travaux : quel est le statut de l'activité mentale par rapport à l'activité biologique dans l'explication de la motivation ? L'une peut-elle être réduite à l'autre ?

Ce faisant, on s'aperçoit assez vite que ces différents niveaux demeurent emboîtables : *« Mais le débat est loin d'être clair. En effet, que revêt le mot « niveau » ? On n'aperçoit pratiquement nulle part de théorisation vraie de ce que désigne ce mot, et rien n'indique actuellement ce qui, par exemple, serait susceptible de relier légitimement deux niveaux relevant de points de vue aussi différents que l'étude des événements mentaux et celle de l'activité biologique »*²²⁸ :

²²⁷ T.M. Newcomb, R.H. Turner et P.E. Converse, *Manuel de psychologie sociale*, PUF, 1970.

²²⁸ M. de Heulme, « Les recherches cognitives », *Revue Etudes*, Paris, Mai 1993.

. les partisans du physicalisme biologique poussent à étendre celui-ci au domaine mental, tendance fréquente chez les neurobiologistes et les biologistes moléculaires. S'opposent à ceux-ci, ceux, qui tout en reconnaissant la nécessité d'un support physique du mental, sont persuadés de l'autonomie de ce dernier.

. la question se pose alors de préciser la nature exacte de ce dualisme invoqué : est-il d'ordre méthodologique ou substantiel ? Autour de ces questions réapparaissent tous les affrontements traditionnels : inné/acquis, réalisme/idéalisme, physique/psychisme, etc... Le débat concerne en fait la corrélation qui se manifeste entre les modifications biologiques et psychiques. Certains l'interprètent comme l'indice d'une implication déterminante du biologique dans le psychique et d'autres y voient le signe d'une relation nécessaire au support biologique, mais sans déterminisme.

Ce débat incessant sur la question de savoir s'il existe une source originelle à l'action motivationnelle participe du fait que « *la psychologie de la motivation est toujours l'objet d'un préjugé qui la qualifie de vague et d'insaisissable* » (Nuttin, 1980). En définitive, **de nombreuses confusions et interrogations subsistent dans cette tentative de conceptualisation, rendant ainsi difficiles les applications organisationnelles fondées sur un substrat théorique rempli de controverses.**

Plus spécifiquement, comment aborder alors la compréhension de la motivation du dirigeant de PME ? Dans la mesure où notre interrogation suppose une contextualisation du phénomène motivationnel, peut-être qu'une exploration dans le monde plus spécifique du travail pourra nous apporter des éléments plus tangibles et plus appropriés à notre thème de réflexion.

II.3) Le concept de la motivation dans les situations de travail

La présence tenace d'une confusion de langage

Dans le cadre précis du travail, il est communément admis qu'une confusion de langage règne entre les termes motivation, implication et satisfaction. Cette confusion est d'abord pratique au niveau des acteurs organisationnel, mais elle n'est pas levée par les travaux théoriques, même si ces derniers ont tenté de montrer les différences entre les différents concepts. Cette confusion s'explique par l'émergence de différentes réalités qui ne sont pas toujours interchangeables : « *nous pensons que*

lorsque l'entreprise déclare vouloir développer la motivation, en fait, c'est plus d'implication qu'elle souhaite. Par contre, quand les salariés parlent de motivation, c'est en fait plus de satisfaction qu'ils veulent. Ainsi, entreprise et salariés parlent de motivation, qui est un terme suffisamment mal défini pour que tout le monde s'y retrouve, chacun exprimant des attentes différentes »²²⁹.

Motivation et implication sont de natures différentes. Le premier est un concept élargi permettant de prendre en compte l'ensemble de la personne dans ses dimensions psychologiques, sociales, historiques. **La motivation est liée aux personnes et à leur évolution dans un contexte global de vie** (intime, familial, relationnel, professionnel). **En tant que telle, elle est rattachée au domaine psychologique où elle est largement étudiée. Par contre, les approches de type psychosocial expriment une relation** (entre un individu et son travail, entre des collègues et une organisation, par exemple). **Elles relèvent alors de l'implication** en général, et de l'implication professionnelle en particulier. S'il est largement admis que *« la réussite professionnelle est de plus en plus considérée comme due, dans une large part, à la motivation du sujet alors qu'autrefois on ne tenait guère compte que de ses aptitudes »²³⁰*, admettons que l'entreprise est plus en attente d'implication, terme qu'elle a tendance à assimiler à celui de motivation. Il faut dire que c'est plus simple, car la motivation renvoie explicitement aux acteurs, elle passe sous silence les aspects d'attachement (de dépendance) ou de marchandage (de négociation) qu'instituent les logiques d'implication.

Cet engouement managérial pour l'implication au travail s'explique par le fait qu'elle soit mesurable en termes de performance, but recherché de façon régulière par les entreprises pour garantir leur efficacité, ou leur pérennité. En d'autres termes, plus l'implication est forte, plus la performance devrait l'être. C'est la raison pour laquelle, on tente de comprendre ce qui relie l'homme au travail et/ou à l'environnement de travail, afin d'agir sur lui pour plus de performance. Toutefois, certains chercheurs ont remis en cause une telle corrélation :

... les travaux de Mowday et al²³¹ ont montré la trop faible relation entre implication et performance au travail.

²²⁹ S. Michel, o.c, p 132.

²³⁰ P. Pichot, *Les tests mentaux*, PUF, Que Sais-Je ?, Paris, 1991.

²³¹ R.T. Mowday, L.W. Porter et R.M. Steers, « Employee-Organization Linkages », Academic Press, New York, 1982.

. en assimilant motivation et implication, Morin²³² explique qu'au-delà d'une motivation suffisante, il n'y a pas de corrélation étroite entre motivation et performance : cette dernière peut être faible alors que la motivation est très élevée et inversement.

En s'appuyant sur les travaux de Pagès, Aubert et de Gaugelac²³³ développent les dangers d'une trop forte implication dans l'entreprise. Celle-ci peut mener à la non-performance. Ils définissent « le système psychique organisationnel » comme une relation d'implication - identification affective à l'organisation. Les deux auteurs qualifient de « contrat narcissique » la relation où l'entreprise impose au collaborateur un idéal organisationnel qui va capter le moi idéal de l'individu. Quand la fusion entre l'entreprise et l'individu est trop grande, le collaborateur ne vit que pour et par l'entreprise, et la réalisation des objectifs de l'entreprise devient essentielle à sa vie. Dès lors, l'acteur-objet se fonde dans le moule de l'organisation et perd de sa fonction d'autonomie et de créativité.

On peut alors parler d'une forme d'aliénation qui, à terme, risque de déboucher sur l'effet inverse de l'implication. Lors de l'arrivée d'un problème venant interférer dans la relation fusionnelle, l'individu peut être usé, il peut s'effondrer et avoir beaucoup de mal à se relever.

De son côté, Amado²³⁴ a également insisté sur le risque d'une exploitation consciente ou non de la dépendance économique et/ou psychologique des membres de l'entreprise. Il rappelle qu'on ne peut offrir « *un mythe unificateur aux salariés et leur demander simultanément d'être créatifs, sans risquer d'engendrer des situations paradoxales* ».

La notion de satisfaction renvoie à d'autres logiques que celle de l'implication. Pour Martinet²³⁵, « *la satisfaction au travail est un état, plus ou moins positif, résultant de son expérience de travail* ». Des théories de motivation comme la théorie d'Herzberg fournissent de nombreux renseignements sur les éléments concourant à

²³² E. Morin, *La grande mutation du travail et de l'emploi*, éd d'Organisation, 1994, p 117 à 118.

²³³ N. Aubert et V. de Gaugelac, *Le coût de l'Excellence*, Seuil, Paris, 1991.

²³⁴ G. Amado, « Cohésion organisationnelle et illusion collective », *Revue Française de Gestion*, Eté 1988, p 42.

²³⁵ M. Thévenet, o.c, p 138 à 140.

l'appréciation par la personne de ses expériences de travail. Mais la question la plus intéressante reste celle des effets de la satisfaction sur l'organisation : peut-on lier satisfaction et performance ? Tannenbaum répondait déjà par la négative, il y a une trentaine d'années : « *Que le travailleur satisfait est par la même productif, les psychologues ont, environ au bout de trente années de recherche, dû avouer qu'ils n'avaient pas abouti à grand chose* »²³⁶. Les recherches n'ont guère évolué depuis.

Sur l'ensemble des termes d'intention, de motivation et de satisfaction, notons l'approche critique de Crozier et Friedberg²³⁷ pour qui « *le raisonnement en termes d'intentions et de motivations, d'un côté, de satisfactions des besoins de l'autre, est en apparence simple et moral* ». Pour les deux auteurs, un tel raisonnement est dangereux car il ne laisse pas place à l'incertitude de la volonté. De surcroît, il renforce l'idée implicite des manipulations possibles. C'est l'idéologie du « one best way » dans laquelle un acte unique compte, la décision, et un seul problème est majeur, celui des objectifs. Dans cette optique, tout doit se coordonner et s'intégrer logiquement pour se concrétiser en actes.

En définitive, notre exploration conceptuelle dans le monde du travail ne nous permet pas d'établir des bases claires pour interpréter la motivation d'un acteur organisationnel, et par conséquent d'un dirigeant de PME. Ce qui nous conduit à envisager une autre approche définitionnelle de la motivation en nous interrogeant, de façon plus générale, sur la place que peut prendre le travail dans la vie d'un individu.

Le travail est-il source de motivation en soi ?

On serait tenté de répondre par la négative quand on aborde les aspects étymologiques et historiques du terme travail. En effet, « travailler » vient du latin « tripaliare » qui signifie tourmenter avec le « tripalium », instrument fait de trois pieux destinés à maintenir les bœufs ou les chevaux pour les ferrer. La notion de « labeur » renvoie au latin « labor » désignant à la fois le travail et la souffrance, tout comme le mot « peine » (comme dans « homme de peine » et « avoir de la peine »). Cette ambivalence des termes est significative : le travail, à l'origine, exprime la servitude de l'homme. En cela, il est un signe d'aliénation exprimant la misère

²³⁶ S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization*, Tavistok, Londres, 1966.

²³⁷ M. Crozier et E. Friedberg, o.c. p 423 à 430.

humaine, comme semble l'exprimer une longue tradition énonçant que l'homme « doit gagner son pain à la sueur de son front »²³⁸. A la Renaissance, considéré comme source de richesses et de pouvoir par la bourgeoisie montante, le travail devient une valeur de promotion sociale. La révolution industrielle achève de mettre le travail au centre de l'organisation socio-politique.

Aujourd'hui encore, la représentation dominante du travail oscille entre deux visions :

. d'un côté, celle d'un travail intrinsèquement aliénant : on est obligé de travailler. Le travail représente un mal nécessaire accepté dans la mesure où il permet de gagner de l'argent, pour vivre d'abord, et pour bien vivre ensuite.

. de l'autre côté, un travail conçu au contraire comme une contribution au progrès de l'humanité, un fondement du lien social et une forme essentielle d'apprentissage, de l'accomplissement personnel et de l'expression de soi.

Ce qui est certain, c'est que le travail ne constitue en aucun cas une valeur universelle susceptible d'avoir le même sens pour tous. Selon les personnalités et les contextes, c'est autant une source de motivation que de frustration. C'est le meilleur moyen de perdre sa vie en la gagnant pour les uns, c'est l'essence même de l'homme pour les autres²³⁹.

Dubar et ali.²⁴⁰ donnent une définition élargie du travail en insistant sur trois composantes : c'est une base de revenus, une activité organisée et collective, une source d'identité et de reconnaissance sociale. Le travail exprime aussi « *la potentialité de se réaliser soi-même, de développer ses capacités, de s'affronter au réel, de construire ses projets* ». En tant que tel, il représente une véritable ressource pour la personne, bien au-delà d'un simple apport financier.

²³⁸ Le travail est la conséquence du péché originel. Symboliquement, il renvoie à une obligation issue de l'acte d'« avoir mangé à l'arbre de la connaissance ». Car connaître oblige à réagir, à transformer le monde dont on perd conscience.

²³⁹ Citons l'anecdote connue des trois tailleurs de pierre à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire : le premier : je taille une pierre, le second, je gagne ma vie, le troisième je construis une cathédrale ; cette anecdote nous permet de comparer des perceptions tout à fait opposées de la motivation au travail (importance de la subjectivité qui nous fait voir le monde).

²⁴⁰ C. Dubar, C. Dejours et J. De Bandt, *La France malade du Travail*, Bayard, Paris, 1995.

Pour conclure sur ce bref aspect historique et définitionnel du travail, nous proposons d'exposer une intéressante approche chronologique de la construction des identités sociales réalisée par Sainsaulieu²⁴¹. Le tableau à double entrée, page suivante, nous permet d'en définir les principaux aspects :

. La première entrée horizontale reconstitue quatre modalités principales d'accès à la reconnaissance de soi et des autres dans l'expérience contemporaine des salariés :

. La plus ancienne forme d'identité collective est celle de « l'appartenance » à l'organisation. L'individu se définit par l'identification à une communauté dans laquelle il se sent intégré.

. La seconde modalité, tout aussi ancienne, repose sur la réalisation d'une « oeuvre » individuelle ou collective. L'individu est ici désigné et reconnu par le résultat de son action créatrice en organisation.

. La troisième expérience identitaire correspond à celle de « la trajectoire ». La définition de l'individu porte ici moins sur ce qu'il fait « dans la vie », que sur ce qu'il fait « de sa vie ».

. La quatrième voie de définition renvoie à « la résistance » contre toute forme de domination imposée par le travail.

. La seconde entrée verticale marque les différentes étapes de l'histoire des entreprises.

Que nous révèle ce bref tableau chronologique sur les vingt dernières années ? L'ampleur de la crise et de l'emploi des années 90 a remis en cause une certaine glorification de l'entreprise. Pour les chômeurs, on ne parle plus d'appartenance, mais d'exclus. L'oeuvre de l'entreprise en crise se traduit par le stress d'un individu épuisé et « jeté » quand il ne tient plus le choc des contraintes issues de la concurrence. Les trajectoires se transforment en mobilité dangereuse et en risque de précarité. La lutte s'avère impossible pour des individus en perte d'identité par le travail. L'entreprise traverse une période de double injonction contradictoire : elle impose à ses membres tout à la fois l'implication dans la qualité et la mobilisation productive, tout en les menaçant dans leur emploi et en les préservant peu de la

²⁴¹ I. Francfort, F. Osty, R. Sainsaulieu et M. Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

Tableau II.19

**LA CONSTRUCTION
DES IDENTITES SOCIALES PAR LE TRAVAIL**

(Source : Sainsaulieu, 1995)

	Appartenance	Œuvre	Trajectoire	Affrontement
Epoque industrielle	Maison (le patron)	Métier (le compagnon)	Apprentissage (l'apprenti)	Lutte sociale (le militant)
Croissance organisationnelle	Bureaucratie (le fonctionnaire)	Expertise (l'expert)	Promotion (le cadre)	Action collective (le partenaire social)
Crise et modernisation	Entreprise (l'entrepreneur)	Profession (l'innovateur)	Mobilités (l'expatrié)	Communauté défensive (les collectifs)
Mondialisation et réduction du temps de travail Gestion de l'emploi	Société locale	Compétence et employabilité	Projets dans et hors temps de travail	Confrontation de logiques

souffrance de la précarité. Cela n'est pas sans dégâts identitaires sur la psychologie des individus²⁴². A l'heure actuelle, à l'ère de la mondialisation et des politiques de flexibilité, on assiste à l'émergence de logiques d'affirmation divergentes autour de l'employabilité (réponse partielle aux menaces sur l'emploi), et de logiques de projets personnels plus indépendants et ouverts sur l'extérieur de l'entreprise.

La mutation et les métamorphoses de la notion de travail ont de fortes répercussions sur la motivation en entreprise. Les formes d'implication au travail se sont transformées au fil du temps, de telle sorte que les modèles de motivation actuels devraient être revisités.

La question de la reconnaissance de la motivation en milieu de travail

Quelles ont été, jusqu'ici, les formes de motivation au travail utilisées par les gestionnaires en entreprises et quels constats en faisons-nous ? Les types de modèle de motivations au travail s'apparentent directement à ceux de la gestion des ressources humaines (ou GRH). Chacun est sous-tendu par une conception de l'homme et de la femme au travail. Amadiou et ali.²⁴³ nous en proposent une rapide synthèse panoramique :

Le premier modèle est de type traditionnel, il s'attache historiquement au modèle taylorien de l'organisation et à la grande organisation bureaucratique. Centré sur la recherche de l'efficacité et de la productivité à outrance, il positionne les ressources humaines comme un coût à minimiser. Les individus sont considérés comme des facteurs de production et leur mobilisation vise avant tout le rendement.

Le second modèle est issu de l'Ecole des Relations Humaines, contre-courant partiel du modèle précédent. Les ressources humaines doivent intégrer une dimension nouvelle, celle de la satisfaction des salariés qui doivent se sentir aimés, valorisés et reconnus, afin de limiter leur résistance à l'autorité. Dans ce contexte, la motivation de l'homme au travail est surtout centrée sur les aspects affectifs et psychologiques.

Le troisième modèle est celui de la gestion « moderne » des ressources humaines. Il se développe à partir des années 80 et implique un système de gestion participatif, où

²⁴² C. Dejours, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993.

²⁴³ J.F Amadiou, J. Igalens, J. Rojot et B. Sire, « La Gestion des Ressources Humaines », article tiré de l'Encyclopédie de la Gestion et du Management, sous la dir. de R. Le Duff, éd Dalloz, Paris, 1999.

les collaborateurs sont considérés comme des êtres psychologiquement adultes, poussés par des besoins d'estime et de réalisation de soi. Ils ont un véritable potentiel de créativité d'innovation et de responsabilisation. Dans ce cadre, la motivation au travail intègre les notions de coopération, de mobilisation et d'animation des hommes.

. Le quatrième modèle est celui de la gestion stratégique où l'accent est mis sur la compréhension des comportements des acteurs en organisation. L'individu y est considéré comme un être rationnel qui sait calculer pour atteindre ses objectifs. Les salariés sont considérés comme des potentiels en devenir, dont l'organisation a tout intérêt à s'assurer la coopération et la fidélité active. La mobilisation au travail s'obtient par les cercles de qualité, l'amélioration des conditions de vie professionnelle et des gains supplémentaires grâce à l'individualisation des systèmes de rémunération.

En GRH, un consensus semble apparaître dans l'approche de la motivation. Louart²⁴⁴ nous expose six traits dominants :

1. en général, on préfère les typologies de facteurs motivants, plus simples à comprendre, aux études de processus, plus complexes à mettre en œuvre ;
2. la liaison entre une théorie de processus et un mode de gestion (tel celui de la participation) conduit à des conclusions plutôt banalisées ;
3. le plus souvent, on étudie la motivation d'un point de vue opérationnel, comme quelque chose à développer dans le sens de l'action. On omet souvent les motivations négatives qui restent très dynamiques et tout aussi explicatives de la conduite humaine ;
4. on ne prend pas assez en compte les conflits motivationnels intra-individuels ;
5. la dynamique humaine est souvent appréhendée sous une forme comportementale ;
6. la motivation est habituellement perçue dans ses aspects mécaniques, comme une variable à manipuler, au détriment de la prise en compte de la complexité humaine.

En définitive, l'ensemble des discours en GRH sur la motivation demeure lié à deux hypothèses majeures fort prégnantes en organisation : d'une part, comme il

²⁴⁴ P. Louart, « Le voyage de la culture et de la motivation », in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, coord. par J. Brabet, éd Economica, Paris, 1993, p 60 et 61.

existe un lien entre la gestion des hommes et la compétitivité ou les résultats économiques, la motivation sert d'instrument pour renforcer cette liaison ; d'autre part, il est possible d'intervenir sur les hommes et leurs systèmes d'action, soit pour en améliorer l'efficacité, soit pour en diminuer les risques ou en corriger les dysfonctionnements : dans ce cas, la motivation est d'abord à visée instrumentale pour influencer le comportement, voire le manipuler.

Cette conception à but principalement économique de la motivation est souvent cachée sous d'autres discours plus « humanisants ». Beaucoup de chercheurs la décrient et la contestent.

A titre d'exemple, il est reconnu que la méthode motivationnelle des récompenses et des punitions est très répandue, à cause de sa simplicité tant sur le plan conceptuel que sur le plan pratique. Toutefois, si une punition, voire « un bon coup de pied »²⁴⁵ peut éventuellement faire bouger, cela ne va certainement pas motiver, car « *pas plus qu'on ne change la société avec des décrets, pas plus on ne motive les individus avec des règlements et des punitions, des carottes et des bâtons* »²⁴⁶.

De façon plus générale, la critique majeure est de dire que les recherches en gestion sur la motivation ont été « contaminées » par le besoin d'efficacité au travail et de performance organisationnelle. On a ainsi souvent détourné les théories de leur sens originel de telle sorte que « *l'idée de motivation est passée d'une idée scientifique susceptible d'améliorer notre compréhension de l'être humain et de son individualité à un instrument pratique pour influencer le comportement* »²⁴⁷.

Pour Sievers, une telle instrumentalisation de la motivation est désirée et développée dans les entreprises actuelles pour faire face à la perte de signification de la notion de travail, au regard des multiples bouleversements économiques et sociaux (fort taux de chômage, restructuration des emplois, précarité, baisse du temps de travail, etc.). Dès lors, la motivation est devenue « un ersatz de signification » pour pallier la diminution relative du sens du travail. Car les gestionnaires en entreprise doivent pouvoir répondre à la question : « *comment faire en sorte que les gens agissent et produisent dans des conditions qui, normalement, ne devraient pas les motiver à travailler ?* » La réponse en organisation ne s'est pas tellement fait attendre : il s'agit de toutes les

²⁴⁵ F. Herzberg, « A la recherche des motivations perdues », Harvard-L'Expansion, Été 1988, p 6 à 18.

²⁴⁶ C. Levy-Leboyer, o.c. , p 31.

²⁴⁷ B. Sievers, « La motivation : un ersatz de significations », in *L'Individu dans l'organisation, une dimension oubliée*, o.c. , p 338.

pratiques permettant de résoudre, ou de prévenir, les phénomènes de démotivation professionnelle, dont les principaux facteurs seraient liés au style de commandement défectueux, à l'abus de pouvoir, à la mauvaise communication, etc...²⁴⁸.

Considérée comme « une invention managériale » par Sievers, la motivation au travail questionne par ses déformations et ses simplifications : « *son utilisation généralisée est due à des connotations ambiguës et attractives renvoyant au secret espoir de percer les ressorts intimes de la conduite des autres et de pouvoir les manipuler. L'intérêt pour ce terme révèle, d'une part, la forte sensibilisation de notre époque à tout ce qui touche l'influence des hommes sur d'autres, et, par ailleurs, l'inquiétude devant certains pouvoirs d'influence et devant l'apparition de comportements sociaux imprévisibles et agressifs* »²⁴⁹.

Face à de tels constats, la motivation est-elle condamnée à rester un paradigme illusoire (car vide de signification tangible) ou dangereux (car assimilé à de la manipulation) ? **Devant l'existence de nombreuses ambiguïtés sémantiques et d'interrogations de fond sur la légitimité du concept, comment positionner une recherche ayant trait à la motivation du dirigeant de PME ? Est-il encore possible de trouver une voie d'accès permettant de construire une base solide de recherche ?**

III) VERS UNE APPROCHE D'AUTOREGULATION DE LA MOTIVATION DU DIRIGEANT DE PME

Permettant de mieux comprendre l'homme dans son contexte (1), le concept de motivation peut s'appréhender au-delà des multiples controverses qui s'y rattachent pour définir des déterminants essentiels faisant consensus au sein du monde scientifique (2). La motivation est une dynamique globale dont la possible gestion revient, avant tout, à l'acteur même. Se motiver en tant que dirigeant de PME devient donc un acte de gestion essentiel pour garantir l'équilibre de son entreprise (3).

²⁴⁸ J.C. Toussaint, *Vaincre la démotivation par une politique adaptée. Un cas concret : Sopalin*, Chotard, Paris, 1987, p 13 à 54.

²⁴⁹ A. Mucchielli, o.c.

III.1) La motivation : un concept à réapprivoiser

Nous suivons Lévy-Leboyer²⁵⁰ soulignant qu'aucun modèle ne peut prétendre synthétiser à lui seul toutes les dimensions de la motivation, même si chacun l'éclaire en partie. Notre idée centrale demeure qu'il ne faut pas opposer les motivations de contenu et celles de processus, mais réinscrire le concept de motivation dans une globalité où les deux types de familles motivationnelles seraient en étroite interdépendance. Cependant, il faut aller plus loin encore dans cette démarche. Car il apparaît que ces théories s'enferment dans un schéma causes-effets donnant une certaine forme linéaire au concept de motivation. Elles ne prennent pas en compte certains critères individuels (tels le psychisme, l'expérience intérieure...) et organisationnels (spécificités des contextes d'actions...).

Nous rejoignons ici Louart²⁵¹ lorsqu'il avance que « *la motivation au sens large est moins une réalité ponctuelle et linéaire, dissécable selon des causalités simples (de type $S \rightarrow R$, ou même $S \rightarrow (x,y) \rightarrow R$)²⁵², qu'une réalité systémique, inscrite dans des configurations à causalités complexes et interactives ; on doit parler de champ motivationnel (avec des objets motivants, des schèmes complexes de comportements, des condensations d'actions, etc...)* ». Dit autrement, **la fragmentation théorique autour du concept de la motivation nuit à la compréhension du phénomène. L'étude du concept de motivation invite à la prise en compte d'une multipolarité théorique qui demande à jeter des ponts entre les différentes approches.**

Une approche interactionniste de la motivation

La motivation nous semble relever autant de l'intériorisation que de l'extériorisation rejoignant en cela Bernoux²⁵³ pour qui, « *le concept de motivation n'est recevable qu'à condition d'être situé entre les déterminants individuels et la situation sociale, l'organisation ou l'entreprise* ». Cette approche interactionniste du concept de motivation prend appui sur les travaux du psychologue Nuttin²⁵⁴. Ces

²⁵⁰ C. Lévy-Leboyer, *La motivation dans l'entreprise*, éd d'Organisation, Paris, 1988.

²⁵¹ P. Louart, « Motivation », *Encyclopédie de Gestion*, sous la dir. de P. Joffre. Economica, Paris, 1997.

²⁵² Stimulus, Réponse ; ou Stimulus, Variables Intermédiaires, Réponse.

²⁵³ P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Le Seuil, Paris, 1985, p 26.

²⁵⁴ J. Nuttin, *Théorie de la Motivation Humaine*, PUF, Paris, 1980.

derniers insistent sur le fait qu'il n'y a pas d'organisme vivant qui n'entretienne d'échanges avec son milieu. L'auteur considère que toute personne est un sujet en situation et que l'environnement demeure une situation construite par le sujet. Il a ainsi bâti une théorie de la motivation humaine basée sur le concept de « structure Moi-Monde », où les deux pôles sont en étroite interdépendance et interagissent.

. Cette structure est mise fondamentalement en mouvement par le fait que l'individu a besoin d'entrer en relation avec le monde. Ce besoin n'est pas considéré au sens de carence ou de manque, mais il est lié au fonctionnement même de la personnalité fonctionnant en complémentarité avec l'environnement. Le besoin, au sens de Nuttin, devient une relation requise entre l'individu et le monde. Cette entrée en relation avec le monde s'effectue selon trois niveaux : biologique, cognitif et psycho-social :

« L'individu et le monde ont chacun leur structure propre. La structure de l'individu, c'est d'avoir des relations biologiques, psychologiques et spirituelles avec le monde. Les échanges individu-monde se font. Ils sont guidés par la structure du monde. Ils s'organisent petit à petit par suite de l'expérience, des adaptations, des succès et des échecs. Ils en viennent alors à prendre des formes concrètes. La motivation est la recherche de cette interaction satisfaisante »²⁵⁵.

La motivation n'est donc pas un simple processus de déclenchement : « *la motivation concerne la direction active du comportement vers certaines catégories préférentielles de situations ou d'objets* »²⁵⁶. Définie en tant que telle, elle est issue de l'enchaînement de quatre phases :

. le besoin, ou « état motivationnel » a un impact sur le fonctionnement cognitif de l'individu avec l'apparition d'un problème à résoudre. Pour cela, l'individu fait appel à son expérience et à toutes ses capacités cognitives. Il en vient à construire un objet-but, un projet réaliste déjà « vivant » dans sa phase de visualisation.

. l'individu va ensuite construire « un chemin comportemental », en mettant en place des actes-moyens pouvant conduire à l'atteinte de l'objet-but. C'est l'apprentissage qui permet à l'individu de connaître les moyens utiles et nécessaires à mettre en oeuvre.

²⁵⁵ J. Nuttin, o.c, p 65.

²⁵⁶ J. Nuttin, o.c, p 15.

. comme le projet désiré est en avance sur sa concrétisation, se crée un désaccord, une « discrédance ». Celle-ci est surtout plus informative (le but n'est pas encore atteint) que motivationnelle.

. le passage à l'acte qui se fait grâce à une dynamique globale née du besoin : « *dans le contexte humain, c'est un seul et même dynamisme qui fait penser et qui fait agir, qui construit des buts et qui pousse l'organisme à les réaliser* »²⁵⁷.

Cette intéressante conception interactionniste de la motivation, considérée comme liée à la dynamique de l'action dont le comportement ne serait qu'une expression, fut récemment renouvelée. En effet, sous l'égide de chercheurs américains dans les années 90, suivis par des canadiens, la recherche sur la motivation fut approfondie notamment dans le domaine de l'éducation scolaire. Ces nouvelles recherches font partie prenante de la psychologie cognitive dite « chaude », c'est-à-dire laissant place, aux confins de la pensée d'un sujet social actif, à l'émotion, à l'intention, à une histoire intérieure.

Dans leur imposant ouvrage, Vallerand et Thill²⁵⁸, s'inspirant des nombreux travaux de Deci et Ryan²⁵⁹, proposent un modèle hiérarchique de la motivation reposant sur cinq postulats étayés par de nombreuses recherches, tant conceptuelles que pratiques²⁶⁰ (schéma II.20, page suivante) :

. Postulat 1 = l'analyse de la motivation nécessite trois types de motivation : la motivation intrinsèque, la motivation extrinsèque et l'amotivation.

. La motivation intrinsèque réfère au fait d'effectuer une activité pour elle-même et pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Elle peut s'étudier à

²⁵⁷ J. Nuttin, o.c, p 265.

²⁵⁸ R. Vallerand et E. Thill, *Introduction à la psychologie de la Motivation*, Vigot, Laval, 1993.

²⁵⁹ E.L. Deci et R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*, Plenum, New York, 1985 ;

E.L. Deci et R.M. Ryan, « The support of autonomy and the control of behavior », *Journal of personality and social psychology*, N°53, 1987 ;

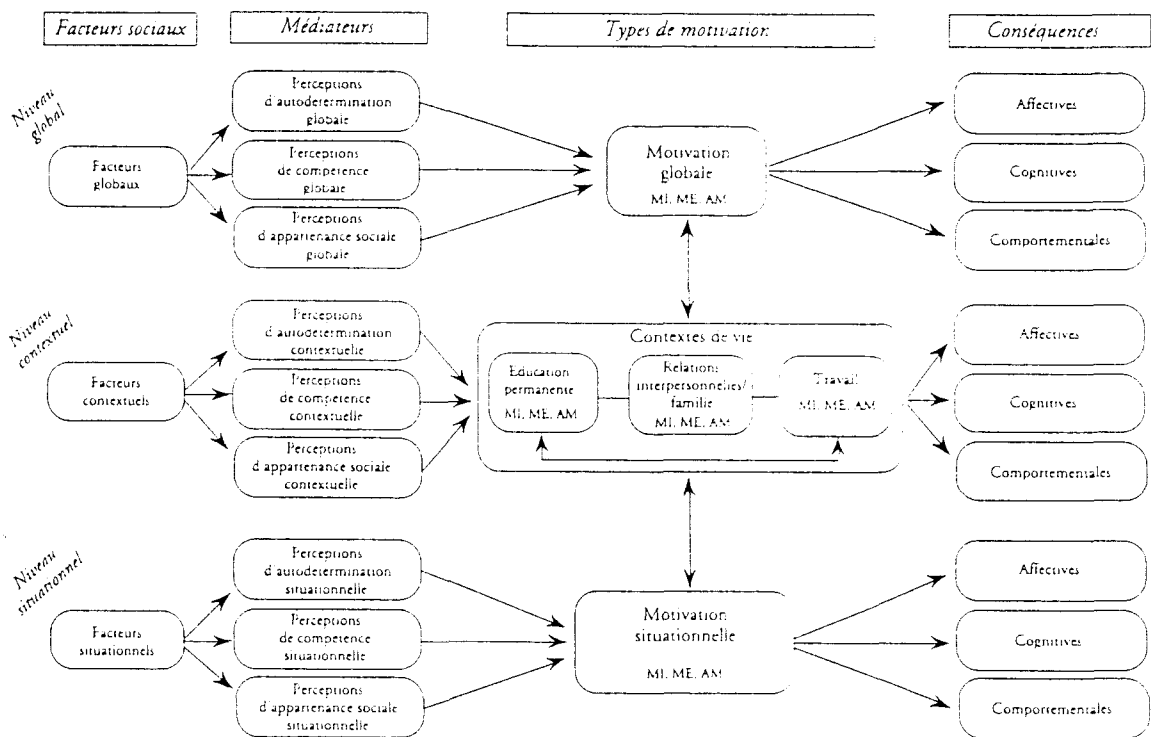
E.L. Deci et R.M. Ryan, « A motivational approach to self: integration in personality », *Nebraska Symposium on Motivation*, Vol 38, 1991.

²⁶⁰ Une approche synthétique est proposée dans la revue de l'Education Permanente, N°136, « Motivation et engagement en formation », p 15 à 36.

Schéma II.20

**LE MODELE HIERARCHIQUE DE LA MOTIVATION
INTRINSEQUE ET EXTRINSEQUE**

(Vallerand, 1997)



. La motivation extrinsèque fait référence à une grande variété de comportements où le but des actions s'étend au-delà de la seule effectuation de l'activité par plaisir.

. L'amotivation est un concept issu des travaux de Deci et Ryan et se définit comme une absence de motivation. Les individus amotivés évoquent que faire ou ne pas faire l'activité est hors de leur contrôle.

. Postulat 2 = La motivation intrinsèque, extrinsèque et amotivée existe à trois niveaux de généralité : global, contextuel et situationnel.

. Le niveau global concerne la vie en général. Des recherches ont montré qu'une personne sachant appréhender la motivation à ce niveau demeure très satisfaite de sa vie. Le niveau contextuel concerne des sphères d'activités bien précises comme le travail, la vie personnelle, la vie relationnelle.

. Le niveau situationnel concerne un individu au cœur même d'une activité à un moment précis.

. Postulat 3 = la motivation résulte de deux sources : les facteurs sociaux et la motivation au niveau supérieur.

. La motivation à un niveau précis résulte des facteurs sociaux globaux, contextuels ou situationnels, selon le niveau de la hiérarchie en cause (colonne facteurs sociaux).

. L'impact des facteurs sociaux sur la motivation est médiatisé par les perceptions de compétence, d'autonomie et d'appartenance sociale.

. La motivation à un niveau spécifique résulte en partie des effets de la motivation à un niveau supérieur de la hiérarchie (par exemple, la motivation globale aurait un effet plus important sur la motivation contextuelle que sur la motivation situationnelle).

. Postulat 4 = un lien récursif peut lier les motivations du niveau inférieur vers celles du niveau supérieur.

. Il existe une relation bidirectionnelle entre les motivations des trois niveaux de la hiérarchie (haut vers le bas, et inversement) indiquant une interdépendance forte entre les divers niveaux de motivation.

. Ce lien bidirectionnel explique les changements motivationnels pouvant survenir à un moment précis de la vie du sujet.

. Postulat 5 = La motivation produit des conséquences importantes sur une quantité de variables : cognitives (concentration, attention, réflexion, mémoire), affectives (intérêt, émotions), comportementales (choix du comportement, persistance à la tâche, complexité de la tâche, performance). Ces conséquences motivationnelles interviennent aux trois niveaux de la hiérarchie générale.

Ce modèle est très utilisé dans le monde de l'enseignement pour mieux analyser la relation pédagogique à mettre en œuvre, face à l'éventuel manque de motivation pour les études. Il reprend l'idée des multiples interactions : interactions sur le plan des motivations associées à celles des différents contextes de vie. Il permet de mieux concevoir une compréhension globale de la motivation, tant dans sa nature que dans ses effets. L'approche de Nuttin, comme nous l'avons vue précédemment, permet de mieux en approfondir les mécanismes de fonctionnement.

En conclusion, l'approche interactionniste de la motivation demeure une conception conciliant à la fois l'innéisme (regroupant l'ensemble des facteurs motivationnels de type endogène), l'empirisme (axé sur les facteurs motivationnels de type externe) et le situationnisme. **Dans le cadre de notre recherche, nous privilégierons cette approche interactionniste**, posture qui nous permet de définir, de manière plus approfondie, le concept de motivation : c'est une réalité complexe caractérisée par le mouvement selon une articulation permettant de rendre globale la notion de personne, inscrite dans une histoire en référence à autrui (une autre personne, un groupe, une organisation).

Une vision paradigmatique de la motivation

S'attachant à synthétiser les innombrables recherches et travaux dans le domaine de la motivation, Kanfer²⁶¹ dépasse la distinction classique entre théories de contenu et théories de processus pour ouvrir sur une vision en terme de paradigme. Il distingue trois paradigmes permettant de se représenter différents niveaux d'implication du sujet au regard d'une action motivée.

²⁶¹ R. Kanfer, « Motivation Theory and Industrial and Organization Psychology », in Dunnette et Hough (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 1, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 1990.

. Un premier paradigme considère l'individu sous l'angle de sa dépendance, soit interne (besoins), soit externe (stimulation par le milieu). La motivation, au titre de ce paradigme, peut donc être saisie dans un format « stimulus-réponse » considéré ici au sens large : le stimulus est soit endogène (exemple du besoin d'accomplissement qu'évoque McClelland à propos du besoin dominant d'accomplissement des entrepreneurs), soit exogène (exemple de l'amélioration des conditions de travail pour le rendre davantage attractif pour les salariés).

. Un second paradigme considère les mécanismes cognitifs par lesquels l'individu se libère des déterminants endogènes et exogènes par l'attribution de valeurs. Eclairant est à ce propos le système VIE de Vroom dont nous redonnons ici les principaux traits caractéristiques au regard de l'approche de Kanfer. En mettant à jour les attentes qui entrent en jeu pour déterminer la probabilité que telle action « vaut la peine » d'être tentée, est clairement considéré le fait que les clés de compréhension de la motivation plongent dans le travail cognitif de l'individu : ainsi, l'individu s'estime-t-il capable de faire ce qu'il faut, d'effectuer tel effort pour réussir tel résultat, obtenir telle récompense, résoudre tel problème (expectation). Quelle est la probabilité perçue de recevoir telle récompense en effectuant telle action (instrumentalité) ? Quelle est la valeur que représente pour cet individu telle récompense (valence) ?

. Un troisième paradigme situe l'individu sous l'angle de sa capacité à s'autoréguler face à une pluralité de raisons d'agir : le sujet n'est alors plus seulement dépendant de déterminations diverses, il n'est plus seulement une machine à traiter de l'information ou un producteur de valeurs. Il est avant tout décideur permanent de ses intentions et de ses actes. Il doit opérer des arbitrages, décider dans un contexte déterminé, en intégrant les éléments externes et internes qui le sollicitent, et tous les éléments d'appréciation des effets attendus par rapport à ses propres représentations de lui-même dans l'action. Dans cette gestion des processus de prises de décision et de passage à l'action, l'individu peut opérer selon une logique rationnelle et normative. La théorie de l'équité de Adam défend, par exemple, le principe d'une action motivée étroitement liée à des jeux de comparaisons sociales. Pour d'autres travaux, il faut au contraire prendre en compte les dimensions émotionnelles de la prise de décision et plus généralement considérer la fonction de régulation des dysfonctionnements réels ou anticipés de l'adaptation humaine (indécision, passage à l'action impossible, production d'efforts démesurés, sentiment d'incompétence).

Cette approche paradigmatique permet de dépasser la vision traditionnelle du concept de la motivation, caractérisée par une grande fragmentation théorique rendant sa lecture difficile. La nouvelle porte d'entrée proposée par Kanfer permet, de façon plus précise, de déterminer un autre

positionnement théorique, même si nous pensons qu'aucun des modèles présentés ne peut rendre compte à lui tout seul de l'investissement humain dans l'action. **Dans la mesure où nous privilégions l'approche interactionniste de la motivation, nous choisissons de nous situer dans le troisième paradigme qui met sur la piste des différences « inter » et « intra » individuelles.**

Nous venons donc d'appréhender le concept de motivation dans une dimension interactive entre des déterminants individuels, propres à la personne humaine, et des déterminants environnementaux, relatifs au contexte situationnel en question. Dans le cadre de cette interaction, le sujet a la capacité d'agir en tant que gestionnaire d'un processus dont les fondements essentiels restent encore à définir.

III.2) Les déterminants fondamentaux de la motivation

Pour affiner notre tentative de définition et de compréhension de la motivation du dirigeant de PME, il nous faut maintenant mieux préciser le contenu et la forme de ce phénomène interactif.

La motivation comme force et comme énergie

L'approche interactive des facteurs motivationnels montre que la motivation ne doit pas être appréhendée comme une simple mosaïque statique constituée d'éléments isolés, mais comme une continuité de différents mécanismes reliés entre eux de façon dynamique. Dès lors, **la motivation est fortement associée à la notion de force** selon deux niveaux d'analyse :

. comme un principe actif, quand elle est envisagée de l'intérieur de l'individu. La motivation serait une force « vitale » qu'il ne faudrait pas tenter d'expliquer, mais juste de comprendre : « *la cause inexplicable de tout mouvement psychique est appelée force vitale comme la force est la cause inexplicable de tout mouvement physique* »²⁶³.

²⁶³ P. Diel, *Psychologie de la motivation*, Petite bibliothèque Payot, 1948, p 34.

. comme une très forte concentration de la conduite, quand elle est étudiée de l'extérieur de l'individu. La motivation serait celle qui «*agit comme une poussée de la conduite humaine* »²⁶³.

En tant que force motrice, la motivation connaît des variabilités dans son intensité. **On peut donc aussi associer la motivation à une énergie** et ce, pour les raisons suivantes :

. tout d'abord, il nous paraît impossible de concevoir la motivation sans faire intervenir le corps. En effet, en tant qu'expression de l'activité, le corps représente l'origine première de la motivation : c'est une « situation motivante » au sens de Buyhendijk²⁶⁴. On peut donc tenter de trouver une corrélation entre les moyens maintenant le corps en vie et ceux qui sont à l'origine de la motivation.

. ensuite, la motivation ne serait pas un tropisme, défini comme une force obscure qui pousse un homme à prendre une certaine orientation, mais « *une énergie corporelle mobilisée et dirigée de manière sélective vers un ensemble d'éléments appelés buts* »²⁶⁵.

. enfin, cette énergie est investie pour tendre à satisfaire le besoin qui apparaît alors comme un vecteur-porteur.

Les critères de force et d'énergie vont contribuer à mettre la motivation en action, selon la notion de conduite humaine qui pourra prendre plusieurs formes :

. pour les partisans de la physiologie et du comportementalisme, la motivation est un réflexe, une réponse adaptative aux nombreux stimuli internes et externes. La motivation s'inscrit alors dans un schéma réactionnel.

. pour les partisans de la psychologie cognitive, la motivation est une réduction d'une tension issue d'un besoin et dirigée vers un but. Pour rechercher la

²⁶³ P. Fraisse, « Le concept de motivation », Symposium de l'Association de Psychologie Scientifique de Langue Française, PUF, Nebraska, 1959, p 15.

²⁶⁴ F. Buyhendijk, « Les bases psycho-physiologiques de la motivation », Symposium, o.c. p 7.

²⁶⁵ T.M. Newcomb, R.H. Turner et P.E. Converse, o.c. p 34 à 35.

satisfaction du besoin, une énergie va se mettre en mouvement sous-tendant le comportement de recherche et l'orientant vers un but. En tant que telle, la motivation agit comme un rétablissement d'un déséquilibre, source éventuelle de satisfaction.

. pour les cliniciens, l'acte peut parfois être déterminé par des forces qui ne franchissent pas le seuil de la conscience. Il s'agit du monde des excitations pulsionnelles.

Notre conception de la motivation en action s'apparenterait plutôt avec celle de la psychologie cognitive, en tant que réduction d'une tension et orientée vers un but. Néanmoins, la motivation ne doit pas être considérée comme un idéal statique entre un minimum et un optimum d'activité vitale. Nous pensons, en effet, que l'être humain est poussé par la maturation « petit à petit ». Nous pensons comme Nuttin²⁶⁶ qu'il existe, à côté de la phase régulatrice, « *une phase ascensionnelle de la motivation qui pousse l'homme vers des formes d'interactions - c'est-à-dire des niveaux d'équilibres - de plus en plus compliqués* ».

Nous pouvons maintenant résumer les premiers éléments de compréhension du concept de motivation. Ceux-ci révèlent **l'existence d'une dynamique motivationnelle, ou motivation en action**, définie par :

- . une interaction entre des facteurs motivationnels internes et externes,
- . dynamisée par une force à la fois motrice et énergétique,
- . fonctionnant en tant que réduction d'une tension issue d'un besoin (désir ou manque) non satisfait,
- . orientée vers ce but dans un premier souci d'équilibre satisfaisant,
- . pouvant, éventuellement, évoluer vers des niveaux plus grands d'aspiration.

La théorie du champ de Lewin demeure une clef de lecture intéressante pour approfondir le mécanisme de la dynamique motivationnelle dont nous venons d'étudier les principaux constituants.

²⁶⁶ J. Nuttin, Symposium, 1959, o.c.

La théorie de champ de Kurt Lewin

En considérant la motivation sous l'angle de la psychosociologie, c'est-à-dire en la définissant comme un phénomène interactif entre un individu et un contexte d'actions, nous prenons un positionnement qui nous permet d'étudier la motivation en prenant en compte la gestion d'une triple complexité continuellement mouvante :

1. une complexité individuelle inhérente à la personnalité humaine en tant qu'organisation dynamique de multiples facteurs psychiques, affectifs, cognitifs et corporels s'inscrivant dans une histoire de vie particulière,
2. une complexité contextuelle liée à des situations de gestion issues d'un contexte d'action spécifique, soumis à des lois et des normes,
3. une complexité relationnelle dans les échanges individu/contexte d'actions, caractérisée par des formes spéciales de comportements.

La difficile maîtrise de cette triangulation complexe conduit à la création de jeux tensionnels particuliers entre l'acteur et son contexte d'actions, dont l'étude peut permettre une meilleure appréhension des divers mécanismes de motivation. Vergnaud²⁶⁸ définit la situation « *comme un drame qui joue sur les affects et qui va dans le sens de l'action, par le principe de l'adaptation ou de la régulation* ». Ce « drame situationnel » s'explique par le fait qu'un individu, en tant qu'être social, vit dans un environnement composé d'autres personnes où, chaque jour, il doit faire face à de multiples décisions qui auront une influence directe sur son futur immédiat ou à plus long terme. Un lien de réciprocité se crée alors entre des mécanismes motivationnels internes à l'individu et des mécanismes comportementaux orientés vers des actions opératoires. Ce facteur de réciprocité obéirait à des formes de construction, et donc de gestion, particulières.

Deux grandes théories expliquent un tel état de fait : la théorie de la dissonance cognitive de Festinger et la théorie du champ de Lewin. Nous présenterons rapidement la première et donnerons priorité à la seconde, dans la mesure où elle nous semble le plus se rapprocher de notre problématique de recherche.

²⁶⁸ G. Vergnaud, « Motivation et cognition », Actes du colloque « Construire et entretenir la motivation », de l'Université d'été de Aix-en-Provence, éd CNDP, Marseille, 1996.

Le psychologue social Festinger²⁶⁹ emploie l'expression « dissonance cognitive » pour décrire la contradiction entre les attitudes et le comportement d'un individu. Il estime ainsi que le malaise engendré provoque le désir de réduire ou d'éliminer cette contradiction. Pour y parvenir, il pourra modifier son attitude, changer son comportement, ou trouver d'autres raisons pour rationaliser la dissonance.

La théorie du champ confirme la réalité d'une activité interne à l'individu conduite et régulée en fonction des multiples résonances de la vie externe. Créée par le psychosociologue Kurt Lewin²⁷⁰, cette théorie a la particularité de penser les motivations humaines comme des réalités dynamiques et conflictuelles. Ces dernières naissent de la rencontre entre l'individu et son environnement, et obéissent au mécanisme perception / tension / transformation (voir schéma, page suivante) :

Le mécanisme de perception se définit tout d'abord par un environnement, comprenant à la fois des caractéristiques matérielles (objets, lieux,...) et sociales (une autre personne, un groupe d'individus...), entourant un individu qui s'en fera une représentation particulière selon la perception qu'il en aura : un danger non perçu lui donnera une réalité physique, tandis que la prise de conscience de ce même danger lui donnera une réalité à la fois physique et psychologique. Si le niveau de perception de l'environnement est fonction de chacun selon ses besoins, ses valeurs, et ses intentions, l'environnement perçu influence tout autant l'individu : l'arrivée soudaine d'un objet, d'une personne peut modifier instantanément les besoins individuels que Lewin assimile à des forces.

Le mécanisme de tension repose sur l'existence de régions et de sous-régions constituant à la fois la personne et l'environnement. Chacune de ces régions et sous-régions est séparée par des frontières plus ou moins perméables et reste soumise au principe de régulation. Si, au niveau de la personne, qui est une de ces régions, un nouveau besoin se fait naître dans une autre région, cette dernière sera soumise à un état de tension qu'elle va essayer de régulariser avec les régions adjacentes : le déséquilibre entre les régions pousse la tension à passer d'une région à une autre. L'environnement, également composé de régions et de sous-régions liées à des actions, obéit à cette même règle de régulation tensionnelle : pour pallier une difficulté d'ordre moral (transgresser une règle, par exemple) ou d'ordre physique (dépasser un obstacle infranchissable), l'individu-région peut emprunter différents chemins pour atteindre

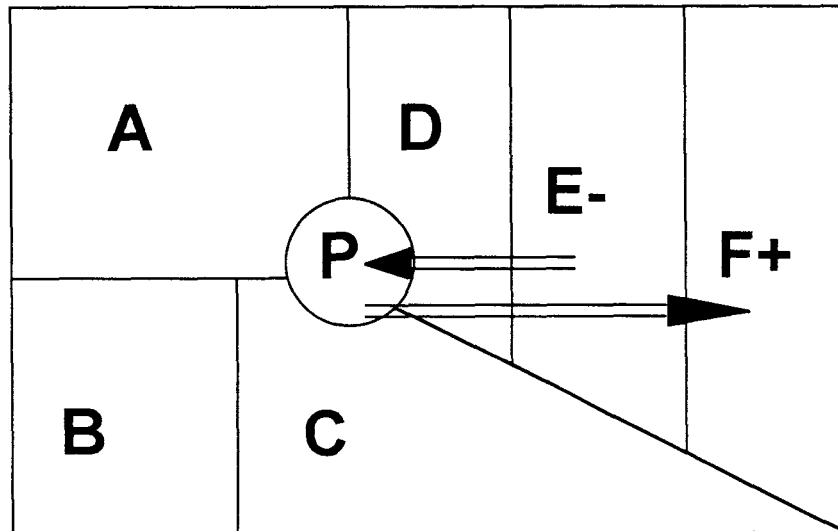
²⁶⁹ L. Festinger, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Palo Alto, Californie, 1957.

²⁷⁰ K. Lewin, *A Dynamic theory of Personality*, New-York, éd McGraw-Hill, 1935.

Schéma II.21

MODELISATION DU CHAMP MOTIVATIONNEL

(Selon Kurt Lewin)



. Un acteur, représenté par P, est plongé dans un environnement (perceptif, social, moral...) représenté par les sections A, B, C (par exemple, le travail, l'argent, la famille, etc...). Si l'acteur est tenu de réaliser une tâche désagréable, comme licencier une personne (valence négative E-), moyennant quoi il diminuera ses charges de personnel (valence positive F+), il se crée un champ de forces psychologiques antagonistes.

. Un conflit pourra naître si les forces sont de même ampleur et de direction différentes.

. La composition des forces psychologiques crée le champ des motivations de la personne : elles se modifient sans cesse dans un mouvement perpétuel, dans le but de créer une cohérence stable.

son but-autre région. Les forces s'exerçant sur lui vont le pousser à se déplacer dans son espace de vie.

Le mécanisme de transformation s'exerce au niveau de la corrélation entre la valence des objets de l'environnement et les besoins de la personne : en effet, quand une des régions de la personne devient le siège d'une tension (comme être assoiffé par exemple), une des régions de l'environnement acquiert une valence (action d'étanchéité de la soif), assimilée à un pouvoir d'attraction pour atténuer le besoin initial. Ce mécanisme n'est pas automatique dans la mesure où il se peut que le besoin de l'individu ne trouve pas d'objet apaisant dans l'environnement. Par contre, s'il existe une région à forte valence, c'est que la personne ressent un vif besoin.

Pour Lewin, ce système tensionnel est soumis à la dynamique des conflits, notamment dans des situations où plusieurs forces s'exercent sur l'individu, entraînant ainsi un chevauchement de champ de forces, d'intensité et d'orientation différentes, voire opposées : la personne va alors se trouver dans une situation conflictuelle. Trois possibilités de finalisation de « ce drame conflictuel » peuvent se mettre en place :

. La régulation motivationnelle par la réduction, voire l'arrêt total du conflit tensionnel de départ qui, entraînant un rééquilibre harmonieux, débouche alors sur la satisfaction.

. La dynamisation du comportement qui a permis cette satisfaction par le principe de reproductibilité.

. Le relèvement du niveau d'aspiration car le but d'harmonie atteint entraîne l'arrivée d'un autre niveau d'aspiration, et donc la connaissance d'une satisfaction nouvelle et supplémentaire.

La théorie du champ de Lewin se distingue des classiques doctrines des pulsions, à savoir que le vivant est tout autant orienté vers et déterminé par son environnement que par lui-même. Du fait de ce caractère orienté des forces psychiques, elles se composent entre elles, s'opposent, se neutralisent et forment ainsi des agrégats extrêmement stables conférant la stabilité aux ensembles auxquels elles appartiennent.

Appliquée dans le domaine de la motivation par Lewin et ses collaborateurs, la théorie du champ permet de construire une théorie de la conduite humaine axée sur une dynamique motivationnelle globale. En ce sens, la théorie du champ motivationnel nous paraît le terreau scientifique le plus approprié

pour synthétiser, au sein d'un même système, les cinq principaux facteurs constitutants et prédisposants de la motivation en action, dont le schéma II.22, page suivante, donne une représentation synthétique :

1. Interaction situationnelle entre l'individu et son environnement,
2. Emergence de la notion de besoin créant une force énergétique tensionnelle,
3. Cristallisation de l'énergie sous une forme comportementale,
4. Orientation de cette force énergétique vers l'atteinte d'un but,
5. Satisfaction issue de la disparition ou de la réduction tensionnelle initiale ; ou insatisfaction si le but est non atteint.

Nous remarquons qu'il **existe un rythme au niveau de la motivation en action que nous généraliserons autour du terme de "dynamisation"**. En effet, par définition, la dynamisation est un processus de construction qui peut être à la fois :

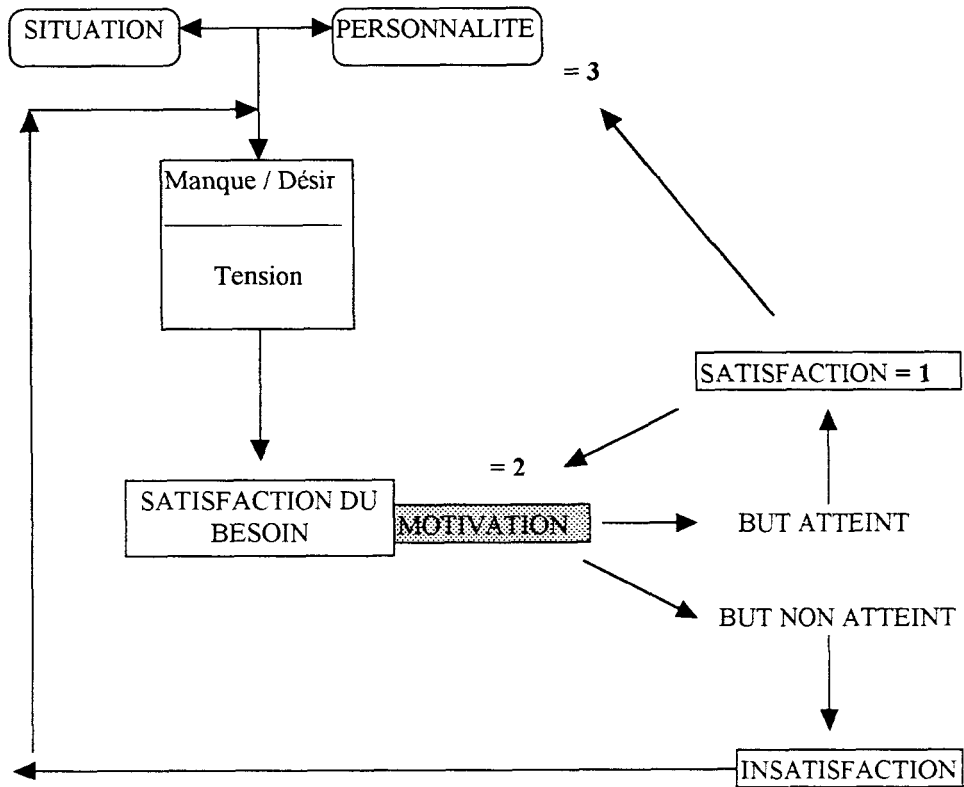
. positif par l'atteinte d'un objet-but, favorisant ainsi à la fois satisfaction des sentiments de compétences et d'autodétermination du sujet et « favorisation » de nouveaux comportements motivés pour de nouveaux-objets buts.

. négatif par la non atteinte de l'objet-but, pouvant entraîner le sujet dans l'insatisfaction, voire une stratégie d'échecs.

Il nous paraît ici opportun de nous questionner sur l'aspect positif ou négatif de la dynamique motivationnelle par rapport à la notion de but atteint ou non. Nous reprendrons à notre compte la différence que fait Barnard entre l'efficacité et l'efficience d'une action. Une action est « efficace » quand elle atteint son objectif ; elle est « efficiente » quand elle entraîne des conséquences ou des effets globalement positifs : *« les activités inspirées par les désirs, les impulsions, les besoins - les motivations - ont parfois comme résultat l'atteinte du but poursuivi et la satisfaction de la tension ainsi réduite. Parfois elles ne donnent pas ces résultats. Mais elles ont toujours d'autres effets qui n'étaient pas recherchés (...) »*²⁷⁰. Ce qui conduit à dire :

²⁷⁰ C.I. Barnard, « The functions of the executive », Harvard University Press, Cambridge.Mass, 1938 (Nouvelle version en 1968, p 19).

Schéma II.22 :
LA MOTIVATION EN ACTION



- Face à un manque ou à un désir (situationnel ou de personnalité ou les deux à la fois), il y a création d'une tension. Celle-ci doit se réduire ou s'annuler pour satisfaire le besoin.
- Pour atteindre ce but, un certain comportement motivationnel se met en place. Le résultat en est la satisfaction car la tension a disparu ou a été minimisée.
- Plusieurs suites possibles au processus motivationnel :
 - . il s'arrête là (= 1)
 - . il est reconduit pour obtenir plus de satisfaction (= 2)
 - . il change de niveau car il y a eu une prise de conscience qui a modifié la personnalité (= 3)
- Si le but est non atteint, l'insatisfaction apparaît.

. quand un but spécifique désiré est atteint, l'action est dite efficace (et inversement).

. quand les conséquences non voulues de l'action sont plus importantes que l'atteinte du but désiré et insatisfaisantes, l'action efficace est dite « efficiente ».

Pour finaliser cette approche théorique du concept de motivation, nous proposons de baser notre travail sur la définition donnée par Thill et Vallerand²⁷¹ qui définissent la motivation comme « *un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Cette définition permet de dégager **quatre éléments importants et interdépendants caractérisant le concept de motivation** :

. **Un effet de déclenchement** : il traduit le passage d'un état statique à un état dynamique.

. **Un effet de direction** : la motivation oriente le comportement dans une direction donnée. Il n'y a pas de motivation sans objet.

. **Un effet d'intensité** : plusieurs rythmes caractérisent la dynamique motivationnelle (de l'hyperactivité à la démotivation, voire dépression).

. **Un effet de persistance** : l'engagement dans une activité traduit certainement un indice de motivation. L'engagement peut cesser pour diverses raisons : par saturation, par apparition d'une autre motivation, par satisfaction.

Nous pensons que la perspective interactionniste de la motivation, par les explications approfondies qu'elle sous-tend, aide beaucoup mieux que les discours antérieurs à la compréhension de ce qui peut motiver dynamiquement un dirigeant d'entreprise. C'est ce que nous allons nous attacher à montrer maintenant.

²⁷¹ E.E. Thill et R.J. Vallerand, o.c.

III.3) L'autorégulation de la motivation du dirigeant de PME

La motivation en tant que dynamique gérable

A ce niveau de la recherche, il semble opportun de synthétiser l'ensemble des données recueillies pour mieux comprendre et gérer la motivation du dirigeant de PME. Nous ferons nôtre le récapitulatif ci-dessous émanant des travaux de Louart²⁷². Il nous servira comme base de connaissances. Sur le phénomène de la motivation, sept grandes caractéristiques peuvent s'énoncer :

1. Par la motivation, on cherche à expliquer ce qui relie, chez l'être humain, l'activation de l'énergie interne à son orientation vers des buts ou objets particuliers ;
2. Il y a donc toujours au moins deux questions dans toute analyse de motivation : celle du processus comportemental lui-même (ou le comment) et celle des facteurs le déclenchant ou l'engendrant (le pourquoi).
3. Les facteurs motivants sont à la fois des forces intériorisées qui poussent à l'action (besoins, désirs, envie, impulsions) et des événements externes, présents ou projetés qui font agir par attraction (motifs, mobiles, intérêts, les raisons d'agir).
4. Les motivations dépendent de l'histoire singulière de chacun et évoluent avec la maturation cognitive et affective des individus : l'âge, l'expérimentation, le sens moral.
5. L'être humain peut développer une forte autonomie dans ses processus de motivation, car il sait se libérer pour partie des exigences biologiques et des contraintes du milieu.
6. Les motivations humaines n'ont rien d'homogène ou de forcément cohérent. Il existe des motivations négatives, voire conflictuelles : on peut agir par rejet, par fuite, par contrainte.
7. Il faut étudier les motivations comme un champ opératoire complexe.

Dans le cadre particulier de la motivation au travail, trois grandes tendances peuvent se dégager de l'ensemble des théories des organisations :

²⁷² P. Louart, « Le concept de Motivation », Symposim N°6, Congrès AGRH 1992, Lille, p 240 à 250.

. La motivation dans le travail est le plus souvent liée à une logique instrumentale.

. Il existe deux grandes façons de décrire la motivation au travail : par les facteurs motivants ou par les processus.

. Dans les textes traitant de GRH, la tendance générale est à la simplification réductrice : notion de causalités linéaires et d'opérationnalité de la motivation.

Sur la base de cette synthèse, à la fois générale pour mieux appréhender le concept de motivation et aussi singulière dans sa contextualisation au niveau des situations de travail, **se construit notre positionnement théorique de recherche :**

. La diversité des approches théoriques doit servir de grille de lecture pour une approche flexible de la motivation, mais seule une approche pluraliste permet *« de faire la synthèse des différentes pièces du puzzle, synthèse justifiée par le fait que chacun de ces modèles n'envisage en réalité qu'une partie des phénomènes constituant la motivation »*²⁷⁴. **L'étude du concept de motivation invite à une multipolarité théorique qui demande à jeter des ponts entre les différentes approches, même si cette posture demeure critiquable**²⁷⁵.

. Il faut remettre la gestion de la motivation en situation et ne pas se contenter de broser les théories traditionnelles qui, tout en gardant leur valeur intrinsèque, sont modélisées de façon générale et non pas de façon contextualisée : **la motivation traverse, en fait, l'ensemble de toutes les théories de la motivation. Elle peut alors s'envisager comme une dynamique globale, un « méta-processus ».**

. Pour comprendre la motivation d'un individu, les différentes théories de motivation et modèles de processus motivationnels offrent des explications diverses, mais plus ou moins convaincantes. Par exemple, les théories des besoins travaillent sur des concepts unidimensionnels et mono-causaux alors que l'on doit faire face à une constellation personne-temps-situation qui est

²⁷⁴ C. Lévy-Leboyer, o.c, p 45.

²⁷⁵ Certains diront que cette approche reste un problème d'ordre pratique et qu'elle ne correspond pas à la logique de l'activité et de la production scientifique, dont l'épistémologie bachelardienne et popperienne ne cesse de rappeler qu'elle repose sur l'idée de rupture et non d'accumulation. D'autres vont évoquer un oecuménisme ou une forme artificielle plus naïve que théorique, le mariage d'axiomatiques différentes conduisant à d'inconcevables apories.

une réalité complexe. Il manque un mode d'agir sur la motivation quant on admet que celle-ci demeure une question de cohérence entre l'individu et sa fonction au travail. **Nous souhaitons infléchir les théories actuelles dans un modèle opérationnel pour gérer la motivation du dirigeant de PME**

Se motiver en tant que dirigeant de PME

Notre conviction demeure qu'on ne peut dissocier la vie professionnelle et la vie personnelle du dirigeant de PME pour étudier le phénomène de la motivation : « *la motivation est un tout et on ne peut pas parler de motivation au travail comme d'une entité à part* »²⁷⁵. Tout « travailleur », qu'il soit salarié ou dirigeant, demeure avant tout une personne humaine qui pratique une fonction professionnelle (collaborateur ou « patron »). Prenons cette analogie simple avec un iceberg pour mieux développer cet état de fait :

. Par définition, un iceberg se divise en deux parties : une partie visible et émergée, et une partie invisible, beaucoup plus profonde. Le principe de l'équilibre demeure cette loi physique qui « gère » l'iceberg (tout comme un glaçon jeté dans l'eau, avant de fondre, se mettra toujours en équilibre) : si la partie visible domine au détriment de la partie invisible, le centre de gravité de l'iceberg sera déplacé de telle sorte que l'iceberg sombrera (et inversement si la partie invisible prend le dessus sur la partie émergée).

. Si l'iceberg symbolise l'individu : la face visible représente la fonction professionnelle de l'acteur en entreprise, sa mission en termes de contenu de travail, son rôle organisationnel ; la face invisible représente l'endossement d'autres rôles en dehors du temps de travail (rôle familial, relationnel, etc...). C'est la partie personnelle de l'individu, caractérisée par toutes les composantes individuelles comme la personnalité, le corps physique, les valeurs, le degré de conscience, etc...

. Un acteur en entreprise qui ne cultive que la face visible de l'iceberg est, par voie de conséquence, une personne qui s'investit trop dans son travail : cela peut montrer un certain déséquilibre. A l'inverse, un acteur préoccupé par des problèmes personnels lourds (face immergée de l'iceberg) peut être moins performant dans l'entreprise (face émergée de l'iceberg).

²⁷⁵ S. Michel, o.c, p 89.

L'entreprise a besoin de personnes « équilibrées », en commençant, en tout premier lieu par celui qui la dirige. Cette évidence devient fondamental en PME où le dirigeant demeure la clef de voûte de tout le système organisationnel. En tant que dynamique interactive, la motivation participe grandement à cette recherche de l'équilibre. Autrement dit, **agir sur la motivation du dirigeant de PME devient un acte de gestion indispensable pour garantir la pérennité de l'entreprise.**

Quelle signification donner aux termes « motiver le dirigeant de PME » ? Dans cette interrogation, on aborde le verbe « motiver » sous un angle transitif ce qui suppose une action sur « un objet » qui reste passif et subit directement les conséquences de cette action. Au sein d'une organisation, « *le seul comportement sur lequel on ait le pouvoir, le seul comportement qu'on puisse directement changer, c'est le sien propre* » (GAGEH, 1994)²⁷⁶. On ne peut motiver autrui. On peut tout au moins tenter d'éveiller l'existant, orienter les motivations, éviter les démotivations mais la création motivationnelle, reste sous l'unique responsabilité de l'acteur. **Le chemin de la motivation passe d'abord par un chemin personnel qui consiste à savoir se motiver. Ce chemin se construit en parallèle avec le chemin social (aider à la motivation d'autrui) :** « *la motivation se construit, et pour la construire, il faut être soi-même motivé. Si le manager ne trouve pas cette résonance, il pourra être un bon gestionnaire, un bon visionnaire financier ou stratège, mais pas un bon motivateur. Pour cela il faudra cultiver soigneusement son contact avec sa propre motivation profonde, car c'est bien en trouvant du sens qu'il donnera du sens*²⁷⁷.

Entrer dans la complexité de la motivation suppose l'acceptation de circuler sans cesse entre l'individu et le tout, entre la singularité et son contexte. Comprendre que la motivation repose avant tout sur la notion de cohérence motivationnelle, c'est accepter aussi que, pour agir sur elle de façon constructive, il convient de s'appuyer sur une bonne connaissance de l'être humain. Dès lors, « *le dirigeant peut être épouvanté par la complexité de la motivation qu'on lui demande de comprendre, et sur laquelle il doit agir. Cependant, comme dans le cas des vols dans l'espace, ce qui semble extraordinairement difficile devient finalement ordinaire tandis que l'homme apprend à consolider ses connaissances et les appliquer à maîtriser son environnement* »²⁷⁸.

²⁷⁶ GAGEH, Groupe d'Analyse en Gestion des Etres Humains, *Le sens de la personne en Gestion des Ressources Humaines*, textes colligés par R. Zaoré, éd M. Gagne, Paris, 1994, p 45.

²⁷⁷ M. Le Saget, o.c, p 57.

²⁷⁸ H. Levinson, *Les motivations au travail*, o.c, p 45.

De par sa position centrale dans la PME, le dirigeant doit demeurer vigilant sur sa propre cohérence motivationnelle afin de garantir l'équilibre de sa structure. Il se doit, avant tout, « *d'être sincère à l'égard de lui-même et de savoir se gérer avant de prétendre s'occuper des autres* »²⁸⁰. La suite de notre travail a pour but d'apporter au dirigeant de PME les éléments nécessaires pour qu'il puisse mieux gérer sa motivation.

²⁸⁰ P. Louart, *Gestion des Ressources Humaines*, o.c.

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Le dirigeant de PME demeure le principal responsable de la dynamisation de sa structure. Ce difficile exercice suppose, avant tout, la pratique de sa propre dynamisation. Cette dernière repose en partie sur la motivation qui reste un grand ressort de la conduite humaine.

Aborder le champ de la motivation relève de la complexité, tant ce concept demeure soumis à une grande fragmentation théorique liée à de nombreuses ambiguïtés d'ordre sémantique. Difficilement accessible, la motivation dégage un sentiment de flou par ses significations éparées et mouvantes. C'est pourquoi elle est l'objet de controverses et la proie de critiques nombreuses. Toutefois, secouer un concept, le mettre en contradiction ou en opposition, justifie en soi un intérêt de fond certain qui s'exprime au regard des multiples débats qui s'y rattachent. Dès lors, nous pensons avec Carré²⁸¹ que « *la notion de motivation est loin d'être reconnue, exploitée ou rejetée* ». Pour appréhender le phénomène de la motivation, il faut aller au-delà des contradictions et jeter des ponts entre les différentes théories qui s'attachent à le définir. La motivation peut s'envisager comme une dynamique globale sur laquelle il est possible d'agir.

Agir sur sa motivation passe, avant tout, par un chemin personnel qui consiste à savoir se motiver. Dès lors, tout notre travail de recherche s'articule autour d'une problématique qui est de changer la manière de penser la motivation du dirigeant de PME. Nous pensons que la motivation, en tant que dynamique globale, doit être travaillée par le dirigeant de PME dans une recherche de cohérence entre ce qu'il est, au niveau de sa personne humaine, et ce qu'il fait, dans le cadre de sa fonction au sein de l'entreprise.

Le dirigeant de PME est donc l'unique responsable de la gestion de sa motivation, acte essentiel pour garantir sa propre dynamisation au sein de l'entreprise. Quels sont les conditions et les moyens à mettre en œuvre pour qu'il y parvienne ? Le chapitre suivant a pour objet de répondre à cette question pratique.

²⁸¹ P. Carré, « Motivation, engagement « conation » : les aspects dynamiques du rapport à la formation », Education Permanente N°136, *Motivation et engagement en Formation*, 1998, p 8.

CHAPITRE III :
SE GERER
EN TANT QUE DIRIGEANT DE PME

**I) LES FONDEMENTS DE LA GESTION DU PROCESSUS MOTIVATIONNEL
CHEZ LE DIRIGEANT DE PME**

- I.1) Au coeur de la gestion de la motivation du dirigeant :
les notions de régimes et de perturbations

- I.2) Les multiples situations dysfonctionnelles dans la trajectoire
du dirigeant de PME

- I.3) L'épreuve structurante des crises identitaires sur la motivation
du dirigeant de PME

II) LA GESTION DE SOI, BASE DE L'AUTO-MOTIVATION

- II.1) L'évolution scientifique du concept de gestion de soi

- II.2) Les déterminants fondamentaux de la gestion de soi

- II.3) La gestion de soi entre intériorité et extériorité

**III) LES METHODES UTILISABLES PAR LE DIRIGEANT DE PME POUR SE
MOTIVER**

- III.1) Une pluralité d'outils permettant d'intervenir sur la motivation

- III.2) Le contexte de l'intervention pour se motiver en tant que
dirigeant de PME

- III.3) Accompagner l'agir motivationnel : questions-clefs

« Le fons et origo de toute réalité, d'un point de vue pratique ou absolu, est donc subjectif : c'est nous-mêmes. Simples penseurs logiques, sans réaction émotionnelle, nous donnons réalité à tous les objets auxquels nous pensons, car ils sont vraiment des phénomènes, ou des objets de notre pensée passagère. Mais lorsque notre pensée s'assortit d'une réaction émotionnelle, nous conférons un degré de réalité encore plus élevé, nous semble-t-il, aux objets que nous choisissons et vers lesquels nous nous tournons VOLONTAIREMENT »

(W. James, Principes de psychologie)

« On doit apprendre à agir de sorte que l'intériorité se manifeste dans l'opération extérieure, que l'on réintroduise l'opération extérieure dans l'intériorité et que l'on s'habitue à agir ainsi sans contrainte. Car on doit tourner son regard vers cette opération intérieure et agir à partir de là, que ce soit lire, prier, ou, s'il convient, accomplir des oeuvres extérieures »

(Maître Eckhart, Mystique allemand du XIII^e-XIV^e siècle. *Instructions Spirituelles*)

*« Connaître les autres, c'est sagesse ;
mais se connaître soi-même, c'est sagesse supérieure.
Imposer sa volonté aux autres, c'est force ;
mais se l'imposer à soi-même, c'est force supérieure.
Se suffire est la vraie richesse ; se maîtriser est le vrai caractère »*

(Daode jing. Laozi ; Tao-tö-Kinh, Lao Tseu)

CHAPITRE III :

SE GERER

EN TANT QUE DIRIGEANT DE PME

Nous avons vu dans le chapitre précédent que la gestion de la motivation du dirigeant de PME s'appréhendait de façon réflexive. Se motiver demeure un enjeu essentiel pour le dirigeant dans la mesure où cet acte de gestion, à la fois personnel et professionnel, favorise sa dynamisation individuelle et par là même celle de son entreprise.

Que recouvrent les termes « se motiver » ? Quels en sont les principaux constituants ? Comment interpréter cette approche particulière du phénomène motivationnel pour le dirigeant de PME ?

De façon générale, se motiver implique une action personnelle sur ses propres leviers d'action. Il s'agit d'une démarche strictement individuelle pour laquelle il n'existe pas de notice explicative universelle expliquant la manière de gérer convenablement sa motivation. Ce qui est certain, c'est que le travail sur sa motivation renvoie à une démarche de gestion de soi. Celle-ci suppose posséder et acquérir les connaissances nécessaires sur soi pour agir dessus de façon appropriée.

Ce chapitre est entièrement consacré au thème de la gestion de soi comme base de l'auto-motivation. En premier lieu, il s'agit pour nous d'identifier les fondements de gestion du processus motivationnel chez le dirigeant de PME. Ceci nous conduira, en second lieu, à présenter plus particulièrement la mise en oeuvre du dispositif de la gestion de soi. En troisième et dernier lieu, nous développerons quelques modes d'intervention utilisables par le dirigeant de PME pour se motiver.

. Dans un premier prolongement, nous proposons de définir les facteurs constituants et prédisposants du processus motivationnel. Nous verrons que celui-ci est régi selon des rythmes particuliers. Certains d'entre eux, de par leur intensité, agiront de façon plus ou moins forte sur la motivation du dirigeant de PME tout au long de sa trajectoire, tant personnelle que professionnelle. Des crises peuvent se soulever, elles sont à la

des passages difficiles à gérer, mais ce sont aussi des épreuves structurantes pour la gestion de la motivation du dirigeant de PME.

. Dans un second développement, nous centrerons le propos sur la gestion de soi en tant que telle. Nous l'inscrirons tout d'abord dans une perspective historique et en décrirons les évolutions récentes. Ceci nous amènera à décrire les principaux déterminants de la gestion de soi pour ensuite insister sur l'interaction fondamentale entre intériorité et extériorité dans l'auto-motivation.

. Enfin, dans un troisième développement, nous expliciterons les nombreuses techniques permettant d'intervenir sur la motivation du dirigeant de PME. Nous insisterons sur les conditions nécessaires du contexte de l'intervention pour une gestion positive de la motivation. Pour conclure, nous développerons les bases de l'agir motivationnel et présenterons notre modèle d'analyse.

I) LES FONDEMENTS DE LA GESTION PROCESSUS MOTIVATIONNEL CHEZ LE DIRIGEANT DE PME

Le chapitre précédent a montré que la motivation devait s'entrevoir sous un angle processuel, et que sa gestion devait s'appréhender sous une forme réflexive (se motiver). Dès lors, pour agir sur sa motivation, le dirigeant de PME doit comprendre avant tout les principaux déterminants qui régissent le processus motivationnel. Ce processus est un système activé par des régimes qui déterminent des effets de blocage ou de renforcement. Les plus forts d'entre eux entraînent des perturbations plus ou moins graves sur le processus motivationnel en général (1). Au niveau plus particulier du dirigeant de PME, les perturbations sont directement liées aux événements parcourant sa trajectoire personnelle et professionnelle (2). Elles sont souvent génératrices de crises identitaires dont la gestion possible influence de façon significative la motivation de soi (3).

I.1) Au cœur de la gestion motivationnelle du dirigeant : les notions de régimes et de perturbations

Des régimes motivationnels

Nous avons défini précédemment la motivation comme une réalité dynamique caractérisée par des éléments d'ordre individuel et contextuel en interconnexion. En ce sens, la motivation doit être envisagée dans une perspective processuelle et systémique au sens de Tabatoni et Jarniou. Pour ces derniers²⁸², « *un processus est un ensemble d'activités séquentielles* », autrement dit l'articulation dans le temps de mécanismes de différents ordres (cognitifs, affectifs, corporels, ...). L'enchaînement de ces mécanismes obéit à des rythmes, des ruptures et des phases.

A ce propos, Nicolet et Céliier²⁸³ repèrent trois « rythmes processuels » pouvant servir de point d'appui à l'identification de « régimes motivationnels » :

. Un rythme de croisière, c'est-à-dire un « *fonctionnement processuel normal où tous les facteurs agissent selon leur régime de base et de façon stable* ».

²⁸² P. Tabatoni et P. Jarniou, o.c, p 1 à 3.

²⁸³ J.L Nicolet et J. Céliier, *La fiabilité humaine dans l'entreprise*, Masson, Paris, 1985, p 32 à 33.

C'est l'idée de fluidité, d'absence de ruptures (ni temps forts, ni temps faibles), de régularité qui domine ici. « Tout baigne », « ça coule de source », « ça tourne rond » sont les quelques expressions susceptibles de rendre compte de ce rythme. Pour garantir cet état régulier et prévenir ainsi des blocages, il s'agit, selon Nicolet et Célier, de mener des actions de pilotage relativement minimales.

. Un rythme transitoire qui amène le processus à traverser une succession d'états à intensités variables (intensités plus élevées, intensités plus réduites). C'est l'idée de variabilité et de mouvement qui est associée à cette succession pouvant être marquée par des temps ponctuels d'accélération et de freins d'énergie. Comme l'action dynamique change de registre énergétique, il faut une vigilance plus affinée pour reprendre la régulation d'un flux normal, sous peine d'engendrer des dysfonctionnements plus ou moins graves : un régime élevé durable va produire de l'hyperactivité et du stress ; un régime décéléré durablement va entraîner une forme de nonchalance, d'apathie, voire de démotivation. S'ils durent trop longtemps ou s'ils s'accroissent, ces dysfonctionnements, par leur caractère durable, plongent le sujet dans un troisième régime : le régime perturbé.

. Un régime perturbé se présente comme une déviation anormale du régime de base (régime de croisière). Cette déviation est qualifiée d'anormale dans la mesure où elle conduit à une crise qu'il faudra gérer pour recouvrer une homéostasie de base. C'est l'idée de blocages ou d'emballements²⁸⁴ s'installant durablement dans le temps qui domine ici. L'énergie sera sollicitée au-delà ou en-deçà du rythme normal : problème dans l'expression de l'énergie dans le cas du blocage, problème de sur-activation de l'énergie dans des limites extrêmes

²⁸⁴ Il faut noter ici que les notions de blocage et de renforcement ne signifient pas nécessairement des dysfonctionnements. Deux métaphores l'illustrent :

- la métaphore du barrage, dans le domaine des travaux publics : la définition du dictionnaire explique que « c'est un ouvrage artificiel coupant le lit d'un cours d'eau et servant soit à en assurer la régulation, soit à pourvoir à l'alimentation des villes ou à l'irrigation des cultures, ou bien à produire de l'énergie ».
- la métaphore du bûcheron : dans l'acte d'abattage des arbres, le bûcheron doit asséner une force suffisante et ciblée avec sa hache afin d'arriver à son objectif : il a intensifié volontairement son énergie de base pour agir de façon adéquate.

Nous pouvons déduire de ces deux exemples qu'il existe des blocages (le barrage) et des renforcements (le travail du bûcheron) volontaires permettant une maîtrise des énergies, une canalisation de celles-ci en vue d'une adaptation positive.

dans le cas de renforcement. Il en résulte alors des conséquences diverses comme la perte de repères, le stress, le burn out, des représentations perturbées ou des désordres relationnels. Le sujet se trouve finalement dans une situation où il est dépourvu de repères suffisants pour pallier la crise.

Prévalent ainsi plusieurs formes de gestion motivationnelles selon le régime qui caractérise à un moment donné un individu de par la nature même des « anomalies » que celui-ci rencontre. Ces anomalies peuvent être de différents ordres selon leur intensité. On distinguera les incidents, par nature mineurs, des accidents et des crises qui soulèvent des problématiques plus graves.

. Par définition, un incident est un petit événement qui survient. Il est peu important en lui-même mais, dans certains cas, il peut conduire à des conséquences plus fâcheuses, plus perturbatrices. Dès lors, quand il arrive, la personne prend conscience (ou non) de l'événement selon son degré d'attention aux signaux transmis. En général, elle met en place une stratégie d'actions pour réparer le dysfonctionnement observé.

. Un accident et une crise sont des problématiques plus graves dans la mesure où l'intensité et la durabilité du dysfonctionnement entraînent des conséquences, pouvant remettre en cause la dynamique globale de la motivation. Cette remise en cause se caractérise par l'apparition de comportements dits « déviants » que le monde de la psycho-dynamique et celui de la psychothérapie ont largement étudiés²⁸⁵. Ils correspondent à la cristallisation massive de l'énergie de base, créant ainsi un noeud de densité énergétique qui bloque le processus motivationnel. Cette énergie mal exploitée conditionne la création et le développement de dysfonctionnements comportementaux, selon trois tendances générales de base²⁸⁶ :

. La soumission, ou le fait d'aller vers autrui marqué par le fort besoin d'affection, de reconnaissance, d'approbation. L'individu se met alors sous la dépendance des autres.

²⁸⁵ E. Limbos, *Les barrages personnels dans les rapports humains*, ESF, Paris, 1993.

²⁸⁶ P. Louart, « Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales », *Les Cahiers de Recherche de l'IAE*, Sept 1990.

L'agression, ou le fait de s'opposer à autrui, marqué par le besoin de désaccord systématique avec le monde. C'est le terrain de la domination, de la répression ou de la manipulation.

Le détachement, ou le fait de fuir autrui, marqué par un besoin de se distancer par rapport aux autres en trouvant par la sécurité par le retrait.

Ces anomalies produisent un certain dysfonctionnement motivationnel. On peut y réagir soit de manière proactive, soit réactive. La réponse s'exprime selon des modes de réappropriation qui portent, selon les cas, sur le cadre ou le contenu de l'événement perturbateur. Il en résulte des comportements individuels qui s'étagent entre la passivité la plus totale et un profond changement :

. une première gestion possible de la motivation peut se réduire aux aspects visibles de la perturbation. Dans ce cas, l'individu focalise son énergie sur les manifestations dysfonctionnelles des tensions: il s'agit avant tout de maux à combattre. Le reproche que l'on peut faire ici, c'est que l'action se réduit aux aspects symptomatiques (aspects visibles) de la problématique à résoudre.

. à l'opposé, une autre approche consiste à chercher les causes profondes des effets dysfonctionnels de la perturbation. Il s'agit là d'une attitude de recadrage de la situation, au sens de Palo Alto²⁸⁷. Cela entraîne un véritable changement de regard par rapport à la problématique dysfonctionnelle à partir d'un processus d'apprentissage approprié.

En définitive, **le processus motivationnel ne saurait se réduire à un phénomène constant. Il s'assimile plutôt à une dynamique possédant un caractère continuellement changeant, en fonction des modes d'autorégulation par le sujet.** Pour en saisir tout le sens, il faut remonter à l'origine de ce qui suscite ce travail d'autorégulation, c'est-à-dire les perturbations.

²⁸⁷ Recadrage : démarche systémique visant à regarder une situation dans un autre contexte plus adapté à la dynamique personnelle (moins bloquant ou perturbant).

La notion de perturbation

La notion de perturbation fait référence aux nombreux débats sur l'ordre et le désordre, où se dégagent deux approches différentes de ces notions²⁸⁸. Il s'agit des visions dichotomiques et dialogiques :

. La première s'apparente à l'idée de système fermé, déterminé et réversible. Dans ces conditions, le désordre apparaît comme un élément à éliminer au profit de l'ordre²⁸⁹.

. La seconde met en avant la notion de perturbation où l'ordre et le désordre ne sont pas des entités qui se repoussent, mais qui cohabitent sous la forme d'une dialogique²⁹⁰.

Quelle que soit la vision empruntée, les perturbations restent des situations complexes. Cette complexité se manifeste principalement par l'importance des interactions entre l'événement, ses significations, et la personne, car elle se définit comme l'« *état d'un système dans lequel circulent des flux nombreux, diversifiés, multidirectionnels, riches et qui permettent au système de prendre des états variés* »²⁹¹.

Néanmoins, il est nécessaire de ne pas confondre complexité et complication. En effet, il existe un a priori selon lequel la complexité serait la complication de la complication. Dès lors, les outils utilisés pour pallier des problèmes compliqués sont les mêmes que ceux utilisés pour des problèmes complexes. Cet amalgame peut conduire à de grandes difficultés chez l'homme dans la démarche de résolution de problèmes. Il apparaît clairement que la notion de complexité se relie à d'autres notions telles que l'incertitude, l'aléa, l'imprévisibilité. L'objectif est moins de la réduire que d'affronter ou d'appriivoiser les perturbations qu'elle engendre²⁹², afin de mettre en place des solutions adaptées pour l'homme et l'organisation.

²⁸⁸ C. Schmitt, J.P. Granghaye et C. Guidat, « Perturbation en PME : une analyse de comportement », Actes du 4^{ème} Congrès du CIFPME, Nancy-Metz, 1998.

²⁸⁹ E. Morin, *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F, Paris, 1990.

²⁹⁰ E. Morin, *La Méthode, Tome 1 : « La nature de la nature »*, Le Seuil, Paris, 1977.

²⁹¹ D. Bériot, *Du microscope au macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, E.S.F. Paris, 1992, p 233.

²⁹² Par exemple, à travers une gestion des paradoxes.

La perception des perturbations dépend de nombreux facteurs internes à l'individu. Ainsi, certaines personnes verront une perturbation là où, pour d'autres, il n'y a rien qu'un processus normal. Ces différences de perception dépendent directement de l'observateur de la situation, et notamment, des caractéristiques personnelles, de l'apprentissage qui a rendu facile ou difficile certaines pratiques ; Par ailleurs, des situations vécues à un certain moment comme perturbantes peuvent ne pas l'être à un autre moment. Cette variation dans l'espace et le temps met donc l'accent sur la manière dont on se représente la réalité. L'observateur d'une situation complexe ne doit pas être considéré comme extérieur à celle-ci, mais bien comme faisant partie du système formé par lui et l'objet d'étude. La situation complexe découlant des perturbations correspond bien à un construit et non à une perception objective et immédiate de la réalité. Ce principe systémique d'inclusion de l'observateur dans le système étudié permet notamment de passer d'une logique de contraintes face aux perturbations (logique d'adaptation et d'ajustement) à une logique d'opportunités (logique de construction).

Enfin, les perturbations sont des phénomènes dysfonctionnels dont la cause initiale peut être soit d'ordre personnel (liée à la vie familiale, la santé physique, etc...), soit d'ordre professionnel (apparue dans le cadre du travail).

Dans la gestion du processus motivationnel du dirigeant de PME réside la question centrale de la confrontation d'un acteur singulier à des perturbations, d'ordre individuel et/ou d'ordre contextuel. Ces perturbations provoquent des anomalies plus ou moins lourdes **qu'il faut gérer pour garantir la dynamique individuelle, et, finalement, la bonne marche de la structure** : *« les crises des dirigeants deviennent ensuite des crises de l'organisation car elles ont une incidence sur la prise de décision, l'accomplissement des tâches, le moral et la motivation »*²⁹³.

Perturbations en PME, perturbations du dirigeant

Nous avons montré, plus avant, que le contexte de la PME est particulièrement fragile car soumis à des perturbations dont les effets dans une entreprise de taille réduite peuvent avoir des conséquences assez graves. Certes, la PME traverse des tensions « classiques » comme toute organisation (absence de

²⁹³ H. Levinson, o.c, p 73.

personnel, variation de la demande sans périodicité, conflits, difficultés techniques ou financières, etc...), mais plus qu'ailleurs, les problèmes des PME sont liés aux caractéristiques des systèmes ouverts et dynamiques tels que « *le principe d'indétermination ou encore les comportements casuels et imprévisibles* »²⁹⁴.

Une des difficultés majeures auxquelles se heurte le dirigeant de PME est de s'adapter aux turbulences de son existence professionnelle. Face aux surgissements de problèmes imprévus dans un environnement évolutif, face à la réactivité manifestée par les groupes et les individus, face à l'instabilité socio-économique, le dirigeant de PME est placé dans un univers chargé et stressant, où il doit maîtriser en permanence de nouveaux enjeux.

Le stress constitue une situation ambiguë car il englobe à la fois un facteur externe, à savoir l'épreuve que subit tout organisme vivant de la part de l'environnement, et un facteur interne du fait d'une obligation de réponse psychologique et comportementale. Les situations de stress sont à la fois de nature physique et de nature psychologique. Sans entrer dans une description symptomatique du stress, nous pouvons énoncer qu'il s'agit d'un noeud énergétique installé dans le corps d'un individu soumis à une agression violente et ponctuelle. Tout un système de régulation hormonale et nerveuse se met alors en place. Quand le stress est « normal » (c'est-à-dire gérable), il reste un stimulant et un mobilisateur d'énergie salutaire pour le fonctionnement dynamique de la personne.

Le problème devient plus lourd quand, soumis à l'excès et l'accumulation de situations stressantes, le corps subit une surcharge intolérable qui bloque le phénomène normal de régulation. S'en suivent alors des dérèglements comportementaux conduisant à des niveaux différents d'agressivité, d'apathie ou d'effets bien plus graves tels des troubles psychosomatiques préjudiciables à l'équilibre nerveux et caractériel de la personne.

C'est pourquoi la motivation intéresse le champ de la psychiatrie au niveau de l'hyperactivité, définie comme un mécanisme de défense en réponse à l'angoisse. En effet, la motivation peut être négative si elle s'inscrit dans un registre d'activation effrénée et non de sublimation. Dans ce cas, il existe de nombreuses pathologies produites par l'hyperactivité, comme la dépression, les problèmes cardiaques, voire les tentatives de suicide.

²⁹⁴ A. Forti, *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, 1996, p 13 à 20.

L'équilibre psychologique d'un dirigeant provient pour une bonne part de la dose de stress qu'il accumule durant sa journée, ainsi que de sa capacité à récupérer ou non une vie normale en dehors de l'entreprise. Or, il existe une sorte de rémanence psychique faisant que le dirigeant de PME pense toujours à son entreprise, ce qui engendre des potentialités de déséquilibre. Par ailleurs, il faut noter que le stress d'une personne et en particulier celui de dirigeant de PME alimente souvent un autre stress, celui de son entourage, notamment familial²⁹⁵.

La liste ci-dessous donne d'autres exemples de troubles pouvant agir sur la motivation du dirigeant de PME. Cette liste demeure non limitative mais reste représentative des principaux déséquilibres rencontrés par cette typologie d'acteurs spécifiques, devant faire face au quotidien à la turbulence et aux inconfortables secousses agitant l'entreprise. Il est clair que ces formes dysfonctionnelles de la motivation intéressent tout individu. Mais de par sa position centrale dans l'entreprise, le dirigeant de PME est plus susceptible que d'autres de vivre de telles expériences.

. Ressentir de la crainte, voire de l'angoisse devant la multiplicité des problèmes à résoudre au quotidien, pouvant entraîner un comportement de « fuite en avant ». Ce dysfonctionnement motivationnel consiste à se plonger dans une activité absorbante et accaparante, de telle façon qu'on ne voit plus et ne sent plus ce qui se passe. On fait semblant d'occulter le problème au détriment d'une attitude plus engagée consistant à faire face d'emblée à la difficulté.

. Rester indécis, indéterminé face aux décisions rationnelles et urgentes qui doivent être prises. Cet attentisme statique peut conduire au doute des collaborateurs et leur méfiance par rapport aux capacités de direction.

. Se sentir « isolé » face à la mise en place d'une stratégie de changement dans l'organisation, compte tenu des habituelles résistances et oppositions. Cette attitude dysfonctionnelle peut amener le sentiment « d'être incompris », influant négativement sur la confiance en soi.

. Se cramponner à un pouvoir et des habitudes de fonctionnement en résistant ou en s'opposant à toute idée de transformation. S'ensuit alors un comportement tendu et irascible, cette conduite humaine créant un décalage par rapport au fonctionnement managérial normalement attendu en organisation.

²⁹⁵ O. Eylat, *Le stress de l'autre ou comment vivre avec un stressé*, éd Artulens, 1992.

L'avènement de perturbations graves peut entraîner des effets néfastes sur le comportement du dirigeant de PME, mettant ainsi en péril la bonne marche de son entreprise. Toutefois, **ces perturbations demeurent des moments inéluctables que traverse le dirigeant tout au long de sa trajectoire, tant personnelle que professionnelle. Elles font partie intégrante de son chemin de vie.**

I.2) Les multiples situations dysfonctionnelles dans la trajectoire du dirigeant de PME

En tant que dynamique interactive entre un acteur et un contexte d'actions, la gestion motivationnelle du dirigeant de PME va donc directement dépendre à la fois de l'histoire individuelle du dirigeant (évolution du dirigeant en tant que personne) et de son histoire professionnelle (évolution du dirigeant dans sa fonction managériale).

La construction complexe de la personne du dirigeant de PME

Comme processus énergétique, la motivation, est un construit directement lié au développement de la personne humaine. A cet effet, son étude fait partie intégrante de la psychologie individuelle qui renvoie aux théories majeures du développement personnel. Enonçons simplement que la majorité de ces théories se rejoignent sur les quatre fondements suivants dans le processus de construction de la personne humaine : la petite enfance comme point d'ancrage essentiel, le rôle de l'influence familiale, la place de l'éducation et le développement de la maturité personnelle. Nous en proposons ici un bref parcours descriptif :

. Tenant particulièrement compte de l'intérêt des débuts de la vie, la psychologie individuelle et, plus encore, le monde de la psychanalyse, s'interrogent sur le rôle de la petite enfance dans l'évolution de la personne humaine. En faisant de l'enfant un être génétiquement social, Lévine²⁹⁶ répond par l'affirmative aux différentes interrogations qu'il soulève sur la relation entre les premières appartenances sociales (relation mère-enfant, puis enfant-famille) et la motivation : *« le fait d'avoir bien vécu les appartenances successives est-il un facteur de motivation pour avoir envie de*

²⁹⁶ J. Lévine, « Motivation et lien social », in *Construire en Entretenir la Motivation*, sous la dir. de G. Chappaz, Actes de l'Université d'Été 1995 à Aix-en-Provence, p 148.

grandir ou, inversement, le fait d'avoir mal vécu ces appartenances serait-il facteur de démotivation ou tout au moins l'origine de sentiment de malaise, de haine ? ».

. De façon plus spécifique, Roe²⁹⁷ s'est interrogée sur l'interaction possible entre les premières expériences de la vie et le choix professionnel. Elle fonde sa théorie sur le fait que certaines attitudes parentales par rapport à l'enfant (l'enfant comme centre d'attention, l'enfant évité ou l'enfant accepté) répondent plus ou moins favorablement aux besoins de celui-ci. Dès lors, l'enfant aura tendance à développer par la suite deux grandes orientations « vocationnelles » qui influenceront sur son choix professionnel : l'orientation vers les personnes conduirait plus vers des domaines professionnels tels que les services, les affaires, les organisations, la culture, les arts et le spectacle ; l'orientation vers les choses conduirait plutôt vers les domaines de la technologie, du travail en plein air et des sciences. De façon critique, cette théorie permet de réfléchir sur l'expérience sociale reliée au choix professionnel. Toutefois, le développement de la vie professionnelle s'insère dans un système plus complexe que celui conceptualisé par Roe.

. Les travaux précurseurs de Piaget sur le développement moral²⁹⁸, suivis par ceux de Kohlberg,²⁹⁹ montrent que les jugements moraux s'initient dès l'enfance et s'ancrent au niveau de l'éducation parentale : ils aident à fonder le sens de l'action. De même, l'apprentissage des valeurs accompagne les raisons de vivre et d'agir, en tant que convictions qui guident les actions et les jugements d'une personne dans une multitude de situations³⁰⁰. Le construit moral influe sur les comportements, qu'ils soient d'ordre personnel ou professionnel. S'ensuivent alors des questions d'ordre éthique, notamment lorsque les choix mettent en jeu des valeurs différentes (entre les personnes, entre les valeurs personnelles et professionnelles, par exemple). D'ailleurs, l'étude des valeurs du dirigeant d'entreprise intéresse les sciences de gestion. Elles en font référence pour expliquer un certain nombre de comportements stratégiques des entreprises. Bamberger et Gabele³⁰¹ affirment que le système de

²⁹⁷ A. Roe, « Early determinants of vocational choice », *Journal of Counseling Psychology*, N°4, 1957, p 212 à 217.

²⁹⁸ J. Piaget, *Le jugement moral chez l'enfant*, PUF, Paris, 1985.

²⁹⁹ L. Kohlberg, *Child psychology and childhood education : a cognitive-developmental view*, Longman, 1987.

³⁰⁰ M. Rokeach, *The nature of human values*, Free Press, 1973.

³⁰¹ I. Bamberger et E. Gabele, « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance des entreprises », *Cahiers de Stratégie et d'Organisation*, Institut de Gestion de Rennes, Décembre 1990.

valeurs du dirigeant de PME a une importance essentielle pour l'explication de ses comportements et du développement de son entreprise.

. Pour certains auteurs, le développement humain ne s'arrête pas après l'enfance, mais se poursuit toute la vie. Par exemple, Erikson³⁰² distingue huit stades psychosociaux s'échelonnant de la naissance à la vie adulte. A chaque stade, l'individu doit traverser une étape cruciale : lorsqu'il trouve une solution adaptée, il y gagne en maturité, contrairement à l'hypothèse inverse où il s'enferme sur lui. Pour Winnicott³⁰³, toute maturité se caractérise par trois composantes : la présence au monde à travers les relations interpersonnelles, la vie personnelle intérieure et l'expérience culturelle.

Les fondements cités constituent les bases essentielles de la construction de la personnalité, phénomène complexe et multidimensionnel possédant une double signification : d'une part, cette construction possède une signification objective liée au fait que chaque individu est unique et différent de tous les autres de par son histoire ; d'autre part, elle a une signification subjective qui renvoie au sentiment de l'individualité (« je suis moi »), de la singularité (« je suis différent des autres ») et d'une continuité dans l'espace et le temps (« je suis la même personne qui évolue »).

L'évolution de la personne est une dynamique qui se construit au long de l'existence. Elle est donc synonyme de mouvements qui ne vont pas sans ruptures et problèmes, lesquels interviennent dans le façonnage identitaire du dirigeant. Plusieurs facteurs de nature sociale sont susceptibles d'entraîner des modifications importantes dans cette construction tels que : le choix de l'exercice d'une profession, le mariage, le fait de devenir parent, les rôles sociaux assumés, les affiliations idéologiques et religieuses, l'état de santé, les événements (deuil, chômage, reconversion, divorce, accidents, maladies, etc...). De par leur intensité ou leur récurrence, certains de ces facteurs, peuvent provoquer de véritables crises identitaires, jusqu'à bouleverser totalement la perception de soi.

L'étude du déroulement de la construction individuelle du dirigeant de PME est donc révélatrice des temps moteurs et tensionnels qui ont jalonné son histoire personnelle. Elle est aussi indicative de la manière dont il a pu les gérer.

³⁰² E.H. Erikson, *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Flammarion, Paris, 1978.

³⁰³ D.W. Winnicott, *le concept de l'individu sain*, L'Arc, N°69, 1977, p 13 à 26.

La trajectoire professionnelle du dirigeant de PME

Nous avons vu précédemment que le travail demeurait un facteur-clef de la construction identitaire. L'étude de la trajectoire professionnelle est aussi révélatrice de ce qui a pu aider ou freiner la dynamique motivationnelle du dirigeant de PME. Elle donne des indications intéressantes sur la façon dont il gère sa motivation au travail.

Plusieurs natures de trajectoires professionnelles du dirigeant de PME sont possibles : apprentissage d'une vie salariale, plus ou moins longue, débouchant sur la création ou la reprise d'une PME ; création ou rachat ex-nihilo d'une entreprise après avoir entrepris des études (ou pas) ; reprise d'une PME familiale par voie de transmission ; etc... Pour rendre de façon synthétique de la multiplicité des trajectoires professionnelles, deux « moments » peuvent être différenciés : le moment « avant » l'arrivée à la fonction de dirigeant de PME, et le moment « pendant et après » la prise en charge de la fonction.

Les antécédents professionnels du dirigeant de PME font partie d'un processus de professionnalisation qui, surtout à l'heure actuelle, n'évolue pas de façon linéaire et demeure fortement marqué par des temps de rupture, des temps de dynamisation, des temps de latence, etc... De façon générale, bon nombre de personnes entretiennent une relation ambivalente avec cette mobilité :

. d'un côté, l'environnement socio-technique pousse les individus à l'innovation, au changement et au renouvellement continu, car les choix ne sont jamais permanents. Ils sont constamment révisables et réactualisables.

. d'un autre côté, notre environnement rend difficile cette mobilité qu'il exige par ailleurs. Les changements de poste et les reconversions professionnelles demeurent souvent problématiques.

Parfois, sans doute plus que par le passé, les différentes figures de mobilité entrent en contradiction les unes avec les autres. Elles peuvent provoquer, des périodes de développement chaotique dans l'expérience professionnelle. Celles-ci peuvent prendre la forme d'une crise liée à la montée d'insatisfactions dès qu'une séquence dure trop longtemps. Par exemple, elles se traduisent par des périodes critiques, des choix déstabilisants, des reconversions plus ou moins forcées, des recherches de transition vers une nouvelle expérience.

Dans le cadre plus précis de la relation de travail et de la socialisation professionnelle, certains chercheurs³⁰⁴ ont surtout travaillé sur l'entrée dans la vie professionnelle en étudiant ses effets sur la personne humaine. Ils distinguent trois étapes de socialisation qui ont chacune des effets sur une série de variables telles que : la satisfaction au travail, le sentiment de contrôle, le degré d'engagement, la motivation professionnelle, etc... :

. La première étape est celle de la socialisation anticipatrice ou « pré-arrivée ». Elle concerne les apprentissages du sujet avant même son entrée dans l'organisation. Il s'agit d'évaluer le réalisme et la congruence des attentes manifestées par le sujet à l'égard de son futur milieu de travail. Cette étape se remarque assez souvent dans le cadre de PME familiales où les enfants du dirigeant, souhaitant intégrer professionnellement l'entreprise, sont soumis à l'épreuve du réalisme entrepreneurial.

. La deuxième étape est celle de l'accommodation. Elle est marquée par le passage de l'état « d'étranger » à celui de « nouveau venu ». Elle correspond à la période de confrontation ou phase de rencontre durant laquelle le sujet va s'initier à de nouvelles tâches, nouer des relations avec ses collègues de travail, clarifier son rôle dans le groupe et tester ses capacités d'adaptation au sein de l'organisation.

. La troisième étape est dénommée « management du rôle ». Elle signe l'intégration professionnelle du sujet qui possède le statut « d'intégré ». Il est alors en mesure de maîtriser et de résoudre les problématiques liées aux exigences de la vie de travail.

De ces différentes étapes de socialisation professionnelle, résulte une sorte de patrimoine motivationnel, constitué à la fois de forces et de faiblesses, qui aura une influence considérable sur la façon d'intégrer puis de concevoir le rôle de dirigeant de PME. Intégrer ce rôle demeure une étape de socialisation professionnelle spécifique. La théorie des transitions de rôle professionnel de Nicholson³⁰⁵ définit cette particularité, notamment en étudiant les modes d'interaction entre le dirigeant et son entreprise, dans le cadre précis de l'acquisition de cette fonction. Pour cet auteur, il existe deux stratégies d'adaptation professionnelle que sont la stratégie du

³⁰⁴ L.W. Porter, E.E. Lawler et J.R. Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1975

E.H. Schein, *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Reading-Addison-Wesley, 1978.

E.W. Morrison, « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, N°36, 1993.

³⁰⁵ N. Nicholson, « A theory of work role transition », *Administrative Science Quarterly*, N°29, 1984, p 172 à 191.

développement personnel et la stratégie du développement de rôle. La stratégie du développement personnel est le processus par lequel le sujet modifie ses cadres de références, son système de valeurs, son style de vie ou tout autre paramètre identitaire pour répondre aux exigences de la situation. La stratégie du développement de rôle désigne l'action du sujet sur l'environnement pour changer les exigences du rôle afin de les faire mieux correspondre à ses besoins, à ses capacités et à son identité. Ces deux stratégies d'adaptations se combinent et déterminent ainsi quatre modes de transition. Appliquées au niveau du dirigeant de PME, cela conduit à des comportements motivationnels différents :

. « La réplication » caractérise une transition s'accompagnant de faibles changements sur les plans situationnels et personnels : la fonction dirigeante est centrée sur la routine et le maintien des habitudes organisationnelles.

. « L'absorption » correspond à l'apprentissage du rôle. Le sujet intériorise et assimile les exigences de la situation. La marge de manoeuvre du sujet est assez faible. La fonction dirigeante est plutôt de type adaptatif.

. A l'inverse du comportement précédent, « la détermination » se définit par une grande liberté d'actions du sujet et une faible nouveauté du rôle. La fonction dirigeante est de type proactif.

. « L'exploration » se traduit par un changement des capacités personnelles et des paramètres du rôle. La fonction dirigeante est ici appréhendée comme moyen d'innovation totale agrémentée d'un esprit plutôt du type aventurier et goût du risque.

Toutefois, la perception que le dirigeant a des exigences de son rôle ne constitue pas le seul déterminant de la stabilité ou du changement. Trois autres facteurs affectent également le mode d'adaptation du dirigeant à sa fonction³⁰⁶ : d'une part, les orientations motivationnelles renvoient à des sortes « d'antécédents dispositionnels » tels que le désir de contrôle associé à la liberté d'action, le désir lié à la nouveauté, etc... Ensuite, la socialisation professionnelle antérieure agit comme une force potentielle dans l'élaboration de la stratégie d'adaptation du sujet. Il s'agit de l'expérience professionnelle du dirigeant, de ses acquis et de ses potentiels en devenir. Enfin, les tactiques de socialisation déployées par l'organisation sont institutionnalisées et favorisent ou non le développement de la personne.

³⁰⁶ A. Baubion-Broye et V. Hajjar, « Transitions psychosociales et activités de personnalisation », in *Événements de vie, transitions et constructions de la personne*, sous la dir. de A. Baubion-Broye, Erès, Saint-Agne, 1998, p 17 à 43.

Ce modèle plurifactoriel a le mérite de considérer le caractère évolutif et variable des modes d'adaptation des dirigeants de PME tout au long de leur socialisation professionnelle. Ainsi décrits, ils peuvent être conçus comme des séquences faites de continuités et/ou de ruptures. Les changements dans « le système de vie » peuvent activer ou inhiber les opportunités influençant le déroulement de carrière.

Tout au long de sa trajectoire, le dirigeant de PME traverse des phénomènes transitionnels, aussi bien de socialisation par le travail que de maturation personnelle. Ces deux formes transitionnelles s'entrelacent. Il peut émerger parfois des tensions et des conflits dont le dirigeant n'est pas un simple réceptacle, car « *durant toute son ontogénèse, dès la prime enfance, l'individu est amené, non pas seulement à les subir et à en souffrir, mais aussi à en évaluer les sources et les incidences dans la pluralité de ses engagements, à en chercher des voies de surpassement* »³⁰⁷. Il existe donc **une construction dialectique des expériences et des structures psychologiques sans subordination des unes aux autres**. Le tout participe à la construction identitaire, processus dynamique marqué par des ruptures et des crises, inachevé et sans cesse repris.

I.3) L'épreuve structurante des crises identitaires sur la motivation du dirigeant de PME

Il est difficile d'imaginer un dirigeant de PME dépourvu d'identité personnelle et devant conduire son entreprise. **Une des entrées les plus fécondes pour comprendre l'intérêt de gestion de la motivation du dirigeant de PME est de s'interroger sur les transformations identitaires qu'il a connues à travers ses expériences** scolaires, sociales, professionnelles et sur la signification qu'il accorde globalement à ces transformations dans leur environnement social.

La construction identitaire liée à la dynamique du changement

Lipansky et ali.³⁰⁸ définissent le concept de l'identité selon cinq propositions :

³⁰⁷ A. Baubion-Broye et V. Hajjar, o.c, p 30.

³⁰⁸ E.M. Lipansky, I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, « Introduction à la problématique de l'identité », in C. Camilleri et al. *Stratégies identitaires*, PUF, Paris, 1990, p 7 à 41.

. L'identité ne peut se concevoir comme figée, finalisée et stabilisée une fois pour toute à un moment donné de la vie. Elle se construit et se transforme continuellement au long de l'histoire du sujet.

. L'identité évolue au travers de multiples interactions du sujet avec l'environnement, notamment l'environnement social.

. L'identité est multidimensionnelle et structurée. Elle est plurielle car le sujet est confronté à de nombreuses situations appelant une réponse identitaire à chaque fois spécifique (comme parent, citoyen, dirigeant, etc.). Mais elle n'est pas une juxtaposition de multiples identités : c'est une intégration en un tout structuré, plus ou moins cohérent et fonctionnel.

. L'identité évolue entre permanence et construction car le sujet garde une conscience de son unité et de sa continuité. De même il est considéré par autrui comme étant « lui-même ».

. L'individu a une certaine maîtrise du choix de sa vie. Il a prise sur son identité qu'il peut continuer à développer.

Ces cinq caractéristiques montrent **une identité par essence dynamique sur laquelle le dirigeant peut jouer un rôle actif**. L'évolution identitaire se fait par des étapes de transitions, des passages ou des crises plus ou moins douloureuses. Pour contribuer à faciliter le dépassement de ces cycles, les dispositions psychiques jouent un rôle indéniable. En tant que processus dynamique, l'identité évolue entre liaison et déliaison : la progression identitaire suppose l'expérience de ruptures qui vont bien au-delà des changements dans la réalité extérieure. Elles touchent aussi à la partie de soi construite selon des modes d'appropriation au sens de Piaget et cela demeure « *la possibilité d'une liaison significative pour l'individu, entre l'extérieur et l'intérieur, qui donne le sentiment d'identité* »³⁰⁹.

Lors des étapes de transitions, il y a un sentiment de fragilité identitaire pouvant être source d'angoisse et de malaise. Pour pallier ces conflits psychiques, le dirigeant peut mettre en place des mécanismes de défense plus ou moins flexibles et plus ou moins appropriés. Le véritable problème réside quand l'écart est trop grand entre les investissements individuels et les propositions extérieures issues de la

³⁰⁹ F. Giust-Desprairies, « L'identité comme processus, entre liaison et déliaison », Revue Education Permanente, N°128, 1996, p 65.

situation. Cela exige alors du dirigeant d'en appeler à des ressources profondes et intenses où s'inscrit le phénomène motivationnel :

. S'il a cultivé de telles ressources, la transformation correspond, sur le plan interne, à une réelle conversion intérieure gage d'une nouvelle dynamique, tant personnelle que professionnelle.

. Sinon, il peut y avoir des dangers et des rigidités tant affectives que cognitives, dispendieux d'une énergie mal exploitée : c'est alors l'apparition de comportements déviants déjà étudiés précédemment.

Ces étapes de transition sont susceptibles d'être d'autant plus porteuses d'angoisse et de malaise qu'elles mettent à mal la préservation du sens et de la continuité de l'histoire de vie du dirigeant de PME. Face à cet état de fait, le dirigeant peut osciller entre deux attitudes : l'immobilisme et la répétition de certitudes, ou l'affrontement à l'instabilité. Or, les capacités de production de sens s'accommodent mal de l'immobilisme. Nous vivons dans un monde où la passivité et le retrait ne sont plus admis sous peine de dépassement ou de marginalisation. Dans un but positif et constructif, la gestion de la motivation suppose d'entamer une démarche active d'affrontement des défis et des risques. **Il s'agit de gérer des crises, inhérentes à toute idée de transformation, afin de gagner en maturité, pour autant que le dirigeant de PME ait le courage d'y faire face : c'est là que s'inscrit le point de départ de toute dynamique motivationnelle.**

L'épreuve de la crise

Le phénomène de crise exprime une incertitude existentielle qui relève soit de causes externes (présence d'une situation conflictuelle, par exemple), soit de causes internes, mais sans que cela prenne pour autant une dimension dramatique. Parler de crise démontre que le temps n'est pas vécu linéairement, il s'agit plutôt d'une temporalité à spirales avec, « *des moments de structuration de l'expérience, des moments de déstabilisation, des moments de ruptures impliquant à leur suite des prises de décisions et des moments de recomposition* »³¹⁰. Cette recomposition intégrera ou non l'expérience de la crise et ses effets. Dès lors, deux cas peuvent se présenter :

³¹⁰ D. Riverin-Simard, *Transitions professionnelles*, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1993, p 1 à 14.

. dans le premier, il y a intégration de la crise : la recomposition va alors s'opérer sur un mode plus complexe qui assurera à l'adulte une autonomie renouvelée car devenue plus subtile.

. dans le second, la recomposition se fait sur un mode simplifié, au moindre coût de l'économie psychique : l'adulte n'aura pas su juguler la crise. Il se peut que celle-ci s'installe.

Entre les deux phases d'une crise, s'installe un espace transitionnel au sens de Winnicott, à savoir une zone intermédiaire d'expérience conçue comme capacité pour le dirigeant de PME à inventer un espace potentiel. Dans cette zone, se jouent trois expériences fondatrices de toute existence humaine³¹¹ : l'attachement que la crise va transformer en détachement, la séparation, et la perte. Il s'agit alors de l'expérimentation d'un véritable processus de deuil³¹²:

. Pour Freud, le deuil demeure une réaction à la perte d'une personne aimée ou d'une abstraction mise à sa place. Du latin « dolere » signifiant souffrir, il prend son sens car des types de relations sont totalement détruits. Le processus du deuil consiste en un cheminement affectif et intellectuel dont le but est une restructuration personnelle et/ou professionnelle. Tirant sa force du mouvement qui pousse l'être humain à ordonner le chaos de son existence, ce travail personnel a pour finalité de donner du sens à ce qui vient de se passer, en réouvrant les portes d'une réémergence de possibilités individuelles et sociales.

. Plus couramment compris dans la vie courante (la mort, le décès, la disparition d'un être cher, par exemple), le processus de deuil s'inscrit également au sein des organisations. Comme celles-ci sont constituées de règles, de comportements, d'échanges, de rythmes, tout départ, abandon, changement, promotion amènent de nouvelles règles du jeu et de nouveaux acteurs qui rompent avec les liens sociaux-affectifs initiaux. Dans le cadre spécifique de la PME, soumis à l'effet de grossissement, le dirigeant doit savoir conduire de multiples processus de deuils pour garantir à la fois son équilibre psychique et la survie de son entreprise.

En définitive, tant que l'individu fonctionne selon des systèmes étanches entre eux au détriment d'un système-personnalité, il y aura des résistances au changement.

³¹¹ J. Bowlby, *Attachement, Séparation, Perte*, PUF, Paris, 1978.

³¹² J.L. Leroy, « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'expansion Management Review*, Septembre 1997, p 84 à 93.

Il faut alors une véritable « révolution » pour ébranler l'individu dans son entier et lui ouvrir les yeux. Dès lors, « *on ne peut donc changer que par des révolutions intérieures, c'est-à-dire par l'expérimentation de crises. Cette dernière est une condition de conversion qui restructure le système-personnalité sur une autre architecture* »³¹³.

Une variable essentielle est à prendre en compte pour mieux situer le contexte dans lequel l'individu évolue : celle qui concerne le caractère préparé ou non de la crise. En effet, la crise imposée, donc non anticipée, surprend l'individu. C'est l'irruption d'un imprévu dérangeant avec lequel il va falloir composer pour trouver une décision adéquate. Elle rend l'individu vulnérable car, si la transition échoue, elle le condamne à une situation d'attente, de transit plus ou moins prolongé ou de faiblesse critique. Par contre, la crise anticipée ne surprend pas l'individu qui a inventorié des ripostes possibles. C'est une transition plutôt volontariste, et il y a peu d'effet de crise. On se retrouve ici dans le cas de figure anticipatrice d'un projet qui cherche à faire advenir un futur désiré.

Quand la transition et la crise peuvent trouver un point d'aboutissement dans un équilibre psychologique plus élaboré, il y a manifestation d'une maturité vocationnelle³¹⁴, caractérisée par la résolution de l'indécision, par l'adaptation à de nouveaux rôles, par l'acquisition de compétences, etc... Cette maturité s'atteint par des réalisations et par un engagement au contact de l'expérience. Elle permet, avec le temps, d'atteindre une plus grande autonomie personnelle en participant ainsi au processus de l'actualisation. Ce dernier n'est pas une destination mais une démarche de tous les instants qui suppose trois conditions de dynamisation³¹⁵ :

. La première est celle de l'ouverture sur l'expérience en minimisant toute explication rationnelle ou tout jugement. La seconde est celle de la prise en charge, c'est-à-dire la reconnaissance par l'individu qu'il est responsable de lui-même, qu'il est le centre de décisions de ses comportements. Prenant de plus en plus conscience de son expérience, la personne s'ouvre aux parties d'elle-même qu'elle avait toujours niées ou qu'elle ne soupçonnait pas de posséder. La troisième est celle de l'action. Elle signifie que la personne utilise ses compétences afin d'agir adéquatement et de

³¹³ R. Mucchielli, *L'homme et ses potentialités*, ESF, Paris, 1984, p 85.

³¹⁴ Y. Forner et O. Dosnon, « La maturité vocationnelle : processus et évaluation », *Revue L'orientation scolaire et professionnelle*, 1991, p 203 à 218.

³¹⁵ P.C. Morin et S. Bouchard, *Introduction aux théories de la personnalité*, G. Morin, Québec, 1992, p 103.

concrétiser ses choix, sinon ceux-ci restent des désirs et ne s'inscrivent dans aucune démarche de croissance.

Il ressort de nos propos que l'individu est confronté continuellement à des sources de perturbations qui affectent sa motivation. **Ces perturbations**, qu'il s'agisse d'incidents, d'accidents ou de crises, sont facteurs de troubles et exigent **un travail d'autorégulation du sujet**. **Au-delà, elles peuvent entraîner un travail de l'individu pris dans une plus grande globalité. On parle alors de gestion de soi.**

II) LA GESTION DE SOI : BASE DE L'AUTO-MOTIVATION

La trajectoire du dirigeant de PME est ponctuée d'expériences multiples qui ont une influence indéniable sur ses fondements identitaires, et de là, jouent un rôle important sur sa façon d'appréhender la fonction de dirigeant. La gestion motivationnelle du dirigeant de PME conduit donc, de façon plus large, à la gestion de soi. Celle-ci repose sur le concept de gestion de soi (1) et se dynamise autour de déterminants fondamentaux comme la pensée, les affects et le corps (2). L'étude de la gestion de soi renvoie à une vision de la motivation oscillant entre intériorité et extériorité. Ce qui implique, pour le dirigeant de PME, que la conduite d'un travail intérieur demeure un passage utile et nécessaire pour une meilleure gestion managériale (3).

II.1) L'évolution scientifique du concept de gestion de soi

Un ancrage historique fort

L'idée de conduite de la gestion de soi demeure fort ancienne et déjà, dès l'antiquité grecque, des philosophes gréco-romains comme les pythagoriciens, les platoniciens les épicuriens et les stoïciens s'efforçaient d'axer leur existence sur la recherche intellectuelle, la maîtrise de soi et l'atteinte du bonheur. Il s'agissait plus de

concilier doctrines métaphysiques et stratégies concrètes de gestion de soi³¹⁶. Largement étudiée dans le cadre de la philosophie moderne, la gestion de soi fut aussi l'objet de nombreux travaux dans la perspective psychanalytique, notamment pour des problèmes aigus de réactions névrotiques, d'actions antisociales et de dépendances fortes à des types déterminés de sensations.

L'intérêt des recherches sur la gestion de soi ne doit pas occulter le fait que, d'un point de vue d'exigence de scientificité, l'étude de ce concept reste assez récente. Il est un des objets d'études des théories élaborées par les psychologues scientifiques sur la conduite humaine. De façon générale, celles-ci prennent trois orientations couramment reconnues : le béhaviorisme radical, le cognitivisme et le néobéhaviorisme. Nous en rappelons ici les principales caractéristiques.

. En 1913, l'américain Watson publie le manifeste du béhaviorisme, défini comme la science du comportement. Remettant en question l'introspection, il pense que l'observation des « états de conscience » ne mène guère à la découverte des réels fondements de la conduite humaine. Selon lui, le psychologue doit se concentrer sur l'observation externe du comportement par une formule de base « stimulus-réponse ». Sans renier cette position fondamentale, Skinner ajoute progressivement l'idée d'incorporer les phénomènes intérieurs ou privés dans l'explication de la conduite : « *il importe au plus haut point qu'une science du comportement affronte le problème de l'univers privé* »³¹⁷. Mais de façon générale, l'approche béhavioriste skinnerienne reste de type « environnementaliste » et « antimentaliste ».

. Les cognitivistes prennent en compte des processus cognitifs internes pour comprendre l'homme en s'intéressant plus, par exemple, aux images mentales, au langage, à la résolution de problèmes, la prise de décision. Dans leur ensemble, les partisans du cognitivisme réhabilitent la personne comme sujet actif et auteur de ses conduites³¹⁸.

. Dans les années 70, de nouveaux courants se développent désireux de ne pas opposer l'environnementalisme des béhavioristes et le mentalisme des cognitivistes. Plus axés

³¹⁶ A titre d'exemple, dans leur recherche de la vertu et du bonheur, les philosophes stoïciens s'efforcent de développer trois attitudes qui correspondent aux principales dimensions de la gestion de soi : l'ataraxie (absence de passions dévorantes), l'apathie (impassibilité face au danger et à la douleur) et la sérénité.

³¹⁷ B.F. Skinner, *Contingencies of reinforcement : a theoretical analysis*, Meredith Corporation, 1969, p 299.

³¹⁸ U. Neisser, *Cognitive Psychology*, Appletion Century Crofts, 1967.

B. Baars, *The cognitive revolution in psychology*, Guilford Press, 1986.

sur l'idée d'interaction entre différentes disciplines. On les trouve sous des appellations diverses comme: behaviorisme humaniste, interactionnisme, modèle interactionnel, approche cognitivo- comportementale, paradigme du déterminisme réciproque, perspective transactionnelle, etc... Bandura³¹⁹, sur la base de nombreuses expériences avec son équipe de chercheurs de l'Université de Stanford, a démontré que les changements de conduite impliquent certes des changements cognitifs, mais que les changements cognitifs « profonds » supposent des modifications de l'environnement et/ou la mise en oeuvre de nouvelles actions.

Actuellement, l'être humain est envisagé comme un être complexe, compréhensible en termes de relations interactives entre des facteurs personnels et des contingences environnementales. Les aspects manifestes de la conduite sont intimement liés à des aspects « privés », car les hommes sont capables d'action : *« nous pouvons apprendre, et désapprendre, nous pouvons nous conditionner et nous déconditionner. Nous avons la possibilité de nous gérer nous-mêmes. Sans doute notre liberté n'est telle pas souveraine : nous sommes tributaires de processus physiques, biologiques psychologiques et sociaux. Nous n'en sommes pas moins des êtres actifs, capables de nous observer, de tirer des leçons du passé et d'expérimenter de nouvelles conduites »*³²⁰.

Depuis un demi-siècle, le monde scientifique a permis des progrès décisifs dans l'étude de la gestion de soi, mettant au point des méthodes permettant à l'individu de mieux réguler ses processus mentaux, ses états affectifs et ses manières d'agir. Nous allons maintenant développer quelques unes de ces méthodes.

L'autocontrôle du comportement et ses applications pratiques

L'analyse la plus approfondie sur l'autocontrôle revient à Skinner. Pour cet auteur, l'homme est largement conditionné par ses interactions avec l'environnement, mais il peut aussi apprendre, dans certaines limites, à contrôler ce qui le contrôle. L'autocontrôle n'est pas une activité mentale, mais une catégorie de divers comportements opérants. Certains apparaissent couramment chez tout à chacun, et d'autres témoignent d'une habile réflexion. Le tableau, page suivante, dresse la liste de quelques types familiers.

³¹⁹ A. Bandura, « Self-efficacy : toward an unifying theory of behavior change », *Psychological Review*, N°84, 1977.

³²⁰ J. Van Rillaer, *La gestion de soi*, Mardaga, Liège, 1992, p 7.

Tableau III.23

TYPES DE COMPORTEMENTS OPERANTS

(Selon Skinner)

Agir sur son propre organisme (prendre des stimulants avant un examen) ou en organisant son propre degré de satiété (prendre un repas avant de se rendre chez un hôte radin).

. Agir sur les conditions d'apparition de stimuli (fermer les rideaux pour ne pas être dérangé par le spectacle de la rue ; placer un réveil hors de portée de sa main pour s'obliger à se lever pour l'arrêter).

. Fuir des situations inductrices de conduites indésirables (quitter la maison dès qu'on ressent une colère).

. Demeurer en contact avec des stimuli jusqu'à ce qu'ils perdent de leurs effets (rester dans une situation anxiogène jusqu'à disparition de la peur) ou les approcher graduellement pour aboutir au même résultat.

. User de stimuli verbaux, se parler à soi-même.

. Manipuler ses propres émotions afin d'agir dans un sens déterminé (susciter l'ardeur à la lutte en se remémorant une injustice).

. Prendre publiquement une résolution.

. Réduire l'intensité d'une émotion en différant l'action qu'elle suscite (compter jusqu'à dix avant de manifester sa colère ou sa joie).

. S'engager dans une activité incompatible avec le comportement à contrôler (mâcher une sucrerie au lieu de fumer).

. S'empêcher d'accomplir un comportement grâce à une restriction physique (mettre la main sur la bouche pour éviter de s'esclaffer).

. Se récompenser ou se punir.

Skinner conçoit les comportements d'autocontrôle comme les résultats d'un apprentissage, c'est-à-dire comme des comportements pouvant être enseignés et modifiés. Au début de l'existence, ce sont essentiellement des conditionnements sociaux qui suscitent ces comportements et parfois les renforcent. L'individu devient par la suite davantage autonome : *« lorsque les techniques d'autogestion ont été apprises, les contingences éducatives maintenues par la communauté verbale peuvent ne plus être nécessaires. Le comportement qui résulte d'une bonne autogestion est davantage efficace et se trouve dès lors plus généreusement renforcé »*³²¹.

Sur le plan pratique, les expériences de l'autocontrôle sont l'œuvre d'élèves ou de collaborateurs de Skinner, et ont aidé au développement de programmes destinés à réduire la suralimentation ou à augmenter des conduites d'études chez des étudiants, par exemple. Par la suite, le développement des approches scientifiques, en termes de gestion des conduites, a amené les chercheurs à s'intéresser à d'autres modes de gestion de soi. Citons, pour exemple, l'affrontement à l'adversité en général, et l'approche cognitive de résolution de problèmes en particulier.

Les premiers travaux intéressants sur les possibilités d'adaptation psychologique à des situations dramatiques ont été réalisés durant la guerre 39-45, par des chercheurs psychologues et psychiatres affectés aux forces armées :

. De façon générale, l'essentiel de leurs observations peut se regrouper en trois points : une large proportion d'êtres humains dispose des ressorts psychologiques importants ; face aux situations stressantes, les êtres humains disposent d'une diversité de stratégies d'adaptation ; les êtres humains ont la possibilité de développer activement des procédures d'adaptation au stress.

. Le psychologue américain Janis³²², travaillant avec des militaires, a relevé des facteurs importants de gestion positive de soi : l'utilisation du langage intérieur (auto-instructions) en vue de s'apaiser et de s'encourager ; la focalisation de l'attention sur l'accomplissement de tâches précises, en dépit de l'effervescence émotionnelle ; le sentiment d'avoir réussi des actions difficiles et d'avoir pu échapper à des dangers grâce à des compétences personnelles. Après la guerre, Janis a poursuivi ses travaux dans le cadre de situations stressantes et a constaté encore l'effet positif de la

³²¹ B.F. Skinner, *About Behaviorism*, Knopf, New York, 1974, p 198.

³²² I. Janis, *Psychological stress*, J. Wiley, 1958.

préparation mentale qui consiste à se représenter les situations futures, à les envisager de façon réaliste et à imaginer des modes de réaction efficaces.

Ces premières recherches, issues du monde militaire, ont permis de mettre au point des techniques pour tout public, afin de faire face aux situations éprouvantes. Citons, par exemple, la « désensibilisation systématique » qui se définit comme une procédure d'apprentissage de la régulation des réactions de peur³²³ :

Cette technique comporte trois étapes distinctes menées par un thérapeute et son client : une étape de relaxation ; une étape de repérages des diverses sources d'angoisse et de catégorisation selon une échelle de tension ; une étape de désensibilisation proprement dite, où le thérapeute fait imaginer une situation redoutée faiblement par le client et tensionnelle. Le thérapeute, au fur et à mesure de la visualisation, amène le client à réduire la tension par l'attitude de relaxation. Progressivement, le travail procédural va s'appliquer pour des situations de plus en plus contraignantes.

Cette technique d'habileté d'affrontement (ou coping skill) est au cœur des travaux de la psychologie cognitive sur le stress. Issu des recherches initiées par le physiologue suisse Selye³²⁴ sur les effets du stress sur la santé, le concept de coping se définit comme une stratégie utilisée par une personne pour faire face à une situation stressante³²⁵. En d'autres termes, le coping s'assimile à une motivation « de compensation » : par exemple, en apprenant son licenciement, une personne peut chercher à se défouler en faisant plus de sport, en confiant ses problèmes à ses amis, ou se mettre à boire, ou se résigner ou se battre pour trouver un nouvel emploi. Diverses stratégies de coping sont ainsi classifiées en familles distinctes :

. Les stratégies de coping « évitant » et coping « vigilant » : les premières consistent à détourner son attention de la source du stress afin de réduire la tension émotionnelle. C'est une technique efficace sauf quand elle s'exprime dans la fuite à travers des actions nocives (tabagisme, alcool, usage de médicaments). Le déni demeure également une autre source d'évitement lors de situations de stress inévitables et de courte durée : la personne prend alors de la distance à l'égard de la réalité selon plusieurs procédés (ne voir que les aspects positifs de la situation, utiliser l'humour, transformer la menace en défi, etc...). Les stratégies de coping « vigilant » consistent à affronter directement la situation difficile pour la résoudre, en recherchant plus

³²³ J. Van Rillaer, o.c, p 63 à 65.

³²⁴ H. Selye, *The stress of life*, McGraw Hill, 1956.

³²⁵ I. Paulhan et M. Bourgeois, *Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité*, PUF, 1995.

d'informations, en demandant conseil, etc...C'est une stratégie de type actif pour des stress de longue durée.

. Les stratégies de coping « émotion » et de coping « problème » : le coping centré sur l'émotion consiste en stratégies cognitives visant à réduire la tension émotionnelle (prise de distance, réévaluation positive, maîtrise de soi...). Elles sont surtout utilisées lorsque la situation est incontrôlable (par exemple, lors d'une maladie grave ou de la perte d'un être cher). Le coping centré sur le problème vise à gérer le problème directement par des comportements plutôt utilisés lorsqu'un effort peut modifier la situation.

. Le coping peut aussi être assimilé à un trait stable de la personnalité. Par exemple, les individus dits « endurants » ont le sentiment assez permanent de maîtriser personnellement les événements.

Parmi l'ensemble des stratégies cognitives comportementales de gestion de soi, la « démarche de résolution de problèmes » est certainement la plus connue, ne serait ce que par la preuve de sa grande efficacité. Cette expression désigne une succession méthodique d'opérations visant à imaginer des solutions à un problème et à mettre en oeuvre des comportements adaptés dans ce but³²⁶ :

. la relativisation est un processus capital qui consiste à réduire l'importance d'un événement ou à le relativiser ; la réattribution de causalités consiste à modifier l'explication spontanée, souvent émotionnelle et donc mal adaptée, aux événements ; le recadrage est l'adoption d'une nouvelle perspective pour transformer la signification d'un événement et permettre d'envisager plusieurs solutions possibles ; le réétiquetage qui consiste à donner des appellations affectives et positives aux actions à mener afin de garantir leur concrétisation ; l'évaluation, phase essentielle pour maintenir la motivation, permet de réajuster la stratégie adoptée.

Nous venons d'étudier deux dimensions importantes de la gestion de soi : la capacité de l'autocontrôle et l'affrontement des situations pénibles. Par définition, ces deux techniques de gestion de soi concernent plus des démarches centrées sur l'évitement ou la correction de situations aversives, et non forcément des démarches désirées pour la recherche et le développement d'activités ou de situations agréables

³²⁶ T. D'Zurilla, *Problem-Solving Therapy : a social competence approach to clinical intervention*, Springer, 1986.

et sereines. Il manque donc une troisième composante importante, celle qui consiste à conduire sa vie par le développement d'activités épanouissantes. Des recherches scientifiques ont mis en évidence une corrélation significative entre le nombre d'activités plaisantes dans lesquelles un individu s'engage et son humeur³²⁷ : le fait d'augmenter le nombre d'activités agréables entraîne habituellement une modification de l'humeur dans un sens positif. Divers auteurs ont dès lors élaboré des traitements de la dépression ou mis au point des programmes quotidiens d'activités agréables et leur augmentation progressive pour toute personne « normale »³²⁸.

De l'autocontrôle à l'autogestion

A partir des années 70, l'expression « self-management » (gestion de soi) a été préférée à celle de « self-control », pour les quelques principales raisons suivantes :

. Le mot « contrôle » peut sans doute désigner une coordination harmonieuse d'activités (notion de « tour de contrôle » ou une régulation de processus biologiques ou psychosociaux (notion de contrôle des naissances). Toutefois, dans le langage courant, le terme « contrôle » suscite méfiance. Il évoque souvent des formes de contrôle répressif (vérification exacerbée, manipulation), tandis que le terme « gestion » désigne généralement un ensemble d'activités réfléchies et efficaces en vue d'objectifs choisis en connaissance de cause, compte tenu des réalités. Les connotations suggérées par le terme « gestion » sont le réalisme, l'interactivité, la flexibilité, l'efficacité, la motivation, etc...

. D'autre part, le terme « autocontrôle » induit des explications mentalistes alors que le terme « autogestion » renvoie plus à une vision globale des faits et de l'existence, au fait d'exploiter positivement, ou non, des possibilités d'action sur ses propres conduites et sur les déterminants de celles-ci.

Van Rillaer³²⁹ propose une conception assez approfondie de la notion de gestion de soi, par la définition de huit caractéristiques principales délimitant ce concept :

³²⁷ P. Lewinsohn et J. Libet, « Pleasant events, activity schedules and depression », *Journal of Abnormal Psychology*, N°79, 1972.

³²⁸ Lewinsohn a élaboré une échelle qui mentionne 320 sources de plaisir potentiel par rapport auxquelles le sujet peut se situer. Il en a dégagé une cinquantaine apparaissant le plus nettement en corrélation avec l'humeur et qui différencient statistiquement le mieux les déprimés et les normaux. Il a ainsi mis au moins la « mood related scale » ou échelle d'activités plaisantes que chacun peut utiliser pour se positionner.

³²⁹ J. Van Rillaer, o.c, p 93 à 96.

1. La gestion de soi procède avant tout de la dimension cognitive de l'être humain, structurellement capable, en toute situation, de prendre du recul vis-à-vis de lui-même et des événements, capable d'envisager diverses façons de percevoir, d'interpréter et d'agir.
2. La gestion de soi est une façon relativement réfléchie de se comporter : il est évident que tous les aspects de ce type de conduite ne sont pas clairement conscients. Cependant, une gestion de soi performante suppose une réflexion régulière sur les réalités physiques, psychiques et sociales, sur les objectifs personnels, sur les moyens à mettre en place, etc...
3. Concrètement, la gestion de soi consiste en comportements qui dépendent de diverses contingences et qui se prêtent à une analyse fonctionnelle précise : les comportements d'autogestion apparaissent chaque fois que nous agissons sur nous-mêmes en vue d'atteindre des objectifs. Ils concernent autant les situations difficiles que les situations quotidiennes.
4. Les comportements d'autogestion sont diversifiés : il s'agit de régulations de cognitions (perceptions, anticipations, évaluations, etc.), d'affects, de processus physiologiques (respiration, tonus musculaire, etc...), de modes d'action sur l'environnement et des façons d'interagir avec autrui.
5. Les comportements d'autogestion ne sont pas purement « intérieurs », mais le pôle personnel est prédominant : l'être humain est un être social interactif. L'intériorité et l'extériorité sont à concevoir comme les deux pôles d'un continuum et non comme des catégories dichotomiques.
6. Le degré d'autogestion et sa qualité varient selon les secteurs de l'existence et les circonstances : la gestion de l'existence n'est jamais homogène, car l'existence se construit au fil de temps, et en fonction de la rencontre de divers événements de valeurs et d'intensité inégales.
7. L'être humain a le pouvoir d'élaborer des structures cognitives et des stratégies d'action relativement gérables et transférables.
8. Les comportements d'autogestion se développent par apprentissage.

Cette conception de la gestion de soi est intéressante car elle aborde de nombreux aspects facilement vérifiables dans la vie de chacun, au quotidien. Toutefois, sans en réduire la portée constructive, elle privilégie la dynamique

cognitive et affective, au détriment d'autres dimensions, souvent réduites, voire occultées, comme la dynamique psychique ou existentielle, par exemples.

En fait, **la façon d'aborder le concept de gestion de soi dépend directement de la façon dont est abordé le concept de soi.** La vision de l'être humain, de ce qu'il est et de ce pourquoi il est fait, conditionne inéluctablement la vision de sa gestion. Dans le cadre de notre recherche, notre souhait n'est pas de décrire le vaste ensemble des théories existantes sur le concept de soi, mais de préférer argumenter sur notre propre position sur l'approche de l'être humain, et par la même, sur des possibilités de gestion motivationnelle de celui-ci.

Notre approche de l'être humain concerne directement le paradigme humaniste-existential. Celui-ci a pris naissance en réaction au déterminisme et au réductionnisme de la pensée freudienne et aux concepts comportementalistes, considérés comme assez robotisants et mécanistes. Comprenant l'homme sous un angle holistique et téléologique, la vision humaniste et existentielle privilégie les approches du concept de soi issues des divers travaux fondateurs en psychologie individuelle.

. Adler³³⁰ définit le soi comme une force autocréatrice au service d'idéaux spécifiques à l'individu, conçus à l'intérieur d'une organisation sociale qui en oriente les grandes lignes. Leur choix s'établit à partir de la volonté personnelle de se différencier et de construire sa vie. La personnalité est une unité indivisible et les comportements doivent être interprétés en fonction d'une dynamique globale.

. Jung³³¹ prône le développement progressif de la personne selon le processus d'individuation. Il consiste à devenir ce que l'on est dans sa condition de potentialité originelle. L'individuation n'est accessible qu'aux personnes demeurant sensibles à leur intériorité et ne désirant pas rester prisonnières de leur rôle social.

. Rogers³³² définit le concept de soi comme la capacité que chacun possède de se percevoir et de « se vivre » en tant qu'identité particulière et séparée d'autrui. Le concept de soi est entièrement conscient et se développe au fur et à mesure que l'organisme se différencie par le processus de l'actualisation.

³³⁰ A. Adler, *Connaissance de l'homme*, Payot, Paris, 1950.

³³¹ C. G. Jung, *L'Âme et la vie*, Buchet-Chastel, Paris, 1965.

³³² C.R. Rogers, *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1947.

May³³³ distingue trois modes interreliés d'être-au-monde : l'umwelt représente le monde des objets (la réalité) internes et externes formant le milieu physique et organique ; le mitwelt concerne l'ensemble des relations sociales et interpersonnelles : c'est le monde de la rencontre ; enfin, l'eigenwelt désigne le monde intérieur propre, c'est-à-dire la conscience de soi, de ses aspirations et de ses capacités.

Ce rapide parcours synthétique sur quelques approches humanistes de la personne humaine se veut insistant sur une approche différenciée de la gestion de soi, et de là, sur une approche renouvelée de la gestion motivationnelle de soi. Deux raisons principales à cela :

1. **Tout d'abord, l'acteur organisationnel est souvent perçu comme un facteur de production, vivant dans un système de multiples interactions sociales qu'il lui faut gérer.** Pour cela, il est couramment admis que l'acteur possède des programmes pré-établis lui permettant de réagir de façon adéquate aux situations données. Il en est de même pour la vie familiale et relationnelle où l'acteur devra composer avec une multitude de rôles. **Dans ce cadre particulier d'actions, nous envisageons d'aborder la motivation sous un angle « horizontal », à savoir de façon opérationnelle** dans un but d'une amélioration des conditions de vie (professionnelle, amicale, familiale). Notons que c'est surtout cet aspect de la motivation qui est gérée en organisation. La priorité est donnée à la motivation « extérieure » de l'individu, celle qui dynamise des rôles.
2. **Mais l'acteur organisationnel est avant tout une personnalité individuelle et complexe, possédant à la fois des caractéristiques propres et une conscience de soi plus ou moins évoluée :** *« l'homme est un composé de forces. Quand il est en difficulté, c'est souvent qu'il est divisé lui-même (...). En réénergisant ses forces, on peut découvrir en soi des parties « oubliées » ou « refoulées » qui ont de la valeur (...) »*³³⁴. Un tel travail permet de *« parfaire, libérer et concrétisant les talents »* et par là même de contribuer à une meilleure efficacité professionnelle³³⁵. **Dès lors, une motivation « de l'intérieur de l'homme » doit être prise en compte, et nous décidons de la concevoir en tant que motivation de type « vertical » :** elle concerne exclusivement la dynamisation du concept de soi.

³³³ R. May, *Le désir d'être*, Epi, Paris, 1972.

³³⁴ Zaoré, *Le sens de la personne*, o.c, p 40-41.

³³⁵ M. De Pree, *Diriger est un art*, Rivages, 1990.

Se motiver consiste à gérer une cohérence entre le soi-individuel et le soi-organisationnel. La gestion motivationnelle passe avant tout par la gestion d'une articulation entre deux types de motivation : une motivation horizontale liée aux rôles, et une motivation verticale liée au soi en tant que personne-sujet. La dynamique motivationnelle s'inscrit dans une interaction continue entre l'individu et le contexte d'actions, par l'éveil et l'entretien d'une force énergétique issue de dimensions multiples et intériorisées, à la fois d'ordre physique, mental, affective et psychique.

I.2) Les déterminants fondamentaux de la gestion de soi

La motivation, en tant que dynamique systémique globale, ne possède pas le caractère factice de la coupure cognitif/affectif/physique. Il y a une nécessaire articulation entre ces différents composants de la réalité humaine afin de rendre globale la notion de « personne », celle-ci étant inscrite dans une histoire de vie et en référence à autrui (une autre personne, un groupe, une entreprise). Dès lors, ce système « pensée-affect-corps » possède en soi une dynamique pouvant revêtir deux formes : une forme dysfonctionnelle par une mauvaise gestion de cette articulation et une forme positive par une gestion opposée, plus saine et harmonieuse.

Nous allons reprendre chacun des termes de ce système. Notre objectif se veut davantage didactique qu'obéissant à un souci d'exhaustivité. Nous cherchons surtout à situer moins qu'à épuiser les trois dimensions que sont le cognitif, l'affectif, et le corporel dans la gestion de soi.

La dynamique cognitive

La psychologie scientifique a aujourd'hui largement confirmé l'importance de la structuration cognitive dans la relation comportement - contexte d'actions. La plupart du temps, les significations qui motivent une personne sont directement éprouvées sans qu'elle en prenne activement conscience. Mais parfois, à certains moments, la personne peut souhaiter mieux analyser ses processus cognitifs afin de mieux les gérer. Dans ce cas, toute une panoplie de diverses conceptualisations de l'activité cognitive est à la disposition de la personne, comme l'attention, la perception, l'interprétation, l'induction, la déduction, l'extrapolation, la généralisation, le codage, la conceptualisation, la catégorisation, la remémorisation, etc...

De façon synthétique, nous allons étudier quelques formes dysfonctionnelles du processus cognitif, puis nous ferons une approche de quelques stratégies cognitives très utiles pour s'analyser et se gérer positivement.

Parmi les nombreux biais cognitifs existants, nous faisons le choix de privilégier trois familles particulières, dans la mesure où elles sont directement liées à la notion même de trajectoire³³⁶, notion qui nous intéresse particulièrement au regard de la problématique de recherche : la première famille relève de l'égocentration, la seconde comprend les biais liés à la notion de « bienveillance » et la troisième famille concerne les problèmes cognitifs liés au conservatisme :

. Dans l'égocentration, le soi est perçu comme étant davantage au centre des événements qu'il ne l'est en réalité. Il s'agit alors de la surestime de soi, caractérisée par la mémorisation quasi exclusive de toutes les informations autobiographiques ayant mis la personne en action. Le biais majeur de l'égocentration demeure dans le fait que la personne croit son comportement capable d'avoir influencé des événements qui sont en fait déterminés par autrui ou le hasard. Une forme poussée de l'égocentration peut être la paranoïa.

. La tendance à se percevoir à l'origine d'effets positifs et non à l'origine d'effets négatifs représente le phénomène de la bienveillance (venant de bienfaisant : qui fait du bien et d'efficacité : qui est compétent). De façon générale, la bienveillance désigne la tendance à porter les réussites à son crédit et à refuser de se reconnaître une responsabilité en cas de problèmes, voire d'échecs (par exemple, chez un dirigeant de PME, c'est la réticence à reconnaître sa responsabilité dans le départ d'un collaborateur). Ce biais cognitif serait lié au fait que la personne, tout au long de son développement identitaire, a privilégié la mémorisation des tâches réussies, celles menées à terme, au détriment des tâches interrompues.

. Le conservatisme cognitif consiste à privilégier les informations qui confirment les jugements antérieurs, conduisant alors à la confirmation de sa propre infaillibilité. Il s'agit d'un phénomène de mémoire sélective conduisant à un problème de confiance en soi excessive. Cela peut être nuisible dans des situations où doivent s'opérer une dynamique de changement.

³³⁶ A.G. Grennwald, « L'ego totalitaire ou comment chacun fabrique et révisé sa propre histoire », in *Le Soi : recherches dans le champ de la cognition sociale*, sous la dir. de M. Piolat, M.C. Hurtig et M.F. Pichevin, éd Delachaux et Niestlé, Paris, 1992, p 37 à 76.

Pratiquée de façon constructive, la démarche cognitive peut contribuer à mieux gérer les situations et les hommes. Elle demeure très importante pour le dirigeant de PME soumis à l'isolement dans des choix décisionnels qui influent sur la vie de son entreprise. Parmi les nombreuses techniques d'éducabilité cognitive, citons les plus connues :

. La perception : c'est le processus par lequel nous sélectionnons, recevons, organisons et interprétons les informations provenant de l'extérieur. Elle permet de transformer les informations reçues en décisions et en actes, de se faire une opinion sur soi-même, sur les autres et sur les expériences de la vie quotidienne, personnelle et professionnelle. La perception constitue aussi un filtre à travers lequel passent les informations avant de toucher l'individu. C'est pourquoi la réalité et l'exactitude des perceptions ont des conséquences certaines sur les décisions ou les mesures prises dans une situation donnée.

. La catégorisation : c'est un processus cognitif qui permet d'organiser les informations disparates, de les articuler et d'en réduire la complexité. Elle favorise leur mémorisation. Le comportement de catégorisations assure de multiples fonctions et s'avère indispensable à la survie de la personne. Sans ce comportement, il serait impossible de développer un savoir scientifique, ni même des connaissances intuitives.

. L'anticipation : elle se définit comme l'évocation mentale de phénomènes susceptibles de se réaliser. Elle oriente le phénomène des perceptions et des interprétations des événements. Elle permet d'échapper à une situation donnée en favorisant la création de nouvelles interprétations et possibilités d'actions. La prise de conscience d'effets probables d'actions motive à agir, à tenir bon ou à changer de cap. L'anticipation joue un rôle décisif dans l'autogestion, car elle permet de choisir des comportements adaptés.

. Les auto-verbalisations : elles concernent le comportement verbal en général, et le dialogue intérieur en particulier. Celui-ci est très important pour la gestion de soi, car il permet de prendre distance à l'égard de soi-même et des situations dans lesquelles on se trouve. Il est alors possible de s'observer, de se découvrir, de se relativiser et de se changer. Depuis bien longtemps, des hommes ont compris intuitivement que l'utilisation consciente du dialogue intérieur est un des outils les plus efficaces pour la gestion de soi : dans ses *Pensées* (IV, 3), Marc-Aurèle retranscrit des auto-instructions destinées à développer la « tranquillité de l'âme » : *« aie des formules brèves, élémentaires qui, dès qu'elles se présentent, suffiront à écarter tout chagrin et à te renvoyer sans irritation aux affaires quand tu y reviens »*. A l'aube du XXème siècle, Emile Coué a propagé une méthode « d'autosuggestion consciente » ou de

« pensée positive » basée sur la notion d'auto-verbalisation. Mais le psychologue le plus productif, quant à l'usage du dialogue intérieur pour la gestion de soi, demeure Meichenbaum³³⁷ dont les travaux pratiques et expérimentaux ont signifié le rôle régulateur du langage intérieur au cours d'apprentissage d'activités nouvelles. Les applications multiples de l'approche de cet auteur ont été réalisées pour préparer des personnes à des situations pénibles ou dangereuses et pour modifier des habitudes de rumination mentale, de colère, de panique, etc...

Le rôle des émotions en gestion de soi

Si Darwin³³⁸ fut le précurseur d'une tentative catégorielle des émotions, la psychologie moderne a, par la suite, fortement développé les études sur les émotions. Par exemple, Ekman et Friesen³³⁹ définissent sept émotions de base : joie, surprise, peur, colère, tristesse, mépris et détresse. Celles-ci renvoient à des réactions personnelles relativement universelles qu'il est possible de repérer, notamment par les changements visibles sur le visage.

De façon générale, l'ensemble des chercheurs en psychologie s'accordent pour énoncer des traits caractéristiques majeurs au phénomène de l'émotion : les émotions renvoient à des aspects très personnels ; les émotions sont présentes dans toutes les situations de la vie quotidienne ; les émotions ont une fonction comportementale. Les émotions ont une certaine influence, négative ou positive, sur l'efficacité des structures et des processus internes humains.

. D'une part, elles peuvent être l'objet de désordres, de dysfonctionnements. Ceux-ci perturbent parfois de façon drastique le fonctionnement général de l'individu, suivant plusieurs réactions affectives : des affects dysfonctionnels peuvent simplement résulter de cognitions inadaptées à la réalité (sentiment de persécution, par exemple) ; des affects en principe utiles peuvent se développer avec une intensité excessive et devenir dysfonctionnels (une légère inquiétude transformée en crise d'angoisse, par exemple) ; des états affectifs peuvent devenir dysfonctionnels parce que la tendance à l'action qu'ils suscitent se trouve contrée par des circonstances externes ou par des inhibitions personnelles.

³³⁷ D. Meichenbaum, *Stress inoculation training*, Pergamon Press, 1985.

³³⁸ C. Darwin, *L'expression des émotions chez l'homme et l'animal*, Complexe, 1990.

³³⁹ P. Ekman et W.V. Friesen, « The repertoire of non verbal behavior : categories, origine, usage and coding », *Semiotica*, Vol 1, 1969, p 49 à 98.

. Tout comportement humain est naturellement « affecté » par les effets environnementaux : une gestion saine de ses émotions entraîne donc une meilleure gestion de soi. Une bonne lecture des émotions et un bon contrôle émotionnel sont des conditions impératives pour favoriser les processus de gestion de soi « *car une question centrale de l'autogestion n'est pas d'éliminer ou d'inhiber à tout prix les affects pénibles, mais au contraire de les réguler et de les utiliser comme des incitants à trouver des solutions à des situations-problèmes* »³⁴⁰.

L'étude des émotions intéresse le domaine de la gestion, dans la mesure où les situations au travail intègrent une forte dimension affective. Le contenu émotionnel du travail affecte d'autant plus le contexte PME qui demeure soumis aux lois des groupes restreints et à la proximité forte existant entre les collaborateurs et le dirigeant. Thévenet³⁴¹ déplore que la notion d'émotion reste encore réduite au sein des organisations, souvent soumises à la rationalité et au formalisme en général. Citant les travaux d'Ashforth et de Humphrey³⁴², l'auteur résume trois grandes stratégies utilisées dans les organisations pour que les émotions se conforment aux normes de la rationalité :

. La stratégie d'évitement émotionnel implique que les émotions sont considérées comme des dysfonctionnements qu'il s'agit de maîtriser selon quatre formes de gestion possibles : la neutralisation des émotions régie par la structuration rigoureuse des rôles où la division du travail et la répétitivité des tâches, sont, par exemple, des moyens d'annihiler toute expression émotionnelle ; la canalisation des émotions par la création de fonctions qui attireront dans leur contenu l'énergie émotionnelle de l'organisation, comme par exemple, un service après-vente, un responsable de communication interne, etc... ; la prescription des émotions qui consiste à former des personnes à la prévention émotionnelle d'autrui dans le cadre de leur fonction : les hôtesse de l'air et stewards, le service de recouvrement de créances, etc... ; la normalisation des émotions qui consiste à rationaliser l'expression émotionnelle et non la considérer comme telle : c'est l'expression d'excuses ou le recours à l'humour pour expliquer une émotion non contenue.

³⁴⁰ J. Van Rillaer, o.c, p 176.

³⁴¹ M. Thévenet, « Le travail : que d'émotions ! », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1999, p 140 à 152.

³⁴² B. Ashforth et R. Humphrey, « Emotional labor in service roles : the influence of identity », Academy of Management Review, Vol 18, N°1, 1993, p 98 à 115.

. La stratégie de stimulation d'émotions nécessaires implique le fait de considérer les émotions comme utiles, voire nécessaires, à la réalisation de meilleures performances. On parle alors de « travail émotionnel » désiré dans le cas de l'accueil-clientèle ou dans celui de la relation commerciale, par exemple.

. La stratégie de transformation des émotions consiste à faire développer le système de représentation de la personne pour qu'elle gère mieux le phénomène émotionnel : c'est ici qu'interviennent la formation, la communication pour agir dans le développement des représentations.

Si les pensées et les affects jouent un rôle important dans la gestion de soi, ils le sont d'autant plus qu'ils font intervenir une troisième dimension, indispensable à leur dynamisation : le corps physique.

Le corps : une « situation motivante »

Quand une personne est au repos, physiquement et psychiquement détendue, la plupart de ses processus physiologiques fonctionnent au ralenti. Lorsque cette personne se met en action, ces processus se trouvent dynamisés et se caractérisent surtout par une activation du système nerveux orthosympathique³⁴³. Ce système est aussi appelé « syndrome adrénalien » car l'intensification de la sécrétion d'adrénaline et de noradrénaline (sécrétée par les glandes surrénales) joue un rôle essentiel dans cette dynamisation.

Le degré de dynamisation du système sympathique - variant du calme profond à l'hyperexcitation nerveuse - et le degré d'énergie de l'organisme - variant de l'épuisement à la vigueur maximale - sont deux dimensions relativement indépendantes : on peut à la fois être fatigué et psychiquement tendu ou encore plein d'énergie et affectivement calme. Ces deux dimensions interagissent, tantôt en atténuant leurs impacts respectifs, tantôt en les additionnant : par exemple, des tensions psychiques peuvent diminuer l'impression de fatigue ; par contre, lorsque l'organisme est physiquement affaibli, des tensions psychiques provoquent plus facilement des troubles.

³⁴³ Le système nerveux orthosympathique est l'une des deux composantes du système « sympathique », terme dont l'étymologie « sun-pathos » signifie « en relation avec les affects ».

La dynamisation physiologique se produit dans le développement des émotions qui incitent à des actions vigoureuses, comme la peur, la colère, etc...Ainsi, dans le cadre de la gestion de soi, il est possible de modifier l'intensité des émotions et même leur tonalité en agissant sur la dynamisation physiologique. Certes, diverses substances, comme les drogues et les médicaments, opèrent essentiellement sur cette variable, mais au risque de créer des dépendance nuisibles. Une pratique de l'autogestion de soi peut permettre le développement de sa capacité à réduire l'excitation physiologique par des auto-instructions, comme par exemple, la décompression musculaire, la régulation de la respiration, les techniques de relaxation.

On doit à Reich³⁴⁴ une étude approfondie sur la psychologie du corps et ses effets sur une gestion saine de soi. Selon cet auteur, la personne humaine ne peut être considérée séparément de son corps, car il lui est impossible de fonctionner sans lui. Au cours de sa trajectoire, la personne vit de multiples expériences qui génèrent la création d'une double armure défensive : une armure caractérielle, comprenant l'ensemble des forces défensives réunies de façon cohérente à l'intérieur du soi, et une armure musculaire, bâtie pour empêcher de sentir les tensions musculaires et bloquant la circulation de l'énergie à travers le corps. La non flexibilité de ces deux armures et leur degré plus ou moins fort de densité représentent des obstacles majeurs dans l'évolution individuelle, car elles privent la personne de son monde émotif réel. A l'inverse, leur réduction, voire leur abandon, va rétablir la circulation de l'énergie biologique et procurer différentes sensations corporelles et émotionnelles.

Nous venons de voir que les constructions mentales, les affects qui les accompagnent, et le corps qui les reçoit constituent un matériau intéressant dans l'étude du phénomène de gestion de soi. Toutefois, afin de saisir l'expérience humaine dans toute sa complexité et sa richesse, il faut aussi considérer d'autres dimensions.

1.3) La gestion de soi entre intériorité et extériorité

La gestion de soi doit s'entrevoir au-delà de la simple recherche d'une articulation entre des variables cognitives, émotionnelles et corporelles. Sa réduction en « un travail de soi à soi » au sens de Foucault en donnerait une vision principalement narcissique. L'être humain est avant tout un être social dont

³⁴⁴ W. Reich, *L'analyse caractérielle*, Payot, Paris, 1948.

l'existence individuelle repose sur sa relation au monde et au sens qu'il donne à cette relation. Si le sens, « *c'est le contenu intelligible d'une expérience subjective* »³⁴⁵, la **gestion de soi concerne aussi le travail sur l'intériorité. Par le passage dans le domaine de l'intériorité, l'homme se crée les conditions nécessaires et indispensables pour mieux conforter son extériorité, à savoir sa place dans le monde.**

Que recouvre la notion d'intériorité ? Comment est-elle appréhendée en gestion ? Quels sont ses liens avec la motivation ?

Intériorité et vie psychique

L'être humain est un être de désirs, de pulsions et de relations. Dans les rapports avec autrui, existe tout un jeu d'identifications (introspection, projection, transfert, etc...) qui permet à l'individu de voir son désir et son existence reconnus. Cette relation à l'autre est porteuse de plaisir ou de souffrance, de satisfaction des désirs ou non, etc... Lieu de l'imaginaire, du symbolique, du refoulement, des défenses, la vie psychique joue un rôle fondamental dans le comportement humain. Cette dynamique psychique se structure autour de l'intériorité qui est « *ce qui caractérise le plus profondément et le plus authentiquement le sujet, ce qui est au cœur de sa subjectivité* »³⁴⁶.

Depuis les travaux précurseurs de Freud sur la notion de désirs et de pulsions, de nombreux chercheurs ont montré que la vie psychique joue un rôle fondamental dans la vie humaine et doit être prise en compte dans le champ de la gestion. Citons, entre autres, les recherches sur la vie psychique des groupes³⁴⁷ ; les recherches sur la dynamique psychique des dirigeants et ses influences sur l'action managériale³⁴⁸ ; la

³⁴⁵ P. Pharo, *Le sens de l'action et la compréhension d'autrui*, L'Harmattan, Paris, 1993.

³⁴⁶ L. Lapiere, « Intériorité, Gestion et Organisation », o.c, p 263.

³⁴⁷ M. Klein, « Contribution à la théorie de l'inhibition intellectuelle », in *Essais de Psychanalyse*, Payot, Paris, 1931.

W.R Bion, *Recherches sur les petits groupes*, PUF, Paris, 1972.

E. Jaques *Interventions et changements dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972.

³⁴⁸ H. Levinson, « Psychoanalytic theory and organizational behavior, in J. Lorsch (dir) *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs-Prentice Hall, 1984.

A. Zaleznik, *The managerial mystique : restoring leadership in business*, Harper and Row, New York 1989.

place de la psychosociologie des organisations, d'inspiration analytique³⁴⁹. Notons aussi les travaux issus de l'IPM (Institut de Psychanalyse et de Management)³⁵⁰ dans un but de réflexion et d'action associant le monde de la psychanalyse et celui du management.

Souvent imperceptibles, ces phénomènes psychiques sont à la base de nombreux problèmes, malentendus ou conflits que l'on retrouve à l'intérieur de l'organisation, à tous les niveaux. Au niveau du dirigeant de PME, par exemple, ces troubles psychiques peuvent apparaître dans le cadre de l'aspect fusionnel que cet acteur singulier vit avec son entreprise. Des formes de dépendances néfastes peuvent apparaître, comme par exemple, des troubles catégorisés sous les formes du comportement de type A et de la « boulotmanie »³⁵¹ :

. Définie dans les années 50, la dépendance comportementale du type A est un syndrome clinique caractérisé par un comportement en lutte chronique contre le temps, les événements à autrui. Cette lutte augmente l'hypertension artérielle, les risques coronariens, etc... Ce sont des comportements précis comme, par exemple, un discours rapide et énergique, de fortes réactions émotives se développant derrière des comportements rationnels de compétences et de contrôle. En clair, le dirigeant de ce type agit dans une tentative d'éliminer l'insécurité personnelle et d'augmenter l'estime de soi en mettant une énergie excessive dans l'action.

. La « boulotmanie » est tout aussi destructrice. Il se traduit par des difficultés à se détendre, l'attente excessive de résultats chez autrui, une tendance à fonctionner sur le mode de « crises » et d'urgence systématique, un besoin intense de contrôler le temps, etc...

M. Kets de Vries, « The irrational executive psychoanalytic explorations in management », International University Press, New York, 1984.

³⁴⁹ M. Pagès, V. Bonetti et V. De Gaulejac, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris., 1980.

E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, o.c.

C. Dejours, « Plaisir et souffrance dans le travail », o.c.

³⁵⁰ L'IPM, créé en 1992, est une association indépendante intégrée au CERAM (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées au Management), à Sophia Antipolis. Elle constitue un lieu d'échanges entre les mondes de l'entreprise (cadres, dirigeants, formateurs...), de l'enseignement et de la recherche, des praticiens d'inspiration analytique (psychiatres, psychanalystes, psychosociologues, travailleurs sociaux...). Son but est de développer une conception non réductrice du fonctionnement des organisations.

³⁵¹ P.E. Bracke et J.F.T. Bugental, « La dépendance existentielle », in *La Quête du sens*, o.c, p 73 à 100.

Ces deux types de dérives comportementales sont directement liés à une forte diminution de l'estime de soi. Il s'agit de dérives psychiques caractérisées bien plus par des motivations sous-jacentes qui les favorisent et les perpétuent que par des caractéristiques comportementales. Ces motivations sont liées au besoin désespéré d'échapper à une forme d'angoisse. Ce qui différencie les dirigeants en proie à ces dérives psychiques des autres, c'est le fait qu'ils considèrent le travail comme étant « la » vie, alors que pour les autres le travail reste une dimension d'une vie équilibrée.

Intériorité et gestion motivationnelle du dirigeant de PME

De part les spécificités majeures du contexte PME, « les fondements existentiels » de celle-ci reposent sur son dirigeant³⁵². Ces fondements existentiels reposent sur le développement du « niveau de conscience » du dirigeant de PME, phénomène qui renvoie à la gestion d'une articulation entre intériorité (qui suis-je ?) et extériorité (quelle est ma place dans le monde ?).

Force est de constater que « les questions et les réponses sur le sens de l'existence sont habituellement considérées comme un problème individuel et de nature privée. Très souvent, la relation entre le sens du travail dans l'organisation, et le sens de l'existence dans son acceptation la plus large paraît être gérée de façon rigide³⁵³. A l'heure actuelle, il faut bien reconnaître que la prise en compte de la réalité intérieure, comme support complémentaire à la réalité extérieure dans la conduite managériale, demeure encore une pratique peu usitée pour diverses raisons :

. pour la raison courante, la réalité est objective et extérieure alors que l'illusion est subjective et intérieure : on accepte encore trop peu ce qui reste du domaine de l'inexplicable, voire de l'informel³⁵⁴.

. dans le cadre des pratiques en gestion, la vie psychique est souvent synonyme de « boîte noire ». Cette ouverture sur un monde jusqu'ici occulté dans le monde gestionnaire montrerait l'intrusion de ce que certains nomme

³⁵² G. D'Amboise et D. Garand, « Identification des difficultés et besoins des PME en matière GRH », Rapport de recherche réalisé pour la société québécoise du développement de la main d'oeuvre, Montréal, 1993.

³⁵³ B. Sievers, o.c, p 356.

³⁵⁴ T. Roszak, *Défense de la cause romantique contre les conceptions utilitaires*, in D.C. Noël, Payot, 1981.

l'irrationnel en comparaison au rationnel d'une gestion cartésienne pure. Peu sont prêts à franchir le pas.

Nous pensons que **le dirigeant de PME doit gérer deux approches complémentaires dans sa pratique managériale au quotidien** : d'une part, **une approche de type « extériorité »** qui concerne tout ce qui a trait à son activité de responsable et au sens qu'il donne à sa fonction ; d'autre part, **une approche « intérieure »** qui le concerne dans ce qu'il a de plus profond, sur le plan individuel. Si ces deux approches se chevauchent, **c'est l'approche sur l'intériorité qui fonde l'engagement personnel du dirigeant** : *« pour adapter leurs comportements aux réalités organisationnelles, les hommes ont à se gérer de l'intérieur tout comme ils gèrent ou sont gérés de l'extérieur »*³⁵⁵.

En définitive, *« en tant que dirigeant, vouloir agir sur le concept de motivation suppose qu'il s'inscrive dans une nouvelle sphère du management trouvant alliance entre rationalité et informel. Cela dépend de sa propre conception du fait même d'être dirigeant et de sa conception du collaborateur, et du sens qu'il souhaite donner à son entreprise »*³⁵⁶. Dans le cadre des PME, pour une gestion positive de sa motivation, le dirigeant doit trouver une articulation équilibrée entre intériorité et extériorité, selon les modalités suivantes :

- . l'évitement de la démarche du déni ou de l'idéalisation de l'intériorité au détriment de l'extériorité, et inversement,
- . une approche non dichotomique entre rationalité de gestion et subjectivité, mais une prise en compte globale de ces deux dimensions dans l'explication du phénomène motivationnel.
- . une approche « sacramentelle » de la motivation au sens de Bateson³⁵⁷, pour qui le sacrement est le signe extérieur et visible d'une « grâce intérieure »,
- . la réintroduction de cette motivation intérieure et profonde dans une interaction avec la réalité extérieure, celle de l'opérationnalité : *« intériorité et*

³⁵⁵ R. Zaoré, o.c, p 24.

³⁵⁶ M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, Paris, 1994, p 15.

³⁵⁷ G. Bateson, *La nature et la pensée*, Le Seuil, 1984.

extériorité devraient avoir les caractères d'une exigence et d'une pratique »³⁵⁸.

En tant que chef d'orchestre de toute sa structure, le dirigeant de PME doit être le premier à insuffler cette réalité motivationnelle, énergie fondamentale trouvant alliance entre intériorité et extériorité : « il faut qu'un souffle, une énergie circule dans l'organisation pour donner vie au squelette de la structure(...^o). Il est étonnant que de telles attitudes (insuffler de l'énergie) soient communicatives à travers une organisation, que ce qu'il y a à l'intérieur des têtes - et en réalité des coeurs - du management de la direction, les intentions qui les conduisent réellement, puissent, d'une certaine manière, être transmises aux autres membres de cette organisation. C'est presque psychique. Cela explique peut-être pourquoi les managers d'une organisation qui s'impliquent personnellement peuvent être capables de galvaniser tous ceux qui sont autour d'eux »³⁵⁹.

Diriger une PME suppose savoir gérer la complexité par la conciliation de multiples contraintes et la recherche permanente d'équilibres multiples, en commençant d'abord par son propre équilibre entre intériorité (ce qu'il est) et son extériorité (ce qu'il fait) : « le premier acte du dirigeant, c'est de s'y retrouver, c'est-à-dire de se retrouver dans ce labyrinthe d'exigences apparemment contradictoires et au risque de dissolution du soi. Si le dirigeant veut diriger, il doit d'abord se diriger »³⁶⁰. Pour y parvenir, de multiples modalités d'intervention sont à la disposition du dirigeant de PME.

III) LES METHODES UTILISABLES PAR LE DIRIGEANT DE PME POUR SE MOTIVER

Se diriger pour le dirigeant de PME suppose qu'il s'inscrive dans une recherche de cohérence motivationnelle. Des interventions doivent donc être entreprises pour gérer cette cohérence et plusieurs techniques sont à la disposition du

³⁵⁸ Y. Pélicier, « Les biens psychologiques : intériorité et réciprocité », in *L'Homme et ses potentialités : études en hommage à R. Mucchielli*, ESF, Paris, 1984, p 91.

³⁵⁹ H. Mintzberg: *Voyage au centre des organisations*, éd d'Organisation, Paris, 1990, p 78.

³⁶⁰ M. Metsch, « Diriger en toute conscience...de soi », *Revue Education Permanente*, N°114, o.c, p 233

dirigeant de PME (1). Se motiver peut aussi s'appréhender sous des formes multiples d'accompagnement (2). Toutefois, les modes d'intervention, pour se motiver en tant que dirigeant de PME, sont soumis à débats dans leurs réels apports pratiques. Nous proposerons, en conclusion, un modèle d'analyse de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME (3).

III.1) Une pluralité d'outils permettant d'intervenir sur la motivation

De façon générale, nous distinguons trois familles d'outils d'aide à la gestion motivationnelle de soi, en tant que dirigeant de PME : une première famille composée d'instruments de mesure et de méthodes qualitatives. Son rôle est l'identification des facteurs motivationnels émergents. Elle sert à définir des typologies ou des styles de vie ; une seconde famille comprenant toutes les techniques d'aide à une meilleure compréhension de la conduite humaine et de son amélioration possible sur le plan personnel : il s'agit de toutes les approches de développement personnel ; une troisième famille liée aux techniques d'aide à une meilleure gestion de ses compétences professionnelles et de sa vie professionnelle : il s'agit de l'approche socioprofessionnelle.

Nous proposons, pour chacune de ces trois familles, une approche à la fois descriptive et comparative.

Les techniques de mesure de la motivation

L'ensemble de ces techniques de mesure reposent soit sur la réalisation d'un questionnaire d'analyse, dont la nature des résultats permet de catégoriser le dirigeant de PME dans des typologies de motivation, soit sur des entretiens approfondis pour déterminer des styles motivationnels de vie. Ces techniques ont principalement un rôle de repérage et d'identification d'un ou de plusieurs facteurs de motivation. Parmi les plus connues, nous pouvons citer :

1) Les techniques de mesure liées au couple personnalité/motivation :

Le modèle TAT (ou Test of Thematic Apperception) est un test projectif mis au point par Murray³⁶¹. Il le définit comme un test « *fondé sur le fait bien connu que*

³⁶¹ H.A. Murray, *Explorations in personality*, Oxford University Press, 1938.



lorsqu'une personne interprète une situation sociale ambiguë, elle devient capable d'exposer sa propre personnalité tout autant que le phénomène auquel elle prête attention». Lors de la passation de ce test, il est demandé aux sujets d'imaginer des histoires à partir de 20 planches riches en suggestion émotionnelle : les 10 premières représentent des scènes de vie quotidienne, les 10 autres sont des scènes fantastiques faisant appel à l'imaginaire pour obtenir des associations inconscientes plus profondes. Ce test permet la catégorisation des besoins du sujet (20 besoins fondamentaux catalogués en fonction de trois grandes familles : besoin d'affiliation, besoin de domination, besoin d'accomplissement).

. Cattell³⁶² propose une liste de tendances naturelles qu'il nomme « ergs » : sous l'effet de facteurs socio-culturels, ces ergs développent des émotions. Par des techniques d'analyses factorielles, on aboutit à une liste de tendances ergiques à trois composantes : cognitive, affective et conative. La typologie de Holland³⁶³ distingue six grandes structures de la personnalité (réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant, conventionnel) étudiées en relation avec divers corrélats de choix professionnels. Ces deux techniques, parmi de nombreuses autres, sont souvent utilisées dans un cadre d'orientation scolaire pour les étudiants.

2) Des techniques de mesure liées à l'évaluation des domaines d'activité vers lesquels les sujets sont attirés. Elles servent à l'élaboration de pronostics d'orientation et de réussite professionnelle. On distingue ainsi les questionnaires de valeurs et d'intérêts.

. La classification de Allport et Vernon (1931) envisage six familles de valeurs : valeurs théoriques (recherche de la vérité et du savoir) ; valeurs économiques (recherche de ce qui est utile) ; valeurs esthétiques (sensibilité à la beauté, la symétrie et l'harmonie) ; valeurs sociales (sympathie, altruisme, philanthropie) ; valeurs politiques (goût du pouvoir et de la compétition) ; valeurs religieuses (attrait pour les questions religieuses stricto sensu, ou mystiques). Un autre questionnaire de valeurs, très réputé, est celui du psychologue américain Rokeach³⁶⁴ qui distingue deux grandes familles de valeurs : les valeurs instrumentales correspondant à des façons de se comporter et s'intéressant plus aux qualités humaines que le sujet juge plus ou moins importantes ; les valeurs terminales correspondant à des buts que le sujet considère

³⁶² R.B. Cattell, *Personality and Motivation : structure and measurement*, 1957.

³⁶³ J.L. Holland, « Understanding yourself and your career », Consulting Psychologist Press, Palo Alto California, 1977.

³⁶⁴ M. Rokeach, *The nature of Human Values*, The Free Press, 1973.

comme plus ou moins dignes d'être recherchés. Depuis une dizaine d'années, Schwartz³⁶⁵ a affiné cette typologie en adoptant une vision circulaire de 56 valeurs disposées par catégories : les valeurs de dépassement de soi ; les valeurs du conservatisme ; celles de l'amélioration de soi ; les valeurs d'ouverture au changement.

. Les typologies des valeurs sont utilisées en management : citons, par exemple, l'étude américaine de Weber³⁶⁶ réalisée auprès de 111 étudiants futurs managers. Elle a mis en évidence que les managers, préférant les valeurs de compétence et les valeurs personnelles, se situaient plutôt dans une logique de raisonnement moral, liée à un certain conformisme social. A l'inverse les managers adoptant des valeurs sociales et morales se situaient plus souvent dans une logique de raisonnement moral et prenant en compte les droits de l'individu.

. A côté des questionnaires sur les valeurs, très utilisés dans une perspective psychosociale et assez proches des questionnaires d'attitude liés aux traits de personnalité, se trouvent de nombreux questionnaires d'intérêts d'ordre professionnel : le Vocational Interest Blank de Strong ou le Preference Record de Kuder sont deux mesures très utilisées aux Etats-Unis. En France, une adaptation de ces modèles est le IRMR (inventaire d'intérêts professionnels de Rothwell-Miller).

3) Des méthodes qualitatives liées aux styles motivationnels. Abandonnant l'utilisation du questionnaire d'évaluation, l'ensemble de ces méthodes privilégient une approche centrée sur l'entretien qualitatif, permettant ainsi de mieux définir des comportements motivationnels. Elles se distinguent des approches précédentes pour deux principales raisons : d'une part, elles prennent en compte plusieurs facteurs motivationnels explicatifs de la conduite humaine, retrouvant en cela l'idée d'une conception globale de l'individu ; d'autre part, le but des méthodes de type qualitatif ne réside pas dans l'élaboration de questionnaires normatifs conduisant à classer les acteurs dans des typologies trop rigides. Au contraire, elles se basent généralement sur des entretiens ouverts permettant à l'interviewé de libérer son discours. Cela permet de recueillir des informations plus nourries.

³⁶⁵ S.H. Schwartz, « Are there universal aspects in the structure and contents of human values ? », *Journal of social issues*, Vol 50, N°4, 1994.

³⁶⁶ J. Weber, « Exploring the relationship between personal values and moral reasoning », *Human Relations*, Vol 46, N°4, 1993.

Sur l'aspect précis de la motivation, Nuttin a mis au point la méthode MIM (Méthode d'Induction Motivationnelle) qui inscrit le sujet dans une perspective d'avenir. Pour Nuttin, cet aspect temporel est souvent négligé en étude sur la motivation, alors qu'il demeure particulièrement intéressant : « *la plupart des choses importantes que l'homme est à même de réaliser prend un temps relativement long. La perspective future est le chantier du progrès humain* »³⁶⁷. La méthode MIM vise à collecter un échantillon d'objets de motivation (positive ou négative) du sujet, puis à procéder à leur localisation temporelle. Le recueil des objets motivationnels se fait à partir d'une technique de complétion de phrases selon des inducteurs positifs : « je m'efforce de ... » ou « je serais très heureux si... » ou bien encore « je fais mon possible pour... », et des inducteurs négatifs : « ce qui me déplairait le plus... », ou « j'essaie d'éviter... », ou bien encore « je regretterais beaucoup..., etc... S'en suit un codage des réponses selon une double perspective :

. un codage temporel pour « fixer » chaque objet motivationnel dans des espaces-temps déterminés : 0-6 ans ; 6-12 ans ; 12-18 ans ; 18-25 ans ; 25-45 ans, 45-65 ans ; plus de 65 ans.

. une liste de catégories principales d'objets motivationnels, présentée page suivante.

A partir de cette double codification, on calcule différents indices synthétiques en fonction du type de recherche menée. L'équipe de Nuttin a ainsi étudié l'impact de diverses variables (âge, sexe, catégorie-socio-professionnelle...) à la fois sur le contenu de la motivation (les catégories d'objets) et sur l'extension de la perspective future :

. pour le groupe d'âge entre 36 et 45 ans, le pourcentage d'objets motivationnels se situant dans le futur immédiat (aujourd'hui, dans la semaine, dans le courant du mois) est de 5,39 dans la classe socio-culturelle supérieure ; il est de 5,85 dans la classe socio-culturelle moyenne et de 6,42 dans la classe socio-culturelle inférieure.

. pour les liens entre performance scolaire et perspective temporelle, les études montrent que les bons élèves accordent plus d'importance aux objets motivationnels se situant dans un avenir éloigné que les élèves aux résultats médiocres.

A titre indicatif, notons que ces méthodes qualitatives axées sur l'idée de « styles de vie » sont très utilisées dans les milieux du marketing pour mieux évaluer les motivations du consommateur en particulier. Il existe en France deux grands

³⁶⁷ J. Nuttin, *Motivation et perspectives d'avenir*, Presses Universitaires de Louvain, 1980, p 150 à 170.

Tableau III.24

**LISTE DES CATEGORIES PRINCIPALES
D'OBJETS MOTIVATIONNELS**

(Selon Nuttin)

S	= Self	: un aspect de la personnalité du sujet.
SR	= Self Realisation	: toute activité en vue du développement du sujet.
R	= Realisation	: toute activité qui a pour but de réaliser quelque chose.
C	= Contact	: tout ce qui concerne ou implique le contact social.
E	= Exploration	: activités en rapport avec le désir d'information, d'exploration, de connaissance.
T	= Transcendant	: motivations en rapport avec objets et valeurs de nature religieuse et inspiratrice.
P	= Possession	: tout ce qui concerne des désirs de possession et d'appropriation d'objets.
L	= Leisure	: activités de récréation , de jeu, de loisirs (en opposition au travail).
Tt	= Test	: toutes les questions concernant l'enquête.
U	= Unclassified	: réponses inclassables ou hors de propos.

organismes qui s'en sont fait une spécialité : la Cofremca qui a mis à jour des « courants socio-culturels » et le CCA (Centre de Communication Avancé, Havas), qui détermine des socio-styles³⁶⁸.

Comme les affects jouent un rôle important dans la dynamique motivationnelle, des chercheurs ont beaucoup travaillé sur l'émotion et les possibilités de son analyse qualitative. Ainsi, à côté du psychologue Goleman³⁶⁹ qui, en s'appuyant sur les travaux du neurologue Damazio³⁷⁰, suggère l'existence d'une « intelligence émotionnelle » à maîtriser, quelques scientifiques se sont attachés à des techniques de « mise en mots » d'événements émotionnels, véritables ateliers d'écriture ayant un double but : la catégorisation des événements de vie entraînant un choc émotionnel plus ou moins profond ; la mise au point d'interventions psychologiques, tel que le debriefing émotionnel³⁷¹.

Les techniques de développement personnel

Dans leur ensemble, la vaste panoplie des techniques liées à une meilleure compréhension et gestion de soi prend comme point d'ancrage l'étude d'un ou de plusieurs facteurs définissant la personne humaine : facteurs cognitifs, affectifs, physiques ou existentiels. Ces techniques font une approche explicative sur leur impact direct ou non dans le développement individuel, et proposent parfois des outils d'aide pour l'amélioration ou la reconstruction dynamique de soi. Nous faisons le choix d'en présenter une lecture synthétique sous la forme d'un schéma récapitulatif de base reprenant les principales techniques actuelles (voir page suivante). Nous proposons une approche explicative pour quelques unes des plus connues d'entre elles en essayant de les lier avec le phénomène de la motivation :

. Inspirée des travaux de l'École de Palo Alto et développée par le psychothérapeute Bandler et le linguiste Grinder³⁷², la Programmation-Neuro-Linguistique (PNL) se veut être une démarche pragmatique visant à comprendre ce qui se passe dans la tête des

³⁶⁸ J. Lendrevie, D. Lindon et Mercator, *Théorie et Pratique du Marketing*, Dalloz, 1993, p 81.

³⁶⁹ D. Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, éd R. Laffont, 1997.

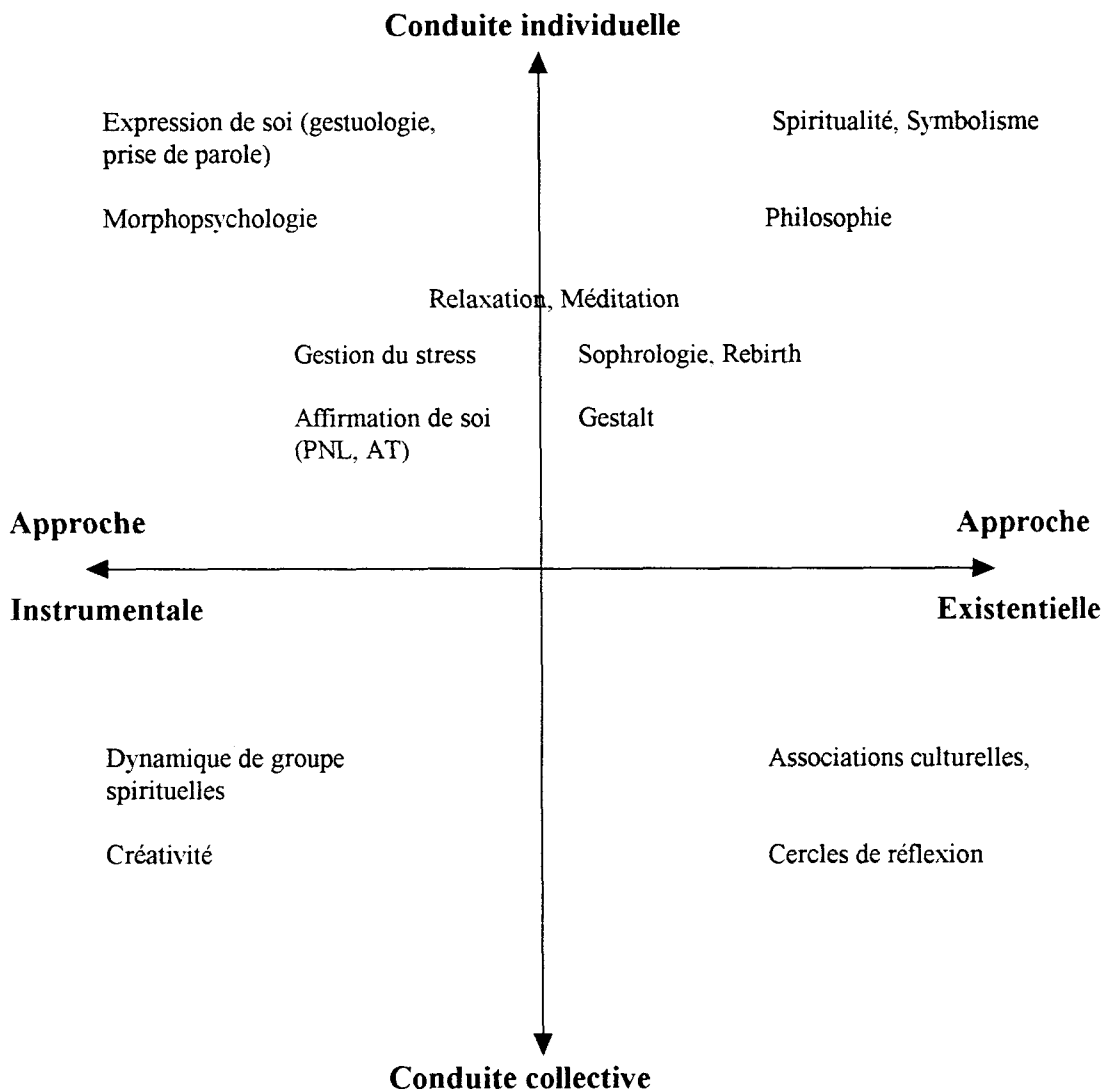
³⁷⁰ A. Damazio, *L'erreur de Descartes, la raison des émotions*, O. Jacob, 1995.

³⁷¹ J.W. Pennebaker, *Opening up : the healing power of expressing emotions*. Guilford Publications, 1997.

³⁷² R. Bandler et J. Grinder, *Les secrets de la communication*, Le Jour éditeur, 1982.

SCHEMA III.25

**LES PRINCIPALES TECHNIQUES
DE DEVELOPPEMENT PERSONNEL**



. L'axe horizontal concerne le contenu de la technique : apport de type instrumental (outils, méthodes) ou de type existentiel (démarche réflexive).

. L'axe vertical concerne la forme de l'approche : la forme individuelle (soi avec soi), et la forme collective (soi avec autrui).

gens pour mieux s'y adapter. Cette technique repose essentiellement sur la notion de métaprogrammes, définis comme des grilles d'analyse portant essentiellement sur les processus de traitement de l'information. Ces derniers sont repérables par l'étude de trois modalités sensorielles : le visuel, l'auditif et le kinesthésique. Selon les deux auteurs, chaque personne a une modalité préférée correspondant à une manière spécifique d'aborder le monde. C'est cette notion de priorité de valeurs qui amène Le Roy³⁷³ à lier PNL et motivation en proposant une méthodologie pour découvrir les stratégies individuelles de motivation situationnelle.

. Créée par le psychanalyste Berne³⁷⁴, l'Analyse Transactionnelle (AT) est une analyse des rapports sociaux se basant sur une théorie de la personnalité structurale. Celle-ci est composée de trois instances qui se manifestent généralement en alternance : l'état du moi Parent (P) fait référence au monde éducatif, l'état du moi Adulte (A) lié à ses propres expériences de vie et l'état du moi Enfant (E) explicatif du monde émotionnel. Riverin-Simmard³⁷⁵, tout en confirmant l'apport empirique assez mince de l'AT, considère la métaphore PAE comme assez instructive, notamment dans sa liaison possible avec certains comportements professionnels déviants, tel que le stress par exemple. En effet, dans le cadre de la gestion émotionnelle de soi, l'étude de l'état Enfant demeure un levier important, dans la mesure où il intervient le plus souvent dans une situation stressante : celle-ci sollicite les affects et émotions dont le siège se situe précisément dans cet état du moi.

. A côté de ces techniques classiques et rationnelles de communication, se trouvent les techniques à dominante « psy » (psychocorporelle, psychothérapique, etc...) proposant des démarches plus cliniques, comme le rebirth, la gestalt, ou la sophrologie, par exemple³⁷⁶. De façon générale, elles sont plus utilisées pour des situations dysfonctionnelles lourdes. Toutefois, l'ensemble de ces techniques a moins un but de guérir une « maladie » que de permettre le développement de potentialités mal

³⁷³ B. Le Roy, « La motivation en période de crise », in M. Gervais, *Recherches en Contrôle de Gestion*, Economica, Paris, 1996, p 139 à 177.

³⁷⁴ E. Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1983.

³⁷⁵ D. Riverin-Simard, *Transitions professionnelles : choix et stratégies*, Presses de l'Université de Laval, 1993.

³⁷⁶ La gestalt : thérapie ayant pour objet de mobiliser les ressources de l'individu de manière à rendre conscientes toutes ses contradictions et à lui permettre de les réduire lui-même. Le rebirth : thérapie qui aide le sujet à revivre des situations douloureuses issues de sa prime enfance, voire de sa vie foetale, et qui posent problème dans la vie adulte. La sophrologie : méthode visant à dominer les sensations douloureuses et de malaise psychique, par des techniques de relation, proches de l'hypnose.

exploitées, afin de s'épanouir tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel³⁷⁷.

. De nombreuses techniques liées à une meilleure compréhension de son corps et/ou de son esprit sont également utilisées dans le cadre interventionniste. Il s'agit, d'une part, de méthodes permettant le contrôle de l'activité physiologique (contrôle de la respiration, régulation du tonus musculaire, etc...) comme la pratique de la relaxation, du yoga, etc... ; d'autre part, il s'agit d'approches réflexives plus axées sur la notion de l'éveil et de l'évolution de la conscience. Généralement, ces pratiques prennent leurs racines explicatives dans les cultures traditionnelles, notamment celles de l'Orient : le zen, le Nouvel Age, le yi-king, la méditation transcendantale, etc... On retrouve aussi ces techniques transpersonnelles dans des approches symboliques, telles celles véhiculées dans les « écoles de mystère », dites initiatiques.

Les techniques de développement professionnel

Dans le cadre d'une recherche de cohérence motivationnelle entre les fondements de la personne humaine et le contenu de la fonction managériale, le dirigeant d'entreprise peut aussi mettre en place une démarche compréhensive de sa logique professionnelle. Généralement, on distingue deux grand types de technologies possibles pour y parvenir : les bilans de compétences et les bilans de carrière.

Les bilans de compétence s'intéressent plus au domaine de l'orientation professionnelle (consolidation d'un projet professionnel, aiguillage dans un parcours de formation, etc...). Dans ces bilans, la motivation du sujet est une dimension peu abordée, car on accorde encore trop de place aux questionnaires de valeurs et d'intérêts qui, par définition, ne font référence qu'à un aspect réduit du phénomène motivationnel³⁷⁸. Notons quand même l'existence en France de bilans prenant en compte l'aspect dynamique de la conduite humaine :

. le QMA de Aubret³⁷⁹ qui évalue l'attitude motivée des jeunes de 14 à 20 ans à l'égard du travail scolaire et universitaire, et le QMF de Forner³⁸⁰ qui évalue l'attitude

³⁷⁷ E. Marc, *Le guide pratique des nouvelles psychothérapies*, Retz, Paris, 1992.

³⁷⁸ P.H. François, « Bilan de compétences et motivation : perspectives de recherche », *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, Vol 48, N°4, 1998, p 275 à 282.

³⁷⁹ F. Aubret, *Manuel du Questionnaire de Motivation QMA*, Issy-les-Moulineaux, Etablissements d'Applications Psychotechniques, 1989.

motivée par rapport à une formation. ; le FIVA2 de Francès³⁸¹ qui permet d'évaluer la motivation de cadres par les différents aspects de leur travail qu'ils jugent importants.

Sur le plan plus général du parcours professionnel, le rôle des conseillers en psychologie vocationnelle et en carriérologie trouve une place renforcée dans notre environnement social et professionnel en perpétuelles mutations.

III.2) Le contexte de l'intervention pour se motiver en tant que dirigeant de PME

Les techniques en intervention sur la gestion motivationnelle se caractérisent par leur volume important et leur grande diversité. Nous souhaitons maintenant aborder le champ de l'intervention en essayant de répondre aux trois interrogations suivantes :

- . A quels moments de la situation motivationnelle du sujet faut-il intervenir ?
- . Quels sont les types d'accompagnement motivationnel ?
- . Quelles formes d'intervention privilégier pour une résolution pratique ?

Les stratégies d'agir motivationnel

Dans la mesure où la PME demeure une organisation personnalisée, la performance de celle-ci dépend donc en partie de celle de son dirigeant. Dans son étude sur la notion de réactivité, Kalika³⁸² montre que l'organisation performante repose sur la gestion d'une double dynamique : d'une part, une dynamique réactive correspondant à une capacité de répondre aux stimulations de son environnement ; d'autre part, une dynamique anticipative caractérisée par un dirigeant de PME plus « acteur » du changement.

³⁸⁰ Y. Forner, *La motivation à la réussite dans les situations de formation. Manuel du QMF*, Issy-Les-Moulineaux, Etablissements d'Applications Psychotechniques, 1995.

³⁸¹ R. Francès, *Manuel de l'inventaire de satisfaction et de motivation FIVA*, Issy-Les-Moulineaux, Etablissements d'Applications Psychotechniques, 1989.

³⁸² M. Kalika, « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1991, p 46 à 50.

Autrement dit, **agir sur sa motivation en tant que dirigeant de PME (l'agir motivationnel)**³⁸³ peut se pratiquer selon deux types d'intervention, à savoir **une intervention de réparation et une intervention de prévention**. La première intervention est dite réparatrice ou réactive car elle suppose la gestion « après coup » d'un problème dysfonctionnel dans le processus motivationnel du dirigeant de PME. Elle se déroule selon la mise en place de modalités spécifiques :

. la motivation s'inscrivant dans le réel, il faut faire tout d'abord des repérages au niveau des dysfonctionnements comportementaux. Ceci suppose les pré-requis suivants : savoir et vouloir s'observer, entendre et écouter « ce qui ne va pas ». Cette prise de connaissance des dysfonctionnements doit s'accompagner d'une prise de conscience. Celle-ci va s'appuyer sur une recherche des causes réelles des effets négatifs, blocages ou renforcements exagérés. Il s'agit de la première phase de « mise à plat » des problèmes, non seulement dans la compréhension de leur nature, mais surtout dans leur acceptation.

. pour une mise en route effective d'actions opérantes, il faut se donner un futur positif, notamment par l'élaboration de projets moteurs et motivants. Leur mise en oeuvre va reposer sur les trois étapes suivantes : savoir transformer des aspirations floues ou illusives en images précises et réalisables (il s'agit ici d'expérimenter le pouvoir créatif de la pensée) ; adapter une méthodologie d'actions en se dotant d'un réel plan de bataille ; transformer l'anticipation en actions, en évitant les blocages issus de « la pathologie de l'acte » (tout remettre en cause à la dernière minute, revenir en arrière dans des définitions d'actions sans cesse renouvelées, se trouver tous les alibis possibles pour ne pas faire, etc...).

La seconde intervention est dite anticipatrice ou préventive. Elle a pour but la réduction, voire l'évitement, d'un noeud dysfonctionnel prévisible dans la dynamique motivationnelle globale. L'anticipation de possibles perturbations s'effectue par la mise en place d'un véritable système de veille. La vigilance n'est pas un état, mais un équilibre sans cesse compromis entre deux écueils : l'hypervigilance et l'hypovigilance³⁸⁴ : d'un côté, l'hypervigilance est un état de crispation, de suractivation conduisant à un auto-contrôle permanent et rigide de soi ; d'un autre côté, l'hypovigilance est l'absence d'une écoute attentive de soi et des autres, attitude négative pouvant amener soit à la confrontation brutale de problèmes non perçus, soit à une résolution parcellaire de ceux-ci, par une gestion symptomatique et non causale.

³⁸³ En faisant référence à la notion de l'agir communicationnel de J. Habermas.

³⁸⁴ E.Y. Caille, *Vigilance et fatigue informationnelle* (1979).

En définitive, **l'agir motivationnel, préventif ou réactif, suppose que le dirigeant de PME soit le plus souvent possible en dynamique de réflexion/action par rapport à sa vie personnelle et professionnelle.** Cette dynamique, à la fois façon d'être et façon de faire, renforce la caractère de souplesse et de flexibilité indispensable pour mieux gérer sa motivation³⁸⁵.

. La vision systémique de la motivation est essentiellement dynamique et se caractérise par des fluctuations continues, multiples et interdépendantes. Pour être sain, un tel système doit être souple et disposer d'un éventail étendu de choix d'interactions avec son environnement. Cette souplesse dépend du nombre de variables dont les limites fluctuent : plus l'organisme est dynamique (au niveau physique, mental, affectif, etc...), plus la souplesse est grande, et inversement.

Le choix et la gestion d'une stratégie d'agir motivationnel des dirigeants de PME dépendent à la fois de leur histoire de vie, de leur personnalités et de la façon dont ils appréhendent leur fonction managériale. Exercice difficile et parfois complexe qui suppose, pour certains d'entre eux, le passage auprès d'un tiers-aidant pour être accompagnés.

L'intervention sur la motivation du dirigeant de PME : accompagnée ou individuelle ?

Pour agir sur sa motivation, trois modes de pratiques sont possibles : un mode collectif, un mode binomial ou un mode individuel.

Le mode collectif fait référence à une dynamique groupale exploitée soit dans le cadre de formations classiques ou dans le cadre de réseaux de dirigeants. La formation en groupe, à durée courte ou longue, privilégie classiquement l'apport didactique de connaissances pures en matière de motivation. Depuis quelques années, de nouvelles formules de séminaires plus impliquantes ont vu le jour, afin de permettre une approche moins intellectuelle et plus pratique de tout ce qui a trait, plus ou moins directement, au monde de la motivation. Citons, à titre d'exemple, les stages de type

³⁸⁵ F. Capra, « Le temps du changement », Revue Science, Société et Nouvelle Culture, éd du Rocher, Monaco, 1983, p 306.

« out door » ou « hors limite »³⁸⁶, les formations analogiques de type artistique ou culturel³⁸⁷, etc...

L'accompagnement collectif peut aussi se réaliser dans le cadre d'un perfectionnement par les réseaux. De façon non exhaustive, citons des associations et des clubs tels que le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), l'APM (Association pour le Progrès et le Management), le CRC (Centre de Recherches des Chefs d'entreprises), HEC-entrepreneurs, etc... En règle générale, les dirigeants de PME privilégient ce type de démarche collective au détriment de celui de la formation pure. Plusieurs raisons participent à un tel état de fait :

. Une première raison résulte d'un besoin de sécurisation du dirigeant : « *tout se passe comme si les dirigeants préféreraient ne pas s'exposer hors de leur système affinitaire de relations (...)* Si le dirigeant de PME refuse ainsi de s'aventurer au-delà des limites de son réseau, c'est d'abord parce qu'à travers la question du perfectionnement se pose le problème d'une possible remise en cause de son autorité légitime »³⁸⁸.

. La seconde raison fait référence aux motivations d'adhésions à ce type de réseau. Pour Minguet et Pérez³⁸⁹, la motivation principale serait la recherche du « charisme de fonction », défini selon les caractéristiques suivantes : un aspect « élitiste » ; des affinités « électives » entre un dirigeant et une institution ; la transmission de « caractères » ou « de dons » charismatiques justifiés par des rites d'intronisation et de passage.

La participation à de tels réseaux permet aux dirigeants de PME de sortir de leur isolement, de privilégier des contacts permettant de bénéficier d'une relation pédagogique fondée sur l'échange avec les pairs d'expériences. Dans ces réseaux, le climat de confiance et de convivialité est jugé capital.

³⁸⁶ A. Meignant et J. Rayet, *Saute, manager ! Les techniques out door dans la formation des cadres*, éd d'Organisation, Paris, 1989.

³⁸⁷ La démarche analogique suppose la distance et le recul par rapport à l'univers habituel de travail des dirigeants pour l'éclairer différemment.

³⁸⁸ C. Perrien, « Logiques de perfectionnement des dirigeants de PME/PMI », *Revue ANDCP-Personnel*, N°351, Juin 1994, p 75.

³⁸⁹ G. Minguet et Y. Pérez, « De l'art de diriger comme problème », *Revue Education Permanente*, N°114, Mars 1993, p 65 à 78.

Moins collectif, le mode d'intervention de type binômial concerne un accompagnement pédagogique entre un dirigeant de PME et un unique intervenant. Il s'agit de la démarche du « coaching ». Ce terme signifie une relation individuelle entre un responsable et « un coach », le second ayant pour vocation d'aider le premier à améliorer ses performances grâce à des mises en situation, des entretiens de visu, ou toute autre forme d'échange (par téléphone, par Internet, etc ...). L'activité de coach serait apparue dans les années 80 aux USA pour accompagner les cadres des grandes entreprises, : « *les coaches sont des entraîneurs, facilitateurs, motivateurs, modérateurs, avocats du diable, caisses de résonance et confidentes* »³⁹⁰. Le coach se différencie du tuteur pour une simple raison : il est extérieur à l'entreprise, et il est rémunéré pour ses services ; quant au tuteur, il appartient à l'entreprise et c'est une compétence supplémentaire à une fonction tenue déjà par un cadre responsable. Les formes de coaching s'utilisent autant pour remettre un cadre sur pied que pour l'aider à développer des potentiels. On distingue généralement trois types de public qui ont recours à cette forme particulière d'accompagnement :

. pour aider à l'évolution de carrière d'un responsable à potentiel possédant quelques lacunes, notamment sur le plan relationnel, ces dernières pouvant le freiner dans son évolution professionnelle ; pour développer le potentiel de leadership de responsables déjà en place et sans vraiment de problématiques particulières de comportement managérial ; pour accompagner des entrepreneurs, des professions libérales afin de les aider à mieux prendre de la distance avec leur quotidien professionnel.

La démarche de gestion motivationnelle de soi peut aussi se pratiquer de façon individuelle, selon deux voies possibles³⁹¹ : une première voie de type autopraxéologique, privilégiant la gestion motivationnelle de soi en fonction de l'expérimentation de sa vie et de son analyse réflexive systématique ; une seconde voie de type autodidaxique qui privilégie des démarches apprenantes cultivées de façon solitaire, pour se distancer du quotidien, favoriser la démarche d'introspection et permettre ainsi le ressourcement (longues promenades méditatives dans la nature, retraites spirituelles, etc...) ³⁹².

³⁹⁰ W.Q. Judge et J. Cowell, « Le « coaching » en sept questions », L'Expansion Management Review, Décembre 1997, p 109 à 113.

³⁹¹ N. Tremblay, *Apprendre en situation d'autodidaxie*, PUM, Montréal, 1986. Sur le plan étymologique, autopraxéologie vient des termes grecs « praxis » signifiant « pratique » et « autos » qui veut dire « soi-même ».

³⁹² Ganagobie est un monastère bénédictin des Alpes-de-Haute-Provence où se déroulent des séminaires pour dirigeants comme « le management porteur de sens » ou « la connaissance de soi », etc...

Quelle pédagogie pour se motiver ?

Deux modes pédagogiques sont possible pour agir de manière efficiente sur sa motivation : d'une part, l'enseignement en tant que tel, dont l'objet majeur est d'apporter la connaissance utile et nécessaire au phénomène motivationnel ; d'autre part, l'apprentissage qui, plus qu'un apport de connaissances intellectuelles, permet un changement. en profondeur des comportements de dirigeants de PME.

Force est de constater que l'ensemble des pratiques d'accompagnement au perfectionnement des dirigeants se positionne plus dans des approches pédagogiques traditionnelles où le domaine cognitif est largement étudié. Pour le second aspect, il reste plus dans le discursif que dans une réelle opérationnalisation en actes. Nous pensons que ces deux approches doivent se combiner : « *devenir un manager professionnel suppose obéir à un apprentissage à deux niveaux* »³⁹³. L'apprentissage à double niveau comprend un apprentissage d'ordre cognitif, représenté par l'apport d'un certain nombre de connaissances; et complété par un apprentissage à composante plus comportementale, au sens d' Argyris et Shön³⁹⁴.

Pour favoriser une démarche pédagogique qui aboutisse à une transformation concrète au niveau du dirigeant de PME, sont apparus depuis une vingtaine d'années, en particulier dans le monde anglo-saxon, de nouveaux modèles d'apprentissages liés à la notion d'andragogie³⁹⁵. Le fondateur du courant andragogique de l'apprentissage des dirigeants est M. Knowles (1973) qui définit cette démarche comme l'art et la science d'aider les adultes à apprendre de façon opérationnelle :

Dans la démarche andragogique, l'accent est porté sur l'expérience du dirigeant considérée comme une ressource qu'il doit être capable d'évaluer, de reconstruire et de réorganiser pour mieux diriger ses expériences futures. Basée sur une volonté d'avancer, exigeant un effort personnel dont la motivation est intrinsèque, cette forme d'accompagnement suppose un engagement entier du dirigeant de PME, avec ses aspects émotifs, psychologiques, intellectuels et physiques. Le rôle de l'intervenant n'est plus celui qui transmet une connaissance, mais quelqu'un qui guide le dirigeant à

³⁹³ P. Louart et C. Beaucourt, « Aspects psycho-sociologiques d'un développement des potentiels humains. Peut-on potentialiser l'aptitude à diriger ? » in F. Bourmois et S. Roussillon, *Préparer les dirigeants de demain*, éd d'Organisation, 1998, p 115 à 134.

³⁹⁴ C. Argyris et D.A. Shön, *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading, 1978. Les deux auteurs ont mis en place un projet de modification des comportements initiaux par le passage de l'apprentissage simple à un apprentissage en double boucle.

³⁹⁵ D. Belet, « Vers un apprentissage andragogique du management : l'intérêt d'une approche transversale du perfectionnement managérial des dirigeants et cadres », Actes du Congrès de l'AGRH, Lille, 1992, p 530 à 538.

advenir à lui-même afin qu'il acquiert plus de maturité tant personnelle que professionnelle. L'andragogie reste une pratique essentiellement personnelle car tout dirigeant est unique dans son histoire passé, sa réalité présente et son futur possible.

La motivation passant par l'intérêt qu'on doit porter à soi-même, sa pédagogie exige que le dirigeant de PME soit rendu à sa dimension intérieure³⁹⁶. En d'autres termes, agir concrètement et positivement sur sa motivation suppose, avant tout, un sincère désir d'évolution, un engagement individuel du dirigeant. En conséquence, pour les dirigeants de PME désireux de se faire accompagner pour mieux travailler sur leur motivation, la démarche pédagogique de l'andragogie nous paraît la plus adaptée.

III.3) Accompagner l'agir motivationnel : questions-clefs

L'articulation intériorité/extériorité : une mode managériale ?

Vers la fin des années 80, pour contrecarrer la logique du rationnel souvent utilisée en gestion managériale, s'est fait faire ressentir la nécessité de s'ouvrir à d'autres dimensions, telles celles faisant appel à la notion d'intériorité. Un tel état de fait n'est pas sans poser quelques problèmes :

· dans son aspect gestionnaire, la question existentielle sera surtout appréhendée sous une forme instrumentale. Certains auteurs montrent que la recherche actuelle du sens en organisation est surtout utilisée pour une meilleure implication professionnelle³⁹⁷. Ces deux auteurs ont mis au point le concept du « système managinaire ». Ce système est composé de tous les éléments affectifs et cognitifs de l'imaginaire individuel (idées, désirs, rêves sublimations, ambitions) pouvant être utilisés et gérés par l'entreprise pour orienter les comportements. Dès lors, l'utilisation de l'appareil psychique devient un moyen supplémentaire d'utiliser autrui pour améliorer la

³⁹⁶ A. de La Garanderie, o.c, p 95.

³⁹⁷ V. de Gaulejac et N. Aubert, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1990.

performance organisationnelle, et non une question éthique de recherche de sens.

. Comme la découverte et la production intentionnelle de soi sont des traits caractéristiques de la modernité³⁹⁸, la culture de la question de l'intériorité au sein des entreprises est à l'origine de nombreux discours et pratiques issus d'une nouvelle sphère : celle du néomanagement. Cette nouveauté a une forte tendance à exalter une réflexivité du sujet dans un phénomène de mode : « *il suffit de jeter un coup d'œil sur la littérature en management ou d'étudier le marché de la formation dans le domaine pour s'en convaincre : la réflexivité tend à s'emparer du sujet dans une vaste incitation à s'autoproduire* »³⁹⁹.

. Cette effervescence neomanagériale, de façon générale, entraîne dans son sillage l'idée de « folklorisation » de l'offre de formation individuelle ou collective. Cette réalité se nourrit elle-même du fait que le public des dirigeants, public pressé et difficile à satisfaire, est plus demandeur d'outils facilement et rapidement opérationnels.

Si « *le gestionnaire de demain sera celui qui sait comprendre avant d'agir, qui sait utiliser sa réflexion et son jugement, appuyés sur des connaissances et des expériences intériorisées, riches et variées, plutôt que sur des instruments tout faits* »⁴⁰⁰, il faut bien admettre que, dans la pratique, peu de dirigeants sont enclins à pratiquer la démarche anglo-saxonne du « lifelong learning » : prendre conscience des limites de ses conceptions actuelles, nourrir une volonté de découvrir d'autres référentiels, accepter la remise en cause, pratiquer une démarche longitudinale d'intériorisation personnelle.

³⁹⁸ A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987.

³⁹⁹ A. Eraly, « L'idéologie dans le management », *Revue Education Permanente*, N°114, o.c, p 27 à 42. L'auteur cite quelques titres d'ouvrages récents de psychologie professionnelle ou de management : *vaincre le stress, l'entraînement mental, zen-management, apprivoiser l'ennemi intérieur, comment déborder d'énergie, s'aider soi-même, maîtriser son destin*, etc...

⁴⁰⁰ O. Atkouf, o.c, p 562.

***L'accompagnement motivationnel :
quelle interaction privilégier ?***

Il nous semble opportun de faire une clarification sémantique sur les notions de conseil et d'intervention dans le domaine managérial. Arnaud et Dutech⁴⁰¹ définissent le conseil et l'intervention comme des pratiques (celle du consultant ou de l'intervenant) permettant de répondre à une demande formulée par un client (unitaire ou collectif). Ces pratiques d'accompagnement reposent sur une collection de dispositifs orientés vers le diagnostic et/ou le changement (préconisation/action) :

. l'activité de conseil, du latin « concilium » signifiant « consultation, avis, et aussi prudence », se déploie plutôt dans le double registre du « savoir » ou du « savoir-faire » que le consultant doit communiquer ou transférer au client, sous forme d'expertise ou de recommandations.

. l'intervention vient du latin « intervenir » qui signifie « venir entre » : elle opère essentiellement dans le domaine du « faire » que l'intervenant est censé impulser ou accompagner in situ.

Par delà le dispositif méthodologique emprunté, la pratique de conseil ou d'intervention se légitime d'une logique de résultat, voire de performance (individuelle, sociale, économique...). Toutefois, ces méthodes interactives doivent être contextualisées, dans la mesure où les enjeux managériaux diffèrent selon qu'il s'agit d'une grande entreprise ou d'une PME. En effet, **la forte personnalisation de la PME entraîne inexorablement une forme de conseil spécifique**⁴⁰². Ferrer (1994)⁴⁰³ propose un tableau récapitulatif reliant le profil du dirigeant de PME et la nature du conseil, en reprenant la typologie des entrepreneurs PIC et CAP de Julien et Marchesnay⁴⁰⁴ liés aux travaux de Julhiet⁴⁰⁵, (voir tableau, page suivante) : à côté des

⁴⁰¹ G. Arnaud et A. Dutech, « Conseil, intervention et psychanalyse : innovations ou retour aux sources ? », Actes des 7èmes Journées Nationales d'Etudes Psychanalyse et Management, Groupe ESC Toulouse, 15 et 16 Mai, 1997, p 10.

⁴⁰² J. M. Plane et O. Torrès, « Le recours au conseil est-il dénaturant pour la PME ? » CIFPME 98 de Nancy-Metz.

⁴⁰³ M. Ferrer, « L'efficacité du conseil en management stratégique dans un contexte d'intervention spécifique : la PME », Actes du Premier tutorat collectif CRET-ERFI, 3-4 Novembre 1994, Aix-en-Provence.

⁴⁰⁴ P.A. Julien et M. Marchesnay, o.c.

⁴⁰⁵ B. Julhiet, *Le conseil en PMI*, Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, 1986-1991.

Tableau III.26

**TYPLOGIE DES ENTREPRENEURS
ET NATURE DES PRESTATIONS DE CONSEIL**

(Source : Ferrer)

Typologie d'entrepreneurs	Motivation de gestion	Attitude face au conseil	Nature des prestations de conseil
PIC	Préoccupations de bilan et de patrimoine	Fermeture ou retranchement	Service de faire à résultat précis. Prestation d'expertise
CAP	Préoccupations de profit et de Croissance	Ouverture ou Recherche	Service d'orientation à résultat incertain, de type généraliste. Prestation de type managériale et stratégique

conseils-experts, essentiellement centrés sur des questions techniques et opérationnelles demandant des solutions opératoires, se trouvent des consultants « facilitateurs » intervenant dans le cadre d'une situation problématique. Ces derniers contribuent à accompagner le dirigeant dans la résolution du problème « *tel qu'un psychothérapeute peut le faire avec un patient en difficulté* » (Plane et Torrès, o.c). Selon ces deux auteurs, la contribution d'un intervenant au développement d'une PME se traite à partir de l'analyse de l'évolution de quatre relations spécifiques :

. la relation formel/informel : comme la PME se caractérise par une absence de procédures, de planification⁴⁰⁶, l'action du consultant est, en premier lieu de rendre plus formel et lisible ce qui est plutôt sous-jacent et moins explicite.

. la relation caché/visible : la démarche d'intervention, basée sur une forte connivence entre le conseil et le dirigeant de PME, peut provoquer quelques turbulences au sein de l'entreprise. Notamment par la mise à jour de problèmes occultés au sein de l'entreprise, voire des aspects dysfonctionnels plus directement liés à la personne même du dirigeant. Dès lors, si provoquer des perturbations est une démarche constructive, il faut aussi que le conseil accompagne dans la mise en place de pratiques rééquilibrantes.

. la relation intention/action : dans le cadre de la PME, il apparaît que la place de l'oralité soit très forte⁴⁰⁷. Cela constitue à la fois un support pour l'intervenant mais aussi un frein, car il peut y avoir de grandes différences entre l'intention exprimée et les actes opérants sur le terrain.

. la relation implicite/explicite : en PME, l'accompagnement du conseil possède à la fois un caractère matériel (apporter des éléments, voire des ébauches de solutions pertinentes pour le dirigeant) et un aspect immatériel, issu de la confiance, de la relation empathique entre les partenaires.

L'application stricte de ces modes relationnels d'intervention n'est pas suffisante pour qualifier de constructif un accompagnement motivationnel du dirigeant de PME. En effet, certains conseils en PME peuvent participer, par souci d'opérationnalité, au « management des apparences »⁴⁰⁸ pouvant aboutir à des

⁴⁰⁶ M. Marchesnay, « PME, stratégie et recherche », o.c, p 70 à 76.

⁴⁰⁷ B. Fallery, « Un système d'information du dirigeant pour les PME », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1993, p 70 à 76.

⁴⁰⁸ P. Gilbert et C. Gillot, *Le management des apparences : incantations, pratiques magiques et management*, L'Harmattan, 1993.

dysfonctionnements plus graves encore que ceux qu'ils étaient censés résoudre : d'un côté, par l'absence de contenu théorique et d'une base scientifique, certains conseils peuvent aboutir à présenter des solutions miracles, souvent éphémères et qui ne résolvent que des aspects superficiels des dysfonctionnements plus profonds ; d'un autre côté, motivés par le souci de rendement économique de leur propre métier, certains conseils peuvent aussi générer une relation de dépendance vis-à-vis du dirigeant, au détriment d'une démarche d'autonomisation.

Une véritable dimension éthique doit entourer l'ensemble de l'accompagnement motivationnel passant inexorablement par le « lâcher-prise » du dirigeant de PME. En effet, la vision pronominale de la motivation (se motiver) suppose une expérimentation soi avec soi, et « *nul ne sait nager avant d'avoir traversé seul un fleuve large et impétueux. Partez, plongez* »⁴⁰⁹.

Proposition d'un modèle d'analyse de l'agir motivationnel

Pour modéliser le concept de motivation, dans la prise en compte de sa globalité dynamique et dans un but de recherche d'opérationnalité, un paradoxe surgit : le modèle doit être rigoureux, c'est-à-dire élaboré d'un point de vue théorique ou méthodologique, et en même temps ouvert à ce qui s'expérimente à partir de la réalité : « *il représente un équilibre tensionnel entre l'effort de la connaissance et le lâcher-prise face à l'inconnu relatif d'une situation particulière* »⁴¹⁰. Cet état de fait implique un choix à opérer entre un modèle impulsif, souvent naïf et incomplet, et un modèle global ou abstrait qui est souvent sans lien réel avec le concret, le terrain. Toutefois il est possible de pallier ce problème : « *pour déjouer ce paradoxe, il est utile de fonctionner dans des méta-modèles qui nous intègrent comme des sujets individuels ou collectifs de l'action* » (Louart, o. c, p 22). **C'est dans cette approche de la notion de méta-modèle que nous tentons d'expliquer la gestion possible de la dynamique motivationnelle globale.**

Notre modélisation demeure une tentative de construction d'un modèle explicatif de la motivation dans une recherche d'opérationnalité : il s'agit bien de transformer le réel et pas seulement de le comprendre. La base référentielle de notre

⁴⁰⁹ M. Serres, *Le tiers-instruit*, éd. F. Bourin, 1991.

⁴¹⁰ P. Louart, « Des apories du décideur à l'expérience de l'action ; Rôle des méta-modèles comme soutien de la gestion créative », Les Cahiers de Recherche, IAE, Lille, 1990, p 19.

méta-modèle repose sur une double approche focale de la réalité. Nous concevons l'action opérationnelle comme sous-tendue par des constructions implicites, des accords plus ou moins profonds inscrits au cœur même de ce qui fonde la notion de personne. La réalité procède à la fois de l'action concrète, du champ des pratiques et des interactions observables : c'est la partie explicite et logique, voire objectivante de la réalité ; elle procède aussi d'une réalité plus intérieure, basée sur des constructions implicites d'où naît l'action : c'est la réalité informelle, irrationnelle et subjective.

Si « *chaque homme placé dans une situation de responsabilités où il doit prendre des décisions agit nécessairement en fonction de constantes dues à son tempérament*⁴¹¹, il faut prendre en compte en parallèle la subjectivité des acteurs et les significations qu'ils donnent à leur actes, tout en conservant une approche instrumentale attendue en sciences de gestion.

Nous modélisons la gestion motivationnelle du dirigeant de PME selon une double dynamique interactive symbolisée par deux axes définis tels que (voir modèle page suivante) :

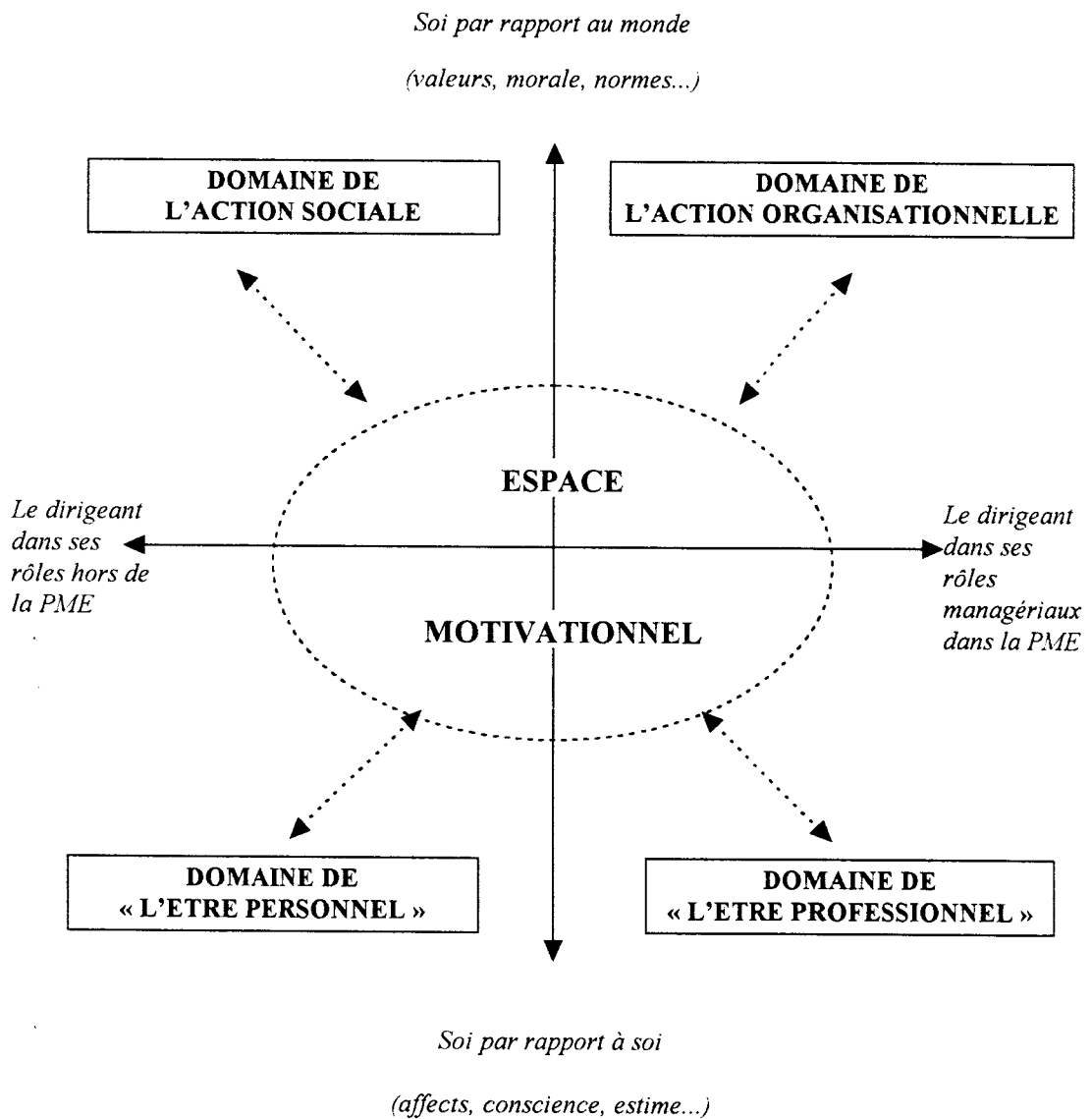
. l'axe horizontal représente la composante directionnelle de la motivation : il s'agit d'une dynamique qui concerne divers champs d'implication du dirigeant. Ce sont toutes les formes d'investissement dans l'action directement liées aux contextes situationnels, lieux où se manifeste « l'agir motivationnel ». Les multiples confrontations ou échanges avec autrui se font, d'une part, dans le contexte professionnel de la PME, et, d'autre part, dans le contexte personnel du dirigeant comprenant la vie familiale, relationnelle et sociale.

. l'axe vertical représente la composante énergétique de la motivation : il s'agit d'une dynamique qui concerne la manière dont le dirigeant entre en relation non seulement avec lui-même mais aussi avec le monde. La partie inférieure de l'axe vertical correspond à la vie psychique du dirigeant dans son intimité la plus intime. Cette structure individuelle intime est principalement caractérisée par les affects, les sentiments, la cognition, la vie psychique, la conscience. Les notions de valeurs morales, de respect des normes, de jugements concernent la partie haute de l'axe vertical qui caractérise la vision que le dirigeant se fait du monde, au sens large.

⁴¹¹ G. Delaire, *Commander ou motiver ?* éd d'Organisations, Paris, 1985, p 40.

Schéma III.27

**MODELE OPERATOIRE
DE LA GESTION MOTIVATIONNELLE
DU DIRIGEANT DE PME**



Ce modèle propose une grille de lecture de « la motivation en action » (l'agir motivationnel) et tente d'éviter le surinvestissement par l'extérieur ou le surinvestissement par l'intérieur. Il suppose la gestion équilibrée d'une articulation entre ces deux approches de la réalité, dont la dynamisation crée et développe un véritable espace motivationnel. Celui-ci exprime à la fois le champ des significations personnelles et le champ des dynamiques moteurs du dirigeant de PME. Il se crée et se développe entre quatre domaines spécifiques :

1. le « domaine de l'action sociale » concerne une motivation issue de et/ou réinvestie dans toutes les implications sociales du dirigeant. Cette dynamique motivationnelle fait référence aux rôles déterminés selon une logique comportementale personnelle du dirigeant de PME : rôle familial (famille proche ou lointaine), rôle amical (relations interpersonnelles), rôle social (vie sportive, associative, culturelle).
2. le « domaine de l'action organisationnelle » concerne une motivation issue de et/ou réinvestie dans toutes les implications organisationnelles du dirigeant. Il s'agit des multiples rôles inhérents à la fonction même de dirigeant au sein de la PME : stratège, animateur, contrôleur, etc...
3. le « domaine de l'être personnel » concerne une motivation issue de et/ou réinvestie dans une dynamique réflexive du dirigeant de PME avec son intériorité, au sens le plus intime. Il s'agit du domaine de la perception de soi, de l'estime de soi, de la conscience de soi.
4. le « domaine de l'être professionnel » concerne une motivation issue de et/ou réinvestie dans une dynamique réflexive du dirigeant de PME sur son rôle même en tant que responsable de la PME : perception de son rôle, affinités avec les attributs de la fonction, etc...

Ce modèle opératoire de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME doit nous permettre d'atteindre les deux objectifs principaux suivants :

. d'une part, définir les principes de gestion de la motivation, c'est-à-dire la détermination des principaux constituants du dispositif de gestion motivationnelle. Il va s'agir d'étudier à la fois les conditions de leur création et de leur développement, de diagnostiquer les facteurs clefs de leur fonctionnement positif ou négatif et aussi de mesurer leurs effets conjoints, tant au niveau de la personne même du dirigeant qu'au niveau de la PME ;

. et d'autre part, connaître les conduites de gestion de la motivation par l'observation des pratiques mises en place par le dirigeant de PME, en évaluer leurs apports concrets pour une meilleure efficacité organisationnelle.

En acceptant la précarité d'un tel modèle, car toute situation a un caractère mouvant et continuellement changeant, nous pensons que ce modèle opératoire de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME tente de respecter trois aspects fondamentaux :

. un souci de contingence, en essayant de ne pas généraliser un phénomène applicable universellement, mais qui respecte l'unicité des dirigeants et de l'organisation PME ;

. un souci pragmatique répondant aux enjeux opérationnels et les contraintes du terrain ;

. un souci de flexibilité opératoire en fonction des évolutions concrètes de la trajectoire du dirigeant de PME.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Se motiver évoque se gérer soi-même. Cet acte de gestion suppose un travail individuel pour améliorer la dynamisation de son comportement. Il passe par une meilleure compréhension et gestion des réalités intérieures qui fondent la personne humaine. Cette pratique est le gage d'une meilleure expression de soi dans ses rôles au quotidien.

La fonction de dirigeant de PME se dynamise selon un double mouvement sur lequel il peut agir selon différents moyens, à la fois instrumentaux ou plus réflexifs :

. tout d'abord, un mouvement extérieur défini par l'apprentissage et le développement de capacités comportementales. Celles-ci vont influencer le dirigeant de PME dans ses actions individuelles et collectives, qu'elles soient d'ordre entrepreneuriales ou non.

. ensuite, un mouvement intérieur caractérisé par la mise en dynamique de toutes les composantes de la personne humaine. Qu'elles soient d'ordre physiques, psychologiques, émotionnelles ou de l'ordre du conscient, ces composantes interagissent entre elles et influencent le comportement.

Se motiver, pour le dirigeant de PME, suppose qu'il entretienne d'abord sa dynamisation intérieure comme support à la dynamisation extérieure. Autrement dit, pour mieux mener au quotidien ses responsabilités managériales, notamment celles qui concernent la gestion des hommes, le dirigeant de PME doit avant tout se gérer lui-même.

Pour conduire sa motivation, le dirigeant de PME peut-être accompagné ou non. Mais la démarche d'auto-motivation est à privilégier, car elle seule donne sens à la dynamique intériorité/extériorité.

Nous avons proposé un modèle de la dynamisation du dirigeant de PME faisant appel à cette articulation entre intériorité (le dirigeant dans « ce qu'il est » en tant que personne humaine) et extériorité (le dirigeant dans « ce qu'il fait » dans ses rôles au quotidien). Ce modèle opératoire présente une grille de lecture de « l'agir motivationnel » assimilé à la gestion motivationnelle du dirigeant de PME.

CHAPITRE IV :

PROTOCOLE METHODOLOGIQUE :

Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME

I) VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE L'OBJET DE RECHERCHE

- I.1) L'ancrage épistémologique de la recherche
- I.2) Le choix général du protocole méthodologique
- I.3) La place de la subjectivité dans l'approche de recherche

II) POUR UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE PARTICIPATIVE

- II.1) L'entretien approfondi comme technique qualitative de recueil de données
- II.2) Les caractéristiques de la relation du chercheur au terrain

III) TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES

- III.1) Présentation générale
- III.2) Présentation des 13 études de cas

*« Voici l'homme tout entier qui s'en prend à sa chaussure
alors que c'est son pied le coupable »*

(Samuel Beckett - En attendant Godot)

*« On ne peut rien enseigner à autrui,
on ne peut que l'aider à le découvrir en lui-même »*

(Galilée)

*« On ne se voit pas soi-même tel qu'on est.
La perception de Soi, du Soi parlant, du Soi agissant, du Soi gesticulant,
du Soi s'exprimant de toutes les façons quotidiennes...est comme voilée.
Et tout cela, cependant observable par les autres,
pourrait être observé aussi par soi-même ! Et nous ne le voyons pas ! »*

(R. Mucchielli. L'homme et ses potentialités)

CHAPITRE IV :

PROTOCOLE METHODOLOGIQUE : **Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME**

Un modèle de l'agir motivationnel a été présenté dans le chapitre précédent. Son objet est de proposer au dirigeant de PME un moyen opérationnel pour l'accompagner dans une démarche d'auto-motivation. Ce modèle d'analyse doit maintenant être confronté au terrain, être soumis à l'épreuve des faits.

L'objectif de ce chapitre est la présentation du protocole méthodologique de recherche. Il s'agit de rappeler brièvement notre problématique, de justifier le choix épistémologique de la recherche, de caractériser les principales étapes du processus d'investigation du terrain.

. Dans une première partie, nous expliciterons les raisons qui nous ont menés à choisir une posture épistémologique de type à la fois constructiviste et compréhensif, au regard de notre objet de recherche.

. Dans une deuxième partie, nous développerons la démarche méthodologique en insistant sur son aspect à la fois qualitatif et participatif.

. En dernier lieu, nous présenterons une grille d'analyse utilisée pour le traitement et l'interprétation des données recueillies auprès de notre échantillon de travail. Celui-ci sera décrit et présenté sous forme de tableaux synoptiques.

I) VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE L'OBJET DE RECHERCHE

La réflexion épistémologique doit conduire à expliciter notre démarche de recherche, au regard des principales orientations paradigmatiques existantes. Celles-ci, dans un premier temps, sont abordées de façon synthétique pour nous permettre l'ancrage de notre démarche de recherche (1). Nous exposerons ensuite le choix d'une méthodologie qualitative de recherche, après un bref rappel de nos objectifs de travail (2). Ce choix méthodologique implique une place importante de la subjectivité dans notre travail de terrain (3).

1.1) L'ancrage épistémologique de la recherche

Panorama des épistémologies en sciences sociales et en sciences de gestion

De façon synthétique, nous pouvons distinguer quatre épistémologies possibles de recherche⁴¹² : positiviste, fonctionnaliste, compréhensive et constructiviste (voir tableau page suivante). Chacune de ces orientations épistémologiques se différencie des autres suivant les unités qui fondent l'analyse, les démarches méthodologiques utilisées et plus fondamentalement la conception que le chercheur a de la réalité sociale. Nous en proposons ici un bref exposé général :

. L'épistémologie positiviste repose sur le principe d'ontologie de la connaissance. En ce sens, les recherches doivent être reproductibles et généralisables afin que leur accumulation puisse donner une approche scientifique plus juste des faits sociaux. Au centre de cette approche, l'observation et l'expérimentation visent à vérifier des énoncés théoriques préalablement posés (démarche hypothético-déductive). Les faits sociaux sont considérés comme des objets extérieurs aux acteurs que le chercheur restitue de façon neutre à partir de lois générales. Sur le plan de la méthode, les recherches ancrées dans un paradigme positiviste emploient principalement des techniques quantitatives permettant de saisir et de mesurer les liens de causalité entre les variables de l'action.

⁴¹² F. Wacheux, o. c., p 38 à 45.

Tableau IV.28 :

Les différentes catégories épistémologiques de la recherche

(selon Wacheux)

Pôle	Unités d'analyse épistémologique	Conception de la réalité sociale	Méthode
Positiviste	les faits sociaux et leurs régularités	objective et neutre, indépendante mais déterminée	démarche explicative (causalités) et hypothético-déductive
Fonctionnaliste	les rôles, les normes et les structures sociales		
Compréhensif	les comportements, les interactions sociales	subjective et intersubjective et non déterminée	démarche interprétative (processus) et empirico-inductive, incrémentalisme
Constructiviste	les représentations, conceptualisations et discours des acteurs		

. L'épistémologie fonctionnaliste présente un mode d'approche sensiblement similaire de la réalité sociale, en prenant plus en compte les conditions de l'équilibre du système social à partir des fonctions latentes et récurrentes de l'activité humaine. Ainsi, les institutions, les règles et les interactions sont productrices de rôles, de normes et de structures sociales qui déterminent le fonctionnement du système social et en garantissent l'équilibre.

. Radicalement différente, l'approche compréhensive place l'acteur au centre même de la démarche épistémologique. Il va s'agir de comprendre les comportements et les interactions sociales, en tenant compte du fait que la réalité ne peut être appréhendée en dehors des représentations des acteurs. Ceux-ci donnant, dans l'action, du sens à leurs interactions. Le paradigme compréhensif s'appuie sur le postulat de l'autonomie des acteurs et leur capacité à modifier la réalité par un comportement à la fois conscient et inconscient. Dès lors, il est impossible d'identifier des lois générales explicatives de l'action sociale (paradigme positiviste), de même, les normes et rôles ne sont pas indépendants des acteurs (paradigme fonctionnaliste) car ceux-ci y donnent un sens et une orientation. Sur le plan méthodologique, le chercheur doit découvrir le sens explicite et implicite que les acteurs donnent à leur actions notamment par le support des méthodes qualitatives. Il doit aussi construire une interprétation globale et compréhensive de l'action, à partir de la confrontation des intersubjectivités. La démarche ne s'appuie plus sur l'énoncé préalable d'hypothèses mais avant tout sur une observation empirique de la réalité : elle est donc d'ordre empirico-inductive.

. Dans la même veine, la recherche constructiviste porte également sur les représentations, les conceptualisations et les discours des acteurs. Toutefois, à la différence de la sociologie compréhensive, le constructivisme tend à minimiser, voire réfuter, l'idée d'accéder à une réalité « objective » par un processus de confrontation des intersubjectivités des acteurs. Dès lors, la démarche de recherche ne vise pas à rendre compte du réel, mais à construire un modèle de la réalité dans lequel les acteurs s'y reconnaissent. Sur le plan de la conception du processus de recherche, cela implique la connexion permanente entre la production de connaissances et leur validation empirique. Ainsi, il y a un processus de « co-construction » de la connaissance dans l'interaction chercheur/acteurs. Les démarches scientifiques de type constructiviste peuvent s'inscrire dans un projet de changement ou d'action sur la réalité, notamment dans le domaine des sciences de gestion. Elles mettent alors en oeuvre des processus qualitatifs, comme la recherche-action par exemple, où les enjeux de la recherche consistent autant à construire un modèle de représentation de la réalité qu'à permettre aux acteurs d'agir sur cette réalité pour la modifier. Les méthodologies utilisées sont donc surtout inductives.

En définitive, ce sont deux conceptions opposées de la réalité qui structurent les processus de recherche. Pour la première, la dimension objective de la réalité peut être perçue par le chercheur de façon distanciée à partir de techniques quantitatives. Ces dernières permettent de décrire et d'appréhender les relations de causalité entre les variables composant le fait social étudié. Le positivisme et le fonctionnalisme appartiennent à cette première conception de la réalité. La seconde approche met en avant la dimension subjective de la réalité sociale qui doit être appréhendée à partir des acteurs et du sens qu'ils attribuent au fait social et à leurs actions. Le chercheur met alors en oeuvre des techniques qualitatives de recueil des informations pour saisir le discours et les représentations des acteurs. Ceci lui permet d'obtenir un matériau nécessaire et suffisant pour rendre compte des processus et phénomènes sociaux en privilégiant des interprétations des acteurs. La sociologie compréhensive et le constructivisme s'inscrivent nettement dans cette seconde approche.

Le choix épistémologique de recherche

Notre approche de la motivation, en termes de phénomène complexe et de processus, ainsi que notre problématique centrée sur le dirigeant de PME et ses pratiques de gestion motivationnelle renvoient à une démarche épistémologique de type constructiviste. Ce qui, d'un point de vue méthodologique, nous conduit à prendre en compte les trois postulats de Giddens⁴¹³, quant à la place de l'acteur dans le processus de recherche : remettre l'acteur au centre du projet de connaissances et le redéfinir par ses actes ; explorer les structures comme une invention permanente des acteurs et comme une routinisation du social ; accepter l'intelligence des acteurs et leurs savoirs pratiques dans leur milieu.

L'épistémologie constructiviste nous paraît la mieux adaptée au regard de notre objet de recherche. Pour rappel, celui-ci porte sur la capacité des dirigeants à pouvoir se motiver pour construire une meilleure efficacité opérationnelle au sein de leur PME. Toutefois, si nous investissons notre terrain de recherche suivant une méthodologie de type constructiviste, nous réfutons l'idée d'un cloisonnement définitif de notre cadre épistémologique. En ce sens, **nous adoptons une « attitude ouverte de recherche »⁴¹⁴ proche également de la démarche compréhensive.**

⁴¹³ A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987.

⁴¹⁴ F. Wacheux, o.c.

Notre démarche s'accompagne d'une approche compréhensive dans la mesure où l'objet de notre travail porte directement sur la compréhension des éléments concourant à la construction et à la gestion du processus motivationnel de l'acteur-dirigeant de PME. Pour recueillir et interpréter ces données compréhensives, nous sommes partis des pratiques mêmes utilisées par des dirigeants, en gardant comme cible de travail, le repérage d'éléments essentiels susceptibles de révéler l'existence d'un éventuel « style motivationnel ». Dans la mesure où certains traits s'affirment de manière récurrente, il y a style⁴¹⁵. Ce dernier ne peut prendre son sens que réinscrit dans le système organisationnel. En effet, ce qui constitue le dirigeant, c'est son appartenance à une entreprise, un lieu où il peut agir en tenant compte des spécificités de celle-ci : ceci est valable par rapport à la fonction même de diriger. Mais, dans la mesure où il s'agit ici de repérer les ressorts et mobiles sous-jacents à l'action, il faut aller aussi au-delà des structures et s'interroger sur les hommes, c'est-à-dire prendre également en compte le dirigeant en tant que personne humaine.

En définitive, notre choix épistémologique s'inscrit dans une dialectique féconde entre constructivisme et sociologie compréhensive qui reste étroitement liée à deux notions : l'empirisme et l'esprit critique⁴¹⁶.

. L'empirisme permet d'éviter les excès de l'objectivation. Il présuppose que les faits s'imposent à la pensée dès lors qu'on observe la réalité. En effet, l'empirisme permet plutôt de sélectionner et d'interpréter les faits pour en faire des données.

. L'esprit critique, selon la tradition historique du terme « dialectique », instaure la vigilance intellectuelle et le rejet des idées dominantes.

Notre démarche dialectique demeure donc une médiation entre l'approche empirique et l'approche déductive. Elle revêt aussi un caractère dynamique car, s'appuyant sur des phénomènes concrets examinés à la lumière de concepts préalablement établis, elle cherche à mettre en lumière les forces en présence qui expliquent des pratiques sociales.

⁴¹⁵ G.G Granger, *Essai d'une philosophie du style*, A. Colin, 1968.

⁴¹⁶ J. Guibert et G. Jumel, *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, A. Colin, Paris, 1996, p 9.

1.2) Le choix général du protocole méthodologique

Rappel des objectifs de notre étude

En reprenant l'idée centrale que, pour bien connaître une organisation, il faut bien connaître son dirigeant⁴¹⁷, il nous faut posséder trois niveaux de connaissances :

. Connaître l'histoire du dirigeant dans la PME : comment il a gravi son parcours professionnel avant l'expérience PME, comment il a intégré son entreprise, comment il a pu évoluer au sein de la PME, etc...

. Connaître sa conception de son rôle : en particulier, compte-t-il centrer son action sur l'organisation elle-même et agir sur les hommes qui la composent, ou bien son action est-elle orientée vers l'extérieur ? Estime-t-il que son rôle comprend la définition de valeurs à proposer à l'organisation ou au contraire, que le lien social entre l'entreprise et les salariés doit se restreindre aux seules relations de travail ? etc...

. Connaître sa personnalité : les deux premiers niveaux se contentent de décrire des centres d'intérêts, des attitudes, des croyances. Ceci donne un portrait, une rigidité. Mais le dirigeant possède aussi une personnalité, avec ses pulsions, ses conflits, ses mécanismes de défense, ses angoisses. Il ne la perd pas lorsqu'il franchit le seuil de son bureau. Par exemple, il peut y avoir correspondance entre la dynamique de sa personnalité et l'exercice de son pouvoir : il peut rechercher le pouvoir pour nourrir un conflit plus profond, inversement le pouvoir peut entraîner la résurgence de vieux conflits et leur donner un nouveau visage.

L'approche de ces différents niveaux de connaissance conduit à récolter une somme importante d'informations dont la structuration et l'analyse doivent permettre de répondre aux **quatre objectifs majeurs de notre recherche** :

1. **Déterminer la contextualisation du processus motivationnel**, par le repérage des conditions prédisposant à la gestion de la motivation par les dirigeants au sein de leur PME, de même que leur éventuelle évolution.

⁴¹⁷ J.P Larçon et R. Reitter, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, 1979, p 45 à 47.

2. **Définir les principes de gestion de la motivation**, c'est-à-dire la détermination des principaux constituants du dispositif de gestion motivationnelle et l'étude de leur fonctionnement, par un diagnostic sur leur déclenchement, leur évolution et leurs effets sur l'entreprise et le dirigeant.
3. **Connaître la conduite d'autogestion de la motivation**, à savoir observer les pratiques de gestion du processus motivationnel du dirigeant, en repérer à la fois les effets-levier et les sources de blocages ou de freins éventuels.
4. **Evaluer les apports organisationnels de l'autogestion de la motivation** par l'étude des perceptions des dirigeants de l'utilité de sa pratique en entreprise.

Devant ce foyer d'objectifs à atteindre, quelle méthodologie faut-il utiliser ?

Le choix d'une méthodologie qualitative de recherche

*« Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, explicitent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces derniers ne sont pas mesurables car ils ont des caractéristiques spécifiques de « faits humains ». L'étude de ces faits repose essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part »*⁴¹⁸. L'observation de la gestion du processus motivationnel du dirigeant de PME par la méthode qualitative nous semble répondre bien à cette définition de base, pour les raisons suivantes :

. Le processus motivationnel repose sur la dynamisation d'un comportement d'une typologie d'acteurs (le dirigeant) dans un contexte et un environnement particuliers (la PME), mettant en action de multiples enchaînements d'événements. Cette notion de processus, caractérisée par le mouvement et le changement, démontre bien son caractère non statique et non régulier. Or, en tant qu'analyse spatiale et temporelle, la méthode qualitative se différencie d'une description linéaire, plus facilement mesurable par une technique quantitative de recherche. L'approche qualitative demeure donc légitime comme moyen d'observation adéquat de notre problématique de recherche.

⁴¹⁸ A. Mucchielli, o.c, p 6.

. De même, les objectifs généraux de notre travail répondent aux trois objectifs de fond des méthodes qualitatives de recherche : d'une part, comprendre une situation et des déterminants d'analyse et en donner une représentation possible par un modèle explicatif de base (nous avons déjà mis en place un essai de modélisation de la gestion du processus motivationnel qui nous servira de guide dans notre recherche sur le terrain) ; ensuite, permettre l'analyse d'une dynamique active : ce qui est caractérisé par la nature même de notre problématique de recherche axée sur la notion de dynamique motivationnelle ; enfin, mettre en évidence des causalités récursives.

La motivation est à la fois liée aux propriétés autopoïétiques du dirigeant et aussi aux propriétés intrinsèques du contexte PME. Dès lors, pour tenter de mieux la comprendre dans le cadre d'une démarche empirique, **il faut à la fois intervenir dans une compréhension du contexte organisationnel dans lequel le dirigeant évolue, mais aussi dans une compréhension de son environnement intérieur**. Tout cela ne peut se concevoir qu'avec des méthodologies interactionnelles et en profondeur : les recherches distantes n'apprécient souvent que des situations figées, alors que des observations en profondeur permettent de comprendre plus facilement les enjeux réels et la conduite des acteurs en situation. C'est la raison pour laquelle, **nous privilégions l'approche qualitative de type clinique par la méthode des études de cas**. Nous pouvons apporter deux justifications principales pour ce choix de mode d'accès au terrain :

. En premier lieu, notre analyse porte sur les processus motivationnels de dirigeants de PME et, à travers eux, nous souhaitons plus particulièrement appréhender les logiques de gestion sous-jacentes qui président à l'agir motivationnel. Il nous importe donc de produire une explication raisonnée sur un phénomène complexe, à partir de ce que des acteurs expriment sur ce qu'ils ressentent, vivent et construisent : *« l'étude de cas est un outil puissant pour interagir avec les acteurs, pour repérer les « savoirs pratiques » et le stock de connaissances sociales mobilisées dans l'action »*⁴¹⁹.

. En second lieu, nous développons une approche longitudinale de plusieurs trajectoires de dirigeants de PME. Cette démarche processuelle permet non seulement d'opérer certains ajustements au cours de la recherche (sur les techniques et les stratégies de recueil de données, par exemple), mais aussi conduit à reprendre en compte le phénomène de la motivation dans sa

⁴¹⁹ F. Wacheux, « L'utilisation de l'étude de cas sans l'analyse des situations de travail », Actes du 6^{ème} Congrès de l'AGRH, Poitiers 1995, p 129.

perspective chronologique. De façon pratique, cette approche facilite l'appréhension et la restitution sous forme de séquences successives des événements-clefs ayant joué sur la construction et la dynamisation de la motivation des dirigeants de PME. En d'autres termes, un réel « agenda motivationnel » du dirigeant peut ainsi se mettre en place.

De plus, ce choix d'investigation est pour nous motivé par deux critères importants : d'une part, pour un souci éthique dans la mesure où nous voulons comprendre l'essence des phénomènes, sans les a priori d'un cadre figé ; d'autre part, pour une position heuristique caractérisée par la nécessité d'englober toutes les variables susceptibles de les expliquer.

I.3) La place de la subjectivité dans l'approche de l'objet de recherche

Le choix d'une méthodologie clinique et longitudinale suppose accepter le risque de la subjectivité. En effet, il nous fallait rentrer avec une relative effraction dans l'univers à la fois professionnel et personnel du dirigeant. Dès lors, comment rendre plus objectivant des significations subjectives issues des entretiens ? Comment arbitrer entre une position objective et des données à résonance subjective ?

Dans tout rapport à l'autre, une part de subjectivité est irrémédiablement impliquée. Aussi, de même qu'il nous paraît assez difficile de séparer pleinement l'objectivation et l'implication du chercheur au cours des entretiens qualitatifs, de même il nous paraît illusoire de croire à sa neutralité et à son objectivité totales. Dès lors, le chercheur en sciences de gestion semble devoir revêtir le rôle du funambule⁴²⁰, oscillant sans cesse entre le monde de l'objectivité et celui de la subjectivité. Il faut mieux parler d'intersubjectivité au sens de Devereux⁴²¹ qui invite « à expliciter la subjectivité inhérente à toute observation en la considérant comme la voie royale vers une objectivité authentique plutôt que fictive ». En d'autres termes, il va s'agir de privilégier la recherche d'un compromis, d'un juste milieu, de la notion de « familiarité distante » car « la distance n'est pas pour autant une totale extériorité »⁴²².

⁴²⁰ M. Hlady-Rispal, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 2000, p 61 à 70.

⁴²¹ G. Devereux, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences comportementales*, éd Flammarion, Paris, 1980.

⁴²² M. Matheu, « La familiarité distante, quel regard posé sur la gestion dans notre société », Revue Gérer et Comprendre, Annales des Mines, 1986, p 85.

Nous nous inscrivons dans cet « entre-deux mondes », à savoir un monde intersubjectif issu du processus d'objectivation des processus subjectifs ainsi que de leurs significations. Pour Louart et Bateson⁴²³, tout chercheur devrait être un Janus à deux faces, oscillant entre une attitude de distanciation, voire de désintéressement et une attitude plus ouverte et engagée, avec une éthique de situation constituée d'une conscience élevée des acteurs que l'on dérange. C'est une notion de bivalence existentielle et « *il convient donc de chercher des compromis entre objectivation et implication, au sens d'une voie moyenne qui soit aussi un chemin de crête exigeant et difficile. Qu'on pense aux efforts de la familiarité distante, de l'opportunisme méthodique ou de la vigilance épistémologique* » (Louart, o.c.).

Il ne s'agit pas seulement de travailler dans une perspective « d'extériorité » (observation distanciée avec un enjeu d'objectivation scientifique), mais aussi dans une démarche « d'intériorité » des sujets en rapport avec les significations qu'ils donnent à leur vie intérieure (compréhension interactive de ce que vivent les dirigeants de PME). Nous avons donc tenté d'allier ces deux aspects sans les confondre en sachant d'une part, qu'il existe des écarts de réalités entre ce que disent les dirigeants et ce qu'on peut objectivement observer, et en sachant, d'autre part, qu'il est possible de déduire le réel à partir des croyances individuelles. Réalité et représentation sont deux mondes à la fois interactifs et décalés. Enfin, les croyances interfèrent avec le réel car la subjectivité est « agent de changement » du réel. Elle en rend compte, elle en fait partie et contribue à le transformer⁴²⁴.

En conclusion, comme la méthode, de façon générale, doit être subordonnée à l'objet de l'étude, **nous choisissons une démarche qualitative de type subjectiviste, sans réduire l'aspect objectiviste**. Comme la réalité n'est ni expérimentale, ni clinique⁴²⁵, ces deux types d'approche sont des façons différentes d'éclairer des phénomènes qui échappent par eux-mêmes à cette distinction. Dès lors, il faut entrevoir une convergence et une complémentarité des méthodes et éviter tout « fétichisme de méthode » au sens de Bourdieu⁴²⁶. Nous pensons simplement que

⁴²³ P. Louart, « Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies », Actes de la Journée du 28 Mars 1996, *Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines*, Interédition.

G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, o.c.

⁴²⁴ K. Popper, *La connaissance objective*, Champs-Flammarion, 1991.

⁴²⁵ D. Lagache, *L'unité de la psychologie*, PUF, 1949.

⁴²⁶ « *La sociologie d'aujourd'hui est pleine de fausses oppositions, que mon travail m'amène souvent à dépasser (...). Prenons les plus évidentes, comme l'opposition entre théoriciens et empiristes, ou bien entre*

l'approche clinique est la plus adaptée pour aborder les conduites humaines concrètes, c'est-à-dire des phénomènes psychologiques étendus et complexes, saisis « en situation », tel que se présente le phénomène de la motivation.

II) POUR UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE PARTICIPATIVE

II.1) L'entretien approfondi comme technique qualitative de recueil de données

Le choix d'un outil qualitatif : l'entretien

Si l'entretien demeure l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion, nous l'avons choisi dans la mesure où il nous paraît être l'instrument d'observation le plus adéquat pour répondre à nos objectifs de recherche. En effet, le recueil des informations par la technique des entretiens permet une reconstitution de l'espace motivationnel, par la connaissance d'expériences ou d'événements du passé d'ordre à la fois personnel et professionnel. Il permet aussi l'analyse de sens que les dirigeants de PME donnent à leurs pratiques motivationnelles et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles, leurs lectures de leurs expériences, etc... Enfin, le recueil des informations permet également l'analyse d'une problématique motivationnelle précise : ses données, les points de vues en présence, ses enjeux, etc...

Nous donnons la priorité à la production du discours dans la mesure où il nous semble plus approprié à notre objet de recherche : le caractère libre et spontané du discours parlé permet de rendre compte au mieux du processus de structuration et de construction de sens que réalise le sujet.

Pour assurer la poursuite d'une étude longitudinale, les dirigeants ont été rencontrés trois fois, en moyenne tous les six mois. Cette méthode systématisée

objectivistes et subjectivistes, ou encore entre structuralisme et certaines formes de phénoménologie. Toutes ces oppositions (et il y en a beaucoup d'autres) me paraissent fictives et en même temps dangereuses parce qu'elles conduisent à des mutilations » (P. Bourdieu, Choses dites, Minuit).

correspond à une volonté de respecter trois critères de validation du processus de recherche⁴²⁷ : la pertinence, la validité et la fiabilité des données.

. en ajustant la collecte des données au fur et à mesure de l'évolution des entretiens, cela a permis de valider la pertinence des données recueillies au regard de l'évolution de la problématique,

. en assurant une triangulation des données par le biais de la multiplication des entretiens, nous avons obtenu des informations fiabilisées,

. en observant le phénomène au travers l'analyse de treize situations motivationnelles, en opérant leurs éléments de convergences et de disparités, nous avons assuré une multiplication « raisonnée » des sources et du nombre d'informations valides.

A titre de comparaison, Reynaud⁴²⁸ utilise une autre technique qualitative pour évaluer les motivations de dirigeants :

. il s'agit de la méthode du test projectif des scénarii. C'est une technique d'expression où le répondant, en présence d'une situation verbale ou visuelle, doit exprimer ce que feraient d'autres personnes dans la même situation. Cette technique est surtout utilisée lorsque la problématique induit des mécanismes de défense importants qu'il convient de réduire ou d'annuler : « *en interprétant le comportement des autres, les répondants projettent indirectement leurs propres motivations, croyances, attitudes ou sentiments vis-à-vis de la situation* »⁴²⁹.

. Reynaud a appliqué cette méthode particulière par rapport à un sujet particulièrement sensible : les motivations des dirigeants d'entreprise dans leur comportement de protection de l'environnement. Elle estime que, compte tenu des polémiques sur la bonne foi des entreprises protégeant l'environnement, connaître les motivations de ce comportement est un sujet très délicat.

Sans minimiser l'intérêt des scénarii en tant que méthode qualitative de recherche, il nous paraît inopportun d'utiliser ce type de test projectif au regard de

⁴²⁷ F. Wacheux, o.c, p 84-85.

⁴²⁸ E. Reynaud, « Un test projectif pour l'analyse des motivations des dirigeants : la méthode des scénarii », Actes des 7èmes Journées Nationales d'Etudes de Psychanalyse et Management, *Conseil, Intervention et Psychanalyse*, Toulouse, 15 et 16 Mai 1997, p 179 à 206.

⁴²⁹ K. Malhotra Naresh, *Marketing Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993, p 173.

notre sujet de recherche. En effet, par définition, il ne demande aucune implication personnelle et fait largement appel à l'imaginaire. Il s'agit donc d'une technique de simulation qui stimule une action réactive pour construire un objet de recherche. Or, dans le cadre de notre travail, c'est le dirigeant lui-même qui est au cœur du dispositif de recherche dans la mesure où son intériorité sera interrogée. Ce qui suppose une participation active de sa part sur des événements concrets et bien réels.

De façon pratique, les 39 entretiens ont tous été enregistrés et réalisés au sein de l'entreprise même. Ces entretiens se scindent en deux familles à la fois distinctes et complémentaires :

. Tous les premiers entretiens avaient comme objectif de réinscrire le dirigeant de PME dans une perspective historique, à la fois personnelle et professionnelle. Dès lors, il nous a semblé intéressant d'orienter ces entretiens selon une approche biographique qui, en moyenne, a duré deux heures trente environ, pour chacun.

. Les entretiens suivants avaient pour but de mieux observer l'actualité motivationnelle des dirigeants par l'étude évolutive de leur espace motivationnel respectif. Ils devaient aussi permettre de mieux préciser les conséquences gestionnaires des pratiques motivationnelles utilisées par les dirigeants dans leur entreprise. Ces entretiens qualitatifs ont une durée plus courte, entre une et deux heures d'enregistrement par dirigeant de PME.

Ainsi, le second tome de notre travail, considéré comme confidentiel, reprend l'intégralité des entretiens enregistrés et retranscrits de manière littérale, afin de permettre une analyse de contenu la plus fidèle possible. Dans une première partie, il présente les treize premiers entretiens de chacun des dirigeants, classés selon un ordre alphabétique (ce sont les entretiens 1). Dans une seconde partie, il cumule les entretiens notés 2 et 3, par dirigeant.

Le récit de vie comme base d'analyse des premiers entretiens

Les premiers entretiens ont pour but de réinscrire le dirigeant de PME dans sa trajectoire. Comme il s'agissait pour nous de mieux comprendre cet acteur spécifique, **nous avons choisi la méthode des récits de vie (ou méthode biographique)**. Cette méthode privilégie un type d'entretien qualitatif créant un «foyer d'attention» entre

deux personnes libres⁴³⁰, où l'une (le chercheur) a le souci objectif de mieux connaître, et l'autre (le dirigeant de PME) a le souci de communiquer et d'être « utile ».

Par définition, « *le récit de vie, c'est le récit qu'une personne fait à une autre de son expérience de vie dans une interaction de face à face* »⁴³¹. Il s'agit donc d'obtenir un premier matériau autobiographique où on demande à l'interlocuteur de se raconter, de se référer à des souvenirs qu'il possède de son expérience de vie, de relater sa vie personnelle avec des précisions et une chronologie suivie dans son détour temporel. L'objectif est d'aboutir à l'écriture de cette vie, à sa reconstruction narrative⁴³².

. Le récit implique un travail sur le passé, c'est un événement social qui a pour fonction de conduire l'interlocuteur à ordonner ses souvenirs, en fonction de ses perceptions propres : « *le récit constitue un travail total de maîtrise des émotions, de recherche d'identité, d'articulation de la pensée et de relation à l'autre* »⁴³³.

. Le récit de vie se réfère à un temps identifiant qui ne peut se réduire à une évolution linéaire : « *la présence d'événements séparés (passés et présents) permet à l'événement nouveau de faire accéder le sujet à la présence de l'événement ancien* »⁴³⁴. A côté du temps actuel, se trouve le temps qui passe (temps conscient dans lequel les événements se transforment en souvenirs) et celui qui ne passe pas (temps inconscient qui prolifère sans devenir passé), un temps réversif qui intervient dans la recomposition d'une trame passée et ouvre un autre champ des possibles⁴³⁵.

Le choix des récits de vie pour conduire les premiers entretiens se valide dans la mesure où cette méthode vise à recomposer une intentionnalité, des raisons, des

⁴³⁰ E. Goffman, *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, 1974.

⁴³¹ D. Bertaux, « Les récits de vie comme forme d'expression, comme approche et comme mouvement » in G. Pineau-Jobert (coord) (1989/a), *Histoires de vie Tome 1 : utilisation pour la formation*, Actes du Colloque *Les histoires de vie en formation*, Université de Tours, Juin 1986, L'Harmattan, collection Défi-Formation, p 28.

⁴³² J. Peneff, *La méthode biographique : de l'école de Chicago à l'histoire orale*, Armand Colin Editeur, 1990.

M. Legrand, *L'approche biographique : théorie, clinique*, Hommes et Perspectives, 1993.

⁴³³ B. Cyrulnick, *Les nourritures affectives*, O. Jacob, Paris, 1993, p 223.

⁴³⁴ P. Pailot, « Approche biographique : une stratégie de recherche pour les sciences de gestion » Actes du Colloque *Les méthodes qualitatives et GRH*, Mars 1996, Lille.

⁴³⁵ S. Le Poulichet, *L'oeuvre du temps en psychanalyse*, Payot et Rivages, Paris, 1994.

projets qui guident l'action humaine à partir d'un discours. Ce qui correspond en tout point aux buts déjà énoncés de la problématique de recherche. L'utilisation de cette méthode qualitative suppose la compréhension narrative qui consiste « à *appréhender non seulement la teneur de sens d'un énoncé, mais le rapport de celle-ci à sa référence et aux contextes pertinents, appréhender aussi son rapport à ses instances énonciatrices* »⁴³⁶.

Le récit est un espace dialogique de construction du réel. Son analyse va donc reposer sur une reconstitution du réel : « *tout discours, qu'il soit écrit ou oral, est une reconstruction et en ce sens, il ne peut être identifié au réel. A fortiori lorsqu'il s'agit d'un discours sur le passé qui ne peut-être que du temps recomposé* »⁴³⁷. Le récit de vie constitue un moment de co-analyse où le chercheur et l'interviewé réfléchissent ensemble pour comprendre l'histoire du sujet.

De par ses caractéristiques, le récit de vie permet quatre apports possibles dans le cadre de la recherche :

. d'une part, il donne directement accès à la subjectivité du sujet, mais aussi à travers elle, à la totalité de la vie psychique que constitue l'expérience de vie. L'approche biographique constitue un outil privilégié pour appréhender le déroulement de processus⁴³⁸;

. d'autre part, il permet de saisir ce qui échappe aux normes quantitatives en rendant accessible le spécifique. Le récit de vie est un moyen d'investigation privilégié pour les chercheurs qui ne veulent pas omettre les « petits faits vrais » et respectent le sujet-acteur dans la trame du temps⁴³⁹;

. il vise à cerner « *les circularités dialectiques entre l'universel et le singulier, entre l'objectif et le subjectif, entre le général et le particulier* »⁴⁴⁰. La méthode biographique permet donc d'articuler les différents niveaux d'analyse.

⁴³⁶ F. Jacques, « Interprétation et textualités », *Comprendre et Interpréter : le paradigme herméneutique de la raison*, Beauchesne éditeur, 1993, p 186.

⁴³⁷ V. de Gaulejac, *La névrose de classe*, Hommes 1, Groupe éditeurs, p 22.

⁴³⁸ H.S. Becker, « Biographies et mosaïques scientifiques », *Actes de recherches en Sciences Sociales*, N°62-63 Juin 1986, p 105 à 110.

⁴³⁹ J.P. Rioux, « L'historien et les récits de vie », *Revue des Sciences Humaines*, N°191, Juillet-Septembre 1983.

⁴⁴⁰ V. de Gaulejac, o.c, p 36.

. il permet de saisir les médiations entre le fonctionnement individuel et le fonctionnement social.

L'intelligibilité biographique

Pour Bourdieu, l'interprétation scientifique de l'approche biographique est un projet irréalisable. Il considère la narration comme une reconstruction subjective et arbitraire, sans aucune objectivité, qui recompose a posteriori une histoire, c'est-à-dire un ensemble ordonné. Il faut alors parler « d'illusion biographique » qu'il compare « à une de ces notions du sens commun qui sont entrées en contrebande dans l'univers savant »⁴⁴¹. Cette critique suscite plusieurs remarques :

. L'histoire, en tant que telle, n'est pas un phénomène objectif en dehors de l'historien dans la mesure où l'objet historique « n'est pas en soi préexistant mais un reconstruit à partir des traces passées et de points de vue présents »⁴⁴². Dès lors, les propositions narratives ne deviennent un matériau scientifique porteur d'effet de connaissance et d'intelligibilité que par l'interprétation qu'en fait le chercheur, dans une double perspective compréhensive et explicative.

. Si le rôle du chercheur est donc important, ce n'est pas lui qui projette un sens sur des données muettes, mais ce sont ces mêmes données qui possèdent « en elles-mêmes un sens ou plutôt, une variété de significations »⁴⁴³, en dépossédant le chercheur de la facilité du commentaire « théorique ».

. Ces significations se révèlent au niveau des influences de catégories biographiques (moment-tournant ou moment carrefour, basculement, événement, concours de circonstance, crise, choix, catastrophe, déchirure...). Il s'agit là d'une approche de type systémo-événementiel dans le sens défini par Morin⁴⁴⁴ où le divers et l'hétérogène, les ruptures et les contradictions ont un sens et offrent ainsi à l'étude « le matériau biographique dans toute sa richesse et de permettre alors la construction d'une problématique de l'histoire de vie »⁴⁴⁵.

⁴⁴¹ P. Bourdieu, *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1994, p 81.

⁴⁴² G. Pineau et J.L. Legrand, *Les histoires de vie*, PUF, Collection « Que-Sais-Je », N° 2760, p 74.

⁴⁴³ D. Bertaux, « Histoires de vie ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie », *Recherches économiques et sociales*, La Documentation Française, N°6, Avril 1977, p 29.

⁴⁴⁴ E. Morin, *Science avec conscience*, Le Seuil, Paris, 1990.

⁴⁴⁵ M. Legrand, o.c, p 236.

Une intelligibilité biographique préexiste dans l'interaction entre deux mouvements, l'un touchant le raisonnement historique et l'autre touchant le raisonnement interprétatif :

. Le raisonnement historique implique que le chercheur suive un parcours d'une histoire de vie : il faut essayer de comprendre la succession des actions et des pensées, des sentiments du sujet interrogé. L'énonciation de ce recueil de données biographiques permet une contextualisation du discours. Il ne s'agit pas de recueillir une simple énumération de faits, d'étaler une chronique de vie par l'accumulation de faits ou d'éléments. Mais le chercheur doit rattacher le recueil du récit à un questionnement à propos d'un sujet à traiter. C'est dans cette problématisation du recueil des données que le chercheur pourra établir un classement rationnel des informations, émettre une analyse constructive. C'est cette démarche qui conduit à l'émergence d'une intelligibilité biographique.

. Le raisonnement interprétatif résulte de l'analyse élaborée par le chercheur à partir des informations recueillies. L'explication vise à établir des connexions causales entre les événements, à objectiver les niveaux de sens (littéral, sollicité, caché) du discours dans une perspective compréhensive. Cette interprétation requiert des qualités d'inventivité et d'intuition, comme des qualités de rigueur et de réflexion.

Dans le cadre pratique de la recherche, nous nous sommes donnés trois objectifs pour analyser les treize récits de vie : premièrement, une volonté explicite d'objectiver le passé du dirigeant de PME. L'analyse doit mettre à jour les faits tels qu'ils se sont déroulés ; ensuite, reconstruire le parcours de vie comme une suite d'étapes cohérentes, dans la mesure où le processus motivationnel ne peut se comprendre que dans le temps ; enfin, séparer dans le discours du dirigeant, les éléments descriptifs et les éléments explicatifs, chaque individu souhaitant donner du sens à son récit.

II.2) Les caractéristiques de la relation du chercheur au terrain

Pour une interaction structurée entre l'interviewer et l'interviewé

L'entretien permet le recueil d'informations dans une situation de face à face et conduit à s'interroger sur les deux aspects indispensables de cette situation : l'information et la relation.

. Le recueil de l'information est médié par une situation de communication complexe au cours de laquelle interviennent des échanges verbaux, des gestes et des temps émotionnels.

. La relation qui s'établit entre le dirigeant de PME et le chercheur conditionne la bonne réception des informations. En effet, l'attitude du chercheur intervient directement et peut engendrer des effets inducteurs qui risquent de biaiser la communication.

Il est nécessaire que les deux interlocuteurs fassent l'expérience d'états d'esprits analogues⁴⁴⁶, sachant que chacun a un objectif propre : instrumental (réussir l'entretien) pour le chercheur et relationnel (se faire comprendre) pour le dirigeant de PME. Le fait de privilégier l'entretien semi-directif permet à la fois souplesse et contrôle. En effet, la méthode consiste à faciliter l'expression du dirigeant en l'orientant vers des thèmes jugés prioritaires pour l'étude, tout en lui laissant une certaine autonomie. Comme son nom l'indique, l'entretien semi-directif introduit un niveau intermédiaire entre l'attitude non directive, donnant priorité à la liberté, à l'autonomie, à l'expression de l'interlocuteur, et l'attitude directive qui vise à obtenir des réponses à une série de questions dont l'ordre et la formulation sont conçus par anticipation⁴⁴⁷.

La conduite de l'entretien suppose que le chercheur respecte quelques règles fondamentales comme : faciliter l'expression du dirigeant par une attitude de confiance et d'empathie ; prévoir une progression dans l'ordre des thèmes abordés ; être attentif à l'écoute et ne pas imposer ses propres valeurs ; maîtriser une relation interindividuelle en restant un confident tout en contrôlant une méthode d'investigation.

De façon concrète, l'entretien commence par une question simple de type ouvert : « *pouvez-vous décrire votre situation familiale et votre parcours scolaire lorsque vous aviez environ 13-14 ans ?* ».

⁴⁴⁶ A. Schaff, *Introduction à la sémantique*, Anthropos, Paris, 1969, p 118.

⁴⁴⁷ A. Blanchet et A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, 1992.

R. Ghiglione et B. Matalon, *Les enquêtes sociologiques-Théories et pratique*, A. Colin, Paris, 1978

. Le premier objectif de cette question est de limiter, autant que possible, l'effet de « halo » qui correspond à la tendance du répondant à aller dans le sens de ce qu'il pense être les attentes du chercheur. Notre question de départ est, a priori, suffisamment large pour « noyer » nos préoccupations.

. Le second objectif présidant à sa formulation est d'obtenir des « fragments de pensées » ouvrant à des contenus dépassant ceux qui nous préoccupaient au départ et « submergeant » nos concepts. L'espace que cette question laisse au dirigeant de PME lui permet d'exprimer librement ce qu'il a vécu et ressenti.

Une fois cette question posée, nous improvisons nos questions en rebondissant sur les propos de l'interlocuteur, l'objectif étant de l'aider à expliciter et à mettre en forme et en ordre ses pensées. Nous croyons préférable d'improviser plutôt que systématiquement chercher à formuler exactement les mêmes questions au même moment. L'entretien est un processus non déterminé que le chercheur gère sans pour autant chercher à contrôler. Ce qui compte, de notre point de vue, c'est une écoute véritablement sincère du chercheur, un intérêt « authentique » pour l'expérience de l'autre, au sens rogérien du terme. Cette sincérité « transpire » par des comportements non verbaux qui invitent naturellement le répondant à se confier⁴⁴⁸.

Enfin, la technique de l'entretien suppose également le respect d'un certain nombre de conditions matérielles que nous avons pu mettre en pratique :

. un magnétophone, car il nous semble totalement impossible de mener un entretien approfondi en prenant exclusivement des notes. Toutefois, l'utilisation complémentaire d'un bloc-notes reste utile, car cela permet de retenir un certain nombre d'éléments relatifs à la situation d'entretien, au contexte matériel et subjectif dans lequel et par rapport auquel le dirigeant s'exprime.

. l'isolement et la certitude de ne pas être dérangés. La relation est quelque chose de subtil qui se construit peu à peu. Elle est aussi très fragile et peut être anéantie par le moindre dérangement. L'entretien amène souvent le chercheur et son interlocuteur à se déconnecter de la situation présente pour s'investir complètement dans les idées échangées (Dans notre cas, à moins que le dirigeant en prenne l'initiative lui-même, nous demandions à ce que la ligne téléphonique soit coupée, par exemple).

⁴⁴⁸ Ou à ne pas se confier, s'il ne « sent » pas la personne. C'est pourquoi, même si le chercheur garde la même ouverture et le même intérêt tout au long de sa recherche (idéal), tous les entretiens ne sont pas de la même qualité.

L'attitude du chercheur au cours de l'entretien

L'essentiel est de laisser le dirigeant s'exprimer le plus librement possible, le laisser s'approprier le sujet. Par voie de conséquence, **notre intervention est donc surtout basée sur l'écoute participante**, l'encouragement à produire encore plus en profondeur, afin d'obtenir un matériau riche, en tentant de peu influencer l'interlocuteur. Toutefois, il est clair que la complexité du phénomène étudié ne peut être simplement reconstruite à partir de discours des dirigeants. Dès lors, le rôle du chercheur est ici important, car il doit sans cesse enregistrer tous les signifiants dans des catégories différentes (l'attentions soutenue), confronter en permanence ses cadres d'analyses aux faits et aux concepts (la vigilance polémique) et construire une explication acceptée (la rectification progressive).

Le choix d'une attitude d'observation participante recouvre deux actions complémentaires : d'une part la prise de notes, de faits et gestes des acteurs, des enregistrements, et d'autre part « l'imprégnation », à savoir être présent sans rien faire de significatif pouvant influencer fortement le sujet interrogé : « *la liberté de parole, bien entendu, doit être totale dans tous les cas, mais elle peut et doit être contrôlée* »⁴⁴⁹.

Cette approche suggère également, d'autant plus au regard de notre objet de recherche, **un effort d'empathie important**. Elle requiert, en effet, une forte implication du dirigeant de PME, invité à réactualiser, à remuer une histoire personnelle et professionnelle parfois douloureuse. Sans une certaine confiance qui permet « *ce voyage dans l'intériorité des acteurs et cette priorité accordée à la découverte* »⁴⁵⁰, le chercheur reste étranger à la vie énoncée et ne peut s'en approcher suffisamment pour trouver une distance de compréhension, une implication pratique indispensables pour aborder cette situation discursive spécifique.

Pour développer une attitude participative, le langage verbal et non verbal fait partie de ces codes qu'il est absolument nécessaire de posséder pour échanger avec le dirigeant. Il s'agit d'une forme de synchronisme généralisé qui permet au répondant de sentir qu'il y a compréhension et relation à un niveau assez poussé. Toutefois, l'entretien semi-directif est un outil plus dangereux qu'on ne le croit car il est parfois

⁴⁴⁹ J. Poirier, S. Clappier-Valladon et P. Raybaut, *Les récits de vie : théorie et pratique*, PUF, Le sociologue, 1993, p 25.

⁴⁵⁰ E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris, 1993, p 300.

très loin d'être neutre : il amène l'individu à formaliser sa pensée, à structurer son expérience et à produire du sens là où il n'y avait auparavant que de vagues charges affectives, normatives et cognitives. L'entretien peut ainsi amener à des prises de conscience. Celles-ci peuvent être bénéfiques : elles peuvent aider le répondant à prendre du recul par rapport à son expérience et à mieux l'intégrer. Mais le chercheur doit également être conscient des effets déstabilisateurs que peut avoir la prise de conscience : elle peut amener le répondant à questionner certaines idées sur lesquelles il croyait pouvoir définitivement s'appuyer. Dans ce cas, elle peut le plonger dans la confusion. Cet état de fait entraîne deux conséquences majeures :

. La première est que les données recueillies ne reflètent pas complètement l'état de l'individu au début de l'entretien. Elles correspondent à une formalisation plus poussée de l'expérience jusque là vécue.

. La seconde implique la responsabilité du chercheur. Celui-ci doit être vigilant et s'assurer que l'entretien ne dérive pas vers des lieux où existe une trop grande fragilité du répondant. La relation qui se développe, peu à peu, fait que l'interlocuteur se sent parfois enclin à parler de ses problèmes personnels. Le chercheur doit savoir résister et recentrer l'entretien. A ce niveau comme aux autres, nous croyons que l'expérience occupe une place au moins aussi importante que la technique.

En conclusion, la démarche participante par l'observation, telle que nous l'avons empruntée, revêt un certain nombre d'avantages et une limite principale :

. elle permet, d'une part, d'atteindre un degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis, et d'autre part, la souplesse et la faible directivité du dispositif permettent de récolter les témoignages et les interprétations des dirigeants en respectant leurs propres cadres de références.

. le biais majeur réside dans le rôle même joué par l'observateur : « *La pénétration de l'observateur dépend de la manière dont sa faculté d'observation s'est élaborée au cours de son propre développement* »⁴⁵¹. Cet auteur énonce que pour beaucoup, l'observation est une terreur qui fait douter jusqu'à l'obsession, accumulant alors les signes stéréotypés qui ne font que réduire la réalité. L'art de l'observation consiste à

⁴⁵¹ B. Cyrulnik, o.c, p 11 à 13.

faire preuve d'innovation et « *pour innover, la pensée doit faire une association improbable, un coup de poésie qui surprend et éveille* »⁴⁵².

III) TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES

III.1) Présentation générale

Traitement des informations recueillies

Chacun des trente neuf entretiens fait l'objet d'une analyse qualitative à partir des données recueillies : discours enregistrés et retranscrits à l'identique, prises de notes éventuelles durant les entretiens. La version intégrale est jointe dans le second rapport, seuls sont cités, au niveau de la synthèse, les passages les plus expressifs. Toutes les informations observées ou provoquées prennent place dans une base de données qui constitue, pour le chercheur, son opportunisme méthodologique au sens de Girin⁴⁵³. Par la suite, l'art et la manière consistent à organiser ce travail empirique sans le contraindre dans un cadre rigide. L'analyse des données repose sur deux étapes : le traitement-montage et l'interprétation proprement dite :

. le traitement-montage consiste à traiter le récit par une méthodologie systématique d'analyse de contenu, à dégager des thèmes organisationnels ou repérer les moments-clefs de l'histoire racontée par le dirigeant de PME. On opère ensuite une recomposition (le montage) par l'agencement articulé des thèmes qui le sous-tendent.

. l'interprétation consiste à mobiliser des concepts et référents théoriques jusqu'à progresser dans le va-et-vient entre hypothèses et matériaux concrets, vers une théorie d'ensemble de la problématique.

L'interprétation constitue, dans le cadre de l'approche qualitative, le fondement de l'activité de recherche. Elle constitue l'interface entre les données de terrain, autrement dit la réalité, et le modèle théorique construit. L'interprétation a pour

⁴⁵² Notre activité professionnelle de praticien de la motivation auprès des dirigeants de PME nous a beaucoup aidée dans notre rôle d'observateur participant dans le cadre de notre recherche doctorale.

⁴⁵³ J. Girin, « L'opportunisme méthodique », Centre de Recherche en gestion, Paris, Mars 1989.

objectif d'établir deux types de faits : le « fait substantiel », établi sur la base de fragments de réalités substantielles (ou objectives) ; et le « fait symbolique », caractérisant le sens attribué aux propos de l'interviewé.

Dans le cadre précis des récits de vie, il va s'agir d'extraire des structures implicites qui ordonnent le récit. Se dégagent alors des thématiques centrales qui, comparées entre elles, permettent l'émergence d'éventuelles typologies. Cette démarche permet de dépasser deux impasses de l'analyse qualitative simple : l'approche « illustrative » qui prélève arbitrairement des extraits d'entretien au profit d'une interprétation a priori du chercheur ; et l'approche « restitutive » livrant un récit brut et laissant libre cours à l'interprétation. Inspirée par ces éléments fondamentaux d'analyse de données, nous traitons les informations recueillies selon le principe suivant (nous en donnons ici volontairement un aperçu synthétique sachant que la suite de notre travail aura pour objet d'approfondir) :

. Pour les premiers entretiens assimilés à des récits de vie, nous avons tout d'abord procédé à une agrégation des données en les regroupant selon des séquences temporelles. Celles-ci seront présentées à la fin de ce chapitre.

. Ensuite, il fallait analyser les entretiens en nous appuyant sur un matériel le plus objectivable et communicable possible, afin de refléter aussi près que possible la réalité étudiée. Dans cet esprit, nous avons choisi les références typologiques de Jung⁴⁵⁴ afin de pouvoir procéder à divers repérages. Notre souci n'était pas de stigmatiser les dirigeants de PME à des typologies différentielles fermées, mais plutôt de pré-repérer un certain nombre d'attitudes et de préférences comportementales, et ce, dans le but d'interagir. Ce pré-repérage nous servira, par la suite, pour varier notre point de vue : c'est un simple moyen de débroussailler le terrain relationnel.

. Pour l'ensemble des trente neuf entretiens et au regard de nos objectifs, nous avons procédé à une analyse des relations entre les différentes données en mettant en évidence soit l'indépendance, soit la corrélation ou le lien logique pouvant exister entre elles.

Enfin, nous avons travaillé en mettant en avant les notions de flexibilité et d'adaptabilité : *« aucun dispositif méthodologique ne peut-être appliqué de manière mécanique. La rigueur dans le contrôle épistémologique du travail ne peut être*

⁴⁵⁴ Cette démarche est explicitée ultérieurement.

confondue avec la rigidité dans l'application des méthodes »⁴⁵⁵. En effet, la véritable rigueur n'est pas synonyme de formalisme technique, mais une certaine adaptabilité doit préexister durant tout le protocole méthodologique, afin de privilégier la cohérence d'ensemble de la démarche de recherche.

Constitution d'une typologie qualitative spécifique

Pour classer l'ensemble des données empiriques concernant le phénomène de la motivation des dirigeants de PME, nous avons choisi le système typologique. Il s'agit du regroupement, en un système cohérent, d'un ensemble de facteurs élémentaires caractéristiques et déterminants. L'objectif majeur de ce choix de classification réside dans un essai de structuration du foisonnement naturel des informations recueillies lors des entretiens, afin d'en faciliter l'appréhension générale et l'analyse scientifique. **Nous avons donné la priorité à une typologie inductive centrée et spécifique sur un unique « fait humain », celui de la personnalité**, afin de pallier le caractère généraliste de typologies trop globalisantes (comme celles des styles de vie, par exemple). Or, choisir une théorie explicative de la personnalité suppose parcourir, en avant garde, un panorama très vaste de théories définissant les traits de caractère des individus, dans le but d'amener à une typologie référentielle d'une population étudiée⁴⁵⁶.

Face au nombreux modèles de description des profils de personnalité, nous donnons la **priorité à l'approche des types psychologiques** émanant de deux Américaines, mère et fille, Katharine Briggs et Isabel Briggs Myers. Elles sont à l'origine de la création de l'indicateur typologique MBTI (Myers-Briggs Typology Indicator) qui demeure la mise en oeuvre opérationnelle de la pensée jungienne sur le fonctionnement de l'esprit humain⁴⁵⁷.

Leur initiative résidait dans « une volonté de participation à l'effort de guerre américain par l'élaboration d'une méthode dont l'objectif philanthropique était de permettre une meilleure compréhension entre les hommes et dont l'objectif pratique était l'ajustement entre les capacités individuelles et les besoins d'une nation en

⁴⁵⁵ R. Quivy et L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1988, p 224.

⁴⁵⁶ J.F Dortier, « Les sciences humaines, panorama des connaissances », Sciences Humaines, Janvier 1998.

⁴⁵⁷ C.G. Jung, *Types psychologiques*, 5^{ème} éd, Librairie de l'Université Georg et Cie, Genève, 1983 (en particulier chap. 10 et 11). L'œuvre initiale date de 1921.

guerre »⁴⁵⁸. Leur travaux d'une vingtaine d'années ont permis d'aboutir à la création de l'indicateur de personnalité actuellement le plus utilisé dans le monde. De nombreuses statistiques américaines sont effectuées depuis plus de trente ans sur les corrélations entre types psychologiques et professions. De très nombreuses études ont été publiées et continuent de l'être dans les revues spécialisées.

La démarche jungienne des profils de personnalité, en se basant sur le respect de trois principes fondamentaux, correspond au mieux à l'objet de notre recherche :

1. *Le principe homéostatique* : pour Jung, la vie se compose d'un ensemble de polarités et obéit à la loi d'équilibre et d'autorégulation entre des contraires, comme l'inconscient qui compense les composantes conscientes par leur opposé. En tant que tel, ce principe basé sur la constance de l'esprit humain, rejoint le principe homéostatique du processus motivationnel.
2. *Le principe d'équivalence* : il explique que l'énergie libidinale, ou énergie psychique, ne se perd pas quand elle est investie ailleurs car l'appareil psychique, ou psyché, est conçu comme un système fermé. Jung met donc en avant l'existence d'une vie psychique interne à l'individu pouvant correspondre aux mouvements incessants des motivations internes au cœur même du sujet.
3. *Le principe d'énantiodromie* : il correspond à la transformation d'une chose en son contraire, rend compte de l'éveil possible d'une composante sous-évaluée et longtemps inconsciente : on retrouve ici la théorie du champ motivationnel de Lewin.

La priorité donnée à cette typologie qualitative centrée se justifie pour deux raisons principales :

En premier lieu, au regard de l'approche téléologique de la personne humaine de Jung que nous partageons. Les différents principes illustrent parfaitement l'idée qu'un individu demeure une entité unique et n'est nullement composé d'une seule face, si apparente soit elle. En tant que tel, l'individu s'inscrit dans une démarche évolutive conduisant à l'étape de la maturité où les composantes opposées trouvent un juste milieu d'expression dans la personnalité. La complémentarité de ces principes conduit à comprendre le processus évolutif

⁴⁵⁸ P. Cauvin et G. Cailloux, *Les types de Personnalité : les comprendre et les appliquer avec le MBTI*. ESF éditeur, Paris, 1995, p 10.

de la personnalité, en la réinscrivant non seulement dans le parcours d'expériences antérieures, mais aussi en tenant compte des intentions et des buts futurs de l'acteur en question.

. En second lieu, au regard de ces deux aspects fondamentaux pouvant servir les sciences de gestion : d'une part, un pragmatisme réel appuyé sur des observations réalisées sur de nombreux individus, et révélé par l'existence d'une documentation fort riche ; d'autre part, une construction intellectuelle appuyée sur des pratiques issues d'une psychologie non exclusivement universitaire et appréciée pour ses résultats concrets et utiles.

Description générale de la caractérologie jungienne

Jung fonde sa caractérologie en décrivant deux attitudes fondamentales, deux « rapports au monde » opposés : l'extraversion (du latin « extra » - en dehors, et « exterus » - vers l'extérieur) et l'introversion (du latin « intro » - vers l'intérieur) :

. L'extraversion est une orientation du sujet vers le « dehors », vers le monde des personnes, des objets extérieurs, des événements, tant pour y puiser son énergie que pour y exprimer son action.

. A l'inverse, l'introversion caractérise toute attitude tournée vers « le dedans », vers le monde intérieur, celui des pensées et des rêveries, tant pour s'y ressourcer que pour s'y exprimer.

Chaque individu possède ses deux pôles en lui, mais démontre généralement une préférence, « *tout être humain possède les deux mécanismes, celui de l'extraversion aussi bien que celui de l'introversion ; seule la prédominance relative de l'un ou de l'autre détermine le type* »⁴⁵⁹. Cette préférence, dans le cas d'une utilisation excessive, voire exclusive, aboutit à un déséquilibre porteur de pathologies plus ou moins graves. Par exemple, mal contrôlée, l'extraversion peut s'exprimer sur un continuum allant de la superficialité à l'hystérie ; à l'inverse, l'introversion exacerbée tend au retrait voire à l'inhibition. Une illustration de ces phénomènes est donnée par Jung qui cite un cas d'entreprise (page suivante).

⁴⁵⁹ C.G. Jung, o.c, p 6.

Illustration IV.29 :

LES TYPOLOGIES DE JUNG

(Source Jung)⁴⁶⁰ :

« Après vingt ans de longs et rudes travaux, un imprimeur s'était élevé du rang de simple employé à celui de propriétaire indépendant d'une entreprise très importante. Celle-ci se développant continuellement, le personnage fut de plus en plus absorbé par elle, lui sacrifia tous ses intérêts secondaires. Il fut ainsi absorbé lui-même et conduit à sa perte de la façon suivante : inconsciemment, des souvenirs de son enfance se ranimèrent et vinrent contrebalancer l'intérêt exclusif pour les affaires.

Or autrefois, il avait beaucoup aimé peindre et dessiner. Au lieu d'accepter telle quelle cette aptitude et d'en faire une occupation secondaire, il eut l'idée de l'introduire dans son entreprise et rêva d'une transformation « artistique » de ses produits. Malheureusement, les fantaisies demeurent des réalités : il se mit à produire selon son goût infantile d'autrefois ; il en résulta qu'au bout de quelques années, son entreprise fut anéantie.

Il avait agi selon un de nos idéaux culturels d'après lequel un homme actif et entreprenant doit tout concentrer en vue du but à atteindre. Il dépassa la mesure et fut vaincu par la puissance des prétentions infantiles subjectives ».

⁴⁶⁰ C.G. Jung, o.c, p 332 et 333 : il s'agit d'un cas d'entreprise donné par Jung lui-même.

A priori facilement repérables, ces deux exemples de particularités du comportement humain demeurent pour Jung trop réducteurs pour tenter une typologie affinée de la personnalité. C'est la raison pour laquelle, en plus de ces deux dimensions, Jung modélise ses types de personnalité en définissant quatre fonctions importantes, à savoir la pensée, l'intuition, la sensation et les sentiments :

*« Quand j'oppose les gens qui « sentent » à ceux qui « pensent », je me réfère à des jugements de valeurs, l'agréable ou le désagréable, le bon ou le mauvais, etc...Le sentiment, selon cette définition, n'est pas une émotion (qui est involontaire). Sentir, dans le sens que je lui donne est, tout autant que penser, une fonction rationnelle (c'est-à-dire ordonnatrice) alors que l'intuition est une fonction irrationnelle (c'est-à-dire perceptive). Dans la mesure où l'intuition est le produit d'une « inspiration », elle n'est pas le fait d'un acte volontaire. Il faut plutôt la considérer comme un événement involontaire, qui dépend de circonstances endogènes et exogènes, et non pas comme un jugement (c'est-à-dire comme un acte). L'intuition se rapproche davantage de la perception sensorielle, qui est aussi un phénomène irrationnel dans la mesure où elle dépend essentiellement de stimuli objectifs, qui doivent leur existence à des causes physiques et non pas mentales. Ces quatre types fonctionnels correspondent aux quatre moyens grâce auxquels notre conscience parvient à s'orienter par rapport à l'expérience. **La sensation** (c'est-à-dire la perception sensorielle) vous révèle que quelque chose existe. **La pensée** vous révèle ce que c'est. **Le sentiment** vous dit si c'est agréable ou non. Et **l'intuition** vous révèle d'où parvient la chose, et vers quoi elle tend »⁴⁶¹.*

Ces quatre fonctions se divisent en deux catégories bien distinctes : d'une part, la catégorie rationnelle regroupe les fonctions de pensée et de sentiment. Elles impliquent la cognition pour évaluer et juger et susceptibles d'être tempérées par la raison et le discernement ; d'autre part, la catégorie irrationnelle comprend les fonctions irrationnelles d'intuition et de sensation. Elles se produisent indépendamment de toute logique et demeurent des fonctions perceptives.

En définitif, à partir des deux dimensions fondamentales de l'introversion et de l'extraversion et des quatre fonctions, on obtient huit combinaisons possibles⁴⁶² :

⁴⁶¹ C.G. Jung, o.c, p 57.

⁴⁶² De façon encore plus approfondie, le MBTI intègre une notion intermédiaire entre les deux attitudes de base (extraversion et introversion) et les quatre fonctions (pensée, sentiment, sensation, et intuition). Il s'agit des deux dimensions de la perception et du jugement. La première dimension comprend les deux fonctions rationnelles (pensée et sentiment), et la seconde dimension intègre les deux fonctions irrationnelles (sensation

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1) l'extraverti penseur | 5) l'introverti penseur |
| 2) l'extraverti sentimental | 6) l'introverti sentimental |
| 3) l'extraverti sensitif | 7) l'introverti sensitif |
| 4) l'extraverti intuitif | 8) l'introverti intuitif |

Chaque individu possède une préférence typologique régie selon un principe dynamique. Il comprend tout d'abord les deux attitudes de base constituant en fait « le cadre » de la psyché⁴⁶³ : l'extraversion et l'introversion correspondent à l'orientation de l'énergie psychique. Il comprend aussi les quatre fonctions qui en sont « le moteur », les mécanismes principaux. Ces dernières s'organisent selon le schéma suivant :

. *fonction dominante* : c'est la fonction pivot autour de laquelle s'organise la pensée construite (I. Myers la compare à un général d'une armée),

. *fonction auxiliaire* : elle équilibre la fonction dominante (comparée à un aide de camp),

. *fonction tertiaire* (ou deuxième auxiliaire) : c'est le pôle opposé de la fonction auxiliaire,

. *fonction inférieure* : c'est le pôle opposé de la fonction dominante.

Dans le cadre de notre recherche, nous faisons le choix de travailler en fonction des huit types de Jung, dans la mesure où cette approche nous paraît suffisante pour repérer des éléments de convergence et de divergence dans la gestion motivationnelle des dirigeants de notre échantillon. En effet, notre souci n'est pas de rigidifier chaque dirigeant dans une typologie distincte, mais de trouver des éléments de repérages permettant une analyse comparative de situations motivationnelles. Cette

et intuition). Dès lors, la combinaison entre attitudes, fonctions et dimensions aboutit à la constitution de seize caractères-types servant de référence pour une analyse approfondie de la personnalité.

Pour une étude complète de chacun des seize types de MBTI, il existe une bibliographie succincte d'ouvrages en langue française. Citons, à titre d'exemple :

I. Briggs-Myers, *Manuel et Inventaire Typologique de Myers-Briggs*, éd du Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1987.

P. Cauvin et G. Cailloux, *Deviens qui tu es*, Le Souffle d'or, Paris, 1997.

⁴⁶³ Psyché : ensemble des phénomènes et des processus mentaux caractérisant l'esprit d'une personne.

approche typologique nous sert de canevas de repérage et de structuration du discours. En soi, ce n'est qu'un moyen pour l'analyser plus méthodiquement.

Pour aider à la compréhension de l'interprétation des données, issue de l'analyse des 13 premiers entretiens des dirigeants de PME, nous présentons chacun des huit caractères-types sous une forme descriptive (tableau page suivante). Cette-ci donne à la fois les traits généraux du type, de même qu'une synthèse des caractéristiques essentielles.

III.2) Présentation des treize études de cas

Description de l'échantillon d'analyse

Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas de connaître les dimensions significatives que les dirigeants de PME associent au concept de motivation, mais bien plus d'essayer de comprendre la construction et la gestion de leur propre motivation et d'observer les liens éventuels de celle-ci avec leur pratiques managériales. Dès lors, notre démarche clinique va bien plus en profondeur que la simple évocation par les dirigeants de PME de nombreux aspects de leur fonction. Par voie de conséquence, une telle approche qualitative conduit à devoir :

- . interroger un échantillon réduit de dirigeants de PME régionales afin d'obtenir des données substantielles,
- . interroger longtemps pour étudier la gestion dans le temps du processus motivationnel,
- . interroger en profondeur pour aller au-delà de simples perceptions ou généralités.

Grâce à un réseau amical et professionnel, un échantillon de treize dirigeants volontaires a été constitué. Dans tous les cas, l'accueil fut positif. Le temps consacré aux entretiens ne fut jamais considéré comme « un temps forcé » mais pris comme une opportunité favorable pour la personne à la pérennité de l'entreprise. Parfois, cet entretien a permis de briser un certain isolement individuel sur des questions jamais ou trop rarement abordées.

Tableau IV.30 :

SYNTHESE TYPOLOGIQUE DE JUNG

1) Traits généraux du type extraverti pensée (plutôt chez l'homme) :

De façon générale, il s'agira d'un homme cherchant à mettre toutes les manifestations de sa vie sous la dépendance de conclusions intellectuelles, en dernière analyse toujours commandées par des données objectives, faits ou idées de manière générale. Il subordonne tout à sa règle, son entourage doit faire de même pour son bien. Sa morale lui défend de souffrir des exceptions : à tout prix, son idéal doit devenir réalité car il est, selon lui, l'expression la plus pure de la réalité objective, et forcément aussi une vérité de valeur générale, indispensable au salut de l'humanité. Lorsque leur règle prend une ampleur suffisante, les sujets de ce type peuvent jouer un rôle extrêmement utile dans la vie sociale comme réformateurs, accusateurs publics, épurateurs de conscience ou propagateurs d'innovations importantes. Mais plus la règle devient étroite et mesquine, plus ils deviennent ergoteurs, raisonneurs, d'un autoritarisme suffisant qui voudrait s'enfermer soi-même et les autres dans un même schéma. Tels sont les deux points extrêmes entre lesquels se meut la majorité des représentants de ce type.

Le type extraverti aura tendance à refouler tout sentiment et émotion, et à inhiber ainsi tout son appareil psychique. Il peut aussi, sous couvert de réaliser son idéal de salut de l'humanité, utiliser des formes de manipulations ou tout autre moyen justifiant son comportement. Sur le plan des rôles gestionnaires, un acteur de ce type excelle dans les situations de pouvoir exécutif jusqu'à ce qu'il doive faire face à l'élément humain. On peut le trouver dans des postes d'organisation, des situations de haut niveau, dans une position gouvernementale, dans les affaires ou parmi les hommes de science.

Fonctionnant plus par lois rationnelles et données rigides, il aime l'ordre et la propreté et est exceptionnellement doué en matière d'arrangement logique. Toutefois, le fort ancrage de codes moraux tend à lui faire percevoir tout en noir ou tout en blanc, sans beaucoup de nuances. Plus que tout autre type, le penseur extraverti est porté à suivre la maxime énonçant que « la fin justifie les moyens ». Quand il ressent quelque chose, il est peu enclin à partager ces sentiments car trop préoccupé par sa carrière, mais cela ne veut pas dire pour autant que ses sentiments soient moins forts. C'est la raison pour laquelle il est si fidèle en amitié. Ses sentiments, apparemment voilés, demeurent profonds et durables.

Caractéristiques de l'extraverti penseur :

- . Le sujet se dirige selon des règles de conduites rigoureuses.
- . Quand il agit en faveur d'autrui, il pense moins à la personne d'autrui qu'à des principes tels que : devoir, vérité, justice.
- . Aime faire prévaloir ses idées, surtout dans son cercle intime, où on le tiendra volontiers pour autoritaire, voire tyrannique.
- . Est apprécié davantage dans son milieu social, professionnel, que dans son cercle intime, familial.
- . Est susceptible, sujet au ressentiment.

2) Traits généraux du type extraverti sentiment (plutôt chez la femme) :

L'estimation résultant de l'acte de sentiment correspond ou bien directement aux valeurs objectives ou, tout au moins, à certaines mesures appréciatives traditionnelles et générales. La personnalité individuelle est toute centrée sur le sentiment objectivé.

C'est un individu à l'aise dans toute situation sociale. Parfois il peut être trop accommodant, trop prêt à dire ce que l'on a envie d'entendre, plutôt que son point de vue personnel. A l'extrême, il peut être un personnage flamboyant, à savoir vraiment totalement vivant que lorsqu'il est entouré des autres : il a toujours des suggestions à faire, des endroits où aller, etc...

Caractéristiques de l'extraverti sentimental :

- . Est en général demeuré d'accord avec les valeurs qu'on lui a enseignées dans son enfance et sa jeunesse, à savoir : continue à estimer, à aimer, à vénérer ce qu'on lui a appris à traiter ainsi.
- . Ses choix et ses actes personnels tiennent compte, dans une large mesure, de ce qui convient à autrui, en comprenant par là aussi les convenances et conventions du milieu.
- . A peu d'intérêts objectifs, abstraits, mais s'intéresse surtout à ce qui a touché d'abord son intimité, son cœur.
- . Recourt volontiers, pour faire comprendre ses impressions, à des expressions vives, colorées, éventuellement superlatives.
- . Les manifestations de ses sentiments apparaissent exubérantes, voire excessives, encore qu'elles puissent se porter successivement dans des sens opposés.

3) Traits généraux du type extraverti sensation (plutôt chez l'homme) :

Ce que vit un type extraverti sensation n'appartient pas à ce qu'on nomme habituellement « expérience » : ce qu'il éprouve lui sert tout au plus de guide vers de nouvelles sensations, et tout ce qui peut entrer de nouveau dans le cercle des intérêts a été acquis par le moyen de la sensation et ne saurait servir qu'à cela. Le réel demeure un idéal qui sera traduit dans toutes ses manifestations extérieures : il s'habille bien, mange raffiné, etc... Des sentiments mal contenus conduiraient l'individu à se transformer en jouisseur ou en esthète raffiné et sans scrupules.

C'est un individu qui accepte le monde tel qu'il est et s'y adapte volontiers. Avec un réalisme pareil, il tend à considérer toute forme d'intuition comme absurde : il préfère toujours donner la priorité à des données d'ordre physique.

La fonction inférieure qui le rattache à l'inconscient est l'intuition introvertie : il est enclin alors à s'asservir à n'importe quel système religieux, philosophique ou mystique à la mode.

Caractéristiques de l'extraverti sensitif :

- . Est de ceux qui ne dédaignent pas « les biens de ce monde ».
- . Est volontiers gourmet.
- . Passe pour joyeux compagnon. Aime, par exemple, tenir bonne table.
- . S'adapte facilement aux circonstances.
- . Attache de l'importance à son habillement.

4) Traits généraux du type extraverti intuition (plutôt chez la femme) :

Il a un flair aigu pour ce qui est en germe et parlant pour l'avenir. Toujours à la recherche de nouvelles possibilités, les situations stables risquent de l'étouffer. Il a peu de respect pour les convictions et les habitudes de vie de son milieu : aussi il passe souvent pour un aventurier immoral et brutal. Comme son intuition s'occupe d'objets extérieurs et flaire les possibilités extérieures, il se tourne volontiers vers des professions pour lesquelles il pourra déployer ses capacités dans toutes les directions : commerçants, entrepreneurs, spéculateurs, politiciens, etc...

Bien gérée, son intuition peut l'amener à devenir l'initiateur de stimulant pour des idées mais plus pour des hommes. Il possède le don de donner du courage, du ressort et d'insuffler de l'enthousiasme pour une nouvelle affaire. Mal gérée, son intuition peut aussi s'éparpiller et ne rien amener de concret et de productif. Plutôt indépendant, il revendique facilement la liberté, encore plus que le type sensation. Les types extraverti intuition sont plus branchés sur la notion de possibilités futures : le passé, dans le sens de savoir pourquoi quelque chose s'est passée, ne l'intéresse pas. En fait, le présent non plus. C'est ce qui va se passer ou qui risque de se passer qui les intéresse le plus. En contre partie, il gère très mal la fonction inférieure de la sensation. Il ne gère que maladroitement les besoins matériels extérieurs tels qu'argent, sexe, nourriture. Le type extraverti dépensera facilement l'argent à foison car cela n'a aucun sens pour lui.

Caractéristiques de l'extraverti intuitif :

- . A le flair des possibilités nouvelles, des filons à prospecter.
- . Redoute les situations stables et craint de s'y enliser, de s'y sentir prisonnier.
- . Adopte avec enthousiasme les vues nouvelles, quitte à les abandonner bientôt avec la même facilité.
- . Se sent assez peu responsable de la prospérité de ceux qui dépendent de lui.
- . Pourrait avoir de l'attrait pour : commerçant, entrepreneur, spéculateur, agent d'affaires, politicien.

5) Traits généraux du type introverti pensée (plutôt chez l'homme) :

Il suivra ses idées mais tournées vers l'intérieur, à savoir qu'il cherchera plus à approfondir qu'à élargir. Il fait montre d'un rapport négatif à l'objet allant de l'indifférence au refus. Son jugement paraît froid, inflexible, arbitraire et tranchant car il concerne moins les objets que le sujet. Dans la poursuite de ses idées, il peut devenir entêté, entier et plutôt influençable. Comme il pense ses problèmes jusqu'au bout dans la mesure du possible, il les complique et s'empêtre sans cesse dans toutes sortes de scrupules. Il a beaucoup de mal à admettre que ce qui est clair pour lui ne le soit pas pour tout le monde. Son travail avance péniblement de ce fait. Dans la branche particulière où il travaille, il peut provoquer des protestations les plus véhémentes, dont il ne sait que faire, à moins que son affectivité première ne le pousse à des polémiques hargneuses autant que stériles. Il passe pour tranchant et autoritaire auprès de beaucoup de gens.

Ce type d'acteurs s'oriente moins vers les faits que vers les idées, ce qui leur confère le grand pouvoir de transformer les idées. Néanmoins, par leur faible considération des faits objectifs, les dangers du solipsisme les guettent. Les gens de ce type s'appuyant sur des idées archétypales, celles-ci sont forcément vraies dans l'abstrait, mais pas toujours au niveau

humain. L'épitomé de ce type est représenté par le professeur distrait dont les idées, tellement dépourvues de sens pratique, sont facilement exploitables.

Sur le plan plus intérieur, leurs sentiments sont enfouis dans l'inconscient : ils avancent très lentement parfois même ils apparaissent très froids. Mais la réaction peut tout aussi devenir explosive à un moment ou à un autre.

Caractéristiques de l'introverti penseur :

- . Cherche à approfondir ses idées et ses connaissances, plutôt qu'à les multiplier, à les varier, à en élargir le champ.
- . S'engage volontiers dans des voies audacieuses, voire même subversives.
- . Manque de sens pratique.
- . Fait surtout des expériences désagréables avec ses concurrents, ses collègues.
- . Dans l'étude d'un problème, est souvent embarrassé par des hésitations, des scrupules de pensée, pouvant même l'empêcher d'aboutir.

6) Traits généraux du type introverti sentiment (plutôt chez la femme) :

Cette personne est le plus souvent silencieuse, difficilement abordable, assez incompréhensible, très souvent dissimulée sous un masque enfantin ou banal, très souvent aussi de tempérament mélancolique. Comme elle se laisse conduire surtout par ses sentiments subjectivement orientés, ses vrais mobiles restent dans l'ombre. La relation à l'objet est maintenue dans une moyenne affective calme et sûre, en même temps qu'on rejette énergiquement ou manque de mesure pour tout ce qui a trait à la passion. Un type anormal d'introversion sentiment peut aboutir à une forme exacerbée d'égoïsme, mal perçu par l'entourage. Il sera alors accablé des bruits qui courent, de rivalités personnelles.

C'est un type moins fréquent et assez difficile à comprendre : comme ses sentiments sont intériorisés, il ne sait comment les exprimer sauf à un cercle minime d'amis très proches. L'image qu'il représente au monde paraît comme infantile, banale, voire plaintive. Mais les sentiments sous-jacents peuvent être d'une intense profondeur. Parfois, on le dit représenter la conscience du monde, voire la colonne vertébrale éthique d'un groupe. Malgré son silence, les autres observeront ses réactions et seront attentifs à son jugement exprimé, à voix haute ou non.

Caractéristiques de l'introverti sentimental :

- . Est volontiers silencieux, réservé. A une résistance à vaincre quand il s'agit de se mettre en avant.
- . Apprécie une société dans la mesure où elle lui permet de demeurer parmi les autres dans un harmonieux effacement, dans un calme agréable.
- . Se sent vivement atteint, refroidi, lorsqu'il est l'objet d'un jugement négatif.
- . A tendance à repousser des émotions qu'il juge trop impétueuses.
- . Accorde surtout du prix aux sentiments qui sont secrets et intenses.

7) Traits généraux du type introverti sensation (plutôt chez l'homme) :

En présence d'un tel type, on est porté à se demander quel est, en somme, le but de l'existence, si les objets ont quelque raison d'être, puisque après tout, l'essentiel se déroule sans eux. Son action apparente sera de temporiser, d'égaliser : on élève un peu ce qui est trop bas et on rabaisse un peu ce qui est trop haut. L'enthousiasme se voit réprimé, l'extravagant,

bridé, et l'extraordinaire ramené à la « juste » proportion. Dès lors, l'homme de ce genre exerce sur son entourage une action assez déprimante car on conserve quelque doute sur l'absolu de sa bonhomie. Mais si cette dernière est bien réelle, il devient facilement victime de l'agressivité et du despotisme d'autrui. C'est un type que l'on trouve plutôt dans des fonctions d'artiste et de création.

Les gens de ce type enregistrent en esprit tous les aspects physiques tels que couleur, forme, texture, tous les détails que personne d'autre ne remarque. Comme toute leur énergie est engagée dans la réception des données du milieu environnant, ils peuvent paraître pour un observateur aussi inanimé qu'une chose. Pour ce type de personne, chaque détail est important, il aime les choses précises. Il n'aura donc pas de vision globale car il ne sait pas comment dépasser les détails de leur travail pour envisager un objectif plus large. Cette vision élargie touche à leur fonction inférieure, ce qui tend à les mettre très mal à l'aise. Et pourtant, c'est grâce à cette intuition refoulée qu'ils peuvent atteindre à une vraie créativité.

Caractéristiques de l'introverti sensitif :

- . Est surtout sensible aux objets, couleurs, sons, etc... pour leur retentissement intérieur, leur qualité esthétique.
- . Pratique à l'égard des gens et des choses une neutralité bienveillante, empreinte de bonhomie.
- . Se défie de l'enthousiasme, craint les extravagances.
- . Voit volontiers le monde comme un jeu d'apparences et une comédie.
- . Sera aisément amateur d'art, esthète, collectionneur de belles choses.

8) Traits généraux du type introverti intuition (plutôt chez la femme) :

C'est un type de personne original, genre rêveur et visionnaire mystique, voire fantasque et artiste. L'approfondissement de l'intuition a naturellement pour effet d'éloigner beaucoup l'individu de la réalité tangible, de telle sorte qu'il demeure pour son entourage immédiat une énigme totale. Artiste, son art annonce des choses extraordinaires, étrangères au monde, aux multiples teintes chatoyantes, belles et grotesques, sublimes et ridicules à la fois. Sinon, c'est souvent un génie méconnu, une sorte de sage semi-fou. Il fait alors de lui-même et de sa vie un symbole, adapté certes au sens intime, éternel du devenir, mais inadapté à la réalité vraie du moment. Il se prive alors de toute action sur cette dernière car il n'est jamais compris.

Le type introverti intuitif voit les potentialités futures dans le monde intérieur, et non extérieur. Il est le modèle archétypal des prophètes, des mystiques de tous âges et de toutes cultures. Certains artistes et poètes sont de ce genre. En contrepartie, ils gèrent très mal la fonction inférieure de la sensation. Ils ne gèrent que maladroitement les besoins matériels extérieurs tels qu'argent, sexe, nourriture : il peut aussi bien oublier jusqu'au besoin de gagner de l'argent.

Caractéristiques de l'introverti intuitif :

- . Passe facilement pour un « original ».
- . Se montre fantaisiste, voire fantasque.
- . Est aisément celui qui prêche dans le désert.
- . S'apparente aux conducteurs d'hommes possédés par une idée (prophètes) et que certains traiteraient de fanatiques ou d'illuminés.
- . On lui reproche de poursuivre des rêveries stériles, quand il s'agit, au contraire à ses yeux, de préoccupations très importantes.

Des critères de convergence ont été retenus pour sélectionner les PME : un effectif de moins de deux cent salariés, la localisation géographique (Nord-Pas-de-Calais), l'indépendance juridique. L'unité d'étude est donc un dirigeant dans son contexte d'action et de réflexion. Notre approche d'unité d'étude implique une conséquence importante à savoir l'hétérogénéité de l'échantillon : aucun dirigeant ne peut ressentir les mêmes choses, aucun ne possède la même histoire de vie. L'hétérogénéité entre les cas présentés n'est pas un frein et permet de dégager des caractéristiques intrinsèques aux processus étudiés⁴⁶⁴. C'est donc **un principe « d'échantillon raisonné » qui a prévalu à la sélection des treize dirigeants de PME**. Le principe de la sélection raisonnée vaut dans la mesure où nous ne prétendons pas à la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble de la population.

De façon pratique, **chaque dirigeant de PME a été interrogé trois fois**, à raison d'un entretien tous les six mois environ. Ceci a permis la constitution d'un matériau de trente neuf interviews qualitatifs. La période totale d'investigation sur le terrain s'est étalée de Avril 1998 à Mars 2000. Nous choisissons de présenter les treize cas sous la forme de tableaux panoramiques (voir les deux tableaux pages suivantes) et présentant :

- . d'une part, les critères généraux définissant la PME, c'est-à-dire : le ratio chiffre d'affaires (en millions de francs)/nombre de salariés ; le domaine d'activité ; la date de création de la PME ; la structure de l'entreprise ; sa forme éventuellement familiale.

- . d'autre part, les informations générales concernant le dirigeant lui-même : son identité, son âge, sa situation familiale, son niveau de formation initiale.

A titre indicatif, nous souhaitons souligner que les chiffres présentés correspondent à ceux donnés ou datés à partir du dernier entretien. De surcroît, par souci de déontologie, nous avons volontairement changé les identités des PME et celles des dirigeants. Par souci de simplification, les cas seront présentés de la façon suivante :

⁴⁶⁴ B. Glaser et A. Strauss, *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967.

Tableau IV.31 :
PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

Raison sociale	Chiffre d'affaires Salariés	SOCIETE				DIRIGEANT		
		Domaine d'activité	Date de création	Société familiale	Structure Juridique	Identité	Age et Situation familiale	Formation initiale
Société A	3M/7	Produits cuits sous vide	1997	Oui	SARL*	Mr A	35 ans, Marié, 3 enfants	BTS
Société B1	1M5/1	Recouvrement de créances	1991	Non	SA**	Mr B1	54 ans, Marié, 2 enfants	Bac+5
Société B2	30M/80	Informatique	1994	Non	SA	Mr B2	39 ans, Marié, 2 enfants	Bac +4
Société C1	11M6/30	Informatique	1989	Non	SA	Mr C1	47 ans, Divorcé 4 enfants	Bac +5
Société C2	14M/16	Distribution automatique	1983	Non	Individuel	Mme C2	44 ans, Mariée, 2 enfants	BEP
Société D	12M5/28	Informatique	1991	Non	SA	Mr D	30 ans, Marié, 1 enfant	Bac +5
Société F	25M/64	Bâtiment Gros œuvre	1980	Non	SA	Mr F	39 ans, Divorcé, 2 enfants	Bac +5
Société L1	60M/70	Protection contre la foudre	1955	Oui	Holding	Mr L1	41 ans, Marié, 4 enfants	Bac +4

**PRESENTATION DE L'ECHANTILLON
(Suite)**

Raison sociale	SOCIETE					DIRIGEANT		
	Chiffre d'affaires Salariés	Domaine d'activité	Date de création	Société familiale	Structure Juridique	Identité	Age et Situation familiale	Formation initiale
Société L2	40M/23	Emballages plastiques	1985	Oui	Holding	Mr L2	44 ans, Marié 4 enfants	Bac
Société L3	53M/174	Entretien de textiles	1872	Oui	Holding	Mr L3	48 ans, Divorcé 4 enfants	Bac
Société T1	135M/110	Pommes de terre et transport	1950	Oui	Holding	Mr T1	48 ans, Marié, 2 enfants	Niveau de Première
Société T2	56M/37	Agrafage et Emballage	1996	Non	Holding	Mr T2	47 ans, Divorcé, 1 enfant	Bepc
Société V	12M/12	Matériel de restauration collective	1982	Oui	SARL	Mme V	50 ans, Mariée, 3 enfants	BTS

* SARL : Société A Responsabilité Limitée

** SA : Société Anonyme

. les PME seront nommées en se basant sur la première lettre du nom de son dirigeant : société A du dirigeant A, si le nom du dirigeant commence par la lettre A, par exemple.

. dans les cas où plusieurs dirigeants auraient un nom commençant par la même lettre, les PME seront alors associées à cette lettre suivie d'un chiffre différent : société B1 du dirigeant B1 et société B2 du dirigeant B2, si les noms des deux dirigeants commencent par la même lettre B, par exemple.

De façon synthétique, notre échantillon de travail se compose :

. de 13 PME régionales, dont 6 sont des entreprises familiales créées ou reprises, depuis 1872 pour la plus ancienne et depuis 1997 pour la plus récente,

. dont le chiffre d'affaires oscille entre 1,5 et 135 millions de francs et dont le nombre de salariés se situe entre 1 et 174 personnes,

. dont les domaines d'activités sont assez hétérogènes : 2 dans le domaine agro-alimentaire, 3 dans le domaine de l'informatique, 2 dans le domaine des emballages, 1 dans le domaine du bâtiment, et 5 dans le domaine des prestations de services

. avec des structures juridiques variées : 5 holding, 5 SA, 2 SARL et 1 entreprise individuelle,

. 11 dirigeants « homme » et 2 dirigeants « femme » dont la moyenne d'âge est de 43 ans environ (30 ans pour le plus jeune et 54 ans pour le plus âgé),

. 9 sont mariés et 4 sont divorcés. Tous ont des enfants (entre 1 et 4).

. leur niveau de formation est assez disparate : 1 autodidacte, 2 ont le BAC, 6 ont des niveaux ingénieurs, 4 ont des niveaux intermédiaires (BTS, BEP).

Présentation des cas

Pour rappel, le traitement des informations recueillies et enregistrées lors des premiers entretiens, repose essentiellement sur la base de multiples questionnements

axée sur la problématique suivante : comment se construit et se gère le processus motivationnel de l'acteur-dirigeant de PME ? Voici la description d'une liste non exhaustive de questions soulevées :

- . Peut-on repérer, dans la vie personnelle et professionnelle du dirigeant, des événements créateurs et moteurs du processus motivationnel ?
- . Observe-t'on des impacts issus de ces événements ? Par exemple : observation de répercussion positives et négatives avec d'éventuels effets de décuplement, de libération, de motorisation de l'énergie ; observation d'articulation ou d'éclatement de l'énergie, etc...
- . Existe-t'il un processus d'intégration, une quelconque synergie entre ces différentes situations motivationnelles ? Ou bien fonctionnent-elles de façon indépendante ?
- . Peut-on repérer une logique de gestion globale du processus motivationnel ?

Dans un premier temps, chaque premier entretien fait l'objet d'une étude longitudinale caractérisée essentiellement par le repérage de situations motivationnelles vécues par l'interviewé. Nous avons fait intervenir des niveaux de déterminations inscrits dans le temps (vie familiale, parcours scolaire, carrière professionnelle, etc...), ce qui nous a menés à créer sept systèmes d'appartenance historique :

- . Période 1 : de la petite enfance à la fin des études primaires.
- . Période 2 : de l'adolescence à la fin des études secondaires.
- . Période 3 : de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle.
- . Période 4 : de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant.
- . Période 5 : l'initiation à la fonction de dirigeant.
- . Période 6 : l'actualité du couple dirigeant/entreprise.
- . Période 7 : la vision future avec les projets personnels et professionnels.

Dans un second temps, pour chaque séquence temporelle, nous avons tenté de déterminer le type psychologique dominant en procédant à un questionnement triangulaire pour répondre à trois objectifs distincts et complémentaires :

1. Un objectif définitionnel prioritaire :

- . Quelle fonction est utilisée le plus souvent ?
- . Quelle est celle qui a pris le dessus dans tel cas particulier ?
- . Quelle est celle qui s'est le plus nettement différenciée ?

2. Un objectif d'utilité situationnelle :

- . Cette fonction dominante est-elle appropriée à la situation ?
- . A t'elle réussi ou échoué ?

3. Un objectif définitionnel secondaire :

- . Quelle fonction auxiliaire vient seconder la fonction principale ?

En conclusion, chaque premier entretien qualitatif a ainsi fait l'objet d'une étude catégorielle élaborée de la façon suivante :

- . Une présentation titrée de l'identité du dirigeant et de la raison sociale de son entreprise, ainsi que de la date de l'entretien.
- . Une étude des repérages situationnels pour une émergence typologique en fonction des séquences temporelles utilisées.
- . Une conclusion typologique de l'acteur dirigeant présentée en quatre éléments : type dominant ; fonction majeure ; fonction secondaire ; fonction inférieure.
- . Une synthèse des premiers éléments compréhensifs de la construction du processus motivationnel de l'acteur dirigeant.
- . Une représentation graphique de la dynamique motivationnelle globale permettant de comprendre l'évolution de l'espace motivationnel de l'acteur dirigeant, à partir de notre modèle théorique. Celui-ci, nous le rappelons, se construit par le jeu des régulations et des ajustements entre différentes forces énergétiques issues des multiples mouvances arrivant dans la vie personnelle et professionnelle de l'acteur dirigeant de PME.

. Un tableau explicatif des paliers d'évolution de l'espace motivationnel au cours des différentes phases temporelles traversées, et complété par la typologie dominante du moment.

L'ensemble de l'étude des premiers entretiens fait l'objet du chapitre V de notre travail. Le chapitre VI comprend :

. d'une part, une première synthèse tirée de l'interprétation des données issues de l'analyse des entretiens 1 : elle constitue notre matériau de travail pour l'analyse des entretiens ultérieurs.

. d'autre part, la synthèse des entretiens 2 et 3 sous la forme de fiches signalétiques.

CHAPITRE V

LA MOTIVATION EN ACTION

(Première partie)

Ce chapitre concerne exclusivement les 13 premiers interviews dont la retranscription littérale se trouve dans le Tome II.

Il a pour objet l'étude des éléments participant à la construction de la motivation de dirigeants de PME, à partir de leurs récits de vie. La synthèse de ces premiers entretiens servira d'introduction au chapitre VI. Une présentation des cas est proposée selon les modalités suivantes (pour rappel) :

- . Une présentation identitaire du cas en fonction des données de l'échantillon.
- . Des repérages situationnels pour une émergence typologique en fonction des séquences temporelles utilisées :
 - . Période 1 : de la petite enfance à la fin des études primaires.
 - . Période 2 : de l'adolescence à la fin des études secondaires.
 - . Période 3 : de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle.
 - . Période 4 : de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant.
 - . Période 5 : l'initiation à la fonction de dirigeant.
 - . Période 6 : l'actualité du couple dirigeant/entreprise.
 - . Période 7 : la vision future avec les projets personnels et professionnels.
- . Une conclusion typologique de l'acteur dirigeant présentée en quatre éléments : type dominant ; fonction majeure ; fonction secondaire ; fonction inférieure.
- . Une synthèse des premiers éléments compréhensifs de la construction du processus motivationnel du dirigeant.
- . Une représentation graphique de la dynamique motivationnelle globale permettant de comprendre l'évolution de l'espace motivationnel de l'acteur dirigeant. Celui-ci, nous

le rappelle, se construit par le jeu des régulations et des ajustements entre différentes forces énergétiques issues des multiples mouvances dans la vie personnelle et professionnelle du dirigeant de PME.

. Un tableau explicatif des paliers d'évolution de l'espace motivationnel au cours des différentes phases temporelles traversées, et complété par la typologie dominante du moment.

Pour faciliter la lecture et privilégier l'analyse, nous serons amenés à définir les termes :

. Dynamique motivationnelle globale	en DMG
. Horizontalité	en H
. Verticalité	en V

Dirigeant A

(35 ans, marié, 3 enfants, BTS)

Société A, Produits cuits sous vide, SARL

(Créée en 1997, 3M CA/7 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 2 (de la petite enfance à la fin des études secondaires).

Ancrées dans l'enfance, les principales situations de cette période montrent une orientation personnelle fortement influencée par le monde extérieur :

. vers l'action au travail imposée par l'emprise du domaine d'activité de l'entreprise (la production agricole) : « *Toujours le travail, comme mon père d'ailleurs et moi aussi* ».

. Vers une forte tutelle familiale (fortement positive avec la grand-mère, plutôt négative avec le père) : A subordonne l'ensemble de ses activités à la règle édictée par son entourage proche, et s'édifie très tôt de fortes valeurs sociales comme le respect des liens familiaux : « *Je pense que cela véhicule un état d'esprit, des pulsions qui, si elles sont cultivées, sont transmises aux enfants qui continuent le mouvement* » : « *...du sang, ça n'est pas de l'eau* ». Acceptant sans trop de contraintes le monde tel qu'il est, A paraît s'adapter volontiers.

Sous cette forte contrainte extérieure, A trouve un biais d'expression de lui-même par la recherche de produits nouveaux, notamment dans la créativité : « *J'aime créer et mettre des choses au point* » ; « *Je voulais faire ce que les autres ne faisaient pas encore* ». Le sentiment de sensation semble donc dominer.

Période 3 (de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle).

Cette période demeure primordiale dans l'évolution du processus motivationnel de A dans la mesure où s'opère une mutation profonde dans le degré typologique de sa personne, passant ainsi de l'extraversion à l'introversion. Très désireux de s'émanciper du lourd contexte environnemental pour enfin établir ses

propres leviers de vie, A cultive sa subjectivité (confiance en soi, volonté de prise d'initiatives), au détriment de l'objet entreprise qui, jusqu'ici, l'avait toujours conditionné.

Cette introversion se justifie encore, en fonction du principe de compensation entre conscience et inconscience, par l'arrivée d'un événement capital dans la vie de A. Suite à un problème de santé de son père, il doit arrêter ses projets et s'inscrire définitivement dans une vie personnelle et professionnelle exclusivement liée à celle de la famille. A partir de cet instant capital, il va se produire dans l'inconscient de A un rapport compensateur se manifestant dans sa conscience sous forme d'un attachement inconditionnel à l'objet « entreprise paternelle ». Celle-ci devient le foyer focal de toute sa dynamique motivationnelle globale (DMG), tantôt comme effet levier, tantôt comme frein.

L'émergence de la fonction pensée, en typologie d'introversion, s'explique ici par le fait que A conduit désormais ses idées de façon tournée vers l'intérieur, en montrant une relation fort négative, voire même d'opposition, par rapport à l'entreprise familiale : « ...j'ai été avalé par la famille, par l'entreprise et tout s'est fait comme cela ».

Périodes 4 à 6 (de l'adulte à l'actualité du couple dirigeant/entreprise).

De tendance typologique introversion pensée, A oriente ses réflexions et ses actions en donnant la priorité au processus subjectif. Celui-ci, sans minimiser son implication professionnelle, semble prendre le dessus dans toute sa dynamique motivationnelle globale. Quelques repérages de situations particulières justifient une telle analyse :

... dans la phase 4 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant) : A est salarié à temps plein dans l'entreprise paternelle. Il s'active beaucoup dans la fonction commerciale qu'il dirige, mais plus par recherche de construction de son identité personnelle que par volonté de signer des contrats d'affaires : « ...j'avais fait avancer l'entreprise, je l'avais poussée » ; « je pense être celui qui fait tourner la boîte...c'est moi qui donne l'influence ».

... dans les phases 5 et 6 (initiation à la fonction de dirigeant et actualité du couple dirigeant/entreprise) : A devient créateur d'une entreprise nouvelle dans laquelle il développe une énergie de construction. Néanmoins, A agit toujours en lien étroit avec la société mère pour laquelle il éprouve une forte affectivité, souvent paradoxale :

“...je ne me soucie guère de ce que mon père souhaite faire ou pas : c'est son problème et non plus le mien » ; “ Si la SA devait se casser la figure, cela me ferait très mal...car cela voudrait dire que je n'aurais pas réussi à pouvoir faire vivre l'héritage de mes parents...”.

L'ancrage de la typologie introversion pensée se confirme par les deux phénomènes suivants :

. par rapport au couple formé par sa soeur et son beau-frère, A n'hésite nullement à faire naître des conflits préférant plutôt la polémique à la négociation consensuelle.

. sur le plan intérieur, les sentiments paraissent enfouis, de telle façon que A donne une image assez froide de lui-même. Mais, personne très sensible, il peut aussi réagir de façon explosive, surtout en présence de sa famille.

Phase 7 (vision future avec les projets personnels et professionnels).

En termes de projet, la SARL A est l'objet d'une instrumentalisation forte pour que le dirigeant se libère du joug familial et advenir à lui-même. Sur le plan symbolique, ce projet de création demeure le levier central pour une libération de l'individualité de A, jusqu'ici refoulée ou minimisée : *« Mon but à moi, c'est d'avoir une entreprise qui tourne pour qu'ensuite je puisse en profiter »*. Les deux sociétés (la société mère paternelle et la nouvelle société A) font toutes deux l'objet d'un fort attachement, non pour ce qu'elles représentent, mais plus comme leviers d'expression de la personnalité de A. En conséquence, il semble s'orienter moins vers les faits que vers les idées : il se sent porteur de messages à transmettre aussi bien pour lui-même que pour ses enfants : *« Je rêve de pouvoir transmettre quelque chose...de réaliser en fait ce que mon père a du mal à faire »*. La typologie introversion pensée domine toujours.

La fonction secondaire qui semble prédominer demeure l'intuition : toute la dynamique motivationnelle de A est guidée par l'indépendance et l'émancipation : *« Je vois très bien comment je veux être, comment je serai et je sais que j'y arriverai : c'est presque une conviction forte, une forme de motivation en fait ! » ; « ...je sais que je serai comme ça...En fait, je sais ce que je veux »*.

Conclusion typologique du dirigeant A :

- . Type dominant : l'introversion
- . Fonction majeure : la pensée
- . Fonction secondaire : l'intuition
- . Fonction inférieure : le sentiment

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de A

Les premières bases constitutives de la motivation de A reposent principalement sur une présence éducative singulière, caractérisée par une forte emprise familiale. Cette dernière s'exprime à la fois dans l'action tournée sur les travaux des champs agricoles, et aussi par l'ancrage de valeurs fortes, orientées sur le respect des traditions et la soumission au patriarcat.

En conséquence, au moment de l'adolescence et des prémices de la vie adulte, A expérimente une vivacité de son intériorité, source d'énergie compensatrice aux réalités fortes des freins extérieurs. Basée sur la créativité et la recherche de l'innovation de produits, cette dynamique interne devient elle-même le terreau possible d'une future construction de l'identité professionnelle de A. Celle-ci se tourne intentionnellement vers des contextes d'actions en dehors de l'entreprise familiale. Par l'arrivée d'événements extérieurs, cette intentionnalité connaît deux perturbations successives et à effets contraires :

- . dans un premier temps, il y a eu interaction entre enrichissement personnel et connaissance de nouvelles réalités extérieures, allant dans le sens désiré.
- . dans un second temps, il y a eu repositionnement de l'acteur dans sa réalité initiale caractérisée par une emprise familiale et éducative très forte, contrecarrant ainsi le projet de départ.

En définitive, cette mouvance motivationnelle se détermine par une main mise du poids familial. L'entreprise paternelle reste l'unique espace organisationnel

d'actions pour A. Arrivé en phase adulte, il doit affronter les liens du sang, tant dans sa vie intérieure et personnelle que dans sa vie professionnelle.

Toutefois, deux événements vont permettre à A la transformation du frein de l'influence familiale en un levier libérateur : d'une part, le partage de fortes valeurs personnelles et professionnelles avec le conjoint salarié et, d'autre part, l'acquisition d'une identité professionnelle allant de pair avec les désirs intérieurs de A (notions de création, d'innovation, de changement issues de l'activité commerciale). La décision de créer une entité différente de l'entreprise familiale demeure l'expression et la concrétisation en actions de cette dynamique motivationnelle revitalisée. La création de la société A devient moteur pour lui, tant elle porte en elle-même les multiples sources d'ajustements nécessaires pour acquérir une cohérence motivationnelle :

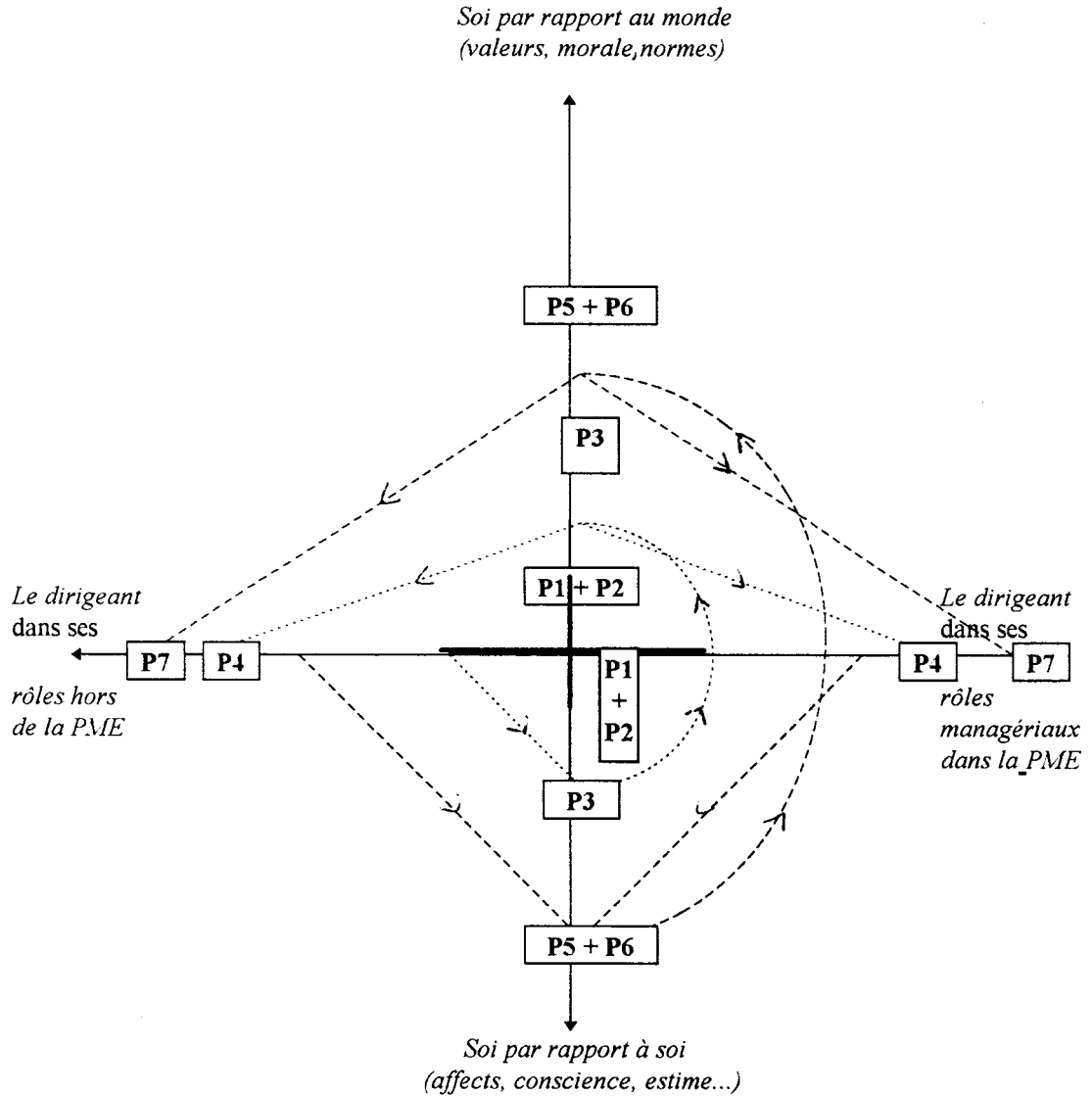
. *avec lui-même* : ne plus avoir le rôle du "fils du père", mais acquérir sa propre consistance intérieure.

. *avec la tradition familiale* : pérenniser la tradition axée sur la transmission et le passage de valeurs fortes.

. *avec son père* : lui montrer sa capacité à diriger une structure par lui-même et son épouse.

En conclusion, du succès de la création de l'entreprise A dépend l'avenir du dirigeant A dans toutes ses dimensions.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant A



P1+P2	: poids familial et implication au travail (H) : intensité de la vie intérieure (V)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P3	: rupture du contexte familial (V) : développement de la confiance en soi et de l'ouverture aux autres (V)	<u>Type Introverti Pensée</u>
P4 +	: vie maritale et implication commerciale dans l'entreprise parentale (H)	<u>Idem</u>
P5+P6	: affirmation de soi face à la famille par le lâcher prise d'un état de soumission (V) : création d'une SARL, porteur de sens d'une construction identitaire (V)	
P7	: désir d'un équilibre vie de famille et vie professionnelle (H) : volonté de transmission d'idées (H)	<u>Idem</u>

Dirigeant B1

(54 ans. Marié. 2 enfants, BAC+5)

Société B1, Recouvrement de créances, SA

(Créée en 1991. 1.5M CA/1 salarié)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 2 (de la petite enfance à la fin des études secondaires).

C'est la phase temporelle dominée par l'éducation, aussi bien familiale que scolaire. Assez influençable par sa mère, B1 agit tel que les convenances l'exigent, tout en dégagant un fort respect avec les valeurs enseignées.

Période 3 et 4 (de l'étudiant à la prise de fonction de dirigeant).

C'est la phase temporelle la plus longue dans la vie de B1. Elle correspond aux vingt années de vie salariale, au sein de grands groupes financiers. Pratiquement à chaque fois, la fonction de B1 se situe dans le domaine du recouvrement de créances. Tout au long de cette histoire professionnelle, B1 développe une attitude quasi similaire :

- . une forte implication dans tous nouveaux projets de travail : c'est la dynamique active de l'extraverti tournée prioritairement sur l'objet travail et les tâches à accomplir.
- . une adaptation aisée dans chacun des contextes professionnels rencontrés : B1 s'intègre facilement et bénéficie des moyens nécessaires pour gérer sa fonction.
- . une dynamique psychique très forte dans ses expressions : bien gérée, elle entraîne B1 à trouver de nouvelles orientations de travail, à créer des idées innovantes. Mal gérée, elle freine B1 dans des initiatives personnelles. Dans ce cas, cette dynamique intérieure reste figée, inexploitée (ce sont les moments de doutes, d'hésitations, de peur qui empêchent B1 à mettre en oeuvre son projet de création d'entreprise).

Période 5 (l'initiation à la fonction de dirigeant).

L'aspect important de cette période réside dans le fait que, parvenu à la fonction de dirigeant d'une petite entreprise, B1 persévère dans une typologie d'extraversion sensation. Celle-ci se traduit par la répétition à l'identique de la même dynamique d'engagement observée dans la phase précédente. Ce qui conduit B1 à diriger son entreprise comme s'il revêtait toujours le statut de salarié : ce comportement particulier le conduit à vivre des situations difficiles, jusqu'à envisager la fermeture de l'entreprise.

Période 6 et 7 (actualités et projets du couple entreprise/dirigeant).

Pour garantir la pérennité de sa structure, désormais réduite à son minimum, B1 a dû mettre en place des solutions aussi draconiennes les unes que les autres (diminution du nombre de salariés, changement de locaux, gestion de problèmes financiers, etc...). Pour survivre, B1 se réfugie dans une attitude de rationalisation, tirée à son maximum. Cet état de fait entraîne l'emprisonnement de l'appareil psychique. B1 fonctionne selon un mode dual entre raison et émotion, sans parvenir à une harmonisation. En conséquence, B1 traverse régulièrement des phases de profondes dépresses et des phases de réactivité exacerbée : *« ...cela m'a tellement perturbé que cela m'a occasionné à plusieurs fois, depuis deux à trois ans, des phases dépressives où j'envisageais des scénarios catastrophes pour l'entreprise, dont le dépôt de bilan... »*. Ce manque de souplesse dans la dynamique motivationnelle de B1 révèle une personnalité qui a du mal à trouver son équilibre.

Conclusion typologique du dirigeant B1 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la sensation
Fonction secondaire	: la pensée
Fonction inférieure	: l'intuition

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de B1

Une des particularités majeures de la DMG de B1 se situe dans une étroite interaction entre une personnalité guidée par une forte dynamique affective intérieure et ses effets opératoires dans les différents contextes d'actions vécus :

. Au niveau du contexte familial : dès son plus jeune âge, B1 révèle une personnalité assez timide qui se laisse influencer par les décisions parentales, sans montrer la moindre réactivité : « *Quand j'étais petit, j'étais studieux mais arrivé à 15/16 ans, j'avais envie de faire autre chose...J'avais envie de commencer à m'exprimer, mais à l'époque, je n'ai pas vraiment réussi à le faire...Alors j'ai suivi la voie parentale...* ». Cette attitude de base, caractérisée par une soumission contenue jusqu'à l'obtention difficile du diplôme, a ensuite évolué vers une forme de rébellion exprimée par une série de ruptures, tant au niveau des études qu'au niveau même de la famille : « *Et puis arrivé à 20 ans, pfff ! : j'avais envie de tout casser ça* » : « *Je crois que j'ai voulu couper avec un monde où j'étais trop confiné, et couper le cordon ombilical peut-être* ».

. Au niveau du contexte de l'armée : l'éloignement de B1 de l'emprise familiale, en tant que militaire en Guadeloupe, lui a permis de se libérer de certaines contraintes. L'énergie libérée s'est ensuite canalisée dans l'action opérationnelle, notamment par la prise de responsabilités dans des tâches fonctionnelles liées à la restauration, passion réelle de B1. Reconnu pour ses compétences, B1 s'est forgé une plus grande confiance en lui-même. Sa personnalité devient plus affirmée et B1 est déterminé à se construire une réalité professionnelle : « *Donc, une bonne année en Martinique où j'ai pu prendre des responsabilités, avoir plus de confiance en moi et quand je rentre avec plein d'énergie, je commence à attaquer le monde du travail. Il n'était pas question de reprendre des études !* ».

. Au niveau des contextes professionnels expérimentés : dans les quatre entreprises traversées en tant que salarié, B1 a toujours agi selon le même mode de fonctionnement, caractérisé par une implication exacerbée dans l'activité professionnelle (en compensation d'une nature individuelle empreinte d'une forte introversion) : « *Je ne suis pas vraiment quelqu'un d'expansif* » ; « *Je suis plutôt fonceur et bouillonnant* » ; « *J'ai une nature à savoir absorber du stress et à le vivre intérieurement, je le supporte...et je l'évacue dans l'action forte* ». Dans un autre registre, l'expérience finale vécue au sein de GMF montre une dynamique

émotionnelle inversée, dans la mesure où B1 a su « encaisser » la pression de l'inaction en puisant son énergie dans une forme de vindicativité intérieure : *« J'ai tenu... parce que je suis tenace et opiniâtre et même quand ça va mal, jè tiens... C'est peut-être une sorte d'obstination, je suis buté... »*.

. Au niveau du contexte de la création de la société B1: par trois fois durant sa carrière en tant que salarié, B1 a remis en cause son projet de création d'entreprise : *« ...j'ai hésité..., en fait j'ai peur...j'ai peur de sauter le pas et je ne le fais pas... »*. Là encore, la réalité émotionnelle interne de B1 l'empêche d'agir dans sa volonté de créer. La gestation de création d'entreprise fut très longue. B1 doit attendre la rencontre de plusieurs problèmes, tant professionnels que familiaux, pour oser enfin se lancer. Le choix de devenir dirigeant d'entreprise n'est pas venu de façon naturelle ou déterminée, mais plus comme effet de conversion salutaire : *"...j'en ai subi, à chaque fois, des aléas difficiles à gérer : j'ai subi de grandes messes traditionnelles, de grandes décisions stratégiques qui bouleversent tout un système en un coup, j'ai subi des restructurations où on casse, et les gens et les structures..."*.

La décision de créer la société B1 fut, elle aussi, empreinte d'une certaine réactivité entre intériorisation et action : *"Cela m'a à la fois libéré, mais aussi ré-angoissé"*. Ainsi en dualité constante entre une émotivité sans cesse en mouvement entre son monde psychologique intérieur et sa réalité de dirigeant, B1 n'a pu se libérer des contraintes intérieures pour mener à bien son rôle. Il a gardé le même mode de fonctionnement qui était le sien en tant que salarié : un fonctionnement basé sur la justification, la démonstration, le besoin de rendre compte : *"J'ai très rapidement agi comme je l'étais quand j'étais cadre en entreprise, à savoir de rendre compte de mes résultats, de mon activité, de ma méthode de travail" ; "Certainement aussi que c'était une façon pour me faire valoir..."*.

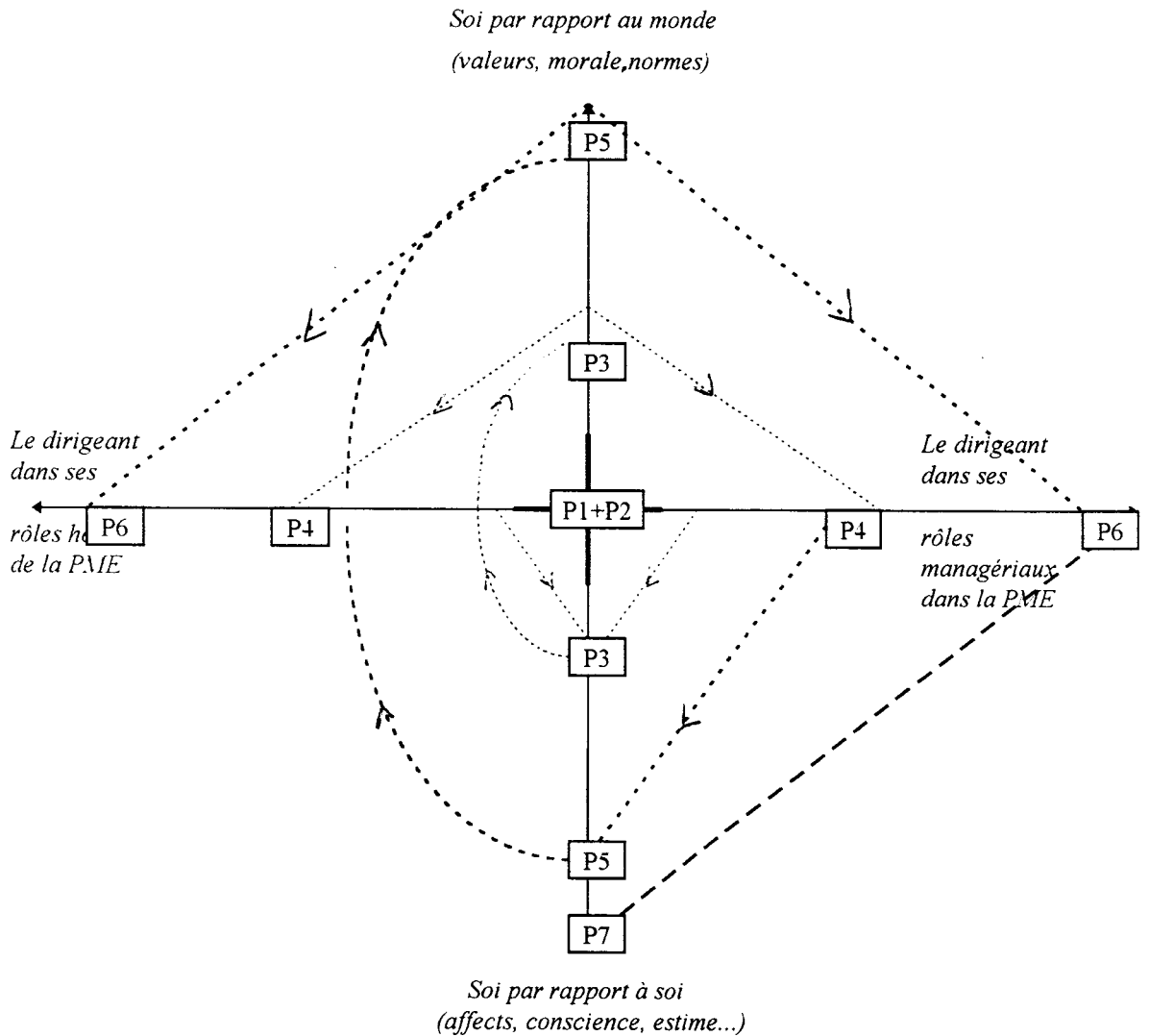
La rencontre de grosses difficultés gestionnaires ont fait entrevoir à B1 le spectre du dépôt de bilan, générant ainsi en contrepartie émotionnelle, l'émergence de dépresses chroniques. Tout se passe, dans sa DMG, comme un flux incessant d'énergie entre l'être intérieur et l'environnement extérieur. Celle-ci cherche désespérément un équilibre, une certaine homéostasie sans cesse remise en questions, et donc jamais stable. Il est à remarquer que la notion de temps joue ici un rôle primordial chez B1 remarquant lui-même qu'il est régi selon un cycle particulier : *"Encore et toujours quatre ans ! C'est une répétition dans les cycles, je l'ai observée : quatre ans, c'est toujours une période critique pour moi..."*.

A l'heure actuelle, B1 envisage une totale reconversion professionnelle. Les entretiens futurs permettront de valider l'origine exacte de cette intention : soit, elle

émane du même processus de réactivité entre intériorité et extériorité (décision de reconversion par compensation équilibrante, mais toujours prisonnière d'une certaine horizontalité) ; soit elle provient d'une réelle volonté de changement de fond de la part de B1. Dans ce cas, la reconversion serait source d'une libération de contraintes internes et externes, et gage d'une certaine expérimentation d'un autre niveau de la DMG : la "verticalisation".

Comment va évoluer la DMG de B1 face à ce choix qui lui appartient ?

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant B1



P1+P2	: contexte familial fort prégnant et mêlé à l'éducation scolaire (H) : ancrage de valeurs morales fortes lié à la religion catholique (V)	<u>Type Extraverti Sentiment</u>
P3	: distanciation salutaire par l'apprentissage de l'armée à l'étranger (H) : acquisition d'une plus grande confiance en soi (H)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P4	: vie maritale et début dans la vie de travail (H) : forte implication professionnelle durant 23 ans de vie salariale (H) : intention de se mettre à son compte (H)	<u>Idem</u>
P5	: passage à l'acte de l'idée au projet de création d'entreprises (V)	<u>Idem</u>
P6	: initiation à la vie de dirigeant et rééquilibrage familial (H) : démarrage en trombe de la nouvelle activité (H) : difficultés économiques, volonté de changer de métier (H)	<u>Type Extraverti Pensée</u>
P7	: déprime (V)	

Dirigeant B2

(39 ans, Marié, 2 enfants, BAC+4)

Société B2, Informatique, SA

(Créée en 1994, 30M CA/80 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 2 (de la petite enfance à la fin des études secondaires).

B2 est issu d'un milieu d'enseignants et fait preuve, très tôt, d'une précocité intellectuelle. Il a suivi les volontés parentales en sortant du système scolaire classique pour suivre, de façon individualisée, une route éducative plus adaptée à son côté surdoué : « *J'étais le petit fils parfait* ». Par la suite, B2 commence à faire preuve de plus d'initiatives, à engranger des choix personnels, tout en demeurant en accord avec les principes enseignés par la famille : « *Je pense avoir eu des parents exceptionnels dans l'approche de l'enfant* ».

Sur le plan émotionnel, B2 montre de la susceptibilité quand il se voit contrer ou heurter dans ses réflexions ou actions : « *J'avais du mal à accepter les choses que je ne comprenais pas* ». C'est surtout dans les contacts relationnels, à la fois de façon collective et individuelle, que B2 recherchera un plus grand approfondissement de sa réalité identitaire. Il apprécie les dialogues qui touchent son intimité et son affectivité, notamment les échanges ayant trait à l'approche irrationnelle de la vie. En tant que tel, cette période semble faire apparaître une fonction de sensation.

Période 3 (de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle).

Deux éléments paraissent conforter le choix d'une typologie introversion pensée à cette période particulière s'inscrivant au cœur même de la mouvance des événements de Mai 68 :

. Pour B2, cette période est propice à l'apprentissage de multiples expériences lui permettant une certaine maturité personnelle. B2 utilise à bon escient le parcours

universitaire et militaire pour mûrir sur le plan personnel. Par exemple, par rapport au contexte universitaire Miage : «...cette distanciation m'a permis de mieux me découvrir.. » ; «...je me suis bien plu car c'était déjà des matières avec plus de réflexions » ; par rapport au contexte de l'armée : « J'ai fait un dossier à l'armée pour être prof...je voulais connaître ça...et voilà pourquoi j'ai pu faire une armée enrichissante ».

. D'autre part, sur le plan étroit des relations avec autrui, B2 aime les échanges sujets à polémiques, où il poursuit ses idées jusqu'au bout, quitte à faire preuve parfois d'un certain entêtement : « *Quelque part dans les groupes, j'aimais bien retrouver des gens qui me contredisaient...Bon, on avait souvent des discussions extrêmement virulentes. et cela me plaisait bien* ».

Période 4 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant),

Cette période spécifique de l'entrée dans la vie professionnelle confirme la typologie initiale d'introversiion pensée. B2 chemine toujours avec un intérêt lointain pour les situations « objets ». Il évolue avant tout pour plus de quête intérieure et de recherche de liberté qu'il cultive dans sa relation avec autrui :

. pour IBM, l'unique contexte d'action en tant que salarié : « *On a tous écrit ensemble à des sociétés qui recrutaient...et c'est comme ça que je me suis retrouvé chez IBM...Voilà ma motivation !* ».

. pour la création de l'agence en tant qu'associé : « *j'ai démissionné pour suivre un homme, un homme avant tout* ».

Dès lors, la part subjective donnée à la relation de travail demeure prépondérante, ce qui amène B2 à moins de performance professionnelle : « *J'ai eu du mal et on a voulu me virer* ».

Période 5 (initiation à la fonction de dirigeant),

Cette période demeure pour B2 empreinte d'une dynamique d'apprentissage à tous niveaux : « *...j'ai pris conscience peu à peu de ce qu'était le métier de dirigeant* ». D'une part, il s'initie au rôle d'actionnaire et d'autre part, il développe des compétences en GRH, surtout dans les rôles de concepteur de méthodes

particulières de recrutement et de formation interne, ainsi que dans le rôle d'animateur d'équipes.

Dans une activité économique en forte expansion et très concurrentielle, à savoir l'informatique, la société B2 doit se doter d'une forme managériale adéquate pour garantir sa pérennité et son efficacité. Pour y parvenir, B2 développe la dimension rationnelle dans ses actions managériales. Désireux de « garder la tête froide » et de gérer avec rectitude (réminiscence de l'éducation familiale), il essaie de minimiser au maximum toute intrusion émotionnelle dans son comportement de dirigeant : « *C'est essentiel d'avoir sa vision avec des principes derrière, toujours s'accrocher aux principes et ne pas se laisser influencer par l'émotion* ». B2 semble donner la priorité aux principes et règles de fonctionnement, sous couvert d'une forte moralité. Il essaie de les appliquer dans son management auprès des collaborateurs. En tant que tel, il apparaît que le type extraversion pensée domine cette période d'initiation à la vie managériale.

Périodes 6 à 7 (actualité et projets du couple dirigeant/entreprise).

Désormais bien ancré dans la fonction de dirigeant, B2 semble conforter sa typologie majeure d'extraversion, notamment dans le jeu de régulations entre raison et action (rationalité) d'un côté et émotion et affectivité (irrationalité) de l'autre côté. B2 développe une forte propension à l'utilisation de l'appareil cognitif pour tout ce qui a trait à sa fonction de dirigeant : il a besoin de cadrer, de vérifier, de normer dans un but de réussite des projets. Sur le plan intérieur et plus intime, B2 concentre son énergie sur des facteurs subjectifs liés à sa maturité personnelle : « *J'ai trouvé mon authenticité...je réfléchis beaucoup plus sur moi depuis que je suis dirigeant, alors qu'avant je pense avoir été conditionné* ».

On peut néanmoins observer une évolution vers une fonction typologique nouvelle, celle de l'intuition. B2 a toujours à cœur d'innover et de rechercher de nouvelles possibilités d'évolution ou de transformation, tant au niveau des hommes qu'au niveau du métier : « *Ce que je fais encore, c'est que chaque année j'essaie de prendre des initiatives qui nous sortent du quotidien, et nous permettent de découvrir autre chose* ».

Conclusion typologique du dirigeant B2 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la pensée
Fonction secondaire	: l'intuition
Fonction inférieure	: le sentiment

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de B2

Les débuts de la construction du processus motivationnel de B2 reposent sur la présence d'une dualité entre des forces énergétiques contraires (par exemples : densité du foisonnement cognitif et manque de communications "normales"; renforcement d'une image idéalisée de soi par la grand-mère tronquant la perception réelle de soi). En conséquence, ce bouillonnement de processus contradictoires entraîne l'apparition d'une émotivité forte, caractérisée par une grande susceptibilité et une forte réactivité à tout ce qui peut paraître opposant. Cette forte prégnance émotionnelle devenant, dès lors, un moyen pour justifier de son existence personnelle : B2 essaie « de se trouver ». Pour y arriver, il a bénéficié d'un espace facilitant à la liberté d'action. Rarement contré ou freiné par une emprise parentale, S a pu commencer à se construire des repères de vie, canalisateurs d'une énergie de construction de soi. Cet espace de liberté offert contribue à laisser B2 auteur de son chemin de vie et de sa maturation personnelle.

Pour vivre sa quête de maturité personnelle, B2 « va se frotter » avec le monde extérieur qu'il ne craint pas. D'une communication réactive, virulente et opposante avec les autres, (démontrant une personnalité qui se cherchait), B2 est passé à un relationnel plus flexible, plus ouvert et plus compréhensif. Il y a eu un phénomène d'apprentissage issu de la rencontre avec autrui. Cette interaction constructive dans les apports entre monde intérieur et contexte extérieur devient elle-même source de nouvelles valeurs que B2 essaie de mettre en pratique dans son actuelle vie professionnelle, notamment dans le cadre du recrutement de collaborateurs.

En définitive, dans sa trajectoire, B2 a construit son intériorité en fonction de la vie extérieure : ce sont les autres qui fondent sa réalité intime (influence du groupe des professeurs pour trouver un emploi ; influence de la personnalité d'un associé pour créer la société B2, etc...). L'arrivée de B2 à la fonction de dirigeant semble correspondre à une résultante multifactorielle de stimuli extérieurs : il ne s'agit pas d'un choix conscient et personnel. Pour B2, la DMG provient de l'influence du monde extérieur sur sa vie intérieure. La vie entrepreneuriale sert B2 à expérimenter des actions qui lui servent « à grandir » : « *On a essayé de mettre en place des fonctionnements un peu différents des autres...je pense que c'est lié à mon passé* » ; « *Cela s'est extrêmement structuré dans ma petite tête parce que...j'ai pris conscience, peu à peu, de ce qu'était le métier de dirigeant* ». Ces deux mondes (intérieur/extérieur) ne sont pas en opposition et ne génèrent aucun conflit : ils se côtoient et se nourrissent mutuellement. Leur gestion harmonieuse provient de deux formes de pratiques différentes et complémentaires :

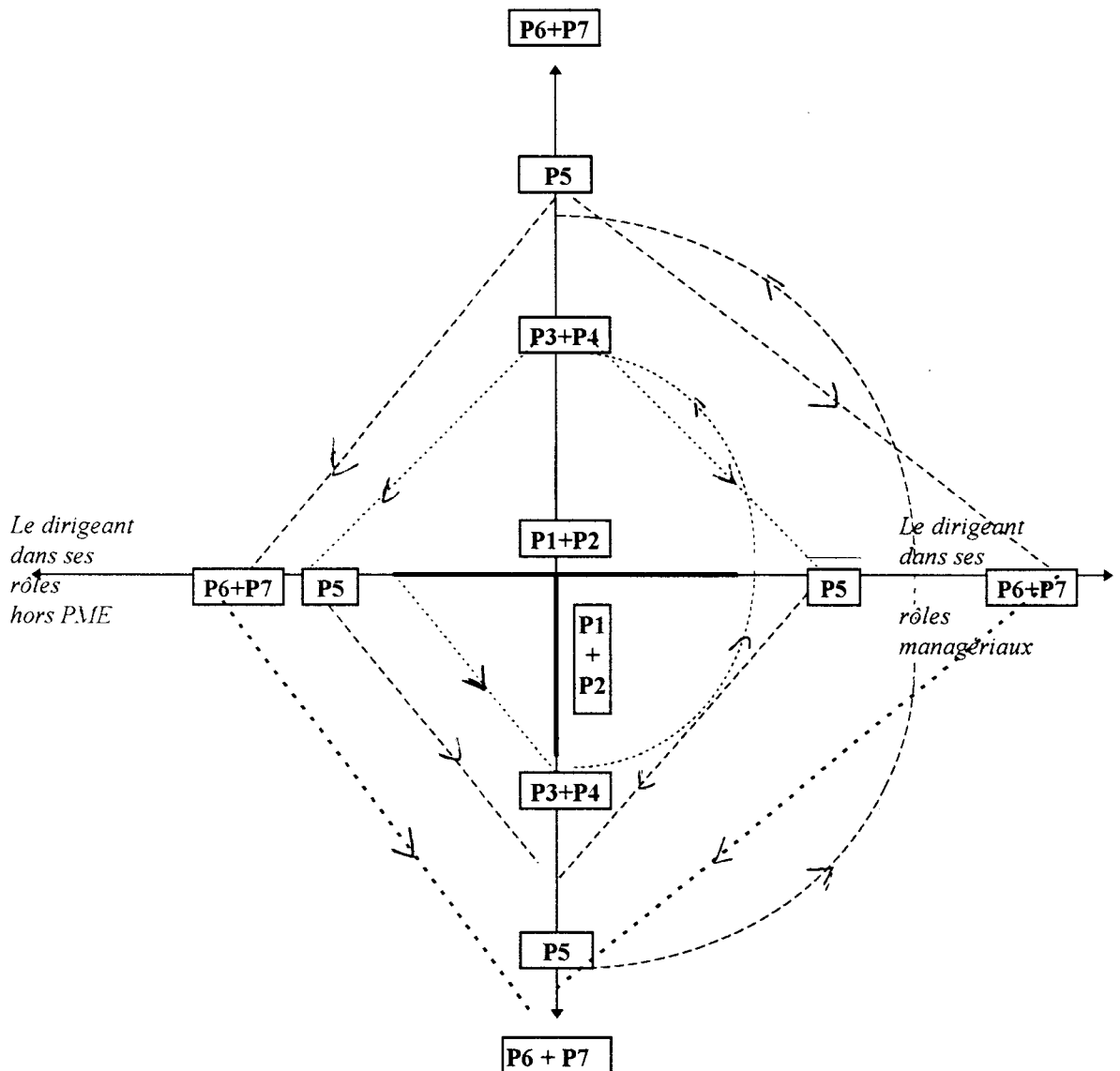
. sur le plan professionnel, B2 agit entre routine et changement : " *chaque année, j'essaie de prendre des initiatives qui nous sortent du quotidien et nous permettent de découvrir d'autres choses*".

. sur le plan personnel, B2 se distancie chaque année du quotidien par la randonnée en montagne : " *on est confronté à un autre monde, on doit lutter avec soi-même, se pousser...bref, des choses sortent et on reconstruit une motivation*".

A l'heure actuelle, cette dynamique interactive est bousculée dans la mesure où B2 se trouve confronter à des choix essentiels : d'une part, l'entreprise B2 évolue sur un marché en forte progression (l'informatique) et en proie à une concurrence accrue : il faut sans cesse se démarquer en innovant, tout en gardant les compétences humaines et techniques (fortement sollicitées par la concurrence) ; d'autre part, sur les trois associés de départ, deux souhaitent se distancer de l'activité (pour des raisons personnelles) et B2 est en passe de devenir l'élément central de l'entreprise. En fait, il est le récipiendaire de tout un continuum d'effets, émanant de multiples influences extérieures. Pour la première fois, B2 se retrouve seul face à des choix importants à mener. Ce qui demeure pour lui un exercice assez difficile, car méconnu : "...il faut trouver sans doute un consensus entre ses motivations fortes et l'intérêt de l'entreprise" ; "...ce qui fait qu'aujourd'hui, j'assume mal...et c'est même un problème"

L'étude des entretiens 2 et 3 permettra d'observer comment B2 va réagir face à tout cela.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant B2



P1+P2	: Poids du contexte familial ancré dans l'enseignement (H) : forte émotivité réactive (V) rencontres fortes vers le monde extérieur (H) : contextes familial et relationnel facilitateurs de l'expression de soi (V)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P3+P4	: les ruptures liées à l'armée et les études Miage ont nourri la confiance en soi (V)	<u>Type Introverti Pensée</u>
P5	: intégration dans un grand groupe informatique (H) : difficultés au travail renforçant une conviction personnelle (V)	<u>Type Extraverti Pensée</u>
P6+P7	: devenu dirigeant, B2 s'implique beaucoup au travail (H) : intense vie réflexive sur la quête du sens, le spirituel (V) : Projets d'expansion humaine de l'entreprise (H)	<u>Type Extraverti Intuition</u>

Dirigeant C1

(47 ans. Divorcé, 4 enfants. Bac+5)

Société C1, Informatique, SA

(Créée en 1989, 11.6M CA/30 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 3 (de la petite enfance à l'entrée dans la vie professionnelle).

Cette longue phase temporelle s'inscrit en plein cœur des événements de Mai 68, en pleine adolescence de C1. Préférant l'amitié aux études, il rencontre des problèmes scolaires : *« J'étais plutôt intéressé par les copains que par les études »* ; *« ...j'étais en seconde en Mai 68, donc on a participé aux événements...c'était un peu la révolution, un vent de liberté... »*.

Respectueux des valeurs familiales, C1 agit plus en fonction de la découverte de nouvelles sensations apportées par différentes situations contextuelles : l'école d'ingénieur, l'armée, etc...Ce que recherche C1 en priorité repose sur le désir de vivre librement, sans trop de contraintes, et en profiter au maximum : c'est le type extraversion sensation qui semble paraître.

Période 4 et 5 (de l'adulte à l'initiation à la fonction de dirigeant).

Ces deux périodes, axées sur l'apprentissage professionnel, justifient l'ancrage typologique dans l'extraversion, mais avec une fonction évoluant plus vers la pensée, pour les deux raisons suivantes :

C2 vit une seule expérience professionnelle en tant que salarié, au sein d'une société d'informatique où il s'initie à plein de choses : un domaine d'activité, une fonction, une ambiance d'équipe, etc... Il s'implique énormément dans ce contexte d'action de travail, germinateur pour lui d'une réelle identité professionnelle : *« ...c'était le boulot, oui le boulot, car je faisais un métier intéressant que je trouvais passionnant »*.

. Dans cette même logique d'implication, C1 va énormément s'investir dans le projet de création de deux entreprises : l'action domine toujours. Celle-ci se développe de façon assez rationnelle pour des raisons économiques : devant trouver sa place dans un domaine d'activité, certes porteur mais fortement concurrentiel (l'informatique), C1 doit faire preuve d'une grande efficacité professionnelle pour pouvoir compenser le lourd investissement de départ : ce sont les résultats avant tout.

C'est donc l'action forte qui domine ces deux périodes temporelles dans la DMG de C1 : « ...*je n'avais pas constaté de différences dans mon emploi du temps entre le moment où j'étais directeur salarié et celui où j'étais chef d'entreprise* ».

Période 6 et 7 (actualités du couple dirigeant/entreprise).

On peut observer un revirement dans la fonction typologique, un retour à la fonction sentiment, mais à un niveau plus renforcé que celui initialement observé.

. tout d'abord, C1 reste ancré dans la fonction typologique majeure de l'extraversion, à savoir dans une énergie active fortement liée à l'objet entreprise. La raison essentielle à cela demeure la volonté de prévenir toute perturbation financière et commerciale, afin d'éviter au maximum de revivre une situation d'entreprise pénible : « ...*j'ai eu, je crois, l'énergie qu'il fallait pour redresser la situation* ».

. la transformation de fonction, passant de la pensée à la sensation, provient de l'expérimentation d'une perturbation importante, due au divorce de C1, ayant entraîné de profondes perturbations d'ordre intérieur : « *Donc ce fut quand même la période la plus noire de ma vie...* » ; « ...*quant on vit des choses qui sont dures sur le plan psychologique et qu'on les traverse, je pense qu'on en ressort un peu changé ...* ».

. les conséquences du cumul de difficultés rencontrées, tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel, ont conduit C1 à persévéré dans un comportement assez rationnel et objectivant sur l'entreprise et les hommes : c'est une question de survie supposant le dépassement de l'affectivité.

En application du principe jungien de compensation, le fort ancrage de C1 dans l'extraversion s'accompagne d'une certaine réduction du facteur subjectif, caractérisée par la volonté de mieux cadrer toute énergie émotionnelle : « ...*on ressort un peu plus endurci...oui durci face à des événements, moins sensible à des*

événements extérieurs ». En définitive, C1 se comporte comme si le vécu de « la période noire » n'avait pas vraiment entraîné une maturité conscientielle, un réel développement du soi subjectif, mais plus un renforcement de rigidités comportementales empêchant l'expression sereine et équilibrante de l'énergie intérieure.

Quant C1 s'exprime sur l'avenir, sa volonté de créer ou de développer d'autres entreprises demeure plus un levier de sécurisation qu'une réelle motivation stratégique d'expansion de l'entreprise. En tant que telle, l'activité professionnelle demeure encore fortement objectivée : « *Etre rentier* » ; « *envie de créer d'autres activités...c'est aussi toucher quelques dividendes* ».

Conclusion typologique du dirigeant C1

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la sensation
Fonction secondaire	: la pensée
Fonction inférieure	: l'intuition

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de C1

C1 a suivi les études sans réelle contrainte familiale : "*J'étais complètement libre*". Il a bénéficié d'une liberté totale d'actions, espace ouvert de vie renforcé par le contexte social de Mai 68 : "*Et on peut dire que depuis 30 ans, il n'y a pas eu de grande évolution...Tandis que 68 fut vraiment une rupture...Un tas de petites choses comme ça...et que certains apparentent à une conquête de liberté*". La DMG de C1 semble tourner sur un unique levier, celui du relationnel avec autrui. Les amis, les copains plus ou moins proches créent un réseau dynamisant dans lequel il aime se retrouver, voire même à l'excès, se laisser influencer par lui :

. La forte priorité donnée aux copains de classes l'a amené à redoubler deux fois avant l'entrée dans l'école d'ingénieurs à Lille.

. Le souvenir agréable de son passage à l'Isen dans le Nord de la France repose surtout sur l'opportunité d'échanger et de rencontrer d'autres personnes : *"J'ai découvert une région attachante, sympathique avec des gens accueillants, une bonne ambiance d'étudiants, et je me suis rapidement fait des amis"*.

. L'échec d'une implication affective en quatrième année d'Isen contribua à faire redoubler C1 une fois de plus, incapable pendant un long moment de retrouver une dynamique d'études : *"J'étais fiancé et on a rompu cette année là, et j'ai passé une année à faire la bringue"*.

. L'apprentissage de la vie militaire dans la Marine à Paris fut surtout positif car C1 y a trouvé son meilleur ami : *"C'est là où j'ai rencontré mon meilleur ami, donc c'est intéressant en fait"*.

Parallèlement à cette place importante du relationnel, C1 montre peu de motivation de fond pour tout ce qui concerne les orientations de la vie :

. pour l'Isen : *"...qui peut le plus, peut le moins, donc j'ai tenté ça"*.

. pour une spécialisation d'études : *"Je n'avais pas en fait d'intérêt violent pour certaines matières ou le dégoût profond pour d'autres" ; "Moi j'ai fait électronique...On va dire 'comme ça'!...J'ai fait ça car j'étais avec des copains"*.

. pour un projet professionnel : *"...en sortant d'Isen, je ne savais pas ce que je voulais faire" ; "...je ne savais pas du tout ce que je cherchais en fait"*.

. pour le service militaire : *"Je n'ai rien demandé et je me suis retrouvé dans la Marine"*.

. pour l'intégration dans la vie professionnelle : *"Par l'intermédiaire d'une annonce qui traînait à l'Isen"*.

C'est l'esprit de liberté et la volonté de ne pas s'enfermer dans un certain conformisme de vie qui séduisent le plus C1, et l'ont amené à s'investir dans des actions qui lui paraissent « différentes des autres » et donc plus intéressantes : des projets de création d'entreprise dans le cadre scolaire (*"...j'ai toujours eu envie de créer une entreprise...mais je ne me sentais pas préparé à faire ça"*) ; un début de vie salariale choisie au sein du Groupe Schlumberger pour sa démarche particulière de management des hommes : *"...qui consistait à envoyer quelqu'un dans n'importe quel*

pays du monde pour être une sorte de chef de chantier" ; "ce qui me plaisait, c'était l'exotisme, le dépaysement...et puis l'aspect financier..."

Le trait significatif dans la vie professionnelle de C1, en tant que collaborateur d'une SSII, c'est le vécu d'un unique contexte de travail, de surcroît très motivant car regroupant de nombreux critères de fonctionnement fort appréciables pour une implication totale de C1 :

. un environnement économique favorable pour l'emploi : *"...c'était une période où on pouvait encore changer de boulot assez rapidement"*.

. une branche d'activité en pleine expansion, à savoir le service informatique.

. une SSII permettant aux collaborateurs d'évoluer : *"Je savais que j'avais la possibilité d'évoluer vers d'autres métiers dans cette entreprise"*.

. un patron très emphatique : *"...le grand patron de cette boîte était très charismatique...avec un assez grand pouvoir de séduction, une grande culture et, en même temps, un très bon vivant"*.

C1 a pu construire ses compétences et agrandir son champ de connaissance du métier d'informaticien au sein d'une unique entreprise. Profitant d'une opportunité de réalisation, il s'est lancé dans son désir de se mettre à son compte. Nourri d'une conviction intime de faire ce qu'il fallait et conscient des enjeux en place, C1 s'est installé sans trop de contraintes : *"J'étais donc sûr que ça allait marcher et si ça ne devait pas être le cas, j'aurais certes perdu l'argent investi, c'était un peu ennuyeux mais...je n'avais rien hypothéqué et je pensais que je pouvais trouver un job assez rapidement et donc continuer à vivre ; " Mais en tout cas, j'aurais réalisé ce que j'avais envie de réaliser, j'aurais fait cette expérience là!"*

Les dix années d'existence de la société C1 se sont déroulées selon des rythmes spécifiques. Ces derniers ont influencé l'évolution de la DMG de C1. Avant même le démarrage de l'entreprise, C1 cultivait une forte intentionnalité à l'égard de la notion de création d'entreprise, dans la mesure où une telle initiative d'ordre professionnel permettait d'enrichir la vie personnelle, même dans ses aspects les plus profonds : *"Quant on a ce projet là, c'est aussi une façon de se prouver à soi-même qu'on est capable de le faire ! Donc c'était ma motivation de départ. Alors évidemment, on met les moyens pour que cela réussisse..."*. Cette première source d'énergie motivationnelle s'est développée grâce à la rencontre d'un contexte économique favorable. Des bénéfices sont très vite engendrés : *"...Sur le plan*

professionnel, il y a eu un début en fanfare, on a tout de suite gagné de l'argent : dès le premier exercice, on a été bénéficiaire". Le suivi d'années noires sur le plan des affaires n'a pas vraiment perturbé la motivation de C1, dans la mesure où celui-ci possédait les stocks d'énergie nécessaire pour faire face : *"Donc pendant la période difficile, la motivation c'est bien sûr, essayer de faire survivre l'entreprise" ; "Donc il faut avoir une grande motivation, une grande détermination, un grand optimisme...tout au moins de façade pour pouvoir motiver tout le monde..."* L'existence d'une réalité motivationnelle forte et durable chez C1 a permis non seulement de compenser une certaine démotivation interne des collaborateurs, mais aussi a permis la mise en place d'actions de "survie" opérantes, bien que difficiles à prendre : *"...j'ai dû quand même prendre un certain nombre de mesures au sein de l'entreprise qui n'ont pas toujours été...disons pas marrantes pour ceux qui les subissent, mais...cela a contribué à ce que l'entreprise passe l'orage".*

C'est un cumul de perturbations qui est venu troubler la DMG. La rencontre de difficultés d'ordre familial, au moment le plus pénible pour l'entreprise, amena C1 à vivre l'expérience de l'échec. Les premiers effets de cette perturbation totale furent très douloureux : *"Donc ce fut quand même la période la plus noire de ma vie..." ; "...je suis passé très près, si vous voulez...je l'ai vu passer de très, très près!"*. Les sources d'énergie nécessaires pour contrecarrer une telle situation furent à deux niveaux : d'une part, sur le plan amical (*"Il y avait des amis qui étaient là, qui vous aident et vous soutiennent...Je n'ai pas manqué de soutien..."*) ; d'autre part sur le plan professionnel (« *ce qui soutient aussi, c'est le fait qu'on a la responsabilité de salariés..." ; "...je crois que c'est aussi une motivation supplémentaire que soi-même, on passe après et que l'entreprise, c'est la collectivité qui pousse" ; "Ce sont deux aiguillons qui vous font agir et ne pas vous replier sur vous-même"*).

Les répercussions de la traversée de cette épreuve furent pour A visibles à la fois dans le court et le long terme :

à court terme sur le plan professionnel, par un renforcement de la dynamique active, caractérisée par une implication forte au travail : *"J'ai réussi à déployer une énergie commerciale satisfaisante, même importante..." ; "...j'ai eu, je crois, l'énergie qu'il fallait pour redresser la situation".*

à long terme sur le plan personnel, par un renforcement de la dynamique affective, caractérisée par la culture d'une sensibilité plus aguerrie : *"...je crois qu'on en ressort aussi un petit peu renforcé, parce que d'abord vivant, ce qui aide à une vision optimiste des choses...et peut-être aussi qu'on en ressort un peu plus endurci...oui durci face à des événements, moins sensibles à des événements extérieurs".*

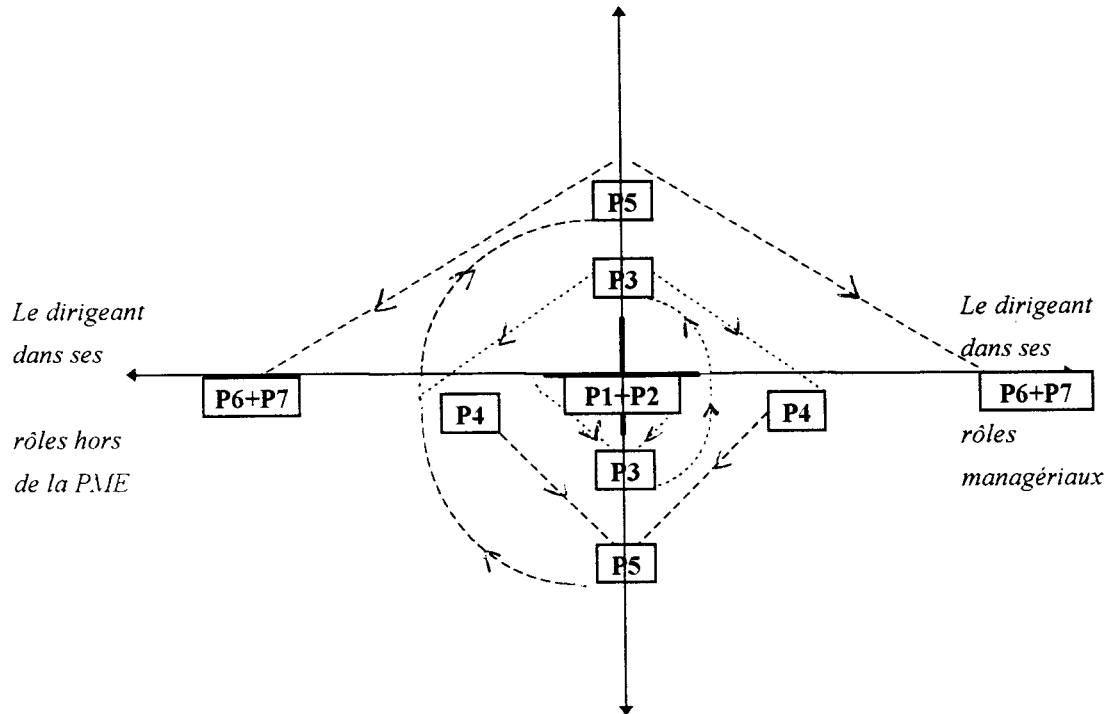
. à long terme et de façon globale, l'expérimentation des "coups durs" fut pour C1 le moyen d'élaborer de nouveaux critères généraux de vie, l'établissement de nouveaux principes de fonctionnement : *"La seule chose intéressante c'est le présent et l'avenir. C'est la chose seule dont on doit se préoccuper et on doit baser son énergie là-dessus...Alors que le passé..."* ; *"Je préfère plutôt me projeter dans l'avenir"*.

Actuellement, la DMG de C1 semble se déplacer vers un nouveau mode de fonctionnement : encore fort impliqué aussi bien dans le travail qu'au niveau relationnel, et retrouvant tout juste un équilibre personnel familial, C1 souhaite prendre une certaine forme de distanciation. Il souhaite, par rapport à sa structure, se positionner non plus en tant qu'acteur direct et fortement présent, mais en tant que gestionnaire de projets de créations d'entreprises : *"...je prendrai certainement un peu plus de recul par rapport au métier que je fais aujourd'hui car aujourd'hui, je fais énormément beaucoup de choses dans l'entreprise..."* ; *"...c'est toujours cette envie de créer qui meut tout, donc d'obtenir les moyens pour y arriver"*.

Cette volonté de création conduit désormais la DMG de C1. La suite des entretiens confirmera ou non cet état de fait.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant C1

Soi par rapport au monde



Soi par rapport à soi

P1+P2	: vie axée sur le relationnel, les amis (H) : vécu de Mai 68, esprit d'indépendance et de liberté (H) : existence d'une réalité scolaire moyennement soutenue (H)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P3	: rupture de la vie parisienne avec installation dans le Nord (V)	<u>Idem</u>
P4	: installation dans la vie maritale (H) : implication professionnelle forte dans l'informatique (H) : création d'une SSII, bon démarrage (H)	<u>Type Extraverti Pensée</u>
P5	: apprentissage de 2 « coups durs » : divorce et récession commerciale (V) : période de doute intense et d'incertitudes (V) : remise en question individuelle (V)	<u>Idem</u>
P6+P7	: rééquilibrage par le recouvrement d'une nouvelle vie maritale (H) : mise en place d'une stratégie de prévention dans l'entreprise (H)	<u>Type Extraverti Sensation</u>

Dirigeant C2

(44 ans, Mariée, 2 enfants, BEP)

Société C2, Distribution automatique (individuel)

(Créée en 1983, 14M CA/16 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Périodes 1 à 2 (de la petite enfance à la fin des études primaires).

De façon générale, cette phase temporelle s'inscrit dans un registre de vie assez difficile pour C2. Elle doit minimiser sa subjectivité pour s'effacer devant l'influence familiale : négative par rapport à sa mère et positive par rapport à la fratrie. Ainsi, contrariée dans l'évolution de ses études et sa volonté de mener sa vie comme elle l'entendait, C2 a dû s'inscrire dans un contexte de soumission, au détriment d'une expression libre d'elle-même. La fonction sentiment s'exprime en ce sens que C2 oriente ses pensées et ses actes plus par esprit de convenance envers autrui que par volonté personnelle : convenance contenue et obligée avec sa mère, convenance soumise et acceptée avec son futur mari.

Périodes 3 à 4 (de l'entrée dans la vie professionnelle à la fonction de dirigeant).

L'observation du comportement de C2, durant cette période propice à l'acquisition d'une identité professionnelle, confirme la typologie principale de l'extraversion. C2 continue à agir en fonction de conditions externes, notamment celles initiées par son mari : « ...c'est mon mari qui est plus volontaire que moi et je le suis... ». La fonction intuition peut s'expliquer par la rencontre d'un événement majeur : l'acquisition de l'autonomie et la quête d'une liberté tant attendue : « ...on n'a jamais rien demandé à nos parents. On avait la paix et donc, on était content ! ».

Cette fonction fut à l'initiative de la décision de se lancer à son compte pour monter une activité difficile de restauration. La décision majeure de la création d'entreprise renforce l'idée d'une farouche indépendance fortement désirée : ce qui confirme le caractère intuitif de C2 pour cette période.

Périodes 5 (l'initiation à la fonction de dirigeant).

L'acquisition de la compétence managériale s'est construite de façon évolutive : d'abord de façon partagée avec son mari dans le cadre du restaurant, puis de façon de plus en plus autonome dans le cadre de la création de la société C2. L'idée d'évoluer dans la distribution automatique vient initialement de C2 qui n'a pas hésité à s'impliquer pour faire fructifier l'activité : « *Je pense être quelqu'un de courageux* ». Dans sa vie personnelle, C2 montre aussi une grande capacité à la fois de changement et d'adaptation à des situations nouvelles, notamment dans le cadre de déménagements successifs, exigeant à chaque fois un investissement personnel important .

Période 6 et 7 (actualité et projets du couple dirigeant/entreprise).

Il s'agit d'une phase temporelle où C2 acquiert une réelle légitimité de dirigeant d'entreprise en gérant seule l'activité de distribution automatique. La typologie d'extraversion se valide ici par le fait que C2 demeure très attachée à donner à son entreprise un caractère tangible d'organisation : « *Mon projet serait d'avoir une entreprise structurée, avoir une « vraie » entreprise* » ; « *C'est d'avoir un délégué du personnel, des locaux qui ressemblent à quelque chose, de vrais vestiaires, un organigramme bien établi, chaque chose bien à sa place* ». L'implication de C2 demeure très centrée sur l'entreprise. Cette dernière devient une donnée déterminante jouant un rôle important dans la DMG, à tel point que C2 aurait tendance à sous-estimer son bien-être physique : « *...c'est vrai que je fais en ce moment un peu trop de tension car je suis fatiguée* ».

La fonction de l'intuition domine toujours : C2 réfute toute attitude de routine dans son actualité professionnelle et envisage même le rachat d'autres structures : « *...ça bouge tout le temps, pas un jour ne se ressemble et on se prend au jeu, à la limite* ».

Conclusion typologique du dirigeant C2 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: l'intuition
Fonction secondaire	: la pensée
Fonction inférieure	: la sensation



II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du le processus motivationnel de C2

L'ancrage familial de C2 demeure un contexte difficile et de contraintes : C2 va se construire rapidement une volonté intérieure très forte de rupture avec lui. C'est l'existence et la durabilité de cette intention forte qui lui fourniront les ressources d'énergie nécessaires pour faire preuve de patience, et assumer ainsi son rôle d'aînée vis-à-vis de son frère et de sa sœur. Par la suite, fortement secouée par des événements familiaux perturbants, C2 va concentrer toute son énergie vers un objet de motivation particulier, à savoir la réussite au Bac : *"L'échéance...c'était le diplôme, certainement synonyme de liberté"*.

Cette forme d'investissement motivationnel pour l'autonomie fut secouée par la non réussite de l'examen. C'est une source de noeuds émotionnels forts et toujours présents : *"...ça me tue encore maintenant !... »*. L'indépendance va donc se conquérir à deux, et C2 bénéficie, en cela, de forts liens affectifs avec son mari. C'est la raison pour laquelle, la DMG de C2 sera très longtemps dépendante de la nature des relations fortes avec son mari, et des décisions que le couple mettront en œuvre.

La prise de fonction de dirigeant du restaurant fut propice à la sédimentation d'un processus motivationnel caractérisé selon deux facteurs. Le premier facteur est d'ordre à la fois personnel et professionnel : priorité fondamentale est donnée dans la relation à deux et le vécu partagé d'expériences professionnelles. Le second facteur réside dans son intensité énergétique, caractérisée par une force d'implication intensive dans toute action. Défini en tant que tel, le processus motivationnel de C2 semble s'entretenir par une dynamique interactive entre source et production motivationnelles : *"...on a toujours été indépendant, on n'a jamais rien demandé à nos parents. On avait la paix et donc, on était content !"*

Trois remarques s'imposent pour la compréhension de la DMG de C2 :

. Tout d'abord, les efforts, les sacrifices et les projets désirés de l'époque précédente ont trouvé cristallisation dans la création d'activités, elle-même source d'énergie pour intensifier l'implication dans les différentes actions à mener : *"...cette création, c'était vraiment notre truc à nous, on y a beaucoup donné, trop même "*.

. Ensuite, sur le plan symbolique, il y a eu fusion entre les objets de motivation (le restaurant et l'activité traiteur) et C2 : *"J'avais une certaine importance, j'étais là, j'existais"* ; C2 refusait tout partage de pouvoir et donc montrait une difficulté majeure à déléguer : *"...c'était ma salle de restaurant où mon mari était toléré, mais je n'ai pas su prendre quelqu'un en salle"*.

. C2 s'est nourrie d'expériences multiples qui ont permis de la solidifier sur des bases telles que : implication forte au travail, goût de l'effort, partage à deux des responsabilités, etc...Ce premier échauffement du processus motivationnel de C2 n'a pas interféré sur les projets d'autonomie et d'indépendance recherchés, mais fut plutôt la source d'un redéploiement de l'énergie : *"...une autre aventure et on redémarre!"*; *"Le principal, c'est d'être à deux"*.

C'est par l'endossement de la fonction de dirigeant que C2 révèle les nouvelles bases constitutives de sa dynamique motivationnelle :

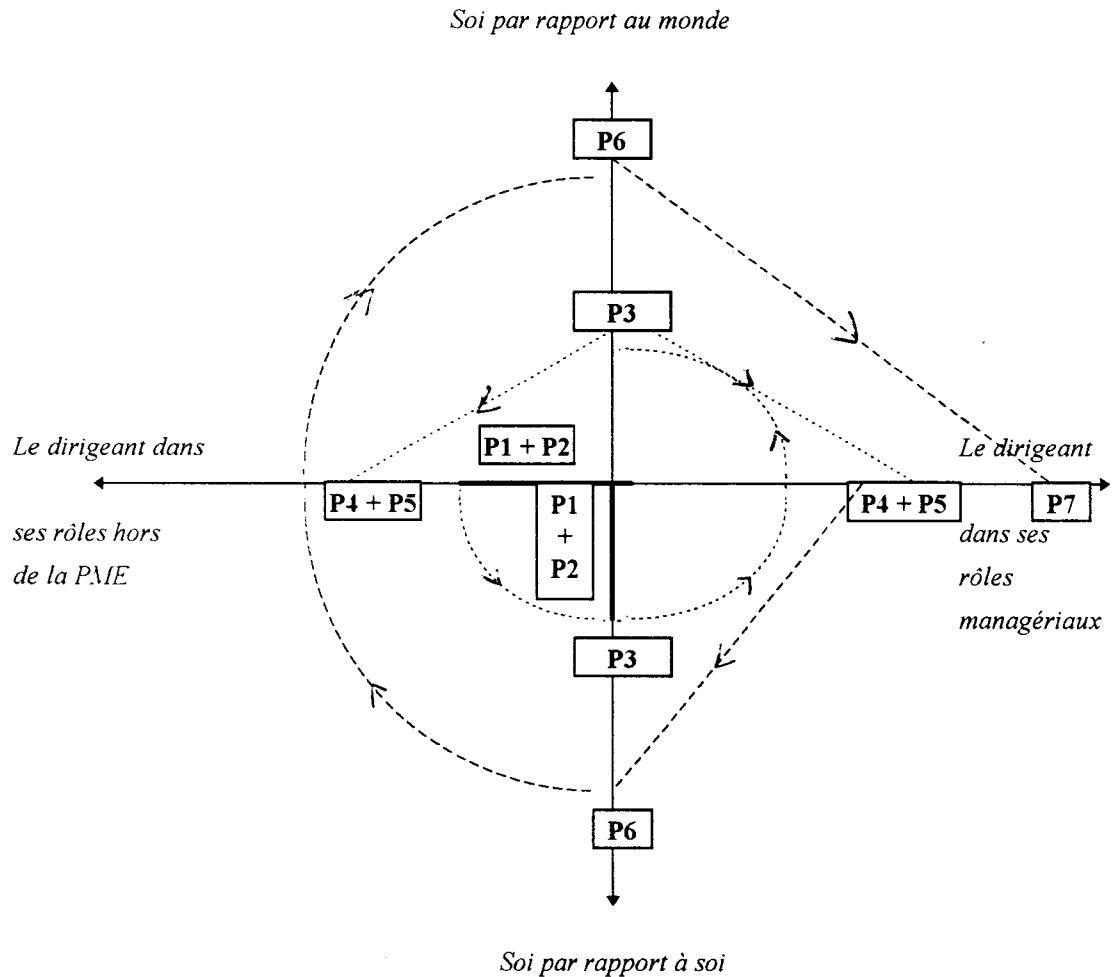
. Cette période fut celle de la germination de C2 avec elle-même par l'acquisition d'une image positive de soi : *"Maintenant, je suis libre comme l'air et mon organisation n'a rien à voir avec la sienne"* ; *"...il faut continuer et je me mets un point d'honneur de pouvoir y arriver seule. Mon mari aussi d'ailleurs...attention, il ne s'agit pas du tout d'un challenge...on s'en fout complètement"*.

. L'autonomisation dans l'action gestionnaire a permis un vécu plus serein de la vie quotidienne : *"...on n'arrêtait pas de s'engueuler...pour le boulot! On a des façons de voir tout à fait différentes et on s'engueulait facilement tous les jours"* ; *"...depuis six ans, on se bouffe moins le nez et moi, je suis ravie qu'il soit là-bas"*.

. Une gestion saine des crises liées à l'expérience : *"Quant on remarque bien les choses, il y a toujours eu un obstacle avant d'avoir la récompense...ça se termine bien mais il y aura toujours une barrière, un obstacle. Le tout, c'est de le comprendre!"* ; *"Je pense que ça nous renforce surtout sur le plan de la vindicativité. Je pense aussi que cela ne sert à rien de se laisser abattre pour ça"*.

L'acquisition et le renforcement d'une certaine autonomie vont de pair avec la construction d'une vie familiale, étroitement mêlée à la vie professionnelle parentale. C2 maîtrise mieux la gestion de multiples rôles (mère, épouse, dirigeant) grâce à de multiples facteurs contribuant à entretenir une énergie intacte dans l'action : la jouissance d'une bonne santé physique naturelle ; la culture systématique d'un esprit de combativité et de goût à l'effort ; le souci de la réalisation d'une qualité de travail fourni ; la programmation de temps exclusivement consacrés à la vie familiale.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant C2



P1 + P2	: poids familial contrariant la scolarité (H) : culture d'une vie réactive intérieure (V) : stabilité affective avec la rencontre du futur mari (H)	<u>Type Extraverti Sentiment</u>
P3	: rupture familiale et spatiale avec le conjoint (V) : acquisition d'un esprit d'ouverture par libération d'une énergie intériorisée (V)	<u>Type Extraverti Intuition</u>
P4 + P5	: mixité forte de la vie familiale et professionnelle (H) : implication forte au travail par la création d'entreprises (H)	<u>Idem</u>
P6	: lâcher prise du duo mari/femme dans la vie professionnelle (V) : création de sa propre structure d'entreprise (V) : acquisition de plus de maturité personnelle et de confiance en soi (V)	<u>Idem</u>
P7	: projets d'expansion et de développement de l'entreprise ; gestion d'une équipe (H)	<u>Idem</u>

Dirigeant D

(30 ans, Marié, 1 enfant, Bac+5))

Sociétés D et D', Informatique, SARL et SA

(Créées en 1991, 12,5M CA/28 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 2 (de la petite enfance à la fin des études secondaires).

Très tôt, D adopte un comportement caractérisé par l'extraversion intuition dont les causes premières sont : une éducation libre permettant une expression totale de sa personnalité, sans rencontrer de contraintes majeures ; un engouement effréné pour tout ce qui a trait à la technique et à l'informatique pour lesquelles il passait la plupart de son temps de loisir : « ...*jusqu'à aller fabriquer des chaînes sur mon vélo pour pouvoir rouler dans le pire des temps* » ; la construction d'un projet professionnel directement lié à la culture de ses passions : « ...*et c'est clair que l'électronique et la micro devenaient pour moi des passions telles que je m'orientais d'emblée vers ces deux domaines d'activité là* ».

Période 3 et 4 (de l'étudiant à la prise de fonction de dirigeant).

La fonction typologique de l'extraversion intuition se renforce ici au regard de deux critères majeurs :

. sur le plan de la dynamique active et créative, D s'implique beaucoup dans sa passion pour l'informatique qui lui prend tout son temps de vie : temps étudiantin par l'intermédiaire de projets de base, temps personnel dans le cadre de son temps de loisirs, et temps professionnel par le biais d'une création d'entreprise effective avant même la fin des études.

. sur le plan plus intérieur, D développe une énergie telle pour l'objet informatique qu'il en oublie de garantir un minimum d'équilibre physique, besoin élémentaire

indispensable pour une action pleinement sereine : « ...je suis arrivé à six de tension au bout !... je suis resté allongé pendant une semaine : je ne savais plus rien faire ».

Période 5 (de l'étudiant à la prise de fonction de dirigeant),

D renforce sa typologie de base d'extraversion intuition. Tout d'abord, il crée une entreprise de pleins pieds (D) , bientôt suivie d'une activité complémentaire (D'), en menant à la fois ses hautes études d'ingénieurs à l'Isen : la dynamique active demeure donc toujours fortement présente ; ensuite, il persévère dans un rythme effréné lui faisant vivre encore des écarts dangereux d'un équilibre physique : « ...il y eut de ma part beaucoup, beaucoup de travail personnel la nuit, etc... ».

Période 6 et 7 (actualités du couple dirigeant /entreprise),

Le changement de la fonction typologique, passant de l'intuition à la pensée, se valide au regard des deux observations suivantes : d'une part, l'intuition initiale de D, véritable clef de voûte de toute sa dynamique, demeure bien présente, mais surtout complétée par plus de rationalité de gestion, due à l'apprentissage d'une fonction de responsabilisation ; d'autre part, les deux activités créées baignent dans un marché fortement concurrentiel où la vigilance stratégique demeure une priorité gestionnaire.

En vertu du principe d'énantiodromie de Jung, c'est la fonction sentiment qui se révèle : fortement préoccupé par la gestion de son entreprise, D exprime moins ses sentiments envers autrui, sans pour autant les minimiser : il garde une fidélité amicale forte envers son associé de même qu'il souhaite contribuer à l'évolution professionnelle de ses collaborateurs.

Conclusion typologique du dirigeant D :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: l'intuition
Fonction secondaire	: la pensée
Fonction inférieure	: la sensation

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de D

La DMG de D se définit selon trois déterminants principaux :

Une personnalité caractérisée par le mouvement. Dès son plus jeune âge, D demeure toujours en fébrilité constante, donnant l'impression d'une énergie en fusion sur laquelle il sait rebondir quand la situation l'exige : dans les petites études : *"J'étais plutôt du genre faire bien, mais pas trop! Je ne pouvais pas vraiment l'activité, mais je restais quand même dans les premiers"* ; en classe de Terminale : *"...je me souviens avoir risqué de perdre les pédales durant un bon mois...et j'ai tout fait pour rattraper! Là j'ai vraiment bossé, bossé!"* ; au cours des études d'ingénieur Isen : *" Alors j'y ai passé des nuits, des nuits, des nuits, des nuits, et arrivé au dernier tiers de la conception du produit, j'avais mis tellement de passion, tellement de coeur à réaliser ce produit qu'a commencé à germer l'idée de le revendre après, en généralisant un peu plus les besoins"*.

L'existence d'une passion sans limite pour le domaine de l'informatique qui, d'abord abordée de façon ludique, est devenue d'emblée le futur domaine de compétence professionnelle.

La rencontre de contextes d'actions facilitants et moteurs : un contexte familial plutôt compréhensif ; un contexte scolaire qui a permis la structuration de la passion pour l'informatique vers l'acquisition d'un réel domaine de compétences particulier et fort.

L'évolution de la DMG de D s'est ensuite effectuée par le passage d'étapes successives faisant à chaque fois interagir le contexte individuel et intime de D (sa personnalité, sa passion, ses valeurs) avec un contexte d'action.

· dans un premier temps, D cultivait sa passion pour l'informatique de façon assez individuelle et solitaire : *"...cela pouvait me permettre de commencer à gagner un petit peu ma vie aussi et m'aider à mettre de l'essence dans ma voiture, par exemple!"*. Mais c'est l'interaction possible entre cette passion et les possibilités de praticités dans le monde extérieur qui fut le moment de structuration d'un véritable projet professionnel : *"C'était la première fois que j'appréhendais quelque chose, d'une part car je l'avais voulu, mais aussi parce que l'on touchait à la vraie vie, la*

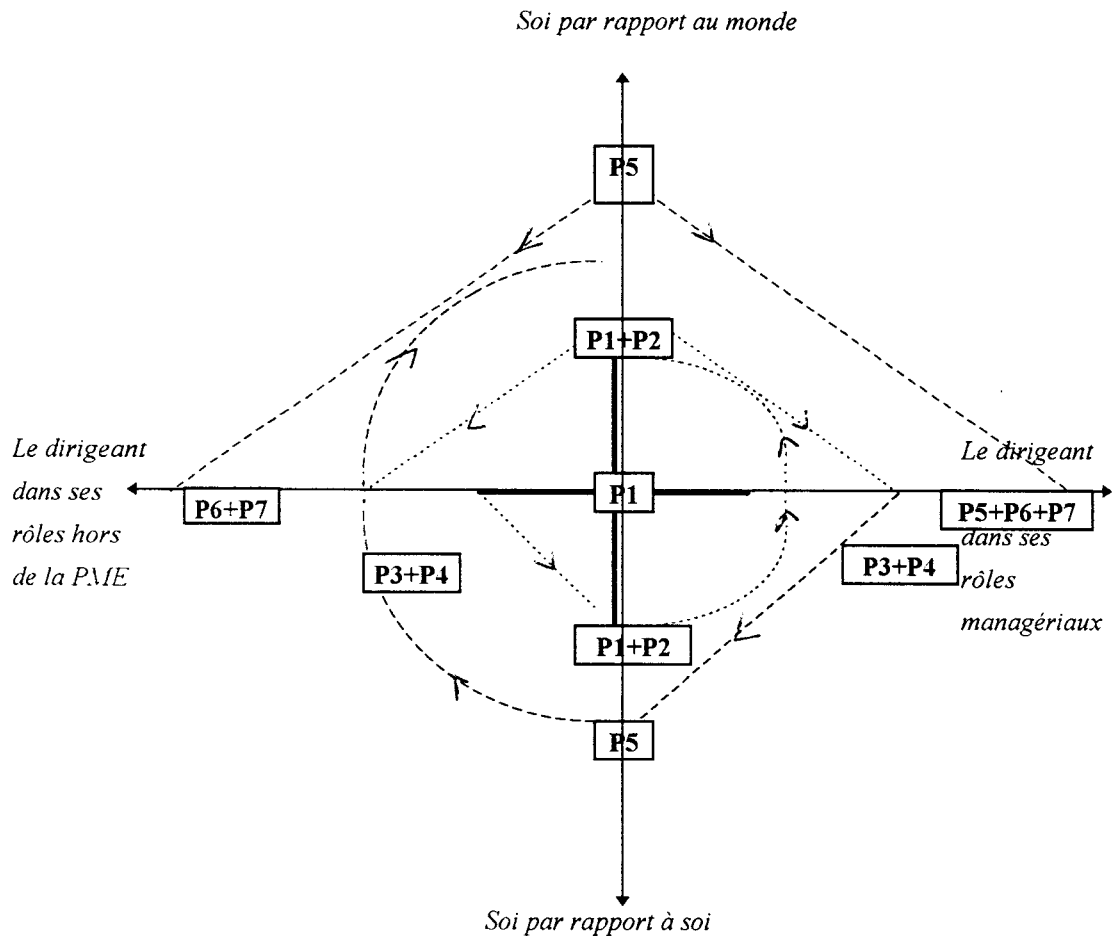
vie beaucoup plus concrète..."; "Et c'est vraiment cela qui m'a accroché énormément : découvrir un métier nouveau n'ayant aucun rapport avec l'Isen ».

. le développement du contexte individuel de D se calque avec celui de l'évolution professionnelle, elle-même directement dépendante du franchissement de paliers successifs : "...En fait, cela fonctionne en marche d'escaliers...Il y eut des évolutions vécues de façon intense (...)Est-ce que je me suis senti à un moment emporté par toute cette dynamique ?...Non...mais il a bien fallu gérer des temps de forte croissance suivis de temps de stabilité...car la société n'a évolué que comme ça..."

De façon plus globale, la construction et l'actualité de la DMG de D demeurent fortement ancrées sur deux critères essentiels : d'une part, un critère d'énergie par la culture d'une conviction intime très forte, véritable garantie pour mener à bien toutes les actions et passer plus facilement les problèmes : *"Mais en fait, depuis toujours, je ne crains pas l'avenir...mais toujours est-il que j'ai une confiance en moi qui est importante...et cela , je crois que c'est une bonne garantie"* ; d'autre part, une structuration de plus en plus forte de cette énergie de base, grâce à un phénomène d'apprentissage : *"...quant on est tout seul, on se gère et on sait ce qu'on fait. Or, passer à deux implique savoir gérer l'autre (...) Je me souviens que cela m'avait fortement marqué et dans nos études, on n'est pas forcément préparé à cela! Puis passer de 2 à 3 suppose la bonne gestion de la communication. Aller vers une dizaine de personnes environ, ce fut plus l'apparition de problèmes techniques et de gestion de trésorerie...Mais le passage à 25, c'est complètement différent! Et le plus gros problème, ce fut la gestion des ressources humaines... »*

La force intérieure de D semble évoluer vers une forme de gestion de plus en plus salubre et bénéfique pour garantir l'ensemble de la DMG : *"Quand j'y réfléchis, c'est vrai que je fonctionne un peu comme ça : je me mets des objectifs proches ou lointains, je m'y mets à fond tête baissée, je finalise...et je termine effondré ! Mais je commence à devenir plus sage maintenant, car les objectifs sont à plus long terme"*. D semble passer d'une implication sans limites vers une implication plus mesurée. Ceci grâce à l'octroi de temps de ressourcement salubre : *"...il y a eu toute une période jusqu'à il y a deux ans, où c'était le feu, le feu, le feu tout le temps et je trouvais l'énergie au coeur même de l'activité...Il n'y avait donc pas besoin de temps de ressourcement et le système marchait donc bien en boucle fermée...Aujourd'hui c'est moins vrai car la structure bouge de partout et il y a donc besoin de se ressourcer...Cela commence un peu en famille, car une cellule familiale a été créée...et aussi dans le sport que j'ai eu besoin de recommencer en fait..."*.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant D



P1	: équilibre vie familiale et vie scolaire et expérimentation (H) d'une première épreuve due au problème de santé du père	<i>Type Extraverti Intuition</i>
P1+P2	: affirmation de soi et culture d'une passion pour l'informatique (V) : esprit mû par l'indépendance (V)	<i>Idem</i>
P3+P4	: forte implication dans les études liées à sa passion pour l'informatique (H) : initiation à la vie professionnelle par la concrétisation de projets (H) : mixité très étroite entre vie d'étudiant et vie de créateur d'entreprises (H)	<i>Idem</i> <i>Idem</i>
P5	: initiation au management organisationnel (H+V)	
P6+P7	: confirmation d'une position de leader (H) : volonté d'une orientation vers l'animation de l'équipe (H) : mixité vie affective et vie professionnelle (H)	<i>Type Extraverti Pensée</i>

Dirigeant F

(39 ans, Divorcé, 2 enfants, BAC+5)

Société F, Bâtiments et Gros œuvre, SA

(Créée en 1980, 25M CA/64 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 et 2 (de la petite enfance à la fin des études secondaires).

Durant toute cette période, principalement marquée par l'empreinte éducative véhiculée par le contexte familial et scolaire, F montre un comportement plutôt adapté aux valeurs enseignées. Une certaine soumission consentie aussi : *« J'avais un projet mais il m'a été refusé en fait...mon père a refusé...on a un peu discuté puis j'ai accepté. Après j'ai fait dans le traditionnel...il valait mieux que je sois encore encadré un peu ».*

F montre peu d'intérêt pour le monde abstrait, sauf pour les mathématiques, et préfère privilégier ce qui touche à son intimité et à son affectivité. Il accorde une place prépondérante aux valeurs amicales et relationnelles : il s'agit donc d'une typologie plutôt tournée vers l'extraversion sensation. Par le principe jungien de compensation, F développe une force psychique importante, encore mal maîtrisée. Celle-ci le conduit souvent à adopter une attitude de rébellion et de réactivité, non par offense systématique à d'autrui, mais bien plus par défense d'une profonde sensibilité intérieure : *« Très dissipé...assez ingérable...je n'aime pas trop la hiérarchie... » ; « Je suis quelqu'un de foncièrement gentil, mais très impulsif... ».*

Période 3 (de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle).

Toujours en typologie d'extraversion, F apparaît comme une personne libérée d'une dynamique psychique jusqu'alors intériorisée, grâce à l'expérience de nouveaux contextes d'actions : une école d'ingénieurs éloignée du contexte familial, des stages professionnels en entreprise. Poussé par cette force énergétique libératrice, F va s'activer dans des projets nouveaux où la valeur amicale et de dynamique de groupe

toujours une place dominante : « *Ce qui est clair, c'est que dans mon caractère, je ne suis pas quelqu'un qui suit, et quand je n'ai plus de projets, cela ne va pas bien* » ; « *...j'aime être acteur principal de quelque chose et surtout emmener d'autres personnes...* ».

La fonction intuition s'exprime pleinement, notamment dans le cadre d'une forte implication dans l'Association des Elèves ou chez Bouygues en tant que stagiaire, où F agit avec enthousiasme et dynamisme dans un but d'innover, d'apporter du changement : « *C'est toujours ce côté passion pour créer des choses...* ».

Période 4 et 5 (de l'adulte à l'initiation à la fonction de dirigeant).

La typologie majeure de l'extraversion se confirme au regard de trois aspects fondamentaux : d'une part, une ferme volonté de quitter une confortable vie salariale pour intégrer une PME et tenter ainsi une nouvelle aventure : « *En fait, j'aime ce côté de l'entrepreneur un peu fou...* » ; d'autre part, une dynamique active dans le quotidien professionnel caractérisé par une activité fort mouvante et concurrentielle (le bâtiment) où il faut toujours lutter pour durer ; enfin, une implication forte pour la création d'idées nouvelles.

La fonction sensation semble également se confirmer : F est influencé par les autres au détriment même parfois de sa propre personne :

. influence individuelle de Monsieur D, véritable « patron » de plein droit de la société qu'il a lui-même créée, et dont la forte personnalité prend beaucoup d'emprise sur le comportement de F ;

. influence collective issue du contexte même de la PME où se révèle la prégnance forte d'une mixité étroite entre la direction et les collaborateurs pouvant poser problème : « *...c'est le problème quant on est une PME : quant on est partie prenante de manière forte de ce qui s'y passe, on est trop au courant de ce qui s'y passe et on n'est plus neutre* ».

Période 6 et 7 (actualité et projets du couple dirigeant/entreprise).

Le changement typologique, passant de l'extraversion à l'introversion, se valide en fonction des deux raisons majeures : d'une part, un difficile contexte

professionnel en proie à des bouleversements importants, conduisant à envisager un avenir très incertain pour l'entreprise : « *Alors aujourd'hui, je ne bouge plus et j'attends l'évolution de l'environnement...* » ; d'autre part, une réalité professionnelle conduisant F à s'interroger profondément sur lui-même : « *Et moi je me pose de plus en plus la question de savoir ce que je dois faire...* » ; « *...je suis quelqu'un qui marche au moral et aujourd'hui, je suis inquiet* » ; « *En général on m'aime bien, mais je ne suis pas vraiment convaincu* ».

La forme typologique de l'introversion pensée prend ici tout son sens dans la mesure où, devant faire face à de lourds problèmes, F paraît souvent embarrassé par des hésitations, des scrupules surtout par rapport à sa position avec Monsieur D. Ce comportement se révèle par les problèmes managériaux rencontrés avec les collaborateurs, avec lesquels F fait parfois des expériences assez désagréables : « *Moi, je ne suis pas un pédagogue* ».

Conclusion typologique du dirigeant F :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la sensation
Fonction secondaire	: la pensée
Fonction inférieure	: l'intuition

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de F

Les premiers éléments constitutifs de la DMG de F reposent surtout sur la présence d'une personnalité très affective et émotionnelle qui, très tôt, s'exprime sous une forme de rébellion, de réactivité forte pour tout ce qui pouvait entraver une quête de liberté : « *...je crois que c'est quand même un trait de caractère, la notion de besoin de liberté, non pour faire n'importe quoi, mais pour me diriger moi-même* ». F a essayé de contenir cette forte émotivité intérieure en préférant mener ses études dans une grande école d'ingénieurs au lieu d'une faculté, pourtant considérée comme

plus "libre": "...il valait mieux que je sois encore encadré un peu" ; "Je suis quelqu'un de foncièrement gentil, mais très impulsif..."

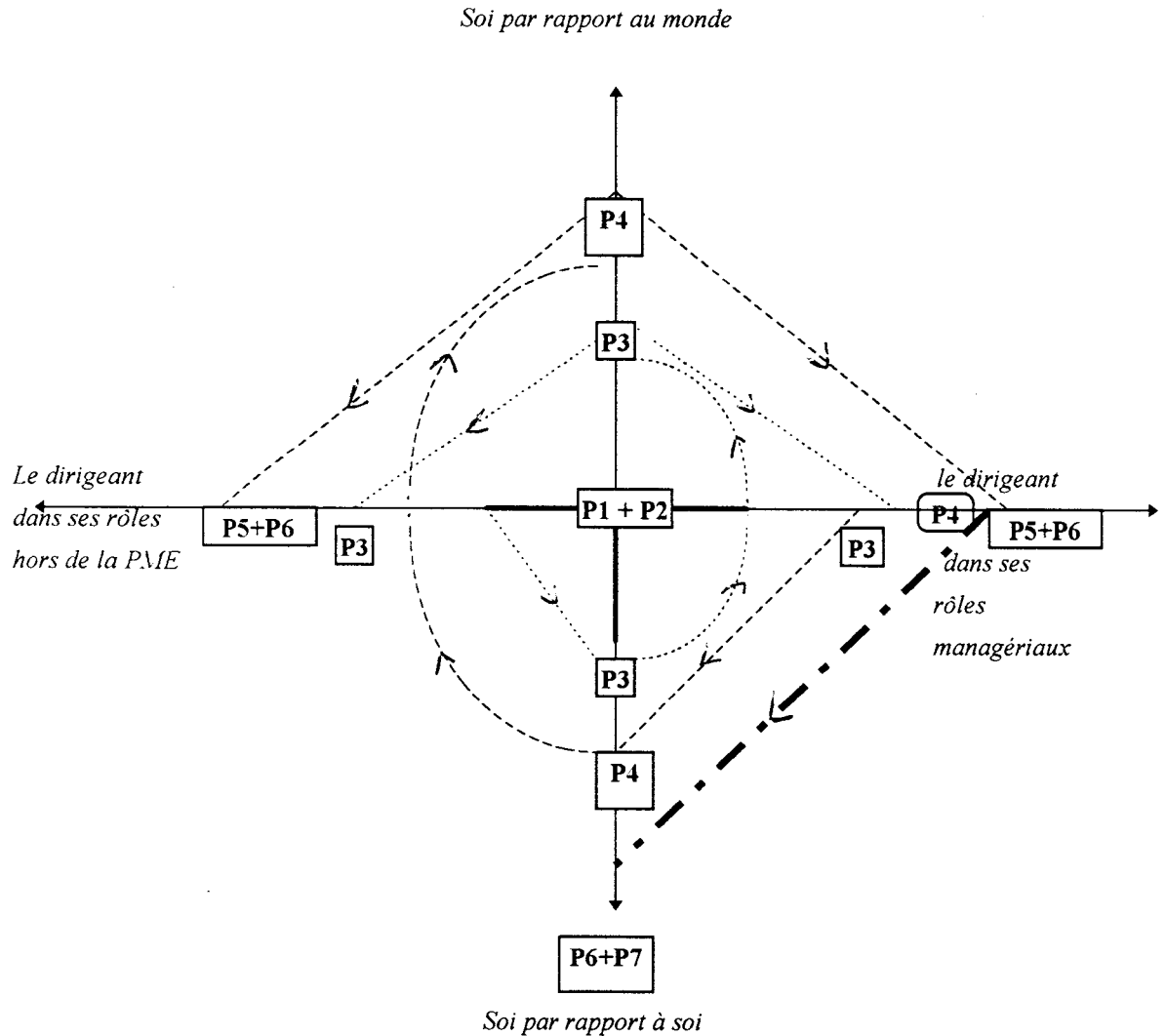
Cette affectivité se vit à travers une forte culture relationnelle et amicale : "...beaucoup, beaucoup de copains! Beaucoup et que je vois toujours, dont un certain noyau dur d'ailleurs. A l'heure actuelle, je suis en train de recréer des liens, une dynamique". F demeure une personne fortement tournée vers autrui : créer et agir sur le critère relationnel et amical ont toujours été ses leviers d'actions. Ce sont les autres qui nourrissent F et lui donnent une réalité d'être : "Je m'occupe trop des autres..." ; " ...Je pense que, pour réussir, il faut savoir se poser des questions sur soi-même. Je pense que lorsqu'on s'occupe de soi, on a plus de chances de mener à bout ses projets". Si F exprime le danger qu'il y a à ne vivre qu'à travers autrui au détriment de sa réalité intérieure, il n'est pas encore prêt à transformer son comportement : "Bah oui, mais moi, je suis moi, et c'est comme ça!".

L'actualité de la Société F peut être qualifiée de "noir" : un domaine d'activités qui perd de son poids économique ; un dirigeant associé fatigué et en proie à de multiples problèmes tant financiers que personnels ; des collaborateurs désimpliqués. Cette réalité agit négativement sur un caractère déjà sujet aux émotions : "Je ne suis ni un tricheur, ni un menteur. Je ne sais pas faire, je ne suis pas un comédien. Je déteste même ces comportements. Alors forcément, devoir taire des choses aux gens..." ; "...nous sommes très dépendants de l'environnement, bien plus encore qu'avec la banque".

Monsieur D et F sont unis par des liens affectifs très forts qui les ont menés à s'engager chacun par rapport à l'autre dans un contrat moral fort : "...on a des relations très fortes tous les deux, et c'est d'ailleurs pour ça que je suis encore là, ça c'est clair". Cette forte propension à se laisser envahir par les affects conduit F à vivre sur de nombreux paradoxes : il se dit inquiet pour l'entreprise, mais affirme en final qu'il demeure serein malgré tout ; il se qualifie de talents d'animateur et de meneur d'hommes, mais a du mal à communiquer positivement avec les collaborateurs ; le métier du bâtiment tantôt lui déplaît, tantôt le passionne ; il souhaite être racheté par quelqu'un d'autres, mais nourrit des idées d'obtentions de contrats commerciaux pouvant sauver l'entreprise ; la société est qualifiée autant d'entreprise formidable et compétente que de structure inorganisée ; il utilise tout aussi bien un langage alarmiste et démotivant qu'à la fois positif et constructif ; il communique très fortement avec Monsieur D, mais ne sait pas engager une discussion de fond avec lui, etc...

Comment F va t'il évoluer ?

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant F



P1+P2	: réactivité dans le quotidien tant familial que scolaire (H) : intériorité assez turbulente, doué pour les études (H+V)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P3	: distanciation, découverte de l'autonomisation(V) : forte implication amicale et scolaire(H) : initiation à la vie de travail dans un grand groupe de travaux publics (H) : inscription dans une vie maritale (H)	<u>Type Extraverti Intuition</u>
P4	: aide à la création d'une PME (V) : initiation à la vie managériale et organisationnelle (H)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P5+P6	: quotidien personnel et professionnel très mouvementé (divorce, grandes inquiétudes professionnelles) (H)	<u>Idem</u>
P6+P7	: pessimisme ambiant, doutes personnels, (H+V) avenir professionnel assez sombre de l'activité	<u>Type Introverti Pensée</u>

Dirigeant L1

(41 ans, Marié, 4 enfants, BAC+4)

Société L1, Protection contre la foudre, Holding familial

(Créée en 1955, 60M CA/70 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 et 2 (de la petite enfance à la fin des études secondaires).

Un ensemble de raisons orientent à typologiser L1, durant cette époque de sa jeunesse, dans un comportement plutôt d'ordre de l'extraversion : tout d'abord, l'enfance et la scolarisation de L1 semblent avoir été vécues dans une certaine quiétude, profondément ancrées dans un contexte familial de type entrepreneurial : *«...la vie familiale a été vraiment, vraiment, très, très liée avec l'expérience de l'entreprise »* ; ensuite, L1 développe des liens fort affectifs avec sa mère qui a joué un rôle important dans tout le processus d'études. Les pensées et actions de L1 demeurent tournées vers l'extérieur, surtout vers les amis avec lesquels il pouvait exprimer sa passion pour les choses plutôt pratiques et matérielles.

La fonction semble être celle de la sensation, dans la mesure où L1 paraît cheminer sereinement au travers de multiples expériences lui permettant, de façon consciente ou pas, d'agrandir ses centres d'intérêts.

Période 3 (de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle).

Cette période est remplie d'expérimentations nouvelles et vécues positivement pour L1. Que ce soit dans le cadre de la vie estudiantine, dans celui des stages réalisés en entreprise ou dans le cadre du service militaire, L1 semble évoluer de façon favorable, sans rencontrer de contraintes fortes : *« ...pouvoir faire aboutir un projet en termes de résultats, tout ça, c'est vraiment positif, vraiment ! »*. Toujours respectueux des valeurs morales enseignées, il vit sans réelle contrainte familiale : sa priorité majeure demeure l'action externe à l'entreprise parentale : *« Alors une chose que les parents n'ont jamais fait,..., c'est de nous mettre en compétition entre nous »*.

L1 avance en toute quiétude et en s'impliquant à chaque fois passionnément dans ce qui lui était offert de vivre.

Période 4 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant).

Cette étape est marquée par deux événements qui chacun exprime une typologie différente mais complémentaire : une expérience au Maroc et le retour en France pour intégrer l'entreprise parentale.

. L1 vit l'expérience à l'étranger comme une expérience unique, quasi idéale. Tout se construit favorablement : une fonction de responsable acquise à 25 ans, une expérience professionnelle très enrichissante sur le plan humain, une vie maritale installée dans un confort non négligeable. L1 peut jouir positivement d'un équilibre serein de vie : *« Alors je démarre donc cette nouvelle aventure et ça se passe bien...avec le recul...c'est vraiment à souhaiter pour tous les managers en herbe ! »* (extraversion sentiment). Cette réalité se renforce d'autant plus que L1 pouvait agir sans trop de freins majeurs : *« Dans un contexte certes plus facile car, à Casablanca, ce n'est pas aussi dur qu'en France, mais ça permet de prendre confiance en soi, d'avoir des réussites très rapidement, dans une activité purement commerciale et donc sans enjeux industriels lourds, sans enjeux financiers trop importants...donc tout ça très jeune, bref, vraiment extraordinaire ».*

. De retour en France et sur insistance de sa mère, L1 intègre l'entreprise familiale où il vit des situations lui permettant d'expérimenter une nouvelle fonction typologique, celle de l'extraversion intuition : dans un premier temps, il doit affronter la présence paternelle et par voie de conséquence, accepter une perte d'autonomie dans son pouvoir directionnel. Toutefois, L1 a pu réguler cette contrainte par une forte implication dans l'activité export. Il a ainsi réalisé des objectifs de développement tels qu'ils pouvaient garantir une position de leader de l'entreprise sur le marché : *« ...la fonction de développement me ressourçait, compensait ! »* ; dans un second temps, L1 renforce sa crédibilité professionnelle face à son père qui, peu à peu, lui laisse définitivement la direction totale de l'entreprise : *« On a eu des succès assez rapides et du coup, je crois que ça l'a motivé pour se retirer un peu ».*

Période 5 à 7 (de l'initiation à la fonction de dirigeant aux projets du couple dirigeant/entreprise).

Désormais installé aux commandes de la PME, L1 confirme son ancrage dans la typologie d'extraversion intuition, en utilisant pleinement une énergie libérée de

l'emprise paternelle pour asseoir ses propres leviers managériaux. Ces derniers reposent sur la GRH et sur une confirmation de l'expansion à l'export des activités de l'entreprise. Apparemment, L1 semble en pleine puissance d'une DMG cohérente :

. il se définit lui-même comme une personnalité douée de facultés particulières : « *J'ai le souvenir d'avoir eu des intentions, des impulsions* » ; « *Il m'est apparu que, pour bien gérer une boîte, il fallait cultiver une certaine dose de bon sens, un certain mental* ».

. il met en pratique son flair aigu pour l'ouverture à l'exportation comme possibilité nouvelle pour l'entreprise d'acquérir la position de leader sur le marché : « *...j'étais persuadé qu'on avait une dimension nationale à prendre et qu'on n'avait pas prise jusqu'à maintenant* ».

. il développe la dimension humaine dans la PME en donnant la priorité à l'animation des hommes : « *Je pense qu'en tant que dirigeant, on doit être un peu le donneur d'impulsions et c'est l'image que j'espère donner à mes managers, pour qu'eux-mêmes puissent la travailler et la transférer* ».

Conclusion typologique du dirigeant L1 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: l'intuition
Fonction secondaire	: le sentiment
Fonction inférieure	: la sensation

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de L1

La PME a toujours fait partie intégrante de la vie de L1 : il y intéresse déjà ses enfants. On peut noter que la proximité filiale entre L1 et ses enfants provient peut-être d'une compensation comportementale par rapport à sa propre relation avec son père, au même âge : « *Je n'ai pas fait beaucoup de choses avec mon père dans ma jeunesse, parce que mon père...et bien mon père était au bureau le Samedi, éventuellement le Dimanche matin...* » ; « *...je gardais quand même le souvenir...d'une très forte indisponibilité nécessaire de mon père, et je crois que ça*

nous a un petit peu freinés quand même, ça nous a un peu refroidis". L1 entame chez ses enfants un processus d'apprentissage qui se veut préventif. A l'aube de l'intégration de L1 dans la vie professionnelle, on observe l'évolution d'un acteur par l'expérimentation de divers contextes d'actions (l'école d'ingénieurs ISG, l'armée, le stage au Maroc), à partir d'une réalité intérieure empreinte d'une certaine harmonie : un individu passionné aimant l'aventure, inscrit assez tôt dans une stabilité affective par son mariage, etc...L'unique biais apparent demeurant manque de la présence paternelle.

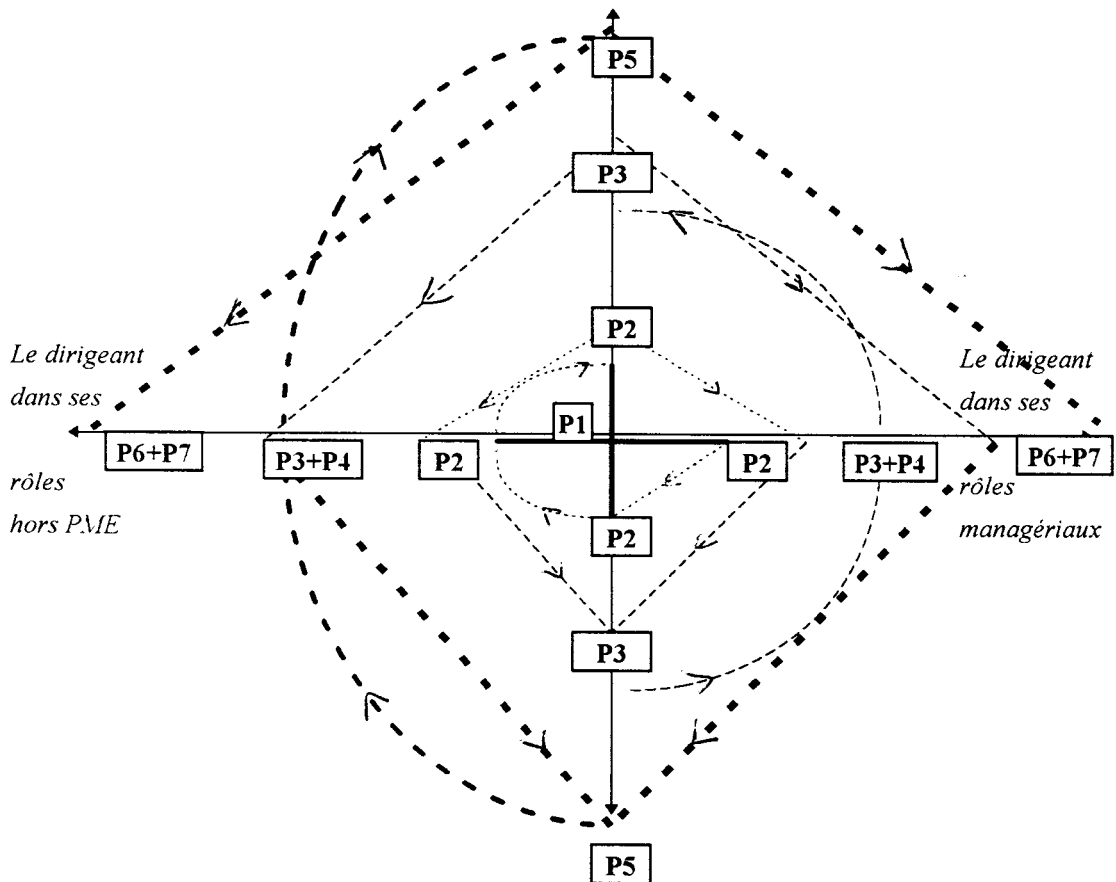
L'expérience marocaine fut positive à tous points de vue : d'une part, sur le plan familial, par la distanciation ; d'autre part, sur le plan professionnel, par la construction de compétences professionnelles dans un contexte organisationnel où L1 pouvait s'exprimer favorablement : *« J'étais vraiment impliqué dans mon nouveau défi au Maroc et je m'en contentais largement »* ; *« ...je crois avoir eu les meilleurs professeurs du monde pour m'apprendre à vendre, parce que ce sont des remarquables négociateurs! »* ; enfin, sur le plan intérieur de L1, dans la mesure où la réunion de conditions relativement positives dans la construction de sa cohérence motivationnelle fut terreau d'enseignement riche. Cela fut levain pour l'acquisition d'une énergie nouvelle dont il se servira plus tard surtout dans les moments les plus difficiles : *"J'ai le sentiment quand même de ne pas m'être laissé porter par la vague, pas du tout. J'ai le souvenir d'avoir eu des intentions, des impulsions..."* ; *"Disons que, quant on se laisse mener par le bon sens, par la voie naturelle en fait, on ne se trompe pas...et ça, je l'ai découvert car je ne le savais pas"*.

La perception de "bonheur" que L1 exprime volontiers quand il s'interroge sur son actualité professionnelle repose sur les trois facteurs suivants : l'arrivée à une fonction de dirigeant d'une entreprise PME familiale très saine sur le plan financier ; la ferme volonté de concurrencer des entreprises par une dynamique à l'export : *"...j'étais persuadé qu'on avait une dimension nationale à prendre et qu'on n'avait pas prise jusque maintenant"*; *un renouveau des hommes et des compétences dans une forte culture d'entreprise* ; un équilibre atteint sur le plan global.

L1 vit pleinement sa fonction de dirigeant : il est au coeur même de la dynamisation motivationnelle globale. Cet équilibre durera t'il ?

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant L1

Soi par rapport au monde



Soi par rapport à soi

P1	: mixité de la vie familiale et de la vie professionnelle (5H)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P2	: petite rupture scolaire, apprentissage de la vie amicale, stabilité familiale (V)	<u>Idem</u>
P3	: rupture scolaire créant distanciation avec l'entreprise familiale (V) : période très active avec les amis, l'armée et la vie estudiantine (H)	<u>Type Extraverti Sentiment</u>
P4	: acquisition de futures compétences professionnelles au Maroc (H) : validation de valeurs humaines, intérêt pour la GRH (H) : stabilité affective et mariage (H)	<u>Type Extraverti Intuition</u>
P5	: rupture liée au retour en France dans l'entreprise familiale (V) : rencontre de quelques problèmes liés au changement de style de direction (V) : détermination face au père, affirmation de soi en tant que futur dirigeant (V)	<u>Type Extraverti Intuition</u>
P6+P7	: inscription de sa valeur managériale au sein de l'entreprise (H) : développement export, priorité aux valeurs humaines (H) : équilibre familial (H)	<u>Type Extraverti Intuition</u>

Dirigeant L2

(44 ans. Marié. 4 enfants. BAC)

Société L2, Emballage plastique, Holding familial

(Créée en 1985. 40M CA/23 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 3 (de la petite enfance à l'entrée dans la vie professionnelle).

Les informations recueillies sur cette phase temporelle, basée sur l'expérimentation éducative (famille, scolarité, armée...), semble démontrer l'apparition d'une personnalité à tendance typologique d'extraversion sentiment. En effet, L2 chemine sans trop montrer de motivation pour un quelconque projet tant personnel que professionnel. Plutôt suiveur, dans un premier temps, des conventions et valeurs véhiculées par la famille, il n'agit pas par intérêt mais en fonction de ce qui peut le toucher personnellement :

- . il redouble la classe de Terminale, non pour travailler plus, mais pour plus s'amuser avec ses amis.
- . il souhaite intégrer l'école ISA, plus par idéalisme de quête de liberté que pour le domaine de l'agriculture.
- . il intègre l'école ITER, sans trop de raisons valables, et la quitte sans finir ses études.
- . il s'occupe en peignant durant six mois, la nouvelle entreprise de son père.
- . il poursuit par une année en Angleterre en multipliant les petits jobs.

L2 s'active plus en fonction des opportunités offertes que par réelle volonté intérieure : « *On ne peut pas dire qu'il y avait de véritable projet...disons que je cherchais peut-être un peu ma voie....Mais je ne suis pas sûr qu'il y avait quelque chose de construit* ».

Période 4 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant).

L2 a intégré le monde professionnel directement au sein même de l'entreprise paternelle qui deviendra, par la suite, son unique contexte de travail. Son quotidien professionnel était avant tout centré sur la recherche d'un équilibre financier et commercial, pour ensuite faire évoluer la société. Un nouveau mode de comportement apparaît : L2 a trouvé dans ce combat pour redonner consistance à une activité économiquement malade, un lieu d'expression de lui-même et de la réalité de ses compétences de gestionnaire. Ensuite, L2 a orienté ses décisions et actions managériales dans le but de favoriser l'expansion et la pérennité de l'entreprise, en essayant de minimiser l'aspect émotionnel de ses choix : « ...je suis plutôt un individualiste rigoureux » ; « Pour moi, la mission de PDG, c'est une fonction qui est à remplir... » ; « Je ne travaille que sur des paramètres avec lesquels je peux faire évoluer les choses ».

En vertu du principe de compensation, cette forte propension active et objectivante envers l'entreprise trouve ici son revers au niveau plus intériorisé de L2. Ce dernier exprime fort peu son affectivité et ses émotions, il semble même vouloir s'en protéger : « J'encaisse sur le coup ».

Période 5 (initiation à la fonction de dirigeant).

Il s'agit d'une phase temporelle propice à des changements profonds issus de l'expérience d'événements douloureux, dont un grave accident de voiture ayant contraint L2 à une longue immobilisation. Cette distanciation « obligée » a entraîné une mutation typologique de L2 pour aborder plus la dimension de l'introversion pensée :

. L2 se dévoile un peu plus dans sa subjectivité personnelle et ose plus se découvrir par rapport aux autres comme, entre autres, une intégration au CJD, un intérêt croissant à la gestion des hommes : « J'ai changé un peu, un peu plus ouvert... » : « ...l'intérêt collectif et plus important que l'intérêt personnel. Peut-être aussi que c'est un degré de maturité que je n'avais pas auparavant ... ».

. Plus désireux d'approfondir ses idées qu'à les multiplier, L2 s'engage désormais volontiers dans des voies plus audacieuses en termes de gestion, notamment par l'ouverture du capital aux associés de l'entreprise.

Période 6 et 7 (actualités et projets du couple dirigeant/entreprise).

Désormais plus en phase avec lui-même et poussé par de nouvelles dynamiques de vie personnelle et professionnelle, L2 semble s'orienter vers une typologie majeure d'extraversion intuition : d'une part, sur le plan externe, il souhaite faire développer l'entreprise vers de nouveaux créneaux d'activités ; d'autre part, à l'interne, il développe une activité nouvelle d'animation des collaborateurs : plan de formation, gestion individuelle et collective des équipes, etc...

Conclusion typologique du dirigeant L2 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la pensée
Fonction secondaire	: l'intuition
Fonction inférieure	: le sentiment

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de L2

L'accession de L2 à la fonction direction ne fut pas vraiment voulue. Elle correspond plutôt à la conséquence de plusieurs facteurs : d'une part, à une accumulation de faits extérieurs le poussant à cheminer sans trop savoir vers quoi : *"Parce que le processus entre l'école, l'armée avec ses travers et ses conneries, et revenir pour intégrer une prépa, faisait que j'avais l'impression de retomber à l'armée"* ; *"Puis un jour, j'en ai eu marre, et j'ai donné ma démission car je ne voulais pas faire cinq ans comme ça...C'est pas ça la vie"* ; d'autre part, il répond à une demande paternelle pour venir l'aider dans l'entreprise.

L2 a bénéficié d'un contexte parental plutôt facilitateur dans son évolution globale : compréhension dans sa volonté d'arrêter les études, suivie d'une aide pécuniaire ponctuelle par l'accomplissement de travaux de peinture dans la société familiale ; confiance accordée pour la reprise en main de l'activité emballages, favorisée par la mise en place d'une organisation positive entre père et fils : *"...j'ai eu de très bonnes relations au niveau du travail avec mon père. Pourquoi ?...mon père voulait qu'on se répartisse les rôles et que l'on voit comment on pouvait s'organiser;*

mais lui, au tout début, il avait quitté l'entreprise paternelle caril n'y avait pas de responsabilités totales. Donc avec moi, il ne souhaitait pas qu'il arrive ce que lui avait vécu avec son propre père".

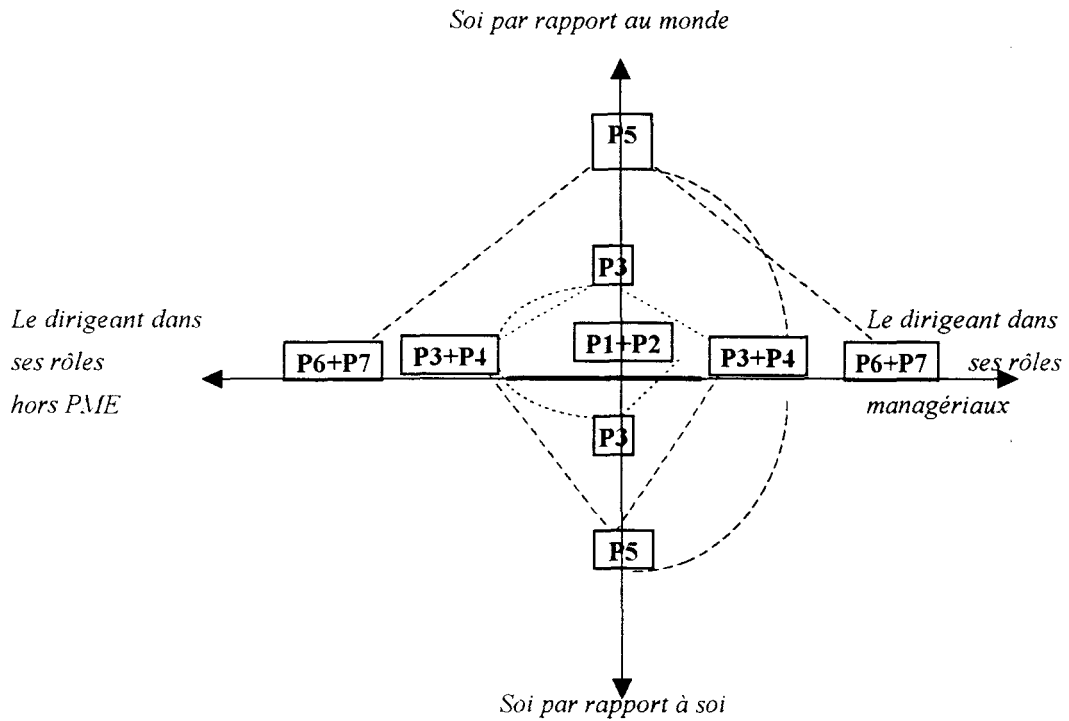
L'évolution de la personnalité de L2 et le développement progressif de la société Vattac sont vécus de façon parallèle, ils se sont nourris l'un l'autre. L2 a vécu le processus d'une organisation apprenante avec des effets de réciprocité sur sa propre personne, et inversement. La construction de l'identité professionnelle de L2 s'est effectuée au sein d'un unique contexte d'actions, à savoir l'entreprise familiale, pour laquelle il s'est alors impliqué fortement, jusqu'à accepter certains sacrifices sur le plan personnel : *"Car j'ai beaucoup voyagé et, malheureusement, on est obligé de faire des choix. Par voyager, j'entends être beaucoup sur la route, et donc pas à la maison 4 soirées par semaine"* ; *"Il y a donc des choix personnels à assumer et des choix sur lesquels on a pris des responsabilités et ces dernières l'emportent sur les choix personnels..."*. Cette priorité entrepreneuriale étant elle-même facilitée par la compréhension forte et le partage des décisions entre L2 et son épouse : *"Je suis effectivement chef d'entreprise mais je suis aussi marié à Anne qui, même si elle ne travaille pas, participe aux grandes décisions. Et elle ne tergiverse jamais quand il s'agit de l'entreprise et ça, c'est une qualité remarquable, c'est certainement un gage de réussite au niveau de l'entreprise"* ; *"Or, on devait prendre de lourdes décisions quant à l'aménagement de la maison, et bien on a fait ensemble le choix de repousser pour mettre en priorité l'entreprise"*.

La DMG de L2 ainsi construite fut, par la suite, transformée par l'expérimentation de deux perturbations majeures, arrivées consécutivement à la fois sur le plan professionnel (départ précipité de l'associé) et sur le plan personnel (accident de voiture). La gestion de ces perturbations fut à chaque fois identique : un temps de retrait et de distanciation de la situation perturbante, suivi d'un temps de retour à l'opérationnel pour la mise en place de solutions concrètes.

L'expérimentation de ces deux situations difficiles a amené L2 à changer de perception et de comportement, conduisant ainsi à un changement de niveau de sa DMG : sur le plan personnel, L2 paraît plus ouvert dans ses rapports à autrui, l'affectivité s'est extériorisée ; sur le plan professionnel, la capacité décisionnelle et visionnaire de l'entreprise s'est développée.

Cet nouvel équilibre motivationnel va t'il durer ?

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant L2



P1+P2	: interaction entre vie familiale et scolaire (H)	<u>Type Extraverti Sentiment</u>
P3	: rupture de l'armée, arrêt des études (V) : entrée dans l'entreprise familiale et début de vie maritale (H)	<u>Idem</u>
P4	: évolution dans la fonction de dirigeant (H)	<u>Type Extraverti Pensée</u>
P5	: grave accident de voiture et départs d'associés (V)	<u>Type Introverti Pensée</u>
P6+P7	: évolution dans un management participatif (H) : harmonie vie personnelle et vie de dirigeant (H)	<u>Type Extraverti Intuition</u>

Dirigeant L3

(48 ans, Divorcé, 4 enfants, BAC)

Société L3, Teinturerie Blanchisserie, Holding familial

(Créée en 1872. 53M CA/174 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 3 (de la petite enfance à l'entrée dans la vie professionnelle).

Les vingt premières années de vie de L3 ont été profondément marquées par une main mise de l'autorité paternelle, de surcroît au sein d'une PME de tradition familiale depuis de nombreuses générations. L3 chemine en fonction d'une influence parentale, tout en demeurant en accord avec des valeurs fortes telles que le respect des décisions hiérarchiques, l'exécution d'un travail bien fait, etc... : « ...*je me suis fondu, je crois, par crainte d'un père assez autoritaire* » ; « *Dans ma tête, j'étais dans le moule et je suivais* ».

En vertu du principe jungien de compensation, cette typologie d'extraversion pensée entraîne une concentration d'une énergie psychique très intériorisée. L3 exécute les directives, sans trop se manifester extérieurement, tout en cultivant une profonde vie intérieure, empreinte du bouillonnement d'une énergie psychique exacerbée.

Période 4 et 5 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant).

C'est une période essentielle dans la vie de L3. Ce dernier agit de telle sorte qu'il va réussir peu à peu à transformer les aspects contraignants de sa situation en leviers moteurs pour atteindre, en final, la direction totale de l'entreprise. Il va utiliser l'objet entreprise familiale pour agrandir son propre champ de compétences. Il profite de l'outil formation pour évoluer et compenser des lacunes intellectuelles issues d'une scolarité difficile. Il va fortement s'impliquer dans la fonction commerciale dans un but d'accroître son influence décisionnelle sur l'entreprise : « *Je me suis rendu compte que j'avais un certain nombre de lacunes, sur le plan théorique en tout cas, en*

perspective de diriger un jour l'entreprise » ; «...j'ai donc croqué de la formation à pleines dents ! ».

Durant tout ce parcours de lutte pour se créer une identité professionnelle, L3 subit de nombreuses situations conflictuelles, tant avec son père qu'avec certains collaborateurs. Pour parvenir à ses fins, L3 fera montre d'un caractère fort affirmé et recherchera à affronter, voire à les créer, des polémiques assez hargneuses avec l'environnement relationnel. Pour toutes ces raisons, nous pensons que L3 s'inscrit, durant cette phase temporelle, dans la typologie de l'introversion pensée.

Période 6 et 7 (actualité et projets du couple dirigeant/entreprise)

L3 a retrouvé une dynamique active tournée vers l'objet entreprise depuis qu'il en est devenu le réel dirigeant. Désireux d'y intégrer son mode de management à part entière, il réorganise la structure en tous points : organisation, gestion des hommes, investissements matériels, etc... : la typologie d'extraversion trouve ici tout son sens.

La fonction développée de la sensation semble se confirmer en regard des deux aspects suivants :

. le retour à l'équilibre motivationnel a permis à L3 de générer une énergie de construction pour l'entreprise. Mais il semblerait que cette nouvelle dynamique s'inscrive plus dans une logique de découverte de sensations nouvelles, que dans une logique d'expérience. Car L3 fonctionne toujours par rapport au lien qui l'unit à son père : par exemple, la plupart de ses décisions managériales sont plus à prendre comme des moyens instrumentaux pour contrecarrer l'emprise paternelle.

. L3 doit toujours composer avec un conseil d'administration familial et donc encore parfois subir certains conflits avec son père. Néanmoins, respectueux des personnes et des valeurs enseignées, il va toujours tenter de trouver des conciliations entre lui et son père, dans l'attente fébrile que ce dernier quitte définitivement l'entreprise.

. L3 demeure encore sous l'emprise d'une affectivité qui le fait encore réagir de façon assez vive.

Conclusion typologique du dirigeant L3 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la pensée
Fonction secondaire	: la sensation
Fonction inférieure	: le sentiment

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de L3

De façon générale, la construction de la DMG s'est effectuée par l'expérimentation de « coups durs ». La trajectoire de L3 est marquée par de fortes contrariétés, de multiples conflits, de difficultés rencontrées aussi bien sur le plan personnel et intime que sur le plan professionnel. La traversée de ces crises a enrichi le développement personnel de L3 : *"...j'ai eu la chance d'avoir toujours eu des sortes de paliers qui vous font reprendre du souffle, découvrir d'autres mondes » ; " Les coups durs, cela vous fait avancer ! "*. L'acquisition d'une force de caractère est devenue une énergie de base pour L3 : *"Je me dis que notre devenir est devant et pas derrière. Pour marcher, il faut mettre un pas devant l'autre et ça ne sert à rien de faire un pas en avant et deux en arrière, car on n'avance pas..."*. Cette énergie a pu prendre forme dans une forte implication pour l'activité : *"...mon père était à 90% dans l'entreprise et moi, quand j'ai repris sa place, j'étais à 90% en dehors...car mon job, c'était l'expansion, le commercial, le développement, la création et aussi le suivi des pressings"*.

L'entreprise familiale a ceci de paradoxal d'être à la fois moteur pour L3 (comme terrain d'expérimentations) et aussi frein : *"Et c'est évident qu'aujourd'hui, j'ai un état d'âme sur l'entreprise familiale que je trouve détestable...car ça tue des millions de choses..."*. Entreprise et dirigeant se sont mutuellement nourris, appris, aimés et détestés à la fois. L3 a cheminé graduellement au sein de l'entreprise familiale pour s'éveiller tant sur le plan des compétences professionnelles que sur le plan de la maturation personnelle : il arrive enfin à son projet, à savoir devenir le dirigeant de l'entreprise et y implanter sa marque : *"...j'ai repris l'entreprise et c'était quand même une lourde responsabilité à tenir, j'avais désormais tout le bateau à diriger sans plus personne derrière !...J'avais suffisamment gueuler pour l'avoir ! "*.

Après un temps de lutte et de conquête, arrive le temps de la quiétude. La DMG se régule désormais autour d'un retour à l'équilibre entre une vie de dirigeant plus harmonieuse et une vie affective retrouvée. Une forme de distanciation salubre se crée entre L3 et l'entreprise :

. il y diminue son temps de travail : *"...Je pense que je n'ai jamais été aussi responsable de l'entreprise, or je travaille de moins en moins. Car il n'est plus question que je quitte mon bureau après 19 heures, ça c'est clair !...Le matin, je ne fais absolument pas une colique si quelqu'un arrive au bureau à 9 heures, alors qu'à un moment donné, il fallait que je sois là le plus tôt possible, vers 8 heures, et je ne quittais ici que vers 20 heures 30 le soir !"*

. il change de lieu d'habitation pour vivre loin de l'entreprise et de son ambiance environnante : *"J'ai la chance de vivre dans un petit village où maintenant on connaît un monde fou"*.

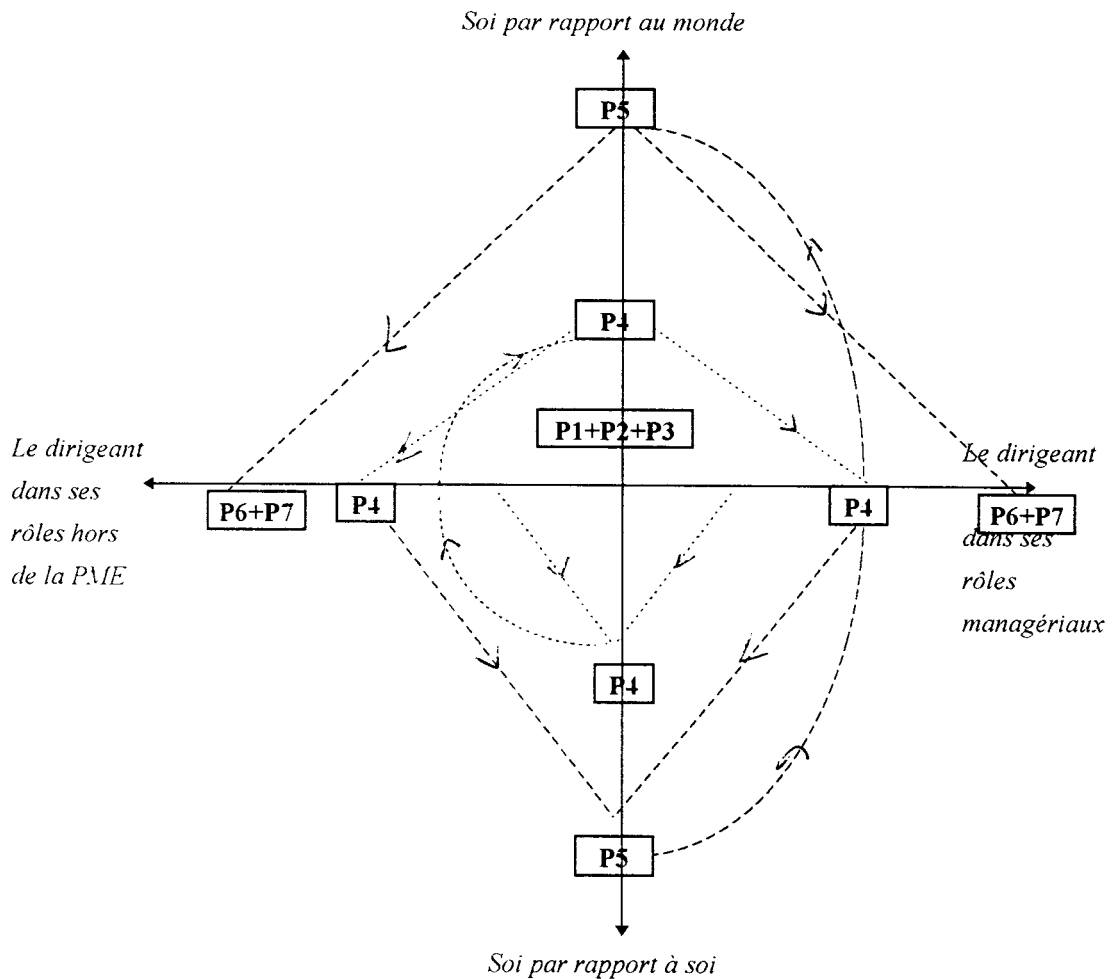
. il met en place une stratégie de transmission de l'entreprise en privilégiant l'ouverture du capital de la société aux collaborateurs.

La culture de la distanciation revêt plusieurs caractéristiques, à savoir d'une part, une observation plus clairvoyante de la réalité et d'autre part, un ressourcement salubre positionnant les vraies valeurs de la vie et amenant une sorte de plénitude : *"...on découvre ainsi qu'on a passé beaucoup de temps le nez dans le guidon sans lever la tête et ne plus être capable de savourer le plaisir d'un rayon de soleil, l'oiseau qui chante" ; " C'est le plaisir de vivre des choses simples et intensément et se rendre compte qu'il fait du soleil et que c'est un bon soleil!"*. L3 vit un processus d'épuration et d'affranchissement par rapport à tous les sacrifices d'une vie professionnelle et personnelle fortement mêlées. Il maîtrise mieux son affectivité par rapport à son père : *"Il a encore des colères monstres et parfois, ça gicle ! Mais aujourd'hui, ça ne me fait plus peur du tout"*.

L3, tout en demeurant actif dans le devenir de son entreprise, désire désormais transférer son énergie vers le vécu au quotidien d'une sérénité intérieure *" car il faut d'abord être bien avec soi-même sinon on ne pourra rien donner autour de soi, c'est évident !"*.

Les entretiens suivant permettront de comprendre comment L3 gère cette harmonie.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant L3 :



P1+P2 +P3	: mixité entre vie personnelle et vie dans l'entreprise (H) : scolarité difficile et absence de vie étudiante (H)	<i>Type Extraverti Pensée</i>
P4	: opposition à la main mise paternelle, affirmation de soi (V) : développement des compétences professionnelles et managériales (H) : volonté d'inscription de valeurs humaines dans l'entreprise (H)	<i>Type Introverti Pensée</i>
P5	: acquisition de la maturité professionnelle (V) : ruptures tant personnelles (divorce) que professionnelles (avec les associés) (V) : doutes, difficultés, période noire (V)	Idem
P6+P7	: prise de direction et vindicativité active face au père (H) : inscription de ses propres leviers managériaux (H) : recouvrement d'une stabilité affective (H)	<i>Type Extraverti Sensation</i>

Dirigeant T1

(48 ans, Marié, 2 enfants)

Société T1, Pommes de terre et transport, Holding familial

(Créée en 1950, 135M CA/110 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 3 (de la petite enfance à l'entrée dans la vie professionnelle).

C'est une phase temporelle fortement marquée par une mixité totale entre dynamique personnelle et vie externe, cette dernière demeurant caractérisée par une prépondérance du contexte familial entrepreneurial. Toute l'activité de T1 se focalise sur l'objet entreprise. C'est le type de l'extraversion qui domine ici : « *Voilà, c'était toute ma jeunesse : on a appris à travailler dès l'âge de 12 ans !* ».

La fonction sensation domine car T1 semble très bien s'adapter au mode de vie imposé naturellement par la famille, en donnant une place importante à des données d'ordre physique : « *Je chargeais, à cet âge là, des sacs de 50 kgs dans les camions : j'arrivais à mettre en une demi-heure 500 sacs ! Je portais ça à bouts de bras, une force dingue* ».

Période 4 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant).

Cette phase temporelle demeure une longue période charnière entre un état de soumission à l'autorité parentale, jusqu'ici librement consenti, et la quête d'une autonomie identitaire, devant aboutir à la prise de fonction de dirigeant de l'entreprise familiale. Ce passage de quinze années environ inscrit T1 dans une typologie de type extraverti pensée, pour les raisons suivantes : d'une part, il oriente sa stratégie d'actions vers l'objet entreprise, que ce soit pour réaliser le travail au quotidien ou que ce soit pour la mise en place d'actions de préventions pour la reprise envisagée de la structure : « *J'ai écrit pendant dix ans...j'ai exprimé à mes parents que je voulais reprendre l'entreprise...* » ; d'autre part, il reste tellement profondément respectueux

de codes moraux et de valeurs familiales qu'il restera en stratégie d'attente durant une longue période : « ...je suis lié à mes parents par le sang... ».

En vertu du principe de compensation, l'élément subjectif reste longtemps refoulé, mais parfois, cette énergie psychique non libérée s'exprime de façon véhémence, plus par réactivité que par réelle violence de fond : « *Beaucoup de personnes encore présentes dans l'entreprise ont vu des déchirements avec mon père...Ca ne s'est pas toujours très bien passé, il faut bien le dire...* » ; « *J'ai toujours écarté...ignoré...et à un moment donné, cela devient une rage !* ».

Période 5 (l'initiation à la fonction de dirigeant).

T1 a enfin pris les leviers de l'entreprise parentale. Dès lors, toute l'énergie psychique sous-jacente va pouvoir se libérer et venir renforcer l'énergie active, confirmant la typologie majeure de l'extraversion. La fonction pensée se renforce également : tout d'abord, par la mise en place d'une nouvelle organisation de travail tant à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise (il faut rationaliser la gestion) ; ensuite, par une implication forte dans l'entreprise, parfois même de façon déséquilibrée : « *Ici vous êtes dans ma maison qui est comme un enfant, et à un moment donné, elle est passée devant ma femme et mes enfants* » ; « *Mais parfois mon sang ne va pas très bien et je m'essouffle quand même* ».

Période 6 et 7 (actualités et projets du couple entreprise/dirigeant).

La fonction sensation semble dominer pour les raisons suivantes :

. T1 se préoccupe de l'avenir de sa société et met déjà en place des stratégies de préventions pour en garantir la pérennité, notamment par un éventuel passage du relai à sa fille, encore étudiante : « *Je ferai un partenariat avec elle pendant cinq ans...elle, 35 ans, et moi, 60 ans, c'est l'âge idéal pour se retirer* ».

. Tenant les rênes de l'entreprise, et même s'il doit rencontrer certaines difficultés internes, T1 s'estime heureux et comblé d'être dirigeant d'une organisation qu'il rend plus agréable, aussi bien pour les salariés que pour lui-même : des nouveaux locaux professionnels : un fauteuil de relaxation dans son bureau, etc...

La fonction inférieure de l'intuition se valide au regard d'un certain intérêt pour tout ce qui a trait à la dimension religieuse ou mystique.

Conclusion typologique du dirigeant T1 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la pensée
Fonction secondaire	: la sensation
Fonction inférieure	: le sentiment

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de T1

La DMG se développe en fonction d'ancrages importants issus de l'enfance de T1. Cette phase temporelle influence fortement sa manière d'être (verticalité) et sa façon de faire (horizontalité). Trois exemples pour expliquer cette réalité :

. la faible vie scolaire a conduit B, à l'âge adulte, à rechercher toutes formes de formation, dans le but de compenser ce manque d'études : *"En clair, il y avait une tendance familiale de nous faire calquer le travail, mais pas toujours les études...et ça, je le regrette beaucoup!"* ; *"...les études...j'en fais tout le temps en fait, je vous dirais même que je n'ai pas quitté l'école, même aujourd'hui à 46 ans"* ; *"...Moi, j'admire les gens cultivés !...Ca me manque un peu...ça me manque un peu, alors je m'intéresse à beaucoup de choses. J'oserais dire que pour moi, dans la vie, tout est un événement...J'ai besoin à chaque fois de me mesurer par rapport aux autres"*.

. l'implication au travail, cultivée dès son plus jeune âge, a forgé en T1 la culture de valeurs fortes : respect du travail bien fait, respect des autres.

. la prédominance de la dimension familiale dans l'activité de l'entreprise : *"et, obligatoirement, nous n'avions confiance qu'en famille"*.

L'évolution de cette DMG s'est effectuée dans une certaine souffrance :

.T1 s'est heurté longuement à une opposition parentale pour la reprise de l'entreprise : *"Vous savez, mon père ne prenait aucun risque...Il me disait que si je ne savais pas payer un camion, je n'avais qu'à prendre sur mon salaire ! Il osait même dire qu'il*

était content de travailler avec moi, car il prenait des risques mais à couvert grâce à moi !...Donc, j'en ai eu marre d'être sa béquille...Lui, il baignait dans le bonheur le plus total, car le plus stressé, c'était bien moi. J'étais donc condamné à réussir...Et j'ai vécu ainsi durant quinze ans...et je peux vous dire que c'est formateur".

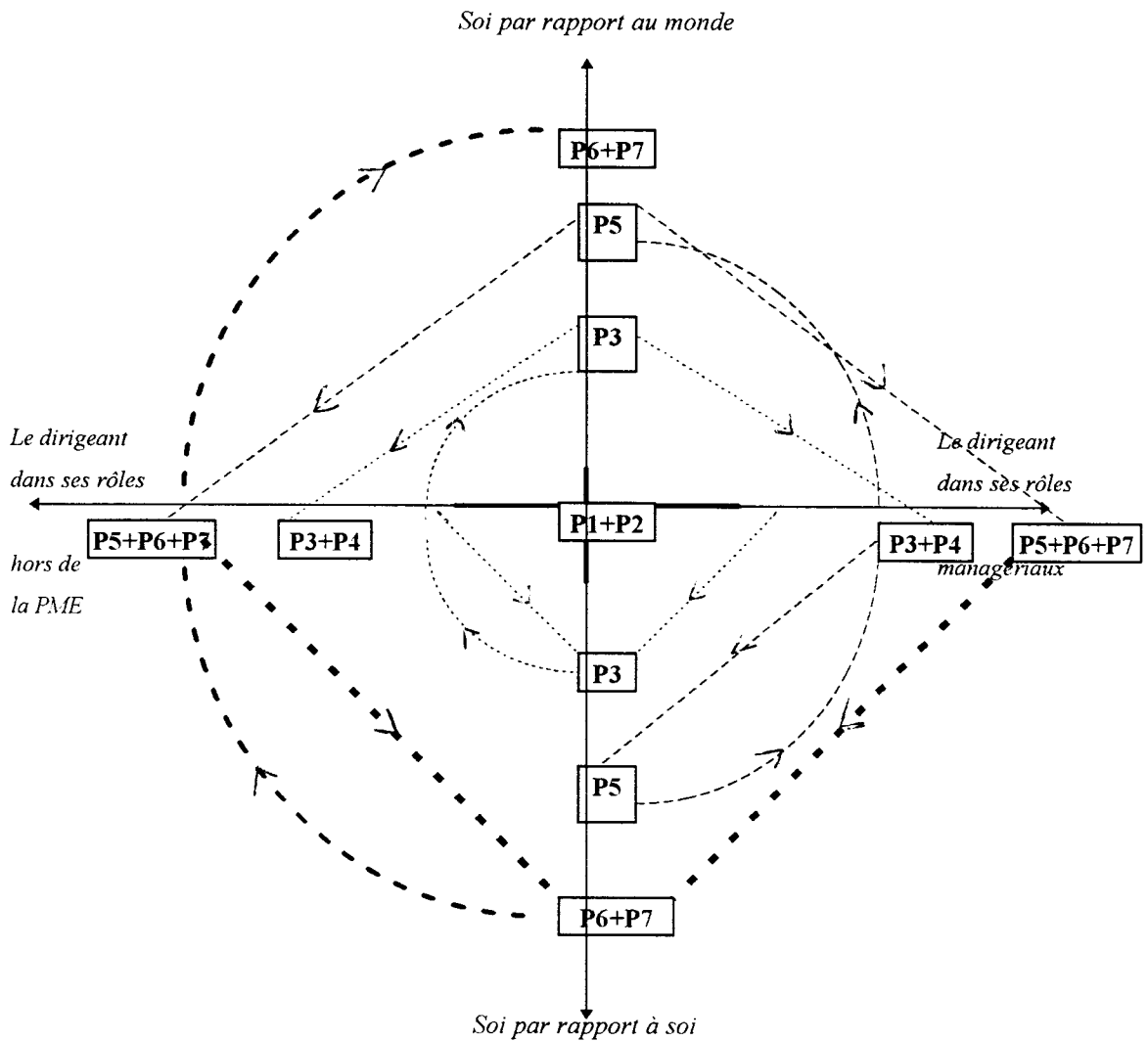
Il en garde encore des séquelles psychologiques : "Mes parents n'ont pas su vraiment gérer l'intégration du fils dans la boîte familiale. Vous voyez souvent des noms tels que "Durant et fils", et bien moi, je n'ai jamais eu ça...J'ai toujours été écarté...ignoré...et à un moment donné, cela devient une rage" ; "Bah, autant vous dire qu'on ne se voit plus !...Enfin, ce sont quand même de grands mots...Disons que, quand je vais les voir, à un moment donné, j'en ai assez...Je ne dis rien...pour éviter tout problème. J'en ai assez...Je ne suis pas un homme de colère, mais quand je m'y mets, ça fait mal !...Je suis capable de casser, de faire une grosse rupture..."

Cette souffrance fut compensée d'une part, par un fort respect de la notion de famille : "...je suis lié à mes parents par le sang" ; "C'était il y a 10 ans...or j'ai repris seulement il y a quatre ans. Car je suis respectueux des choses et je voulais aller étape par étape. J'ai donc laissé faire et cela a duré..." ; et, d'autre part, par un contexte marital compréhensif et à l'écoute : "Puis à un moment donné, ma femme m'a incité à me mettre à mon compte...Elle avait compris que je voulais voler de mes propres ailes".

Toute l'énergie de revanche accumulée depuis de nombreuses années a pu être libérée le jour où T1 est devenu dirigeant de l'entreprise familiale : "Depuis quatre que je le suis, ma position a changé : c'est moi qui reçoit les banquiers, c'est T1 qui fait sa stratégie, qui imprime sa marque sans la caution de mon père. Je ne veux pas de sa caution ! Je n'ai plus envie de lui dire merci !...Et quelle satisfaction quand les banques continuent de vous faire confiance, à vous tout seul !". T1 a ainsi recouvré un équilibre global de sa réalité motivationnelle, moins de lutte et plus de quiétude : "Vous me demandiez tout à l'heure le sens de ma motivation, moi, je le cultive dans le bonheur" ; "Ensuite, autre satisfaction, c'est le bonheur de mon équipe" ; "Maintenant, c'est d'abord ma femme, mes enfants puis mon entreprise..."

Afin de garder un équilibre motivationnel, T1 s'est mis en place une stratégie d'actions particulière : "Tenez, je vais vous dire comment je me motive. Moi dans une église, je me retrouve, dans un cloître aussi...j'adore me recueillir, faire le vide, j'adore ça et je suis très bien dans ma peau".

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant T1



P1+P2	: mixité entre vie familiale et vie de travail (H) : implication forte à la tâche, goût de l'effort, force physique (H) : études secondarisées (H)	<i>Type Extraverti Sensation</i>
P3	: distanciation créée par un départ dans le Sud de la France (V) : vie de solitaire et forte implication au travail (H)	<i>Idem</i>
P4	: développement de l'activité de transport dans le Nord (H) : installation dans une vie maritale équilibrée (H) : beaucoup de tensions au travail sur une durée de 10 ans (H)	<i>Type Extraverti Pensée</i>
P5	: prise de la direction de l'entreprise (H) <i>Idem</i> : libération d'une énergie latente (V) et mise en place du changement organisationnel (H)	
P6+P7	: forte implication dans l'entreprise, les hommes (H) : actions de préventions pour la transmission de l'entreprise (H) : mise en place de temps de ressourcement individuel (V)	<i>Type Extraverti Sensation</i>

Dirigeant T2

(47 ans, Divorcé, 1 enfant)

Société T2, Emballage plastique, Holding

(Reprise en 1996, 56M CA/37 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 3 (de la petite enfance à l'entrée dans la vie professionnelle).

Cette longue phase temporelle est fortement marquée par la dynamique d'extraversion dégagée par T2 à travers les différents contextes d'actions traversés : famille, école, première expérience professionnelle. Marquée par la lutte et l'acharnement, cette période fait nettement apparaître une orientation de T2 marquée par l'action effrénée : pour survivre d'abord, puis pour vivre ensuite. Cette prédominance de l'extériorité conduit à une vie intérieure très vive, marquée par une profonde affectivité. Parfois elle domine même T2 : « *Moi, je pars facilement sur des coups de tête !..je ne réfléchis même pas et je n'attends pas une semaine pour me gratter la tête !* ».

Période 4 et 5 (de l'adulte à l'initiation à la fonction de dirigeant).

C'est dans cette période de construction professionnelle que T2, toujours poussé par sa force active d'extraversion, va connaître une expérience spécifique, tant dans sa nature que dans ses répercussions. Celle-ci va le faire changer dans sa fonction typologique, pour passer du sentiment à la pensée. En effet, la lourde phase judiciaire vécue de plein fouet par T2, va initier en lui le désir de rancune et de vengeance, nouveau levier motivationnel pour son évolution personnelle et professionnelle. Désormais, il agira en fonction de règles de conduite rigoureuse pour « ne plus se faire avoir ». Il mettra en avant des principes forts tels le devoir, la justice. Il va asseoir beaucoup de vindicativité pour imposer ses propres idées. Et T2 restera sujet à beaucoup d'émotivité et de ressentiment, aussi bien sur le plan familial que sur le plan professionnel.

Période 6 et 7 (actualités et projets du couple dirigeant/entreprise).

Dans son activité de dirigeant, T2 évolue toujours selon la double fonction de sentiment et de pensée. Tantôt très rationnel et strict vis-à-vis des affaires commerciales avec les clients, les fournisseurs et la concurrence, T2 sait également développer beaucoup de sentimentalité aussi bien à l'interne (par rapport à ses collaborateurs, voire aussi envers quelques membres de sa famille malgré l'existence de difficultés relationnelles), mais aussi à l'externe, notamment dans le cadre de la reprise de l'ancienne société : « ...c'était en fait des sentimentaux, et cela m'a séduit ». Cette phase temporelle demeure surtout révélatrice d'un ancrage fort dans la typologie majeure de l'extraversion, révélé par les multiples interactions entre la puissante active de T2 (il travaille quasiment tout le temps et s'accorde seulement huit jours de repos par an) et le caractère introvertissant des facteurs subjectifs (T2 craint la maladie cardiaque, il dort mal, etc...).

T2 attache beaucoup d'importance à des priorités plutôt d'ordre matériel et esthétique, ce qui suppose l'émergence d'une fonction secondaire du type sensation. Celle-ci s'exerce aussi bien sur le plan individuel (T2 aime les voitures de marque : « J'arrive toujours dans une belle auto et c'est important pour eux =(les collaborateurs) » que sur le plan collectif (T2 aime distribuer de belles récompenses, comme des voyages ou des voitures, pour tout collaborateur performant). Il l'aidera ainsi à « réaliser son plaisir » .

Conclusion typologique du dirigeant T2 :

Type dominant	: l'extraversion
Fonctions majeures	: la pensée ou le sentiment
Fonction secondaire	: la sensation
Fonction inférieure	: le sentiment ou la pensée

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension du processus motivationnel de T2

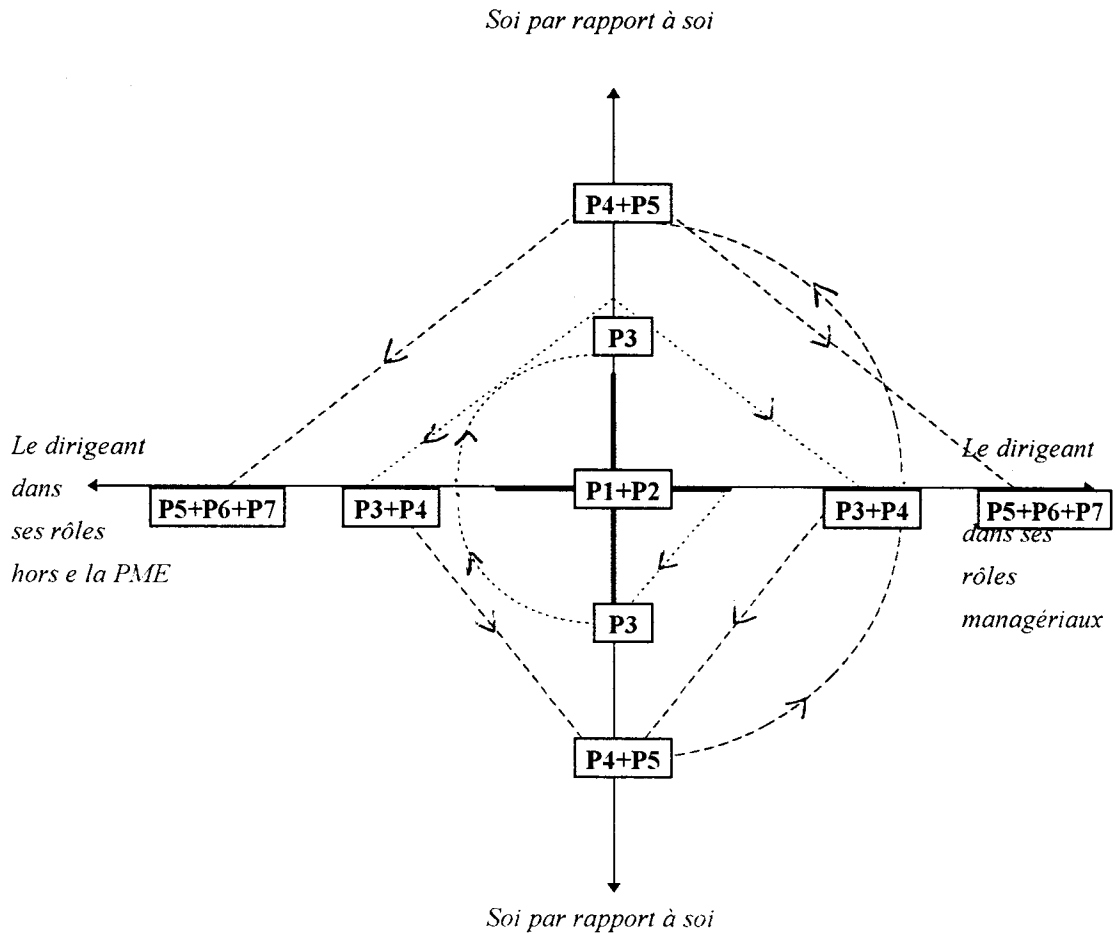
La DMG de T2 s'est construite dans l'esprit de combativité. En effet, tous les contextes d'actions parcourus ont toujours été des terrains de difficultés,

d'acharnements rencontrés et de défis à relever : dans la cour de l'école, dans les différentes expériences professionnelles traversées en tant que salarié, dans le rachat judiciaire de l'entreprise, au sein même du groupe actuel avec les problèmes familiaux.

Cet esprit quasi « guerrier » prend sa source dans l'histoire éducative de T2 : *"...je voulais montrer que, malgré tout, il fallait persévérer à être le meilleur. Tout cela, je le dois à mon éducation, au respect envers mes parents, bref, à toutes ces valeurs historiques qui m'ont vraiment poussé"* ; « *mais je crois que c'était peut-être une revanche sur le vécu et une satisfaction phénoménale de démontrer à mes parents qu'en fin de compte, même s'ils ne m'avaient pas voulu, je voulais bien leur rendre*". Cette réalité devient une force motrice : *"Je dirais même que, au contraire, cette expérience n' a fait que renforcer ma motivation à faire plus"*. Elle dynamise toute sa vie, tant personnelle que professionnelle : *"Je pense que dans notre entourage, nous sommes le seul couple à lier à la fois vie personnelle et vie professionnelle. On est tous les deux à notre maximum dans l'entreprise et on s'y donne chacun à fond, de 9 heures du matin à 21 heures le soir, tous les jours et samedi compris. Et cela se passe très bien"*. Cette dynamique active s'exerce aussi sur le plan psychologique, où T2 est en lutte entre une forte conviction personnelle (*"Bref, j'étais inébranlable"* ; *"Je savais que j'étais le meilleur"* ; *"Et je peux dire qu'à l'heure actuelle je suis blindé"*) et une profonde sensibilité qu'il maîtrise difficilement (« *Je suis un grand affectif...ça se voit !* »).

L'esprit de lutte et de volonté de convaincre habille la DMG de T2 : sur le plan professionnel pour remonter l'entreprise familiale qu'il a reprise ; sur le plan organisationnel pour imposer sa manière de concevoir le travail (*"Et je veux tout savoir, car j'estime que pour bien manager son personnel, il faut avant tout bien le connaître. Et aussi ce qui se passe dans leur vie privée"*), sur le plan personnel pour « l'honneur de la famille » et le respect des traditions. Elle se poursuit sur le plan social, où T2 souhaite servir d'exemple pour démonter certains a priori : *"En fait, je voudrais essayer de démontrer à tout l'establishment qu'en définitive, sans diplôme, sans être fils à papa, on peut créer des entreprises, en sauver d'autres et créer des emplois. Voilà, je souhaiterais être la preuve vivante de tout cela dans les années qui me restent encore"*.

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant T2



P1+P2	: petite enfance difficile, goût à l'effort et à l'implication (H) : éducation basée sur des valeurs fortes, profondes racines familiales (V) : esprit de combativité exacerbé (H)	<i>Type Extraverti Sentiment</i>
P3	: rupture avec la vie scolaire (V)	<i>Idem</i>
P3+P4	: multiplicité des implications professionnelles (H) : ancrage d'un esprit de lutte et de respect des valeurs morales (V) : installation dans une vie maritale (H)	<i>Idem</i>
P4+P5	: expérimentation de 2 ruptures (personnel et professionnel) (V) : combativité pour tenir et management de reprise d'une entreprise (H)	<i>Type extraverti Pensée</i>
P5+P6 +P7	: vindicativité professionnelle (H) : stratégie d'expansion économique dans un but de devenir leader (H) : recouvrement d'une stabilité affective(H)	<i>Idem</i>

Dirigeant V

(50 ans, Mariée, 3 enfants, BTS)

Société V, Négoce de matériel de restauration, SARL

(Créée en 1982, 12M CA/12 salariés)

I) REPERAGES SITUATIONNELS D'UNE EMERGENCE TYPOLOGIQUE

Période 1 à 3 (de la petite enfance à l'entrée dans la vie professionnelle).

V évolue normalement dans sa famille, dans ses études et dans sa première expérience professionnelle en tant que personne respectueuse des valeurs et des convenances. Sans projet précis, tant personnel que professionnel, V accepte les opportunités, en s'y accommodant plus ou moins rapidement. Active au travail, V est une personne consciencieuse et sait s'impliquer : la typologie de l'extraversion sensation semble plutôt se définir.

Période 4 (de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant).

La typologie initiale de l'extraversion sensation se confirme. Dans cette période consacrée à la vie de famille et au travail sédentaire, elle développe toujours une stratégie d'action mais un peu au détriment de l'expression libre de sa subjectivité intime. Cette réduction du facteur psychique a entraîné l'expérimentation de troubles : « ...je parlais vraiment dans la déprime...moi, je n'étais pas faite pour traverser ça ».

Période 5 (l'initiation à la fonction de dirigeant).

C'est la période phare. C'est la réalisation du projet de création d'entreprises, en complément de l'activité salariale de son époux. Libérée sur le plan psychique d'un carcan émotionnel qui l'étouffait dans la période précédente, V s'implique fortement dans cette nouvelle expérience professionnelle, désireuse enfin de se prouver à elle-même la validité de ses compétences : « Et moi personnellement, il est arrivé un moment où j'avais besoin de voir autre chose,, de prendre l'air en fait ».

Redynamisée, V développe l'activité commerciale et doit faire face à un milieu professionnel assez dur : « *Il a vraiment fallu se battre dès le premier jour...* ». Privilégiant l'économique (le commercial) à la gestion (l'organisation), V ne maîtrise pas encore tous les rouages de la fonction de dirigeant. Déléguant sa confiance à une collaboratrice pour la conduite interne de son entreprise, V a du faire face à de lourds problèmes de gestion qu'elle ne soupçonnait pas. Ce fut la rencontre d'une grave crise personnelle : « *Ce fut une période épuisante, vraiment épuisante* » ; « *J'ai failli lâcher car j'en avais marre, marre, marre* ». Une typologie extraversion intuition semble ici caractériser la motivation de V.

Période 6 et 7 (actualités et projets du couple entreprise/dirigeant).

La réponse de V à « la trahison » devait l'aider à renforcer son rôle de dirigeant : « *Je n'avais pas vraiment dans la tête cet esprit de me dire que c'était moi le chef ici, et tout le reste !* ». Devenue plus rationnelle et normative, V a du évoluer dans ses compétences organisationnelles, et aussi s'adjoindre celles de son fils : « *Et on a la même philosophie de gestion, la rigueur aussi, et je dirais même qu'à ce sujet, il est encore plus rigoureux que moi* ». V est passée de la fonction intuition à celle de la pensée. En vertu du principe de compensation, la vie psychique de V se trouve réduite, voire même cloisonnée : « *Oh cela m'a forgé une carcasse, c'est sûr !* ».

Conclusion typologique du dirigeant V :

Type dominant	: l'extraversion
Fonction majeure	: la sensation
Fonction secondaire	: la pensée
Fonction inférieure	: l'intuition

II) GESTION DE LA DYNAMIQUE MOTIVATIONNELLE GLOBALE

II.1) Eléments de compréhension sur le processus motivationnel de V

L'évolution du processus motivationnel s'est effectuée selon trois étapes graduelles :

. Une première étape facilitante, caractérisée par un certain "confort" de vie, aussi bien sur le plan parental ("*C'est vrai que j'avais aussi la chance d'habiter toujours chez mes parents, et donc de mettre les pieds sous la table : je ne faisais rien!...*") que sur le plan familial avec un époux à l'écoute et des enfants « sans problèmes ».

. Une seconde étape expérimentale provenant des leçons apprises dans les différents contextes professionnels rencontrés : en tant que salariée dans une entreprise où elle s'est forgée son caractère ; en tant que dirigeant de l'entreprise V.

. Une troisième étape opérationnelle, comprenant le rééquilibrage de la dynamique motivationnelle, par la mise en place de décisions de gestion et d'organisation, et surtout par une meilleure acquisition du rôle de dirigeant d'entreprise : "*C'est vrai qu'il faudra que j'accepte certaines choses*" ; "*Je suis bien consciente qu'il me faudra lâcher des choses*".

Le vécu très perturbant de la « trahison » de la collaboratrice, et ses effets sur la DMG de V, était presque inéluctable. En effet, la création de l'entreprise V n'était pas porteur, à la base, d'une réelle motivation de fond, mais plus compensateur d'un rythme routinier de vie : "*C'est vrai que ça ne m'a pas traversé la tête de me demander si le domaine d'activités de mon mari me plaisait ou pas...Non, je ne crois pas m'être posée la question, en fait...* ». V s'est lancée plus par goût de casser une routine que par conviction de fond : "*...je m'y suis faite, petit à petit, avec les clients et j'ai commencé à aimer cela, surtout le contact...Et moi personnellement, il est arrivé un moment où j'avais besoin de voir autre chose, de prendre l'air en fait...*". Il s'agissait, au départ, de créer une activité complémentaire à celle du mari, dans la même branche d'activité. Cette envie de changement a pris forme dans une forte implication pour l'activité commerciale de l'entreprise : "*Madame V assure environ un bon 90% de la vente*".

Celle-ci permet à V d'advenir à elle-même, d'être utile. Il y a presque fusion entre V et l'activité commerciale, ce qui pose problème : elle n'est plus vraiment présente dans l'entreprise. Pas encore prête à « lâcher » ce qui est fondateur pour elle, V a du mal à recruter des commerciaux (mais le veut-elle vraiment ?) : "*Et là, je dois vous l'avouer, j'ai même quelques problèmes avec certains clients qui ne veulent que moi en face d'eux, parce que ça passe très bien entre nous...et je ne peux pas mettre quelqu'un d'autre à ma place...*" ; "*Ce n'est pas que l'autre commercial ne soit pas bon, mais il y a un bon partenariat qui se fait avec moi, si bien qu'il y a des clients que je ne peux pas lâcher*".

V était une cible privilégiée pour recevoir « un coup » : *"Et je peux vous assurer que, quand je me suis rendue compte de cela, sur le plan personnel, ce fut très dur car j'ai pris cela comme une attaque personnelle..."* ; *"Ce fut une période épuisante, épuisante!"*. La DMG de V a subi un choc émotionnel de plein fouet : *"J'ai failli lâcher car j'en avais marre, marre, marre"*. La réponse à la perturbation fut à la fois partielle et extérieure :

. une réponse partielle par une certaine rigidité comportementale pour se prémunir contre d'autres « coups » éventuels, sous-tendue par l'émergence d'une certaine méfiance vis-à-vis du personnel : *"Cela m'a apporté...qu'un patron devait prendre sa place, car en fait, je n'y étais absolument pas. Je n'avais pas vraiment réalisé que j'étais chef d'entreprise, tout bêtement! Et je n'avais pas vraiment dans la tête cet esprit de me dire que c'était moi le chef ici, et tout le reste!"*. V contrôle mais ne maîtrise pas.

. une réponse extérieure, par l'emploi d'une compétence nouvelle et venant hors de la PME pour l'aider dans la gestion de l'entreprise. Mais il s'agit de privilégier aussi les liens du sang, car V recrute son propre fils : *"En clair, j'aurai un regard, une sécurité quand il y aura un problème, et cela me permettra d'être plus fonceur à l'extérieur..."*.

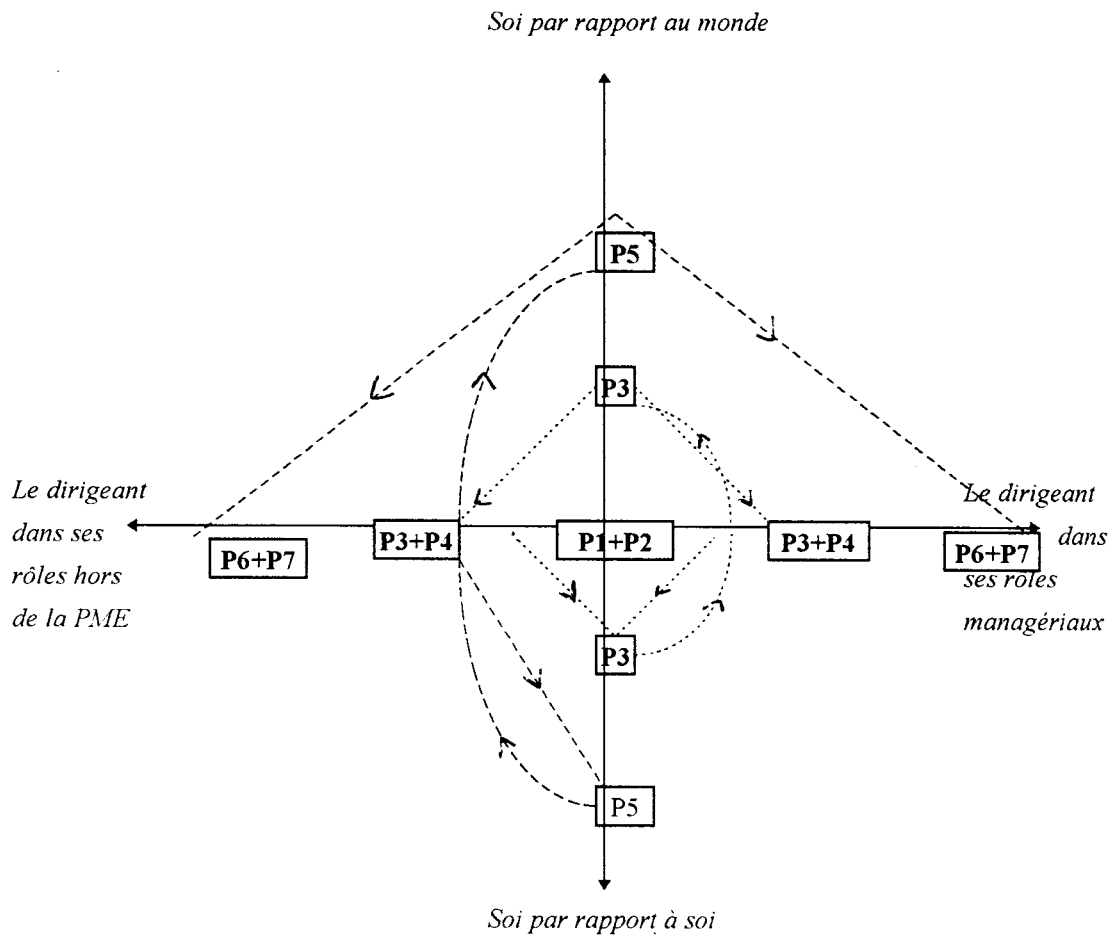
La nouvelle organisation mise en place fonctionne apparemment assez bien. V semble soulagée, et a repris sa dynamique commerciale initiale : *"Mais...ce n'est pas que je ne veuille pas lâcher mais, dans l'immédiat, je ne vois pas la solution..."*. Toutefois, un changement s'est inscrit au cœur de la DMG de V, mais il reste encore ancré sur le plan des intentions :

. sur le plan professionnel, V commence à admettre qu'il lui faut recruter des commerciaux pour être plus présente dans l'entreprise : *"...si je reste en bas (sur le terrain), je ne pourrais pas voir tout, comme on peut le faire quand on est en haut (vision du dirigeant)"* ; *"Peut-être aussi que je n'ai pas suffisamment pris de recul, que je n'ai pas assez pris du temps"*; *"Mais c'est donc maintenant qu'il faut agir"*.

. V souhaite trouver un équilibre avec sa vie professionnelle et sa vie personnelle : *« Moi je dis qu'une femme de façon générale, si elle veut avancer, elle doit au départ être bien dans sa tête"* ; *"Je crois qu'il faut savoir prendre sur soi et gérer un équilibre..."*.

V va t'elle passer aux actes ?

II.2) Essai de modélisation de la DMG du dirigeant V



P1+P2	: enfance sereine, cocon familial (H)	<u>Type Extraverti Sensation</u>
P3	: entrée dans le monde professionnel par volonté familiale (V) : contexte difficile du monde du transport (H+V) : vie maritale et mère de famille très tôt (H)	<u>Idem</u>
P4	: vie familiale et travail à la maison pour une longue durée (H) : déprime (H)	<u>Idem</u>
P5	: réinscription dans la vie professionnelle (V) : création d'entreprises : initiation (V)	<u>Type Extraverti Intuition</u>
P6+P7	: restructuration et organisation nouvelle de la société (H) : intention de se former au métier de dirigeant (H)	<u>Type Extraverti Pensée</u>

CHAPITRE VI

LA MOTIVATION EN ACTION

(Seconde partie)

La première phase de notre démarche empirique a pour but la collecte de données pour tenter une typologie des 13 situations motivationnelles initiales. Cette démarche doit servir de guide de repérage pour aller plus à fond dans l'analyse des entretiens suivants, et permettre ainsi une interprétation plus soutenue. Celle-ci tentera d'insister sur les effets en PME de la gestion motivationnelle du dirigeant.

Ce chapitre comprend deux parties :

1. tout d'abord, une synthèse typologique issue de l'analyse des premiers entretiens, assimilés à des récits de vie. Présentée sous la forme d'un tableau commenté, cette synthèse permet une première interprétation sur les éléments concourant à la construction et l'évolution de l'espace motivationnel de chacun des dirigeants de notre échantillon.
2. ensuite, une synthèse analytique provenant de l'étude des entretiens 2 et 3 pour chaque dirigeant. Ses objectifs sont les suivants :
 - . observer le développement de la dynamique motivationnelle globale du dirigeant inscrit au coeur de l'actualité managériale,
 - . comprendre les formes de gestion qu'il utilise pour l'entretien de cette dynamique,
 - . en repérer les apports et les limites sur les hommes et l'entreprise.

I) SYNTHÈSE TYPOLOGIQUE DES 13 RECITS DE VIE

La synthèse issue de l'étude des 13 récits de vie se présente sous la forme d'un tableau récapitulatif (voir page suivante). Celui-ci met en évidence l'émergence de sept « familles motivationnelles » au sein de la population étudiée.

I.1) Famille 1 et 2 : deux dirigeants du type introverti

Ce qui différencie les deux dirigeants de type introverti des 11 autres dirigeants de type extraverti repose sur l'existence d'une vie émotionnelle difficilement maîtrisée. Le vécu d'un poids éducatif lourd n'a pas forcément concouru à une expression des émotions et celles-ci restent souvent intériorisées : le domaine de « l'être personnel » est prisonnier d'une surcharge affective. Chacun des deux dirigeants de type introverti gère différemment cette puissance affective, ce qui explique leurs différences fonctionnelles :

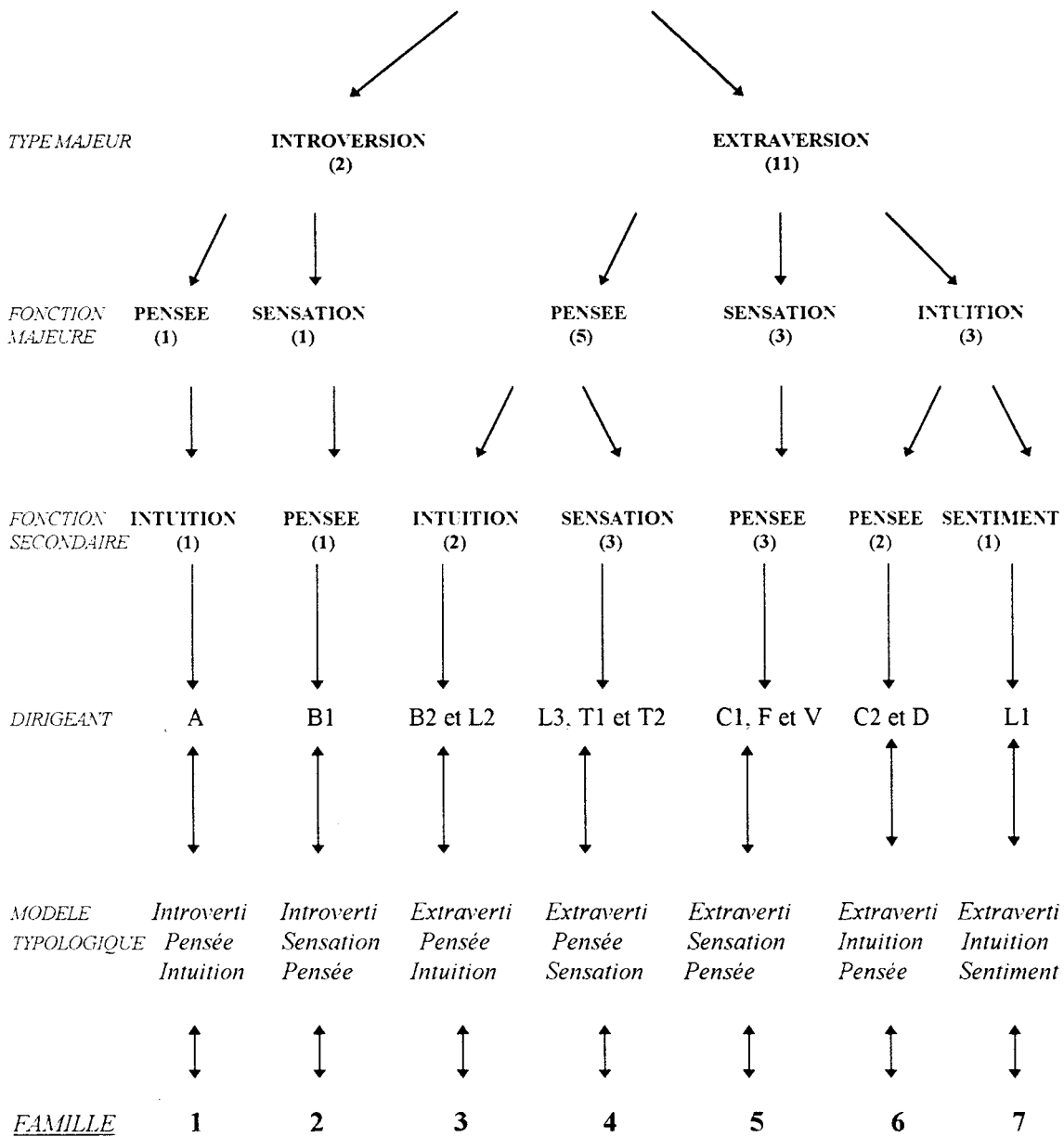
Le dirigeant A, en tant que Pensée-Intuition, cadre son patrimoine émotionnel dans une rigidité comportementale. C'est une gestion normative de l'énergie psychique dirigée dans un unique but : asseoir une construction tangible de l'identité professionnelle. Le dirigeant B1, en tant que Sensation-Pensée, se laisse envahir par son patrimoine émotionnel qu'il ne gère pas, ou mal. Il vit selon des régimes motivationnels d'intensité variable, allant de la dépression et de la déprime profonde, au stress et à l'hyperactivité.

La gestion différente de l'activité émotionnelle peut aussi s'expliquer par les actualités différentes de chacun : le dirigeant A est un homme d'une trentaine d'années dont l'avenir professionnel reste encore à bâtir ; le dirigeant B1 est un homme de plus de cinquante ans, en fin de carrière professionnelle.

Sur le plan managérial, cette emprise émotionnelle se traduit par l'utilisation des facteurs subjectifs dans les situations où les enjeux sont importants. Parfois de façon si intense qu'ils ne permettent pas une vision objective et rationnelle de la problématique à résoudre : on « s'emporte » ou on se démotive. Selon le principe jungien de compensation, le refoulement des émotions va de pair avec une suractivité abondante et un fort attachement à l'objet entreprise.

Tableau VI.32 :
SYNTHESE TYPOLOGIQUE
DE L'ECHANTILLON ETUDIE

ECHANTILLON = 13 SITUATIONS MOTIVATIONNELLES



Le dirigeant A est viscéralement lié à l'entreprise familiale qui devient le centre moteur de toute sa dynamique professionnelle et personnelle. Le dirigeant B1 recherche l'action pour l'action. Il a besoin de mouvement lui servant d'artifice pour ne pas affronter sa réalité émotionnelle.

Ce qui relie les deux dirigeants de type introverti est également observable au plan de leur respective progression professionnelle. Ils évoluent d'une façon quasi similaire, par la rencontre systématique de freins, de barrières, c'est-à-dire que leur avancée se fait par l'expérimentation de multiples à coups :

De façon intentionnelle pour le dirigeant A : il cherche souvent l'opposition avec les membres de sa famille avec qui il partage le pouvoir ; De façon subie pour le dirigeant B1 : c'est une conséquence possible d'une implication non objectivée.

La dynamique motivationnelle globale de ces dirigeants de type introverti repose sur la gestion d'un processus énergétique utilisé comme compensation d'un soi intériorisé et empreint d'une émotivité difficilement maîtrisée.

I. 2) Famille 3 à 7 : onze dirigeants du type extraverti

Les 11 dirigeants de type extraverti ont le même point commun : une propension plus ou moins forte à l'objectivation de leur entreprise. En général, ils ont réussi un certain dépassement de soi, et ont pu mieux gérer leur patrimoine émotionnel. Ce dépassement de soi ne veut pas dire la gestion positive de leur processus motivationnel, mais indique plutôt l'atteinte d'un certain niveau de maturité intérieure leur servant de ressource pour mieux agir vers l'extérieur. En conséquence, les variables discriminantes de leur gestion motivationnelle seront interprétables au niveau des différentes fonctions complétant la typologie de base de l'extraversion.

Famille 3 : Extraverti Pensée Intuition

2 dirigeants B2 et L2

La construction de la dynamique motivationnelle globale de ces deux dirigeants a évolué de façon presque identique. Ancré dans une expérience éducative de type ouvert, le processus motivationnel s'est assez vite extériorisé. La rencontre de multiples expériences hors du contexte familial et la recherche du relationnel avec autrui ont contribué à l'expression de la personnalité : le domaine de « l'être personnel » et celui de l'action sociale se nourrissent mutuellement.

Cette forte propension à évoluer en fonction du rapport à l'autre se répercute au coeur de la gestion entrepreneuriale. Le domaine de l'action organisationnelle se dynamise autour d'une GRH de type volontariste et en permanente évolution. Le domaine de « l'être professionnel » se caractérise par un dirigeant de type pédagogue et animateur d'équipe.

Le dirigeant B2 a mis en place un système spécifique de recrutement et de suivi des embauches ; Le dirigeant L2 a pris la décision d'ouvrir une part du capital de son entreprise aux salariés. Tous deux investissent dans la formation, les réunions collectives mais aussi l'individualisation des contacts avec les salariés : ils ont une implication forte sur le plan humain de l'organisation.

La dynamique motivationnelle globale de ces deux dirigeants de type « extraverti pensée intuition » repose sur la gestion d'un processus énergétique comme instrument de progression humaine entrepreneuriale.

Famille 4 : Extraverti Pensée Sensation

3 dirigeants L3, T1 et T2

Pour chacun de ces trois dirigeants, le domaine de « l'être personnel » a évolué par l'apprentissage de valeurs fortes et de codes moraux à respecter, au détriment parfois d'une expression de l'émotion intérieure. Ces dirigeants ont tous vécus des contextes d'action pénibles au cours de leur trajectoire personnelle et professionnelle qui les marquent encore :

Les dirigeants T1 et L3 ont chacun repris l'entreprise familiale. Ils sont en lutte par rapport à une certaine forme d'emprise paternelle qui les a freinés dans leur évolution personnelle et professionnelle. Le dirigeant T2 demeure au quotidien en lutte avec son principal concurrent économique, qui fut anciennement son patron l'ayant assigné en justice durant de nombreuses années.

L'expérience de « coups durs » fut le moyen d'extérioriser un patrimoine émotionnel trop longtemps introverti. Les conséquences restent visibles dans les domaines de « l'être professionnel » et celui de l'action organisationnelle :

. d'une part, empreint d'une grande sensibilité, ils se positionnent comme des garde-fous pour tout ce qui pourrait nuire à leur entreprise : ils sont dans un régime motivationnel d'hypervigilance.

. d'autre part, leur implication dans l'action est très soutenue : c'est une garantie d'existence, à la fois personnelle et organisationnelle.

Les trois dirigeants de cette famille typologique agissent par rapport à leur entreprise de la même façon : l'organisation est utilisée comme moyen de pression, voire même de revanche, par rapport à une problématique particulière qui, à un moment donné de leur histoire, les a touchés profondément.

La dynamique motivationnelle globale de ces trois dirigeants de « type extraverti pensée sensation » repose sur la gestion d'un processus énergétique comme justification de compétences acquises. C'est une sécurité existentielle pour soi et une preuve de crédibilité pour autrui.

Famille 5 : Extraverti Sensation Pensée
3 dirigeants C1, F et V

Ces dirigeants sont surtout poussés par une affectivité forte qu'ils arrivent à rationaliser dans le cadre de leur rôle dans l'entreprise. Cette démarche de rationalisation provient de la rencontre d'une problématique lourde qui, à un moment donné de leur histoire, est venue perturber leur processus motivationnel :

Les dirigeants C1 et F ont rencontré à la fois des problèmes familiaux et des problèmes économiques. Le dirigeant V a vécu comme une « trahison » une problématique venant d'un collaborateur et ayant mis l'entreprise en péril.

L'expérience de ces perturbations fut source d'apprentissage sur le plan décisionnel : moins d'affectivité et plus de rationalité dans les pensées et dans les actes. Ces trois dirigeants ont été, en quelque sorte, « refroidis », au risque même d'une certaine rigidité comportementale. C'est ce qui fait la différence avec les dirigeants de la famille précédente (extraversion sensation pensée). L'inversion des fonctions peut s'expliquer :

. les uns (de la famille 4) sont toujours dans le mouvement hyperactif (ils parlent beaucoup et vite ; ils sont toujours sur le qui-vive ; ils exigent beaucoup des collaborateurs avec lesquels ils sont très proches, etc...) : la mixité humaine reconforte.

. les autres (de la famille 5) sont plus distants, parfois même presque « froids » dans leur relations à autrui : la confiance n'est pas donnée facilement et la distance humaine rassure.

De même, la différence majeure qui différencie les trois dirigeants de la famille 5 avec le dirigeant B1 de la famille 2 (fonctions identique mais type majeur contraire) réside dans le fait que l'un demeure toujours prisonnier d'une émotivité non gérée, alors que les trois autres ont déjà apporté un début de réponse, même si cette dernière montre encore un manque de flexibilité comportementale.

La dynamique motivationnelle globale de ces trois dirigeants de type « extraverti sensation pensée » repose sur la gestion d'un processus énergétique comme instrument de canalisation émotionnelle.

Famille 6 : Extraverti Intuition Pensée
2 dirigeants C2 et D

Ce sont les deux seuls dirigeants de notre échantillon à avoir créé une entreprise très tôt dans leur histoire de vie, vers l'âge de vingt ans. Le contexte entrepreneurial est autant pédagogique que celui de la famille ou des études. La PME est au quotidien un terrain d'apprentissage d'une évolution globale, tant personnelle que professionnelle. L'attachement à l'entreprise est très puissant, dans la mesure où il y existe une mixité très étroite entre le domaine de « l'être personnel » et celui de « l'être professionnel ».

La dynamique motivationnelle globale de ces deux dirigeants du type « extraverti intuition pensée » repose sur la gestion d'un processus énergétique comme instrument de construction identitaire.

Famille 7 : Extraverti Intuition Sentiment
dirigeant L1

La trajectoire personnelle et professionnelle du dirigeant L1 s'est déroulée de façon moins chaotique que pour les dirigeants de la famille 5. Très vite, un équilibre s'est installé entre le domaine de « l'être personnel » et celui de « l'être professionnel » : le dirigeant L1 semble « au clair » avec lui-même. Cette cohérence est une source d'énergie qui prend forme dans le domaine de l'action organisationnelle, où la GRH demeure une priorité. Cette dernière est structurée et dynamisée par le dirigeant pour qui la dimension humaine est une ressource puissante qu'il faut cultiver à la fois de façon collective et individuelle.

Le dirigeant L1 souhaite garantir l'équilibre de sa PME qui passe par celle des hommes qui la composent : il reste très vigilant à ce que chacun cultive une cohérence entre vie familiale et vie professionnelle, car elle renforce l'efficacité de l'entreprise. Le dirigeant L1 se définit lui-même comme une personne équilibrée entre sa vie familiale et sa vie professionnelle. Il attache beaucoup d'importance à la préservation de cette homéostasie comme garantie d'un management adéquat pour la PME.

La dynamique motivationnelle globale de ce dirigeant du type « extraverti intuition sentiment » repose sur la gestion d'un processus énergétique comme moyen d'équilibre de vie, à la fois personnelle et professionnelle.

Ce travail typologique est utile pour une première interprétation de la construction évolutive de la dynamique motivationnelle des dirigeants, au regard de leur trajectoire. Il doit se concevoir dans une approche non déterministe qui enfermerait les dirigeants dans un système d'investigation arbitraire et systématique concernant leur gestion motivationnelle. Il s'agit plus d'accompagner une clarification sur 13 situations motivationnelles dans un but de mieux comprendre leur évolution par la suite.

II) SYNTHÈSE ANALYTIQUE DES ENTRETIENS 2 ET 3

L'espace temps entre les trois séries d'entretiens est de l'ordre de dix mois en moyenne. Nous regroupons l'analyse des entretiens 2 et 3 dans la mesure où leurs objectifs se différencient de celui des premiers entretiens :

. Il s'agit, d'une part, de suivre l'évolution de la dynamique motivationnelle globale de chaque dirigeant au regard de leur actualité personnelle et professionnelle.

. D'autre part, il s'agit d'identifier les conséquences en organisation de la gestion motivationnelle du dirigeant.

Nous retrouvons chacun des 13 dirigeants dans la situation qui était la leur à la fin des premiers entretiens. Chaque analyse comprend deux parties : tout d'abord, un bref rappel des conclusions issues de la synthèse typologique ; ensuite la synthèse des entretiens 2 et 3.

II.1) Le dirigeant A, Produits cuits sous vide

Rappel

Le dirigeant A appartient à la famille 1, caractérisée par une dynamique motivationnelle globale reposant sur la gestion d'une énergie utilisée comme instrument de compensation motivationnelle d'un soi intériorisé. Les principaux critères de fonctionnement étant :

- . une affectivité mal canalisée, issue de la forte prégnance de l'histoire éducative familiale sur sa personnalité. Cet état de fait s'accompagne d'une énergie de réactivité surtout avec les membres de la famille.
- . une dynamique entrepreneuriale caractérisée par la création d'une SARL autonome, dans le but de trouver un appui compensatoire à la main mise de la société mère.

Synthèse des entretiens 2 et 3

L'évolution positive de la SARL entraîne deux conséquences majeures : d'une part, elle permet de conforter les compétences managériales du dirigeant A ; d'autre part, elle permet d'atteindre l'objectif initial qui était de devenir autonome, c'est-à-dire viable sans les contraintes du poids familial : « *le plus important, c'est d'avoir maintenant deux entités bien séparées* ». La création réussie de la SARL a entraîné une revalorisation de l'identité du dirigeant A : une meilleure confiance en soi doublée d'un renforcement des compétences professionnelles. Régénéré sur tous les plans, le dirigeant A utilise cette force énergétique pour entreprendre un projet à valeur symbolique : prendre la direction de la maison mère. Utilisée initialement comme moyen de ressourcement, (« *je m'amusais avec la SARL, c'était un garde-fou* ») la nouvelle société va aussi servir de levier pour accompagner A dans sa quête du statut de PDG de la maison familiale. Pour y arriver, il est soutenu par une épouse compréhensive et adoptant les mêmes enjeux : « *j'ai la chance d'avoir une épouse qui travaille comme moi, elle peut comprendre beaucoup de choses* ». Il peut lui déléguer l'entière responsabilité de la gestion de la SARL pour se consacrer pleinement à la SA mère.

Le nouvel équilibre motivationnel va subir deux perturbations :

- . la première perturbation concerne le domaine de « l'être professionnel ». Le dirigeant A connaît un changement d'ordre professionnel caractérisé par l'apprentissage d'une

nouvelle fonction de direction dans une entreprise en difficulté : « *désormais, c'est moi qui ai les rênes et je ne souhaite pas me planter* ». L'acquisition de nouvelles responsabilités importantes entraîne un changement comportemental chez A, notamment dans le développement de ses capacités visionnaires : « *je me suis positionné comme visionnaire* ».

. ces transformations managériales ont entraîné une seconde perturbation dans le domaine de « l'être personnel ». La vie familiale est secouée : « *ma femme me dit qu'on vit plus comme des associés et qu'il faut faire attention* » ; « *c'est l'intolérance avec les enfants* ». Le physique est atteint : « *c'est café* » ; « *je m'endors comme une masse le week-end* ».

Ce passage d'un déséquilibre entre vie professionnelle et vie personnelle demeure néanmoins gérable : par le renforcement d'un moral au quotidien, par la mise en place de stratégies de ressourcement comme la planification de temps de pause avec l'épouse, ou comme la recherche bénéfique de conseils extérieurs.

Ces perturbations ont entraîné deux conséquences majeures dans la dynamique motivationnelle globale du dirigeant A. Sur le plan individuel, l'acquisition de la confiance en soi a conduit à une gestion plus sereine du facteur émotionnel : le dirigeant A s'extériorise plus, « *j'arrive à dire ce que j'ai envie de dire et de faire* » ; les conflits familiaux sont moins recherchés, voire évités : « *j'ai pris mon parti de pas mal de choses* » ; « *j'ai accepté cet état de fait que je suis lié à eux jusqu'au bout* » ; « *j'ai compris qu'ils ne changeront jamais* ». La seconde conséquence provient d'une dynamisation de l'action organisationnelle. Souhaitant d'abord pallier les problèmes financiers et organisationnels, le dirigeant A compte dynamiser les hommes, actuellement en questionnement par rapport à tous ces changements : « *on a un personnel démotivé* » ; « *le personnel attend surtout des actions* ».

Comment interpréter l'évolution de l'espace motivationnel du dirigeant A ? Ce dernier a expérimenté deux formes de « lâcher-prise » : une délégation de la gestion de la SARL à l'épouse et le deuil d'une vie fraternelle. Ceci se traduit par un détachement de l'axe horizontal venant nourrir la partie inférieure de l'axe vertical (intérieurisation). Cet enrichissement personnel a permis une meilleure compréhension de l'entreprise (partie supérieure de l'axe vertical) définie par une meilleure vision. Par voie de conséquence, le retour opérationnel sur l'entreprise et la famille (axe horizontal) demeure plus juste et plus adéquat.

II.2) Le dirigeant B1, Recouvrement de créances

Rappel

Le dirigeant B1 appartient à la famille 1 caractérisée par une dynamique motivationnelle globale reposant sur la gestion d'une énergie utilisée comme instrument de compensation motivationnelle d'un soi fortement intériorisé. Les principaux critères de fonctionnement étant :

- . une affectivité mal canalisée, issue de la forte prégnance de l'histoire éducative familiale sur sa personnalité. Celle-ci est marquée par un manque de confiance en soi.
- . un mal-être professionnel en tant que dirigeant d'une entreprise qui s'est appauvrie au fil du temps : perte de clients, diminution du nombre de collaborateurs, etc...

Le dirigeant B1 vit selon un rythme cyclique d'une énergie motivationnelle non maîtrisée : tantôt il vit sur des temps de réactivité active où il se passionne ponctuellement pour de nouveaux projets ; tantôt il vit des temps de démotivation, voire de petites dépressions où il subit les pressions d'une réalité entrepreneuriale qu'il supporte de plus en plus difficilement.

Synthèse des entretiens 2 et 3

Aucun élément nouveau ne marque la DMG du dirigeant B1. Celle-ci se renforce dans sa nature et son fonctionnement par la récurrence des mêmes phénomènes : une activité commerciale en dents de scie, la difficulté de fidéliser une assistante, l'insatisfaction des voies de diversification professionnelle empruntées, une démotivation générale qui perdure : « *Je ressens très fort cette réalité depuis dix ans et c'est usant* » ; « *Ca me freine, ça m'atteint et cela me fait encore plus douter que je ne le suis déjà* ».

Le dirigeant B1 semble vivre dans un cercle vicieux. Il subit un mal-être personnel, renforcé en période de fin d'année : « *cette période ne me rapporte jamais rien de réjouissant* » ; « *Je redoute vraiment cette période, j'en ai peur* ». Il y répond de la même façon : par le stress ou par la démotivation. Le dirigeant B1 est prisonnier d'un système qu'il semble entretenir lui-même : il est conscient de la réalité et sait l'analyser correctement, mais une transformation par le passage aux actes ne se fait pas :

. sur le plan personnel, le dirigeant B1 se connaît bien : « *je suis quelqu'un de cyclothymique* » : « *c'est un problème négatif de confiance en moi-même qui est à la base de mon fonctionnement général* ». Mais il n'entreprend rien de conséquent pour pallier cette réalité, malgré quelques réactivités qui n'ont aucun effet de transformation durable.

. sur le plan professionnel, si le dirigeant B1 reste bien conscient des difficiles réalités de son métier, aucune stratégie n'est mise en place pour pallier cet état de fait qui le mine : « *si une opportunité passe, j'essaierais de la saisir* » ; « *je n'ai jamais vraiment provoqué un rapprochement avec d'autres sociétés* ».

Quelles sont les sources de cette dynamique « démotivationnelle » ? Le dirigeant B1 a des difficultés à se forger une conscience positive de soi (axe vertical de la motivation), ce qui entraîne une estime de soi amoindrie. Comme il a du mal à faire le silence sur lui-même, seul moyen possible pour clarifier la vision de soi, il s'évertue à s'impliquer dans une hyperactivité permanente afin de mieux habiter une identité personnelle dérangement : « *je rumine, je me sens frustré, je me pose des tas de questions* » ; « *J'ai toujours envie de changer* » ; « *J'ai besoin d'être toujours en mouvement* ». Cette forte implication dans l'action est son unique mode de réponse pour mieux exister, il en fait même un postulat de vie professionnelle qu'il revendique fermement : « *la motivation du dirigeant, c'est toujours dans une dynamique active et ne jamais s'arrêter (...) Sinon, c'est foutu* ». Le dirigeant B1 reste en proie à une histoire personnelle et professionnelle dont il a beaucoup de mal à faire le deuil, et qui le freine dans une avancée constructive globale :

. le premier entretien a révélé des noeuds intérieurs issus d'un vécu éducatif et familial difficile ; les autres entretiens ont révélé un dirigeant en proie à une réelle nostalgie d'un vécu professionnel antérieur dont il a du mal à se séparer.

Toute la question est de savoir si le dirigeant B1 désire intentionnellement transformer sa DMG actuelle, véritable premier point d'ancrage pour la mise en route d'un travail constructif et positif. Celui-ci permettrait d'aboutir à un nouvel état motivationnel régénéré : un échange approfondi pourrait apporter une réponse plus aboutie.

II.3) Le dirigeant B2, Informatique

Rappel

La dynamique motivationnelle globale du dirigeant B2 repose à la fois sur une personnalité apparemment en phase avec sa dimension intérieure et sur une vision de l'entreprise très axée sur le développement humain. Ce dirigeant est activé par un processus motivationnel géré comme un instrument de progression humaine.

Synthèse des entretiens 2 et 3

Le dirigeant B2 poursuit sa dynamique entrepreneuriale selon les deux mêmes objectifs : devenir le leader technique sur les nouvelles technologies dans la région Nord-Pas-de-Calais et devenir une référence en termes de progrès social. C'est lui qui « tient les rênes » de l'entreprise, après une décision prise collectivement avec les deux autres associés. La société B2 se développe selon une démarche insufflée par le dirigeant B2, convaincu qu'une organisation est un levier de développement des hommes conduisant à la performance. Un tel choix managérial suppose consacrer beaucoup de temps et d'investissements directs et indirects pour construire une organisation basée principalement sur la délégation et la responsabilisation : *« je suis sûr que certains ont dû penser que j'étais fou »*. En conséquence, le dirigeant B2 s'implique énormément dans l'entreprise pour conduire son projet. Les temps de pause sont pratiquement inexistants. La pression se fait donc ressentir et il doit désormais composer avec le stress.

Conscient qu'une implication effrénée du dirigeant est, à terme, au détriment à la fois de l'entreprise et de l'équilibre de la personne, le dirigeant B2 pense qu'il est souhaitable d'être accompagné ponctuellement par un conseil extérieur. Celui-ci serait son véritable garde-fou : *« cela reste mon souhait d'équilibrer intensité de l'entreprise et distanciation, mais c'est dur à faire...Je crois que c'est très difficile de le faire par soi-même et qu'il faut être accompagné de personnes qui vous aident »*.

La DMG paraît équilibrée en dépit des secousses habituelles arrivant dans la vie d'entreprise et dans la vie de famille. Toutefois, cet équilibre demeure précaire. Le dirigeant B2 est toujours une personne caractérisée par une affectivité à fleur de peau : *« je boue à l'intérieur de moi »* ; *« je suis plutôt du genre révolté »* ; *« j'ai toujours un regard assez critique sur beaucoup de choses »*. Il s'agit d'un « faux-calme » qui doit faire beaucoup d'efforts pour se contenir : *« Je combats surtout contre moi-même ; je fais extrêmement attention pour éviter des déviances, et, en ce sens, c'est*

une lutte en permanence ». Il paraît vivre en tension permanente. Il existe donc, dans le monde intérieur du dirigeant, un noeud énergétique qui le conduit à une certaine réactivité. Le dirigeant B2 semble régler des comptes avec la société qu'il questionne souvent. Il en fait même son objectif de vie : *« je veux laisser ma trace pour les Hommes avec un grand H, pour ceux de l'entreprise mais aussi pour ceux de l'extérieur »* ; *« cela me motive encore plus de démontrer qu'on peut arriver autrement que les autres »*. Le dirigeant B2 doit dépenser une énergie importante pour justifier, convaincre et démontrer du bien-fondé de ses actions par rapport à un monde qu'il souhaite transformer. Cette forte présence de la lutte (envers autrui parce que envers soi ?) est un frein à l'harmonie motivationnelle, car la flexibilité de la DMG n'existe pas, en définitive. Les expériences à venir permettront, peut-être, l'atteinte de cette « paix intérieure » (dynamisation de la partie inférieure de l'axe vertical de la motivation).

II.4) Dirigeant C1, Informatique

Rappel

Le dirigeant C1 appartient à la famille 5 regroupant les dirigeants qui canalisent leurs émotions dans un comportement assez rationnel. Le relationnel à l'autre est empreint de respect et de distance. Cette dernière sécurise pour éviter de revivre des crises perturbantes sur le plan personnel et professionnel. La vie affective est bien présente, mais cadrée : on ne veut plus « se faire avoir ».

Synthèse des entretiens 2 et 3

Le principal fait majeur ayant entraîné un changement dans la dynamique motivationnelle globale du dirigeant C1 est apparu dans la vie personnelle. Il a dû subir une lourde opération chirurgicale. L'arrivée de cet événement inattendu a déclenché un mouvement dans la motivation globale selon les principales caractéristiques suivantes :

« L'opération a entraîné un éloignement de la vie entrepreneuriale et cette distanciation involontaire a permis de clarifier une réalité : « à partir du moment où on prend un petit peu plus conscience de l'activité qu'on mène et des conséquences que cela peut avoir sur sa propre santé, cela vous amène à considérer les choses un peu différemment ».

. ce travail réflexif a conduit à l'émergence de questionnements existentiels : « *quand on a eu ce type de problèmes, cela vous fait un petit peu réfléchir sur la vie privée, l'envie de considérer le travail autrement, sur les loisirs* ».

. ces prises de conscience ont permis la mise en œuvre d'actions de régulation comme arrêter de fumer, partir en vacances plus longtemps qu'auparavant : bref, s'occuper de soi (domaine de « l'être personnel »).

Cette expérience de la distanciation, associée à celle concernant le rapport à l'autre, montre un dirigeant qui met en avant la logique instrumentale dans sa façon de gérer l'entreprise. Cette dernière est plus considérée comme un moyen de sécurité financière personnelle que comme un objet de dynamisation sociale. Cet état de fait s'accompagne d'une conception particulière du rôle de dirigeant : il doit faire « fonctionner » l'entreprise, et non forcément « l'animer » : « *j'attends quand même que les gens me sollicitent, sauf si je dois apprendre de façon indirecte qu'il y a un problème chez un client* » ; « *il existe un esprit d'équipe qu'ils entretiennent indépendamment de moi* ».

L'aspect mécanique et rationnel du comportement est mis en avant pour contenir des aspects sensibles bien présents, mais intériorisés. La dynamique cognitive est fort présente :

quand le dirigeant C1 s'exprime sur ce que la vie entrepreneuriale lui a apporté, il raisonne souvent en termes de choix effectués ou de raisonnements élaborés l'ayant aidé à évoluer : « *je fais des choix plus renforcés* » ; « *ce qui joue, c'est le degré de compréhension de votre environnement sur les contraintes* » ; « *j'essaie de positiver et de trouver des solutions* ».

Cette dominante mentale sur les affects entraîne des difficultés dans la gestion de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle : « *je n'ai pas du tout réussi à gérer cela* » ; « *j'ai du mal à concilier les deux* ». Cette difficulté s'explique par le fait que, désireux de sortir de cette dualité motivationnelle (axe horizontal de la motivation), le dirigeant C1 pratique bien l'exercice de la distanciation (axe vertical de la motivation) mais en privilégiant l'aspect plus rationnel et mental (partie supérieure de l'axe vertical). Par voie de conséquence, l'intériorisation est ici minimisée (partie inférieure de l'axe vertical). Or, cette dimension affective est bien présente :

. sur le plan professionnel, le dirigeant C1 se sent investi d'un devoir moral vis-à-vis de ses collaborateurs : « *si je devais passer la main à une autre entreprise, il faudrait qu'elle me garantisse qu'elle veuille bien continuer à accompagner le*

développement des collaborateurs » ; « Je ne voudrais pas qu'il y ait un choc de cultures... » ; « Je souhaite qu'il existe une certaine proximité des états d'esprit entre toutes les personnes concernées ».

. sur le plan personnel, il se sent « coupable » de ne pas savoir gérer cette dichotomie entre rythme familial et rythme entrepreneurial : « *je me sens souvent coupable* » ; « *je suis tiraillé* ». Il exprime clairement son souhait de vouloir remédier à cette problématique qui l'affecte : « *ceux qui y arrivent, je suis grandement preneur de leurs solutions* ».

Une évolution possible de la DMG du dirigeant C1 peut se faire par un meilleur apprentissage de la vie affective, dans le but d'amener celle-ci à s'exprimer hors de la personne. Combinée par l'approche cognitive déjà bien présente, cette dynamisation de l'axe vertical de la motivation permettrait la mise en oeuvre d'une DMG plus flexible.

II.5) Le dirigeant C2 : Distribution automatique

Rappel

Le dirigeant C2 a créé son activité entrepreneuriale très jeune. Un puissant lien le relie à l'entreprise dans la mesure où leur évolution est parallèle : un développement d'ordre individuel menant C2 dans l'apprentissage des cycles de vie, et une entreprise évoluant selon des étapes différenciées depuis sa création. Comme entreprise et dirigeant interagissent l'un sur l'autre au quotidien, la DMG repose sur la gestion d'un processus énergétique comme instrument de construction identitaire.

Synthèse des entretiens 2 et 3

Un unique fait marquant est venu interféré dans la DMG du dirigeant C2, confortant cette fusion entre entreprise et dirigeant. Ce dernier va expérimenter une problématique lourde au niveau de ses collaborateurs dont l'analyse demeure très explicite dans la compréhension du phénomène motivationnel.

Dans un premier temps, le dirigeant C2 traverse plusieurs dysfonctionnements dans le domaine de l'action organisationnelle, au niveau des hommes de l'entreprise. Leur cumul a entraîné une triple déception pour C2 :

. une déception issue d'un comportement négatif de la part d'une collaboratrice sur laquelle le dirigeant C2 avait basée une forte confiance ; une déception engendrée par le manque d'implication de certains membres du personnel pour améliorer l'organisation de l'entreprise ; une déception créée par l'attitude des délégués du personnel plus enclins à créer des conflits systématiques avec la direction, dans le but de la déstabiliser.

Se caractérisant comme une personne très affective, C2 a eu beaucoup de mal à vivre cet enchaînement de problèmes humains : « *tout ça, ça déçoit beaucoup* ». La DMG du dirigeant C2 est touchée sur tous ses aspects. C'est tout d'abord une remise en cause de ses compétences de responsable : « *on ne sait plus qui choisir, on ne sait pas comment réagir, donc on se sent seule* » : « l'être professionnel » est amoindri. Comme entreprise et dirigeant sont fort liés l'un à l'autre, le domaine de « l'être personnel » est touché à son tour : « *même à la maison, je n'avais pas le moral, j'étais rongée* ». S'en suivent des répercussions sur le corps physique : « *j'ai beaucoup de mal à dormir. Il y a des nuits où je dors 3 à 4 heures, pas plus. Je me réveille, mon mental travaille* » ; « *j'ai été cassée...j'avais vraiment les pieds de plomb, plus rien ne me faisait plaisir* ». La DMG est si perturbée que le dirigeant C2 pense à même à vendre l'entreprise.

A cette première réactivité affective, le dirigeant répond ensuite par la distanciation pour se ressourcer : on s'occupe de soi (apprentissage de l'anglais, programmation de vacances en famille en Egypte). Par cette pratique, le dirigeant C2 se redynamise et renforce même son énergie de combat face à une adversité toujours bien réelle de la part des collaborateurs. En effet, la durabilité des conflits et la persistance d'une ambiance difficiles au travail, loin de décourager le dirigeant, l'ont conduite à mettre en œuvre un véritable « coup de force » afin de mettre un terme à une situation pénible : « *j'étais vraiment enragée, écoeurée* ».

. Profitant d'une cachette aménagée, C2 s'est trouvée confrontée à une dure réalité : le non respect des horaires de travail, l'amplification du mauvais esprit des collaborateurs, leur dénigrement face aux capacités de leur dirigeant. Excédée par une telle attitude, C2 s'est présentée ouvertement face à un personnel médusé et pris en flagrant délit de non respect des règles : « *ils étaient tous blancs, livides, ils tremblaient même : ils n'en revenaient pas* ».

« Ce coup du cœur » a eu comme conséquence la transformation radicale, chez les salariés, de leurs représentations initiales des compétences de leur employeur : « *je pense que mon attitude récente leur a montré qui j'étais et de quoi j'étais capable. Cela a dû certainement les influencer pour adopter, à mon rencontre,*

un autre comportement ». Il est incontestable que cet événement professionnel a permis de passer d'une situation tensionnelle entre dirigeant et collaborateur à une situation plus motrice :

. pour la première fois, le dirigeant C2 s'est positionnée en véritable leader d'équipe par rapport à ses salariés : cela a renforcé son image professionnelle de dirigeant, tant au niveau des collaborateurs qu'à son propre niveau. Les domaines de l'action sociale et de « l'être professionnel » ont évolué de façon favorable : la pratique d'un management des hommes plus affirmée (et moins affective) a généré une nouvelle ambiance de travail : *« il n'existe plus cette atmosphère lourde de suspicions, de doutes, de bruits de couloirs, mais au contraire, plus de franchise et de connivence »*.

Les conséquences positives de cette nouvelle redynamisation sont à placer au niveau même d'une meilleure efficacité globale :

. sur le plan professionnel : les collaborateurs s'impliquent plus à leur travail et font preuve d'efforts inattendus ; C2 a évolué dans son rôle de dirigeant (plus communicative et à l'écoute, plus de flexibilité managériale entre aspect normatif et aspect humain de la fonction de responsable) ; l'interaction dirigeant/équipe a évolué d'un rapport affectif et réactif vers un rapport plus équilibré, et fondé sur la notion de respect mutuel (*« c'est une vraie lune de miel »*).

. sur un plan personnel : C2 se trouve en phase de libération d'une énergie initialement entravée : *« je me sens pousser des ailes dans le dos »*.

Cette énergie libérée est alors réinvestie pour entretenir une dynamique motivationnelle globale ainsi régénérée : en effet,

. C2 s'est lancée dans l'action sur le terrain en s'occupant des affaires commerciales : *« le plaisir de signer de grosses affaires m'a redynamisée »* (gestion active de la motivation).

. C2 a mis en place un système de régulation motivationnelle des salariés par la création de primes au résultat (gestion d'entretien de la motivation d'autrui).

. C2 a décidé de mettre en place un système de veille motivationnelle afin de se prémunir contre de futurs problèmes à venir : *« je jouis de l'état de grâce actuel pour me constituer des stocks de motivation le jour où il faudra faire face »* (gestion d'entretien de sa motivation).

II.6) Dirigeant D, Informatique

Rappel

Ce dirigeant a créé son activité alors qu'il était encore étudiant. Un puissant lien le relie à son entreprise dans la mesure où ils vivent, en même le temps, un processus d'évolution : un développement d'ordre individuel menant le dirigeant D dans l'apprentissage des cycles de vie, et une entreprise évoluant selon des étapes différenciées depuis sa création. Issue de la famille 6, la dynamique motivationnelle globale repose sur la gestion d'un processus énergétique comme instrument de construction identitaire globale.

Synthèse des entretiens 2 et 3

La DMG a connu une forte secousse d'ordre professionnel, ayant entraîné des transformations profondes sur la logique motivationnelle du dirigeant D. Au niveau des faits, la perturbation vient de graves troubles entre les deux associés mettant en péril l'existence même de l'entreprise.

Très impliqué dans l'activité commerciale, le dirigeant D est amené à s'absenter souvent, laissant son associé libre de gérer au mieux l'organisation interne de la structure. Cet associé en a profité pour s'arroger le pouvoir psychologique sur les collaborateurs. Il s'est ainsi créé un déséquilibre managérial auquel D ne s'attendait nullement : complètement investi dans la création de produits nouveaux et de recherches de clients, il avait complètement délégué sa confiance.

Les répercussions sur la DMG du dirigeant D sont double : tout d'abord, des effets à très court terme pour trouver des solutions opérantes afin de garantir la viabilité de l'entreprise :

. ce fut un choc émotionnel à encaisser face à l'inattendu : « *cela donne moins le cœur à l'ouvrage, même si les contrats commerciaux continuent de faire rêver* » ; « *quand ils (les problèmes d'association) arrivent, ce n'est pas du tout des moments les plus agréables* ». Ce fut ensuite la réponse au choc émotionnel par une hyperactivité qui s'est exprimée à deux niveaux : afin de résoudre en urgence les problématiques soulevées sur le plan entrepreneurial ; afin de trouver une forme de compensation au choc affectif engendré par la perturbation (« *je crois que j'ai travaillé encore plus* » : « *le fait de ne faire que ça, cela permet de ne pas penser à autre chose* »).

Ce premier effet opérationnel est suivi, dans un second temps, d'un effet plus psychologique, renforcé par la rencontre d'autres problèmes d'ordre familiaux. La DMG est atteinte dans tous ses domaines d'application :

. D remet en cause ses convictions profondes sur les fondements de l'entreprise, il envisage même d'arrêter son activité professionnelle : « *je pense préférer arrêter que de continuer à souffrir* ». Cette profonde démotivation le conduit vers un désengagement désabusé : « *je suis arrivé à un stade où tout est relativement dépassionné* ». Il fait l'expérimentation d'une solitude pesante : « *face à tout cela, on se retrouve un peu tout seul* ». La DMG est en danger : « *j'ai pété les plombs* ».

Conscient du danger et toujours fort lié affectivement à l'entreprise, le dirigeant D décide de se distancer de la vie professionnelle en cumulant plusieurs temps de congés afin de se ressourcer. Cette stratégie de retrait fut bénéfique et a permis un nouveau redéploiement de sa DMG, selon deux modes de gestion différents :

1. un mode de gestion régulatrice ayant entraîné le recouvrement d'une homéostasie motivationnelle. Les effets de cette régulation se sont exprimés tant sur le plan professionnel (présence plus effective dans l'entreprise et reprise en main d'une gestion plus affirmée des collaborateurs) que sur le plan personnel (l'éventualité d'un rachat de l'entreprise est un soulagement) : « *cela m'a redonné du punch pour au moins aller jusqu'à maintenant* » ; « *cette perspective me réjouit quand même aujourd'hui* »).
2. un mode de gestion élévatrice qui a fait hisser la DMG initiale vers une DMG renouvelée et plus maturante : « *je suis capable maintenant de pouvoir faire un point plus serein* » ; « *j'ai changé et je suis en train de me reprendre en main* ». Par le vécu de cette expérience douloureuse, le dirigeant D s'est nourri d'une approche plus consciencieuse des événements le conduisant à vivre une période de questionnement tangible sur tous les plans de son être :

. il réfléchit sur une nouvelle définition de ses compétences professionnelles : « *je suis un créatif qui a besoin de se redéfinir une motivation* ». Il a pris conscience de ses forces (fort pouvoir créatif et d'innovation) et de ses limites managériales (désintérêt pour la gestion quotidienne de l'entreprise).

. il réfléchit sur une nouvelle approche de l'équilibre entre dynamique professionnelle et vie personnelle : « *l'implication professionnelle ne devrait pas se faire au*

détriment de l'individu » ; « bien être vigilant sur soi, sur ses propres bases psychologiques et ne pas s'occulter ».

Cette profonde démarche réflexive et d'objectivation de soi se déroule de façon calme et sereine. Le dirigeant D est devenu « auteur de lui-même » : l'observation de la réalité est clarifiée dans le calme, le futur est envisagé avec quiétude : *« je n'ai aucune déception dans la mesure où l'entreprise est arrivée à son point culminant. On a atteint aujourd'hui le maximum de ce que l'on peut faire en France dans notre ligne de produits » ; « le travail commence à ne plus me motiver dans la mesure où il devient de plus en plus routinier ».*

Se mettant volontairement en stratégie d'attente pour un nouveau redéploiement professionnel (*« l'idéal serait que je retrouve quelque chose ailleurs et que la boîte ici continue de tourner »*), le dirigeant D semble avoir recouvré une nouvelle maîtrise motivationnelle. Il s'est enrichi de l'expérience des premières années à la fonction de chef d'entreprise : l'étudiant fortement impliqué est devenu un adulte plus responsabilisant.

II.7) Le dirigeant F, Bâtiment et Gros oeuvre

Rappel

Il appartient à la famille motivationnelle de dirigeants poussés par une forte affectivité. La canalisation de cette vie émotionnelle passe par une certaine rigidité comportementale, plus par sécurité (ne plus revivre des situations trop perturbantes) que par désintérêt d'autrui. Cette dualité entre émotion et rationalisation reste encore difficilement maîtrisée, surtout dans des situations tensionnelles qui jalonnent la vie entrepreneuriale. Dans ce cas, une forte charge émotionnelle peut exploser et conduire à des comportements « hors normes ».

Synthèse des entretiens 2 et 3

L'unique fait majeur intervenu dans la trajectoire du dirigeant F est d'ordre professionnel, à savoir la liquidation de l'entreprise. Cet événement capital dans l'histoire d'une entreprise et dans la vie professionnelle d'un dirigeant va entraîner une multitude de conséquences conduisant F à vivre une remise en cause générale. Les premières conséquences immédiates de la liquidation et de la restructuration sur la motivation du dirigeant sont plutôt positives. Les négociations se déroulent dans une

atmosphère favorable, F entrevoit cette liquidation comme un événement salubre pour l'ensemble des acteurs de l'entreprise et pour lui-même. Il se sent soulagé de la fin d'une période tensionnelle : « *c'est vrai que je suis plus serein, même si ce n'est pas une situation marrante* » ; « *je suis content du changement car, de toute façon, il en fallait un* ». Par la suite, dans la phase d'attente de la concrétisation effective de la transition, le dirigeant F est sujet aux doutes. Il ressent quand même la liquidation comme un échec personnel : « *c'est quand même un échec et on me le remettra régulièrement sur le dos* ». Il remet en cause ses compétences professionnelles : « *je me dis que je me suis vraiment planté là-dedans (la gestion des hommes)* » ; « *je n'ai pas su faire ce que je devais faire en management* ». Dans un troisième temps comprenant la mise en œuvre de la restructuration, le dirigeant F subit une situation qui le fait mal vivre au quotidien : « *ce n'est plus autant la sécurité qu'avant* » ; « *psychologiquement, je ne l'ai pas bien senti* » ; « *je viens avec des pieds de plombs tous les matins* ».

En définitive, la déstabilisation totale de la DMG est arrivée par la déstabilisation progressive du domaine de l'action organisationnelle et celui de « l'être professionnel ». Cela a entraîné la déstabilisation du domaine de « l'être personnel » : « *c'est le cœur qui n'y est vraiment plus* » ; « *ce n'est plus le feu sacré* ». La DMG de F traverse une crise profonde qui le pousse à se poser des questions d'ordre existentiel : « *il s'agit tout simplement de moi par rapport à un positionnement de vie en général* » ; « *j'arrive à un âge et à un moment de ma vie professionnelle où j'ai besoin de faire le point pour mettre du nouveau* ».

Le dirigeant F expérimente une phase transitoire marquée par l'instabilité et la démobilisation, phase qui reste un passage obligé pour recouvrer une nouvelle homéostasie motivationnelle.

II.8) Dirigeant L1, Protection contre la foudre

Rappel

Après avoir repris l'activité familiale, le dirigeant L1 a dynamisé l'entreprise sous tous ses aspects : sur un plan externe, par la création et le développement d'un service export, puis de succursales ; sur le plan interne, par l'implantation d'une organisation renouvelée et la mise en place d'une GRH structurée. La société familiale est devenue leader sur son marché et le dirigeant L1 souhaite conforter cette position. Il a mis en place un système de veille dont il demeure le principal acteur. La DMG est

gérée par la recherche et la préservation d'un équilibre motivationnel entre vie familiale et vie professionnelle.

Synthèse des entretiens 2 et 3

La DMG du dirigeant L1 subit deux troubles différents, mais complémentaires dans leur résultante : l'équilibre harmonieux entre vie personnelle et vie professionnelle est en danger. Que s'est-il passé ?

Dans un premier temps, l'apparition de deux dysfonctionnements professionnels au niveau de l'équipe des collaborateurs ont conduit le dirigeant L1 à expérimenter un changement dans sa façon de percevoir le management des hommes :

. Le responsable export a connu une démotivation totale par rapport à sa fonction, phénomène observé par le dirigeant, mais non véritablement géré. C'est la durabilité de ce processus de non réactivité qui fut source de nombreux dysfonctionnements à tous niveaux : une baisse d'activité sensible des résultats à l'export, domaine phare de l'entreprise ; une équipe export déstabilisée ; un dirigeant en proie à l'inquiétude : *« ce fut une période assez difficile »* ; *« je suis actuellement assez préoccupé par tout cela »*.

. Le recrutement du directeur de la succursale de Strasbourg fut assez chaotique, et également facteur de trouble pour le dirigeant.

Le cumul de ces problèmes dans le domaine de l'action organisationnelle a été source de tensions pour le dirigeant L1, fort désireux de garantir une gestion des hommes saine et équilibrée. Il a traversé une période de doutes sur ses compétences en matière de gestion individuelle des hommes : le domaine de « l'être professionnel » est atteint. Cette expérimentation a entraîné une prise de conscience d'une meilleure approche des problèmes humains devant se concrétiser par une compétence managériale renforcée : *« c'est une réelle leçon pour moi et je ne tiens pas du tout à réitérer la même attitude d'attente : j'essaierai d'être plus objectif dans l'évolution des conséquences »*.

La DMG du dirigeant L1 semble être revenue à son point d'équilibre initial. Mais apparaît un phénomène très important : après une dizaine d'années d'exercice à la fonction de dirigeant où l'investissement personnel fut très fort afin de mener l'entreprise vers la modernisation réussie, le dirigeant L1 change ses priorités fondamentales de vie : d'une part, la préservation de l'équilibre entre vie personnelle

et vie professionnelle ne demeure plus un axe privilégié : « *le maintien de cet équilibre minimum est pour moi moins crucial maintenant qu'il ne le fut autrefois* » ; d'autre part, il évolue vers la recherche d'autres besoins jugés plus importants : « *je crois que je suis moins sensible à l'équilibre famille, mais plus à trouver une place dans la société* ».

La question est de savoir si ce nouvel objectif demeure une conséquence de l'évolution des besoins humains au sens de Maslow (le besoin sécuritaire de l'équilibre familial et professionnel évoluant vers le besoin de reconnaissance sociale), ou s'il est l'objet d'un processus de compensation issu d'une motivation ne trouvant plus ses ressources là où elle les avait fondées : « *je pense que ma vie professionnelle a pris le pas sur le reste* ». Dès lors, il s'agirait plutôt de l'émergence d'un déséquilibre motivationnel qu'un entretien plus approfondi permettrait de mieux situer, tant au niveau de ses sources qu'au niveau de ses éventuelles répercussions à tous niveaux.

II.9) Dirigeant L2. Emballages plastiques

Rappel

Les éléments de constitution de la DMG du dirigeant L2 sont : d'une part, une personnalité en phase avec sa dimension intérieure et d'autre part, une réalité professionnelle fortement axée sur la gestion des hommes. Ce dirigeant (de la famille 3) est activé par un processus énergétique géré comme un instrument de progression humaine, à la fois individuelle, sociale et entrepreneuriale.

Synthèse des entretiens 2 et 3

Les domaines de l'action organisationnelle et de « l'être professionnel » continuent de fonctionner de pair et de façon dynamique. Le dirigeant L2 caractérise lui-même son entreprise comme une « entreprise apprenante » où tout événement intervenant dans le quotidien professionnel est toujours transformé comme objet pédagogique pour tous les acteurs de l'entreprise (par exemple, la « fausse » démission d'un collaborateur a permis de mieux ancrer les valeurs de l'entreprise). Le dirigeant pratique une forme de distanciation pour renouveler son management au quotidien par une implication forte dans un réseau de dirigeants de PME (le CJD). Il y puise le ressourcement nécessaire pour mieux diriger son entreprise : « *il faut demeurer efficace, c'est évident, mais si cela peut se faire en donnant de la valeur ajoutée aux uns et aux autres, et en apprenant, ça me motive déjà plus* ».

Le dirigeant B2 s'implique beaucoup dans la vie collective car il a un puissant besoin de socialisation : « *je ne suis pas un contemplatif. Je pense qu'au sein d'un groupe, je dois écouter pas mal, beaucoup même afin de me conforter sur un certain nombre de points* » : le groupe rassure, sécurise et aide à progresser. Pour garantir l'équilibre motivationnel par rapport à cette forte propension à l'action collective, le dirigeant L2 pratique une scission volontariste entre vie professionnelle et vie personnelle : « *la notion de l'entreprise hors de l'entreprise n'existe pas* ». Cette grande vigilance accordée à une non mixité entre vie entrepreneuriale et vie familiale semble être la réponse pour compenser la forte implication collective qu'il vit au quotidien.

En définitive, l'espace motivationnel du dirigeant L2 évolue par la forte culture de la partie supérieure de l'axe vertical de la DMG : l'activité cognitive est privilégiée par la mise en œuvre de valeurs et de convictions fortes, appliquées à la fois dans le monde professionnel et dans le monde hors professionnel. La partie inférieure de l'axe vertical, celle de l'intériorisation, semble être moins privilégiée. La culture de la vie collective est ici très importante, tant au niveau de l'action qu'au niveau de la réflexion.

II.10) Le dirigeant L3, Entretien de textiles

Rappel

Le dirigeant L3 appartient à la famille 4 comprenant des dirigeants dont la gestion motivationnelle se caractérise par un processus énergétique utilisé comme justification de compétences acquises. C'est une sécurité existentielle pour soi et une preuve de crédibilité pour autrui. Un tel état de fait trouve sa source dans la trajectoire personnelle et professionnelle du dirigeant L3. Celle-ci fut fort secouée par des conflits entre père et fils au sein de la PME et par des problèmes personnels. L'affectivité est la dominante du système motivationnel que L3 arrive à dominer, au fur et à mesure de l'évolution de ses compétences managériales. Après beaucoup de lutte et de dépense d'énergie, le dirigeant L3 semble avoir atteint la sérénité nécessaire pour profiter pleinement de sa vie.

Synthèse des entretiens 2 et 3

Aucun fait marquant n'est venu interférer sur la conduite de la PME familiale qui poursuit son avancée selon les mêmes modalités : l'entretien de la motivation des

collaborateurs par la mise en place de leviers nouveaux d'animation des hommes ; une organisation nouvelle du travail avec l'ARTT et l'ouverture du capital de l'entreprise ; le suivi du processus de transmission de la PME, véritable moteur pour le dirigeant L3 : « *mon objectif motivationnel, c'est de m'atteler sérieusement au départ de mon père* » ; la permanence du combat père-fils que L3 semble vivre de façon moins véhémence.

Le dirigeant L3 entretient l'harmonie de sa DMG par la pratique d'une non fusion entre vie personnelle et vie professionnelle (« *ce qui me motive personnellement est différent de ce qui me motive professionnellement* ») et la recherche d'une gestion équilibrée entre ces deux types de motivation : « *les motivations personnelles et professionnelles sont complémentaires (...) Ce qu'il faut arriver à réaliser, et ce n'est pas si simple, c'est la cohérence de l'ensemble, qu'il y ait une sorte d'harmonisation entre ces deux types de motivation* ». Pour y arriver, deux approches ont été mises en place : une approche opérationnelle par la mise en place d'une organisation au travail permettant de vivre de façon adéquate les deux rythmes de vie (délégation, gestion du temps ; responsabilisation...) ; une approche plus personnelle basée sur une certaine rigueur morale : « *quand je suis chez moi, je ne pense nullement à l'entreprise et quand je suis ici, je fais une multitude de choses* ».

La maturation fut longue pour atteindre l'état d'équilibre : le temps a permis une évolution de la personne humaine pour la rendre plus efficace et plus mature : « *je suis mille fois plus calme à l'heure actuelle, aussi bien professionnellement que personnellement : je ne m'énervé plus* » ; « *je suis plus zen qu'avant* ». De même, le temps influe sur le processus motivationnel : « *les motivations évoluent avec l'expérience de la vie* ».

II.11) Le dirigeant T1 : Pommes de terre et transport

Rappel

Après avoir dû patienter de longues années, T1 dirige actuellement, à 40 ans passés, un groupe issu de deux entreprises familiales où il travaillait précédemment. L'arrivée à la fonction de dirigeant s'est effectuée dans la combativité avec la famille. Désireux de « rattraper le temps perdu » et ainsi libéré des contraintes initiales, le dirigeant T1 (famille 4) fait preuve d'une implication très forte au sein du groupe, tout en cultivant une vie personnelle stable.

Synthèse des entretiens 2 et 3

La DMG du dirigeant T1 est basée sur un double équilibre : d'une part, entre vie personnelle et vie professionnelle (axe horizontal du modèle) : *« j'ai la chance maintenant d'avoir une entreprise qui tourne bien, de même qu'une chouette famille où on s'entend bien »* ; d'autre part, entre les différentes composantes du soi : T1 cultive une vision d'autrui et du monde basée sur le respect de valeurs fortes et de codes moraux (partie haute de l'axe vertical). Par la culture de moments solitaires et de quête spirituelle (partie inférieure de l'axe vertical), il est nourri d'une certaine foi dont il fait même le pivot central de la réussite de vie : *« ceux qui réussissent sont ceux qui vivent cette harmonie (vie familiale et vie professionnelle), d'autant plus autour de la foi »*.

Cet équilibre global est lui-même porteur d'énergie dans laquelle T1 va puiser pour faire face aux deux lourdes perturbations qu'ils a dû traverser. La première perturbation est d'ordre professionnel et provient du comportement négatif d'un membre de l'encadrement. Celui-ci s'est arrogé le pouvoir informel sur les autres collaborateurs. Il a créé un « contre-pouvoir » que le dirigeant T1 n'avait pas repéré du fait de sa forte implication à l'extérieur de l'entreprise (ouverture de filiales en Espagne et en Allemagne, présence sur des foires et salons internationaux, etc...). Fort influencés par leur contremaître, les salariés ont tout simplement refusé de suivre les orientations organisationnelles souhaitées par leur dirigeant lors de la mise en place de négociations pour l'ARTT. Les effets de cette perturbation sur T1 ont été :

. une forte réactivité émotionnelle : *« j'ai passé un week-end sans une minute de repose et incapable de trouver le sommeil. Et dans ces cas là, vous passez tout en revue »* : cette déstabilisation passagère fut suivi d'un ressourcement grâce à l'appui de son épouse : *« c'est ma femme qui m'a donné un sacré coup de main pour résoudre cet histoire »* ; des actions à court terme dans le domaine de l'action organisationnelle : licenciement du contremaître et reprise en main d'un personnel demeuré très lié à leur dirigeant ; des actions liées au domaine de « l'être professionnel », notamment un recentrage de l'activité managériale sur l'interne de l'entreprise (*« je vais reprendre un peu plus ma place ici, surtout dans le dialogue que j'avais perdu avec les salariés »*) et une organisation nouvelle : T1 compte recruter un bras droit à qui il délèguera la gestion en interne de l'entreprise. Ils formeront ainsi un binôme de compétences sur lequel reposera toute l'organisation du Groupe.

La seconde perturbation provient de la vie personnelle de T1 avec la rencontre d'une problématique entre père et fille : *« j'avais très, très mal à l'intérieur car ma*

confiance avait été trahie ». D'abord touché dans la sphère émotionnelle, T1 a su tenir et faire preuve d'un comportement positif face à l'événement.

L'expérimentation cumulée de ces deux événements ont perturbé la DMG de T1 : « *j'ai vécu la tourmente sur tous les plans et je n'avais jamais vécu ça de ma vie* » ; « *je broyais du noir, je ne voyais vraiment plus clair* ». Toutefois, la DMG a pu recouvrer son équilibre par la pratique de la distanciation. Celle-ci a permis le ressourcement intérieur, véritable clef de voûte de tout le système motivationnel du dirigeant T1 : « *c'est ma femme qui m'a aidé à me distancer et à me redonner de la force et de la croyance* ».

II.12) Dirigeant T2 : Agrafage et emballage

Rappel

Le dirigeant T2 est mû par une forte affectivité sur le plan personnel et une avidité d'actions au travail (Famille 4). Cet état de fait est issu d'une farouche volonté de revanche par rapport à une histoire de vie professionnelle qui le touche encore. C'est pourquoi l'entreprise est utilisée comme moyen économique et instrumental de parvenir à ce but. Sur le plan professionnel, cette forte activité s'exprime par la recherche d'une mixité étroite avec les collaborateurs.

Synthèse des entretiens 2 et 3

Aucun événement majeur n'est venu perturber la DMG du dirigeant T2. Celui-ci continue de fonctionner selon les mêmes modalités : une forte volonté de revanche (« *il m'est arrivé une grande chance morale par rapport à un concurrent à qui je voulais donner une grande claque morale* » ; « *je sais que j'ai réussi à lui faire comprendre certaines choses* ») ; une forte implication professionnelle (« *c'est vrai que cela va vite, mais pas encore assez vite pour moi* » ; « *je suis toujours à 200 à l'heure* ») ; une affectivité toujours aussi prégnante que T2 tente de canaliser (« *je suis devenu plus directif et plus exigeant* »).

Le dirigeant T2 est «habité» par l'esprit de combativité. Il est toujours en lutte par rapport à quelque chose ou quelqu'un : un concurrent, un ancien employeur, un collaborateur, un banquier, la famille et aussi lui-même parfois. Cette dynamique de combat trouve ses racines dans le domaine de « l'être professionnel » : « *j'ai quelque chose à prouver* ». Le dirigeant T2 veut justifier à autrui sa capacité à remettre à flots

une entreprise déficitaire, à engranger des bénéfices et à développer de l'emploi. Il s'agit d'un pari qu'il faut absolument relever afin de ne pas perdre la face et surtout de ne pas se décevoir. Dès lors tout ce qui pourrait entraver la réalisation de cet objectif est considéré comme dangereux. Le conflit est inévitable tellement T2 a investi des enjeux forts importants dans sa réussite professionnelle.

En conséquence, ce dirigeant reste ancré dans la dimension horizontale de la motivation. La forte propension à la dynamique active, sans réelle ressourcement par le principe de distanciation, se traduit par l'émergence de problèmes physiques, comme des troubles de sommeil ou la prise de poids par exemple. Notre sentiment demeure que ce besoin d'implication trouve sa source dans une tentative de compensation d'un profond sentiment de peur qui habille le domaine de « l'être personnel ».

. Le dirigeant T2 a peur de revivre une situation difficile sur le plan financier, telle celle vécue durant son enfance : la crainte d'un éventuel manque conduit à la recherche de compensation ; T2 redoute les problèmes de santé et reste très vigilant à la moindre alerte d'ordre physique (mise en place de régimes, check up cardiaque...) ; T2 a une peur panique de la mort et de ce qui lui ressemble : il craint le noir, il est troublé dans son sommeil et dort rarement plusieurs heures d'affilée.

Tout se passe comme si le dirigeant T2 s'enferme dans un cercle d'énergie motivationnelle déclenchée par le sentiment de peur, à la fois source et effet de toute sa dynamique active. Apparemment, il semble se complaire dans cette logique de fonctionnement qu'il entretient, en définitive. A terme, un tel rythme risque de nuire à la DMG. L'arrivée d'un enfant, et toutes les conséquences qu'une telle expérience peut amener à vivre, peut contribuer à aider le dirigeant T2 à vivre de façon plus harmonieuse, moins ancré dans le passé et plus tourné sur l'avenir.

II.13) Le dirigeant V : Matériel de restauration collective

Rappel

V appartient à la famille motivationnelle de dirigeants qui sont surtout mus par une forte affectivité qu'ils tentent de rationaliser dans le cadre de leur management (famille 5). Cette volonté de rationalisation est issue de l'expérimentation d'une problématique professionnelle lourde ayant entraîné de fortes perturbations dans l'entreprise.

Synthèse des entretiens 2 et 3

La société poursuit son développement en externe et conforte son organisation en interne, avec l'installation durable du fils du dirigeant V à la gestion. Cette continuité de vie entrepreneuriale montre que le dirigeant demeure soumis aux mêmes problématiques qu'initialement : la difficulté de recruter des commerciaux entraîne l'obligation pour V de réaliser 90% du chiffre d'affaires : *« je ne peux pas être au four et au moulin »*. Toutefois, cette forte implication à l'extérieur de l'entreprise demeure moins problématique, dans la mesure où le dirigeant V peut en interne se fier aux compétences nouvelles apportées par l'arrivée de son fils dans l'entreprise : *« l'entreprise repose sur quatre épaules, et je sais que je peux désormais dormir sur mes deux oreilles et c'est un point énorme pour moi »*.

Une question se pose : ce dirigeant souhaite-t-il vraiment « lâcher » le commercial pour consacrer plus de temps au management de son entreprise ? Nous n'en sommes pas convaincus du fait de la récurrence d'une même problématique : la difficulté de trouver des commerciaux. S'il est reconnu qu'il n'est pas aisé, en France, de recruter de « bons commerciaux », nous pensons qu'une autre explication peut être donnée à ce sujet : le dirigeant V s'est créée une identité professionnelle par la fonction commerciale, dans un domaine d'activité sur lequel, par la suite, elle a bâti son entreprise. Un lien fort étroit la relie avec le monde commercial, renforcé en cela par la création d'un rapport privilégié avec la clientèle. Cet état de fait entraîne, de façon implicite, un frein au recrutement caractérisé par des a priori systématiques sur les candidatures reçues et un manque d'enthousiasme dans la politique de recrutement. En définitive, le domaine de « l'être professionnel » du dirigeant V est plus « commercial » que « gestionnaire », et influe sur le domaine de l'action organisationnelle.

Notre sentiment demeure que l'entreprise de V « fonctionne » au sens mécanique du terme, au détriment d'une culture collective et de l'animation des hommes : *« ce sont surtout les résultats qui me motivent, mais aussi l'ambiance... »*. Le dirigeant V est respectueux vis-à-vis de ses salariés qu'il apprécie. Mais la mixité semble « ne pas prendre » et on dirait qu'il « manque quelque chose » à la dynamisation de l'entreprise. Ce constat peut trouver une source explicative dans la motivation même qui a poussé V à créer son entreprise : *« il faut bien avouer que, de temps en temps, quand je suis mal prise, je fais le reproche à mon mari qu'il est le responsable de cette situation »* ; *« c'est vrai que je me serais bien vue tenir un petit commerce et que je n'avais pas vraiment besoin de travailler »*. C'est un lien « particulier » qui relie V à sa société, il dépend du sens profond que le dirigeant accorde au fait de diriger.

Ce lien gagnerait à être approfondi pour envisager l'évolution future de la DMG. Par exemple, dans l'hypothèse où le dirigeant V reste sur une vision économique et mécanique de son entreprise, nous pensons que les problèmes dans le domaine commercial vont perdurer, car on restera dans le même mode de fonctionnement ; a contrario, dans l'hypothèse où le dirigeant V souhaite se distancer de sa structure pour mieux l'observer, des prises de conscience pourraient avoir lieu afin d'apporter une autre dimension entrepreneuriale. Le dernier entretien nous conforte dans la seconde hypothèse. Le dirigeant V a émis des souhaits dans le sens de mieux développer ses compétences managériales (par la formation continue par exemple) et dans sa volonté de motiver ses collaborateurs. Implicitement, l'idée de V est d'impulser une réelle vie d'équipe. Le fait que l'entreprise déménage dans des locaux nouveaux est un atout supplémentaire pour effectivement mettre en place des changements.

CONCLUSION DE L'ANALYSE-TERRAIN

Les chapitres V et VI ont permis d'accompagner 13 trajectoires personnelles et professionnelles de dirigeants de PME en situation. L'objet d'analyse central était la motivation du dirigeant et les objectifs de l'étude empirique étaient double : d'une part, repérer les conditions de création et d'évolution du processus motivationnel, de même que les pratiques utilisées pour le gérer ; d'autre part, observer les conséquences en entreprise de la gestion motivationnelle du dirigeant.

L'analyse des 39 entretiens a permis l'élaboration de deux synthèses à la fois distinctes et complémentaires :

- . les 13 premiers entretiens, assimilés à des récits de vie, ont fait l'objet d'une synthèse typologique. Celle-ci a comme but la constitution d'une grille explicative des différentes dynamiques motivationnelles observées : c'est un outil de repérage.
- . sur la base de ce repère, les 26 autres entretiens ont fait l'objet d'une synthèse analytique. Elle permet à la fois d'étudier l'évolution de la dynamique motivationnelle et aussi de mieux comprendre ses effets opératoires au sein des 13 PME.

Le chapitre suivant aura pour objet de présenter la synthèse générale de la recherche, en faisant interagir les éléments théoriques avec les données empiriques.

CHAPITRE VII :
SE MOTIVER EN TANT QUE DIRIGEANT :
UN ACTE DE GESTION ESSENTIEL EN PME

I) GERER SA MOTIVATION : LA MAITRISE D'UNE DYNAMIQUE

- I.1) Une dynamique marquée par les ruptures et la continuité
- I.2) Les entraves à l'évolution de l'espace motivationnel
- I.3) La dynamisation motivationnelle entre intériorité et réciprocité

II) LES APPORTS EN PME DE LA GESTION MOTIVATIONNELLE DU DIRIGEANT

- II.1) Des capacités managériales renforcées
- II.2) Des logiques d'actions managériales sous influence
- II.3) L'équilibre motivationnel : un acte de gestion essentiel en PME

III) L'ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT DE PME

- III.1) Pour se motiver : l'approche solitaire
- III.2) Un exemple d'accompagnement individualisé : l'entretien motivationnel
- III.3) Les enjeux de l'entretien motivationnel

*« Nous ne devons pas croire à une parole simplement parce qu'elle a été dite ;
Aux traditions parce qu'elles se transmettent depuis l'Antiquité,
Aux Ecrits des Sages parce que les Sages les ont écrits ;
Ni aux imaginations que nous pouvons supposer avoir été inspirées par un Deva ;
Ni aux déductions que nous pouvons tirer
de quelques suppositions hasardeuses faites par nous ;
Ni à la seule autorité de nos maîtres et Instructeurs.
Mais nous devons croire quand les écrits, la doctrine et les paroles
sont corroborés par notre conscience et notre raison .
Je vous ai enseigné à ne pas croire uniquement parce qu'on vous l'a dit
mais quand, par votre propre conscience, vous croyez,
alors, agissez en conséquence : sans réserve »*

(Bouddha)

*« Mais quand nous sommes confrontés à dix facteurs différents
qui agissent tous les uns sur les autres et se combinent pour engendrer au total un
nombre astronomique de variantes, la raison abdique
et seule l'intuition s'avère à la hauteur »*

(Y. Menuhin. Le voyage inachevé)

*« Bien que trente rayons convergent au milieu,
C'est le vide médian qui fait marcher le char.
L'argile est employée à façonner des vases,
Mais c'est du vide interne que dépend leur usage.
Il n'est pas chambre où ne soient percées portes et fenêtres,
Car c'est le vide encore qui permet l'habitat.
L'être a des aptitudes que le non-être emploie »*

(Daode jing. Laozi : Tao-tô-Kinh. Lao tseu)

CHAPITRE VII :
SE MOTIVER EN TANT QUE DIRIGEANT :
UN ACTE DE GESTION ESSENTIEL EN PME

Les objectifs de notre recherche sont, d'une part, de mieux comprendre le processus motivationnel dans sa création et dans son développement et, d'autre part, d'étudier les conséquences en PME de la gestion motivationnelle de son dirigeant. Une première approche théorique a permis l'élaboration d'un modèle opératoire de « l'agir motivationnel » que nous avons confronté au terrain. L'étude empirique a permis l'analyse de treize situations motivationnelles de dirigeants de PME finalisées en deux synthèses, à la fois typologique et analytique.

L'objet de ce chapitre concerne la synthèse générale de notre travail. Elle a pour but de finaliser les objectifs de recherche, en les étudiant à la fois sous l'angle théorique et sous leur aspect pratique.

. Dans un premier temps, nous ferons une synthèse à la fois descriptive et compréhensive de la gestion motivationnelle, en nous attachant plus particulièrement à faire le diagnostic de toutes les étapes susceptibles de favoriser, ou non, l'évolution de ce processus dynamique.

. Dans un second temps, nous étudierons les apports en PME de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME, et nous nous questionnerons sur leur utilité en sciences de gestion.

. Enfin, en dernier lieu, nous proposerons des modes d'accompagnement possibles pour aider le dirigeant de PME à se motiver. Nous serons amenés à exposer une approche que nous pratiquons dans le cadre de notre activité professionnelle.

I) GERER SA MOTIVATION : LA MAITRISE D'UNE DYNAMIQUE

La motivation est une dynamique maîtrisable. Pour favoriser sa gestion, cela suppose en saisir les principaux déterminants et leurs mécanismes (1) et en comprendre les dysfonctionnements majeurs (2). La maîtrise de la gestion motivationnelle repose sur une démarche spécifique (3) qui relie l'intériorité (l'être, le soi) à l'extériorité (le faire, les rôles).

I.1) Une dynamique marquée par les ruptures et la continuité

La motivation est une dynamique accidentée

« Les motivations évoluent avec l'expérience de la vie » (Dirigeant L3) ; « Je crois qu'il existe plusieurs motivations : on essaie d'abord de faire quelque chose qui nous intéresse toujours (...). Avec l'âge, il faut songer un peu à des aspects de sécurité » (Dirigeant C1).

La motivation n'est pas un état fixe qui évolue de façon linéaire, mais s'assimile à une dynamique possédant un caractère continuellement changeant. Les bases constitutives de ce changement proviennent de la définition de la motivation : en tant que dynamique interactive entre un acteur et un contexte d'actions, celle-ci dépend à la fois de l'évolution de la personne humaine et celle de l'entreprise. Dans le cadre de notre recherche, cette caractéristique fondamentale du changement motivationnel est liée aux multiples expériences qui jalonnent la trajectoire du dirigeant. A titre d'exemple, nous avons repéré quelques événements particuliers dans la trajectoire des dirigeants de notre échantillon :

. au niveau des trajectoires personnelles : une lourde opération chirurgicale, un grave accident de la route, des problèmes d'éducation avec les enfants, des problèmes affectifs avec la famille ou des ruptures avec le conjoint.

. au niveau professionnel : des conflits avec les délégués du personnel ; la démotivation de salariés ; une perte de confiance avec un proche collaborateur ; la mésentente entre associés ; une liquidation judiciaire ; un recrutement manqué.

L'environnement externe a également une influence sur la dynamique motivationnelle. Il contribue à son évolution comme il peut nuire à son développement. Au niveau de la PME, ces influences sont des menaces ou des opportunités pour le dirigeant dans les domaines de l'action organisationnelle et de « l'être professionnel » : par exemple, le passage aux 35 heures « dérange » les organisations en place, le passage à l'euro et le développement rapide des nouvelles technologies imposent le changement de pratiques, etc...

Le caractère changeant de la dynamique motivationnelle provient de l'expérimentation de multiples transformations à la fois personnelles et professionnelles dans le développement identitaire, toujours en maturation, du dirigeant de PME. La transformation provient d'une confrontation à un événement extérieur qui crée une perturbation plus ou moins importante. Celle-ci peut intervenir dans chacun des quatre domaines qui délimitent l'espace motivationnel. Elle peut ne concerner qu'un seul domaine. Toutefois, comme ces domaines interagissent entre eux, des effets perturbateurs dans l'un peuvent conduire à des effets du même type dans un autre. Parfois aussi, la perturbation peut atteindre les quatre domaines par un rapide effet de boomerang :

Par exemple, l'expérimentation de la liquidation judiciaire (perturbation dans le domaine de l'action organisationnelle) a entraîné pour le dirigeant F une perturbation à la fois dans le domaine de « l'être professionnel » et celui de « l'être personnel ».

L'expérience d'une perturbation entraîne l'arrivée d'une période d'instabilité plus ou moins grave et plus ou moins durable : *« j'ai passé un week-end sans une minute de repos et incapable de trouver le sommeil. Et dans ces cas là, vous passez tout en revue »* (Dirigeant T1). Cette instabilité, liée aux jeux tensionnels entre des forces psychologiques au sens de Lewin, est variable en fonction à la fois de la nature de la perturbation et de son intensité et aussi de la personnalité du dirigeant. La réponse de ce dernier se caractérise par une réactivité émotionnelle plus ou moins importante. Elle le submerge et l'empêche, pour un temps, de concevoir rationnellement des actions opérantes. Au niveau des affects, il se crée une densité énergétique qui empêche la fluidité du processus motivationnel. Cette densité provient de la création de noeuds d'énergie qui, à la longue, conduisent à des troubles de comportements, plus ou moins importants :

. Par exemple, nous avons repéré des dysfonctionnements d'ordre physique comme des troubles du sommeil, un sentiment de fatigue générale et de lourdeur corporelle, un manque d'appétit. Sur le plan de la dynamique cognitive, c'est le sentiment de flou qui empêche toute décision, par exemple.

De façon plus ou moins grave, le physique, le mental, l'affectif semblent successivement atteints par cette même vague d'instabilité : à un moment donné, c'est au cœur même de l'individu que s'installe la perturbation, quelle que soit sa provenance. La dynamique motivationnelle globale est plus ou moins en danger du fait d'un changement dans une réalité initialement construite par l'acteur. Tout un jeu d'ajustements et de régulations va ensuite se mettre en place pour aboutir à une réalité renouvelée car déplacée, et devenir elle-même source de redynamisation pour l'action.

La distanciation : une rupture dynamisante

« La distanciation crée un phénomène d'objectivation et de clarification du quotidien. En fait, c'est intéressant car cela permet de valider les choses clairement : ce qui allait bien, ce qui allait mal, ce que je pensais aller bien et qui allait mal, et inversement...(...)...Cela a permis effectivement de donner de l'objectivité par rapport à la subjectivité dans laquelle on baigne au quotidien »
(Dirigeant L2)

La synthèse analytique des entretiens 2 et 3 montre que de nombreux dirigeants, face à la rencontre d'une perturbation importante, pratique la distanciation. Elle semble être une condition essentielle pour recouvrer une dynamique motivationnelle positive. Dans un premier temps, la résolution d'une perturbation semble tout d'abord reposer sur l'acte de distanciation de la réalité instable dans le but de l'objectiver : c'est à la fois un acte de désactivation affective et aussi de clarification rationnelle. Savoir se distancer permet « de désactiver un fatras cognitif même d'affects acquis à travers l'acculturation de l'enfance, et qui nous encombre en déformant le réel ; faute de quoi ils vont faire écran sans cesse entre nous-mêmes et notre perception de la réalité »⁴⁶⁵.

⁴⁶⁵ P. Louart, « Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales », o.c, p 18.

Notre analyse qualitative montre que l'acte de distanciation mène à des transformations plus ou moins importantes : il permet donc de nourrir l'action.

L'interaction dynamique entre distanciation et action s'apparente au concept théorique du double lien d'Elias⁴⁶⁶. Cet auteur utilise la parabole des pêcheurs du Maelström d'Edgar Poe⁴⁶⁷ pour en construire une configuration explicative :

. En tant qu'être social, l'homme vit en interaction, non seulement avec ses semblables, mais aussi avec des objets non animés et avec lui-même, supposant la gestion de situations de dépendances, voire de contraintes issues des effets obligés de ces différents liens sociaux. Devant continuellement s'adapter aux multiples mouvances et transformations de ces situations et résoudre tant bien que mal les problèmes auxquels elles donnent naissance, l'homme est soumis à une implication telle qu'il agit continuellement sans réelle possibilité de "s'observer de l'extérieur".

. Cet enchaînement de dépendances s'articule selon une relation circulaire entre un faible contrôle des événements et un faible contrôle de soi, à la fois cause et effet du processus. En effet, l'exposition à une situation difficile développe le caractère émotionnel des réactivités humaines, qui entraîne lui-même la diminution des chances d'une appréciation réaliste de la situation et, par voie de conséquence, des possibilités de résolutions pratiques. Il y a donc lieu à un renforcement de la vulnérabilité de l'individu face à la difficulté de départ.

⁴⁶⁶ N. Elias, *Engagement et distanciation*, Fayard, Paris, 1993 - trad. de *Engagement und Distanzierung*, éd Michael Schröter, Allemagne, 1983. Elias fonde sa théorie en s'inspirant de l'approche psychanalytique de Bateson sur la notion de « double bind » (double contrainte).

⁴⁶⁷ N. Elias, o.c., p 75-76 : "*Tandis que les pêcheurs étaient lentement aspirés dans l'abîme du tourbillon, ils dérivèrent encore un moment au milieu d'autres épaves le long des parois toujours plus rapprochées de son entonnoir. D'abord les deux frères - le plus jeune avait déjà sombré dans la tempête - étaient trop subjugués par la peur pour pouvoir réfléchir clairement et observer avec précision ce qui se passait autour d'eux. Après un certain temps cependant - selon le récit d'Edgar Poe - l'un des frères fut capable de secouer sa peur. Tandis que l'aîné, paralysé par la catastrophe imminente, restait désespérément recroquevillé dans l'embarcation, le plus jeune se ressaisit et commença à regarder autour de lui avec curiosité. Supervisant alors l'ensemble avec un plus grand calme, presque comme s'il n'était pas concerné, il remarqua certaines régularités dans le mouvement des épaves qui, en même temps que le bateau, étaient entraînés dans un mouvement giratoire. Regardant avec une attention plus aiguë autour de lui et réfléchissant, il parvint à la conclusion que les objets cylindriques s'enfonçaient plus lentement que les objets de toute autre forme et que les objets plus petits semblaient moins vite que les plus gros. Tandis que son frère demeurait figé par la peur, il s'attacha à un baril. Il encouragea en vain son aîné à faire de même puis il sauta par dessus bord. L'embarcation portant son frère s'enfonça plus vite et fut finalement happée par l'abîme. Le baril auquel il s'accrochait, en revanche, fut bien plus lentement attiré vers les profondeurs, si bien que le pêcheur se retrouva à la surface de la mer lorsque l'inclinaison des parois de l'entonnoir redevenit de nouveau peu à peu moins abrupte et que les mouvements de toupie de l'eau furent moins violents, et il regagna finalement le monde des vivants.*"

. Pour reprendre la maîtrise de la situation et parvenir à un certain auto-contrôle, l'individu doit avant tout se désactiver du processus de circularité dont il dépend, par une démarche d'objectivation, véritable pratique de "désenchantement émotionnel". Il s'agit du processus de distanciation défini comme le recouvrement d'une vision synoptique et neutre de la difficulté vécue, permettant une perception plus affinée de sa signification et de ses effets sur la propre situation de l'individu, et conduisant ce dernier à mener des résolutions opérantes.

Elias considère les phénomènes psychiques de l'engagement dans l'action et de la distanciation, comme facteurs déterminants de la nature interrelative de l'individu. Ils se révèlent comme deux types d'impulsions gouvernant le comportement et la façon de vivre les événements, et agissant sous la forme d'un processus circulaire. S'il s'agit bien de deux phénomènes à la fois distinguables et inséparables, ils se dynamisent dans une double perspective combinatoire : perspective géocentrique de l'engagement alliée à la perspective héliocentrique de la distanciation. Nous pensons que c'est dans ce mouvement que se crée et se développe une forme structurelle dans laquelle l'énergie motivationnelle se véhicule. Cette structure correspond à l'espace motivationnel que nous avons préalablement défini dans notre modèle d'analyse. L'analyse des premiers interviews a permis l'observation de la constitution de 13 espaces motivationnels :

. ils se constituent dans la gestion d'une articulation entre des particularités d'ordre psychiques (axe vertical) et des particularités d'ordre opératoires (axe horizontal),

. ils se dynamisent par le développement d'un véritable « canal d'énergie » régi selon un rythme pulsatif de multiples contractions (effets de l'engagement) / décontractions (effets de la distanciation).

La phase exécutoire de la motivation

Le recul sur une actualité chargée s'accompagne d'une opérationnalisation en actes. Celle-ci repose sur la mise en oeuvre de projets et de nouveaux buts à atteindre, ainsi qu'une mise à disposition de moyens adéquats pour y parvenir :

. par exemple, sur le plan managérial, c'est l'application de nouveaux modes de gestion des hommes (recrutement, évaluation, animation de l'équipe, etc...), c'est la mise en place de nouvelles stratégies d'actions (diversification, création de filiales...), c'est un changement dans le partage du pouvoir (ouverture du capital aux salariés, arrivée de nouveaux associés, rupture d'une association...) : le domaine de l'action organisationnelle est ici dynamisé.

. et/ou sur le plan humain, c'est une gestion plus harmonieuse entre vie familiale et vie professionnelle, c'est la pratique de loisirs (domaine de l'action sociale), c'est une meilleure gestion de sa santé physique (domaine de « l'être personnel »).

Notre enquête qualitative montre qu'il existe plusieurs modes d'évolution possibles de l'espace motivationnel. Ceux-ci dépendent de l'intensité transformationnelle plus ou moins forte que la perturbation a entraîné au cœur même du sujet :

. par exemple, une transformation partielle de la structure identitaire semble conduire l'acteur à la mise en place d'actions pour améliorer un état préexistant posant plus ou moins de problèmes. Il s'agit de définir des projets réparateurs d'un état dysfonctionnel initial que le processus de distanciation aura permis de mieux révéler : le dirigeant opère sur l'acquis, transforme ce qui est « déjà là ».

. par exemple, une transformation plus soutenue de l'identité de la personne aurait pour conséquence une dynamique motivationnelle réinscrite dans une articulation renouvelée entre le domaine psychique (axe vertical) et le domaine des rôles, de l'implication (axe horizontal) : les actions opérantes sont régies par l'atteinte de projets innovateurs et changeant une certaine routine de vie professionnelle et/ou personnelle. Les conséquences d'une telle transformation sont non seulement l'amélioration de l'existant, mais surtout la perspective de solutions nouvelles : le dirigeant répare mais il innove également.

La notion de projets demeure aussi une condition importante pour que l'engagement puisse se structurer en actes et aboutir à sa concrétisation effective : « *dans la pensée scientifique, la méditation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet* »⁴⁶⁸. Cette notion est l'objet des théories cognitives de la motivation qui considèrent les buts comme des déterminants immédiats des conduites :

. On distingue, par exemple, la théorie des buts qui considère que ce sont les buts difficiles, spécifiques et acceptés qui induisent les plus grandes performances : la théorie du contrôle souligne également le fait que les buts sont hiérarchiquement organisés.

En définitive, la pratique de la distanciation est un acte de gestion motivationnelle. Par sa nature objectivante, elle nourrit des éventualités et des perspectives chez le sujet. Elle travaille sur la disponibilité des ressources déployées, leur répartition qualitative et quantitatives pour des projets réparateurs ou innovants.

⁴⁶⁸ G. Bachelard, *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris, 1934, p 15.

Evoluant au rythme des ruptures et continuités, la gestion de l'espace motivationnel ne peut se concevoir sans prendre en compte la question de la temporalité. Nous avons pu constater, au cours de nos entretiens, l'existence de trois notions de temps qui chacune pèse sur la dynamique motivationnelle globale :

. Un temps « historique » : il s'ancre dans les racines issues de la filiation. Tout individu est porteur d'une histoire familiale qui inscrit ses effets, de façon plus ou moins profonde, dans ses membres : elle oriente leurs façons d'être, de même que leurs comportements. Le passé nourrit la trajectoire historique de la personne, il devient lui-même levier pour la mise en œuvre des pratiques actuelles et futures. Il s'agit là des influences transgénérationnelles apparaissant de façon significative dans l'histoire de vie d'un acteur : *« Ce qui fait une personne, c'est à la fois l'éducation qu'elle a pu recevoir : ce sont les confrontations d'idées qu'elle a pu avoir avec les autres, c'est avant tout la famille et le milieu dans lequel elle vit...(...) Le sang, ça n'est pas de l'eau »* (Dirigeant A).

. Un temps « présent » : il oscille entre routine et changement, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Ce temps actualisé s'inscrit dans deux formes de gestion motivationnelle : la prévention, par la mise en place d'un système de veille (observation et écoute du quotidien, délégation de tâches pour mieux gérer son temps, etc...) ; la réparation par la mise en place d'actions rapides pour réduire les effets négatifs d'une perturbation.

. Un temps « futur » : il est lié à la notion de projets plus ou moins novateurs.

Pour conclure, le temps est une réalité structurante qui laisse des traces influençant les comportements d'acteurs : *« Quand on vit des choses qui sont dures sur le plan psychologique et qu'on les traverse, je pense qu'on en ressort un peu changé »* (Dirigeant C1).

I.2) Les entraves à l'évolution de l'espace motivationnel

La dynamique motivationnelle se crée et se transforme selon un mode d'évolution régie par les ruptures et les continuités. Son caractère apparemment « chaotique » peut poser parfois problème. Par exemple, fuir devant une perturbation, en réduire ou en amplifier la portée sont des comportements dont les conséquences nuisent au fonctionnement personnel et professionnel du dirigeant. Chez les dirigeants observés, la

résistance au changement et la faible estime de soi sont les deux sources dysfonctionnelles principales à la gestion positive de soi.

La résistance au changement

Gérer sa motivation suppose accepter de gérer le changement. Ce dernier s'exprime sous de multiples formes tout au long de la trajectoire de vie : « *chaque personne humaine est elle aussi sujet de son changement : en le niant, on remplace une aliénation par une autre et on méconnaît l'objectif d'autonomie. Nous nous transformons à partir de notre volonté d'évolution* »⁴⁶⁹. La gestion du changement dépend de la personne humaine :

. la conception déterministe du changement est régie par la rigidité et l'inertie des processus mentaux, et voit dans les pressions de l'environnement (facteurs externes) le principal moteur de transformation. L'être humain est considéré comme une entité passive, réactive aux stimuli de l'environnement : les réactions sont structurées par le contexte environnemental. La conception déterministe du changement se caractérise par sa négation implicite.

. la conception volontariste du changement estime que l'individu joue un rôle prépondérant dans sa transformation personnelle. Elle donne une place centrale à l'action intentionnelle. Les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique humaine. Dans cette optique, l'individu est le moteur, l'élément pulsateur et central.

Ces conceptions du changement sont souvent opportunes à l'âge où elles ont été construites, mais elles peuvent poser problèmes si elles se figent dans des constructions défensives, comme les blocages corporels, les mécanismes de défenses psychiques ou des programmes existentiels rigides. Collette⁴⁷⁰ en propose une rapide synthèse :

. le refoulement : on s'efforce d'étouffer à l'intérieur de soi, jusqu'à les méconnaître, certaines représentations pénibles ou inavouables de ses propres désirs.

⁴⁶⁹ P. Louart, *Comment rouvrir une communication défensive ?* Les Cahiers de Recherche de l'IAE, Septembre 1990, p 8.

⁴⁷⁰ A. Collette, *Introduction à la psychologie dynamique*, éd de l'Université de Bruxelles, 1974.

. la projection : on nie pour soi-même ses désirs ou des émotions intolérables, et on les attribue à des éléments extérieurs. Comme par exemple la phobie qui consiste à déplacer son anxiété sur des objets de substitution.

. la sublimation : on transforme le désir initial jusqu'à le rendre socialement acceptable.

. l'annulation : on efface, par des actions compensatrices, une idée ou une réalité qui semble insoutenable. Par exemple, on peut surcompenser un sentiment d'infériorité par des démonstrations de puissance, tel l'abus de pouvoir. De même, on peut régresser vers des états moins matures, pour éviter d'affronter les problèmes.

Toutes ces réactions défensives sont de natures et d'intensités variables. Certaines peuvent être faciles à libérer, d'autres demandent un travail personnel plus long pour leur résolution, d'autres encore laissent des blessures irréversibles : « *à partir de son vécu personnel, l'individu se crée des chaînes de signifiants qui sont des interprétations symboliques par rapport aux événements qu'il a traversés ou agis* »⁴⁷¹. La conséquence des mécanismes de défense est souvent une conduite inadaptée ou l'expression d'un symptôme qui sont néfastes pour tous, pas seulement pour l'individu chez qui ils opèrent.

. V. de Gaulejac⁴⁷² travaille sur la matière intime, celle de la propre vie de l'acteur. Il montre comment des vies, marquées par certains types de changements importants, pouvaient être habitées par certaines déviations ou problèmes psychiques. La pénibilité de certaines expériences marquent profondément l'individu : celui-ci est touché dans des régions aux confins du subjectif et de l'affectif. Dans de tels cas, les mécanismes de défense sont parfois des boucliers pour tenter de survivre. Dans de tels contextes parfois insurmontables apparaît la notion de résilience. Cyrulnik⁴⁷³ a mis en exergue ce concept au regard de la maltraitance chez les enfants. La résilience désigne une aptitude à survivre à des événements particulièrement douloureux qui est bien plus qu'une capacité de résistance. C'est aussi une dynamique qui permet à la personne de réagir positivement, de construire une existence relativement satisfaisante. Le psychologue social Fischer a travaillé la résilience dans le contexte des adultes en distinguant quatre situations de souffrance extrême : une maladie mortelle, la guerre, le camp de concentration et la perte d'un être cher. Pour surmonter ces épreuves, les personnes ont dû puiser au plus profond d'elles-mêmes des ressources latentes, insoupçonnées jusqu'alors. Il qualifie ce fait de

⁴⁷¹ P. Louart, *Comment rouvrir une communication défensive ?* o.c., p 2.

⁴⁷² V. de Gaulejac, *Les sources de la Honte*, éd Desclée de Brouwer, 1996.

⁴⁷³ B. Cyrulnik, *Un merveilleux malheur*, éd O. Jacob, Paris, 1999.

« ressort invisible » qui leur a permis de transformer l'obstacle en tremplin : « c'est lorsqu'on doit affronter la mort que l'on apprend à vivre »⁴⁷⁴.

A titre d'illustration, nous avons pu observer des formes particulières de résistance au changement dans le cadre spécifique des PME familiales interrogées au cours de notre étude. L'analyse des entretiens montre, par exemple, l'existence de périodes de cohabitation entre père et fils, souvent marquées par des oppositions de valeurs et de conceptions du travail donnant lieu à des conflits fréquents et récurrents : « J'ai aujourd'hui un état d'âme sur l'entreprise familiale que je trouve détestable » (Dirigeant L3). Sur le plan théorique, ces différences de conceptions de rôles du dirigeant peuvent s'expliquer par le concept de l'habitus de Bourdieu⁴⁷⁵ :

. Le système d'habitus consacre une présence agissante du passé dans le présent qui structure durablement les pratiques et les schémas d'interprétation d'un individu. L'habitus est un système de dispositions (inclinaisons, tendances à percevoir, agir, sentir, penser) durables et transposables : les dispositions durables sont des dispositions acquises fortement enracinées dans un schéma identitaire et contribuent à réguler durablement les aspects perceptifs, cognitifs et praxéologiques attachés à ce schéma ; les dispositions transposables sont des dispositions acquises au cours du processus de socialisation primaire et secondaire. Issues de la sphère familiale, elles ont des effets sur d'autres sphères d'expériences comme le contexte professionnel, par exemple.

Les zones de forte instabilité familiale prennent encore plus d'ampleur au moment de la transmission du pouvoir entrepreneurial. Les freins psychologiques lors de cette étape spécifique dans la vie d'une PME « concernent un refus plus ou moins conscient de perdre un objet d'attachement central dans la construction de l'identité personnelle et sociale »⁴⁷⁶. Le lien dirigeant et PME est très puissant : indispensable à son équilibre personnel, l'entreprise devient un élément vital dans la construction de son statut de sujet. Elle est pour lui un lieu privilégié de renégociation de son histoire singulière⁴⁷⁷. Devoir alors s'en séparer demeure souvent pour le dirigeant de PME l'objet d'une expérience très douloureuse qu'il n'est pas prêt intérieurement à vivre.

⁴⁷⁴ G.N. Fischer, *Le ressort invisible : vivre l'extrême*, Le Seuil, 1994.

⁴⁷⁵ P. Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Groz, 1972.

⁴⁷⁶ P. Pailot, « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », RIPME. Vol 12, N°3, 1999.

⁴⁷⁷ C. Dejours (sous la dir. de), *Plaisir et souffrance dans le travail*, publié avec le concours du CNRS, Tomes 1 et 2, Paris, 1987.

La perception de la profondeur d'un changement reste un phénomène construit qui prend partiellement sens au regard de l'histoire du sujet. Il se crée alors un bouleversement dans la structure bipolaire individu/fonction et le changement mutationnel déstructure un lien de sens historiquement constitué⁴⁷⁸.

La gestion motivationnelle amoindrie par la faible estime de soi

Deux dirigeants de notre échantillon ont chacun expérimenté des problématiques organisationnelles lourdes dont la résolution (ou non) a largement dépendu de la présence de l'estime de soi :

. dans l'entreprise D liée aux services informatiques, la gestion conflictuelle avec l'associé principal fut largement soutenue par la présence d'une forte confiance personnelle chez le dirigeant : « *j'ai une confiance en moi qui est importante...et cela, je crois, que c'est une bonne garantie* ».

. le dirigeant B1 reconnaît avoir beaucoup de difficultés à amorcer une dynamique commerciale pour faire face à une désaffection de clientèle mettant en péril la société : « *je sais que le problème est en moi, car je manque totalement de confiance en moi* ».

Les perceptions générales de soi influencent la dynamique motivationnelle : l'axe vertical est affaibli (ou renforcé) et semble influencer négativement (ou positivement) le comportement du dirigeant de PME (axe horizontal). Lieury et son équipe⁴⁷⁹, reprenant des travaux de Deci et Ryan sur la motivation humaine, ont tenté d'expliquer les sources de la démotivation par l'étude des comportements d'acteurs en fonction de l'image qu'ils ont d'eux-mêmes et de la situation dans laquelle ils se trouvent. Ils ont construit un modèle validé expérimentalement en laboratoire (voir page suivante) comprenant deux axes : un axe horizontal allant de la contrainte à l'autodétermination et correspondant au degré de sentiment de liberté dans l'action ; un axe vertical allant d'une forte compétence perçue à une compétence perçue nulle. Cette notion de compétence perçue est liée à l'image de soi dans une activité. Se dégagent quatre pôles explicatifs d'un certain type de comportement motivationnel :

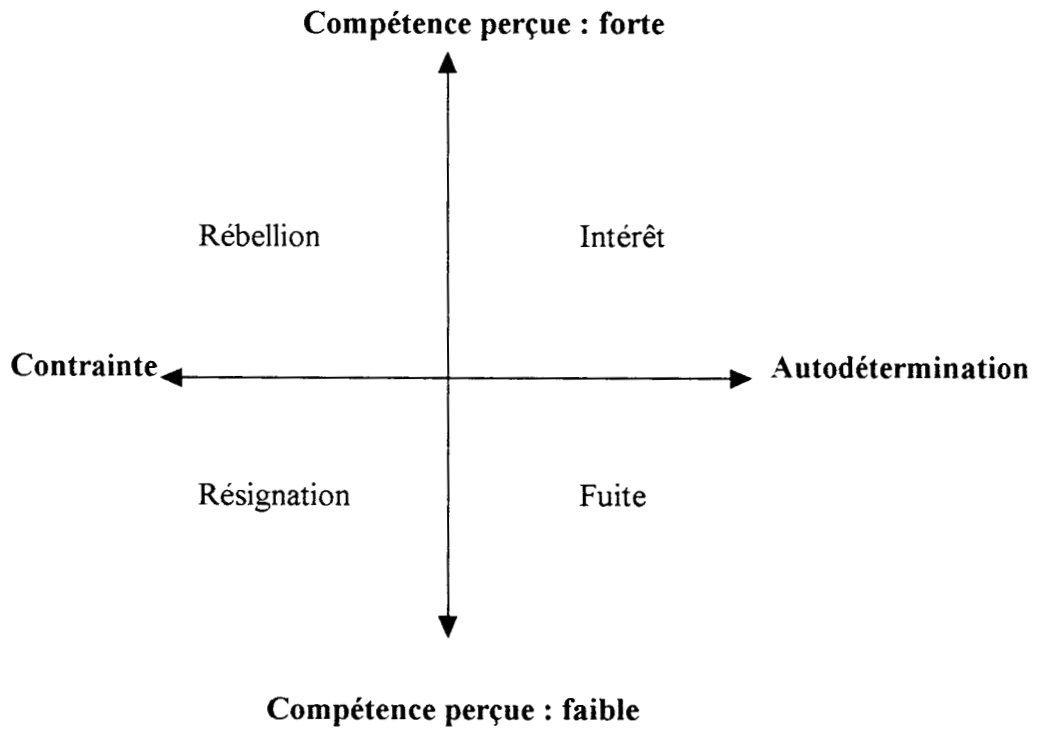
⁴⁷⁸ P. Louart, *Succès de l'intervention en GRH*, éd Liaisons, Paris, 1995.

⁴⁷⁹ A. Lieury, K. Le Magourou, V. Louboutin et F. Fenouillet, « Trop, c'est trop ! De la résignation apprise à la rébellion en situation de difficulté intolérable », *Psychologie et psychométrie*, 1997.

Tableau VII.33

LES SOURCES DE LA DEMOTIVATION

(Selon Lieury)



. plus la compétence perçue et la liberté d'actions sont fortes, plus l'acteur montre de l'intérêt pour l'action : c'est l'implication dans l'action (par exemple, le dirigeant L1),

. plus la compétence perçue est faible et plus la liberté d'actions est forte, plus le risque de fuir la situation augmente : c'est un mécanisme de défense (par exemple, le dirigeant B1),

. plus la compétence perçue et la contrainte sont fortes, plus l'hypothèse d'une rébellion est envisageable : c'est la réactivité affective (par exemple, le dirigeant D),

. plus la compétence perçue est faible et plus la contrainte est forte, plus le découragement s'installe : c'est le processus de démotivation, caractérisé par la résignation (par exemple, le dirigeant F).

Dans ce travail expérimental, l'estime de soi a été liée à la perception de compétence, recoupant en cela le concept d'auto-efficacité de Bandura⁴⁸⁰. Cette notion décrit la perception subjective qu'a le sujet des compétences qu'il estime posséder pour réussir l'action dans laquelle il s'engage. Cette illustration montre que les images représentatives de soi influent sur les conduites humaines. Elles révèlent une dimension cruciale appelée « estime de soi » qui joue un rôle primordial dans l'action opérante. Dans le cadre spécifique de la PME, un dirigeant qui cultive durablement une faible estime de soi peut mettre en danger sa structure : s'il est lui-même atteint dans sa dynamique personnelle, ses capacités managériales en seront amoindries : « *Si on ne s'occupe pas de soi, on n'est pas bien et quand on n'est pas bien, c'est l'entourage qui subit* » (Dirigeant F). A terme, la persévérance d'une telle réalité pourra engendrer des dysfonctionnements importants dans l'entreprise : le cas présenté ci-après, tiré de notre expérience professionnelle, en est une illustration.

Illustration : le cas Christian

Dans le cadre de notre activité professionnelle, nous pouvons témoigner des effets néfastes sur une PME, de la culture durable d'une faible estime de soi.

En 1995, âgé de 45 ans, Christian dirige un laboratoire dentaire comprenant une trentaine de personnes, dans la région de Metz. C'est une entité créée par lui-même quinze ans auparavant, après avoir exercé la profession solitaire de chirurgien-

⁴⁸⁰ A. Bandura, *Self-Efficacy - The Exercise of Control*, Freeman & Co, 1997.

dentiste. Associé majoritaire avec Philippe, il a fait évoluer l'entreprise de telle façon qu'elle se situe parmi les leaders sur son marché. Favorable aux relations humaines, Christian gère le recrutement, la formation et l'animation de son personnel, déléguant plus à son associé la partie financière de l'activité. Les salariés lui vouent une grande estime et la dynamique d'équipe est bien présente. Trois ans plus tard, en proie à une profonde démotivation, le personnel se désengage de l'entreprise, multiplie les arrêts de travail et fait monter en flèche le taux d'absentéisme. La productivité s'en ressent et le laboratoire est au bord du dépôt de bilan. Pourquoi un tel revirement de situation ?

La véritable cause de cette perte en efficacité est à rechercher au cœur même de la vie de Christian. L'année précédente, sa vie personnelle a du subir de plein fouet deux lourdes perturbations dans la même semaine : il a appris, dans le même temps, que son fils n'était pas son fils, et que son père n'était pas son père... Christian fut alors plongé dans une puissante crise identitaire entraînant une image de soi fortement amoindrie par une perte de sens dans sa vie intime. S'enfermant dans un lourd sentiment de culpabilité, Christian s'est jugé incapable de continuer à diriger son laboratoire dentaire. Physiquement présent en entreprise pour tenir son rôle, il s'enfermait dans son bureau en se désengageant totalement de la conduite de son activité. Laissant le champ libre à son associé, celui-ci a profité de la situation pour prendre le pouvoir auquel il aspirait tant. Plus directif et moins intéressé par la gestion des hommes, Philippe a cassé une dynamique motivationnelle d'entreprise. En réactivité, le personnel soudé a mis en place un processus de désengagement, espérant émettre un signal d'alerte chez Christian. Mais celui-ci restait toujours invisible...

I.3) La dynamique motivationnelle entre intériorité et réciprocité

La distanciation est une pratique de gestion indispensable qui aide l'individu à passer d'une situation instable et posant problèmes à une situation plus sereine. Comment cette mutation se met elle en place ?

« A partir du moment où on prend un petit peu plus conscience de l'activité qu'on mène et des conséquences que cela peut avoir sur sa propre santé, cela vous amène à considérer les choses un peu différemment » (Dirigeant C1).

***La source motivationnelle inscrite
au cœur même de l'individu***

L'individu et le contexte sont deux pôles d'un même réseau de relations ouvertes dans le temps et l'espace et de façon infinie. Ces relations donnent un contenu à l'existence car la représentation du réel est le résultat d'un travail de perception et de compréhension jamais achevé, à partir d'une expérience toujours renouvelée. Toutefois, l'adéquation entre le réel et les représentations que s'en donne l'individu est imparfaite : la distance peut être atténuée, jamais supprimée. Cette distance est à la fois enrichissante (elle est condition de pensée, d'action et donc de liberté) et également douloureuse (le recul par rapport à l'appréhension du réel correspond à une insatisfaction passagère par rapport à l'existant). C'est dans cet intervalle que se manifestent les désirs : entre l'interrogation sur le réel et la réponse donnée par des actes, la liberté s'exprime car il y a opération des choix en tranchant entre des alternatives. Intervient alors le phénomène des prises de consciences successives :

. D'un point de vue scientifique, la conscience se définit comme le champ d'intégration de tous les mécanismes physiologiques et psychologiques de l'être humain. Elle est, en quelque sorte, une énergie ayant pour substratum l'organisme tout entier. La conscience ordinaire est celle dont nous nous servons chaque jour pour être en adéquation avec le système familial, social, économique et culturel dans lequel nous baignons. Cette conscience ordinaire est essentiellement basée sur les informations fournies par les cinq sens physiques et correspond à un état de veille. Elle s'applique surtout à la perception et l'interprétation du monde matériel, constituant en cela le cadre des références objectives. Des recherches récentes ont tenté de faire évoluer cette conscience ordinaire en s'attachant à travailler sur l'ouverture du champ de conscience et le désir de changer en profondeur. Les théories évolutives, par exemple, insistent sur le fait que l'homme est un être en devenir et en transformation, non seulement sur le plan physique mais aussi sur les plans psychologique et spirituel. Selon Jung, ce devenir et cette transformation sont à la base de tout changement partiel ou total de la personnalité. Cela implique que la personne, par des prises de conscience successives, doit rendre conscients des états non-conscients et connus des états inconnus.

Qu'est ce qu'une « prise de conscience » ? D'un point de vue psychologique, c'est une ouverture de la personne humaine à des perceptions, à des sensations, à des impressions et des sentiments qui permettent un élargissement du champ de conscience. Elles ont un sens pour le sujet qui les éprouve : *« la prise de conscience est constituée par l'établissement de liaisons entre des éléments qui étaient perçus isolément. On arrive à voir ces faits dans une nouvelle relation, une nouvelle configuration. C'est comme les pièces d'un puzzle qui s'assemblent et livrent soudain la figure qui jusque là*

*était restée inaperçue. Les différents morceaux étaient là, mais la compréhension ne jaillit que lorsqu'ils sont tous assemblés »⁴⁸¹. Quand un individu est engagé dans la phase d'ouverture de sa propre conscience, il se dégage progressivement des faux-semblants, des apparences, et commence à cheminer vers l'essentiel : « *Changer les circonstances en nous ou autour de nous, sans que ceci implique une transformation fondamentale de l'énergie de notre conscience ou de la note qui lui correspond, n'est pas grandir. En effet, changer doit induire un déplacement de nos intérêts et de notre attention à une réalité intérieure nouvelle »⁴⁸².**

La distanciation aide à la maturité intérieure : elle contribue au développement de la conscience de soi (partie profondeur de l'axe vertical) qui favorise le développement d'un champ de conscience plus élargi (partie supérieure de l'axe vertical) : « *C'est donc par l'expérience de ces moments difficiles qu'on apprend à mieux se connaître, car on prend conscience de ses capacités, faibles et importantes, de changer et d'évoluer »* (Dirigeant C1).

Le psychologue James⁴⁸³ fut un des précurseurs de la notion de conscience de soi. Celle-ci proviendrait du passage du soi-objet en soi-sujet. Le soi-objet réfère à la connaissance et l'évaluation de nous-mêmes, il correspond à l'image de soi que nous nous construisons en fonction du regard des autres. Le soi-sujet correspond à une connaissance plus intime de soi, au sentiment d'être nous-mêmes. C'est lui qui crée l'unité intérieure, garantie de l'équilibre psychique. Plus récemment, Damasio⁴⁸⁴ parle de la liaison entre « la conscience - noyau » correspondant au soi central (ou soi-sujet) et « la conscience - étendue » se référant au soi-autobiographique (ou soi-objet).

La rencontre d'obstacles extérieurs va générer, au cœur du sujet, une tension énergétique qui, pendant un temps, va être retenue. C'est dans ce temps de rétention, que les représentations du monde extérieur vont se préciser dans le psychisme. C'est dans ce vécu subjectif que se crée l'onde d'énergie qui caractérise la motivation. Elle correspond à une inquiétude qui est tendue vers l'objet du désir et qui va se transformer en intention, en motif : « *Les intentions sont des tensions et les motifs sont des mouvements intérieurs »⁴⁸⁵. La rétention permet une meilleure connaissance du monde*

⁴⁸¹ E. Marc et J Garcia-Locqueneux, *Guide des méthodes et pratique en formation*, Retz, 1995, p 45.

⁴⁸² D.C. Denett, *La conscience expliquée*, O. Jacob, 1993.

⁴⁸³ W. James, *Principles of Psychology*, 1890.

⁴⁸⁴ A.R. Damasio, *Le sentiment même de soi. Corps, émotions, conscience*, O. Jacob, Paris, 1999.

⁴⁸⁵ J. Thomas, « Du réflexe à la réflexion ». *Revue de Psychologie de la Motivation*, N°9, Janvier 1990, p 27 à 42.

intérieur et donc de la conscience de soi, car c'est à l'intérieur de soi que se trouvent les désirs, les buts et les projets. C'est dans cette pause temporelle que Diel⁴⁸⁶ inscrit la motivation en tant que mouvement intra-psychique entre la rétention intentionnelle des désirs et l'accumulation de l'énergie retenue.

Le passage de la prise de conscience à l'action s'effectue selon la complémentarité de deux modes d'engagement⁴⁸⁷ : un mode d'engagement pour des moyens et un mode d'engagement pour une fin. Selon le choix opéré, la transformation en actes sera différente :

L'auteur donne l'exemple du violon. Dans l'hypothèse où l'acteur est mû par la musique de cet instrument, il peut être poussé à en acheter un. Mais comme il ne possède aucune technique, le résultat risque fort d'être négatif. L'acteur serait alors incapable d'exprimer sa fin. Et dans l'hypothèse où l'acteur est mû par la technique complexe du violon, le résultat de la pratique peut dévoiler un manque de « quelque chose », plus subtil.

***Gérer l'espace motivationnel :
une dynamique de transformation identitaire***

Dans le passage sur l'intériorité, il y a expérimentation totale de l'axe vertical générée par le mouvement incessant entre le développement de son intimité personnelle et celui de sa conscience au monde. C'est une expérience initiatrice qui ouvre la personne à une nouvelle dimension de la réalité passagère : celle du sens à lui donner. Cette expérience relève de la complémentarité de deux phénomènes : d'une part, un phénomène d'ordre phénoménologique, caractérisé par l'insertion de l'acteur dans le monde de l'échange symbolique (lui avec lui-même) ; d'autre part, un phénomène d'ordre linguistique caractérisé par la dialectique du sens et de la signification : l'implication caractérise l'engagement de l'être humain dans une quête paradoxale de significations qui s'efforce de pallier la division du sens.

La démarche d'intériorité est une démarche créative qui permet à l'individu de se repositionner par rapport au monde. Elle est donc réaliste au sens de Devereux⁴⁸⁸ qui qualifie d'irréaliste toute personne incapable de se réadapter en permanence de façon créatrice par rapport à ses environnements. Ce réalisme est synonyme de concrétisation

⁴⁸⁶ P. Diel, *La peur et l'angoisse*, éd Payot.

⁴⁸⁷ A. de la Garanderie, *La motivation : son éveil, son développement*, Bayard Editions, 1991.

⁴⁸⁸ G. Devereux, o.c, p 260.

et donc d'opérationnalité car « *c'est en reconnaissant la contextualité des ressources de sens, les chaînes de pertinence qui permettent l'entente en situation, que l'on peut restituer le sens d'une action* »⁴⁸⁹.

Le jeu interactif entre la réflexion et l'action montre qu'il existe un lien majeur entre intériorité et réciprocité. L'intériorité, c'est ce qui fonde la personne humaine et la réciprocité concerne la relation au monde. La motivation est une dynamique entre les deux registres d'intériorité et de réciprocité. Ils sont complémentaires et demeurent des biens psychologiques importants⁴⁹⁰. L'instrumental et le conscientiel sont donc les deux leviers indissociables de la dynamique motivationnelle. Ils permettent l'évolution de l'espace motivationnel. Celui-ci bénéficie d'une ouverture spatiale plus ou moins grande pour que l'énergie initiale puisse se transformer en action concrète. On peut affirmer que plus un espace motivationnel est large, plus il démontre la réalité d'une cohérence motivationnelle, issue d'une gestion saine entre l'axe vertical (intériorité) et l'axe horizontal (réciprocité). En grandissant à la fois en surface et en sens, l'espace motivationnel conduit un acteur à expérimenter l'actualisation. Celle-ci est un processus dynamique qui repose sur la complémentarité de trois conditions⁴⁹¹ :

. La première est celle de l'ouverture sur l'expérience, c'est-à-dire la capacité de laisser ce qui est ressenti parcourir l'organisme sans chercher à le déformer ou à le rendre conforme à une fausse image de soi. La personne apprend à accueillir sans honte, ni culpabilité, tout ce qui surgit dans son champ perceptuel et développe une attitude de « considération inconditionnelle positive » de son vécu. Privilégiant sa propre expérience plutôt que toute explication exclusivement rationnelle, elle saura apporter les changements nécessaires lorsque les circonstances l'exigeront.

. La seconde condition concerne la prise en charge, à savoir la reconnaissance par l'individu qu'il est responsable de lui-même, qu'il est le centre décisionnel de ses comportements. Prenant de plus en plus conscience de son expérience, la personne s'ouvre aux parties d'elle-même qu'elle avait toujours niées ou minimisées, et peut choisir d'évoluer vers un plus grand équilibre.

⁴⁸⁹ F. Dosse, *L'empire du sens, L'humanisation des sciences humaines*, éd La Découverte, 1995.

⁴⁹⁰ Y. Pélicier, « Les biens psychologiques : intériorité et réciprocité », in *L'homme et ses potentialités*, ESF, Paris, 1984, p 90.

⁴⁹¹ C. Rogers, *o.c.*

. La troisième condition est celle de l'action. Elle signifie que la personne utilise ses compétences afin d'agir adéquatement et d'actualiser ses choix, sinon ceux-ci restent des désirs ne s'inscrivant dans aucune démarche de croissance.

Des scientifiques ont reproché à Rogers sa vision optimiste, voire utopique, de l'être humain. Nous pensons que l'actualisation doit rester une tendance et non une fin en soi. C'est une quête personnelle marquée par de multiples oscillations entre des états régressifs (comme le doute, l'abandon) et des états de redynamisation. C'est à travers cette expérience que le sens peut advenir : « *quand cela réussit, le sens s'explicité avec cohérence et homogénéité. Quand cela échoue, le sens se retire ou se trouble* »⁴⁹².

Le dirigeant de PME n'est « ni machine, ni Dieu »⁴⁹³, mais la PME devient ce que lui-même souhaite qu'elle devienne et dans ce cadre, « *la dynamique motivationnelle n'est ni une aliénation, ni une liberté absolue, elle devient l'instance d'exercice de son arbitrage* »⁴⁹⁴.

II) LES APPORTS EN PME DE LA GESTION MOTIVATIONNELLE DU DIRIGEANT

Compte tenu du poids fondamental du dirigeant dans la PME, le fonctionnement interne et les multiples actions mises en œuvre dépendent directement de la manière dont il conçoit la gestion de sa structure. De par son rôle central au sein de la PME, le dirigeant a donc une forte responsabilité de gestion. Il a besoin de fonder l'ensemble des actions inhérentes à sa fonction sur un ensemble de référentiels existants. Ce référentiel concerne une représentation globale pour agir lui permettant de comprendre ce qu'il fait, tout en sachant pourquoi et comment il le fait. En quoi la gestion motivationnelle de soi participe-t-elle au développement du domaine de l'agir « en toute connaissance de cause »⁴⁹⁵ pour le dirigeant de PME ?

⁴⁹² C. Beaucourt, « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1996, p 121 à 131.

⁴⁹³ B. Weiner, *Human Motivation, Metaphors, Theories ans Researchs*, Sage, 1992.

⁴⁹⁴ P. Carré, « Motifs et dynamiques d'engagement dans la formation », o.c.

⁴⁹⁵ P. Louart, « Des apories du décideur à l'expérience de l'action », o.c.

II.1) Des capacités managériales renforcées

« Une trop longue absence du dirigeant nuirait à la dynamique interne, car il reste le moteur de tout » (Dirigeant D) ; « Il existe une interaction entre ce qui motive le patron de PME et l'efficacité de son entreprise » (Dirigeant C2).

La dynamique motivationnelle globale traverse, entre autres, les domaines de l'action organisationnelle et celui de « l'être professionnel ». Ils s'entrecroisent et se chevauchent dans la mesure où, par son rôle endogène sur la PME, le dirigeant influe sur l'organisation. Au cours des entretiens 2 et 3, nous avons constaté que les premiers effets des perturbations influaient sur le comportement managérial. C'est l'apparition de multiples remises en cause concernant, par exemple, un questionnement sur des compétences supposées acquises (capacité à recruter, à animer...) ou une interrogation de fond sur son rôle même de dirigeant de PME. Par la distanciation qui permet d'objectiver une réalité secouée, le dirigeant se ressource d'une énergie renouvelée (axe vertical) qui renforce des compétences acquises ou en développe des nouvelles. Celles-ci se concrétiseront en actions opérantes sur le terrain (axe horizontal).

Une vision stratégique ressourcée menant à des décisions managériales plus affinées

Rappelons succinctement le cas du dirigeant A (Produits cuits sous vide) :

Après avoir réussi la création d'une SARL, le dirigeant A arrive à la direction de l'entreprise familiale dans laquelle il avait déjà travaillé auparavant. Initialement prisonnier d'une affectivité non maîtrisée, il fait l'expérience de plusieurs perturbations qui lui permettent de renforcer une plus grande confiance en lui. C'est donc en dynamique positive qu'il endosse le rôle tant attendu de PDG, alors que jusqu'ici, il s'impliquait principalement dans l'activité commerciale. L'acquisition de nouvelles responsabilités importantes entraîne un changement comportemental chez A : « je me suis positionné comme visionnaire ». La seconde conséquence

provient d'une dynamisation de l'action entrepreneuriale : A s'implique activement dans la résolution de problèmes financiers et organisationnels.

Celle illustration pratique montre l'importance de la compétence visionnaire du dirigeant de PME : elle lui éclaire une réalité organisationnelle et dynamise son action managériale future. Mintzberg⁴⁹⁶ affirme que c'est la vision personnelle du dirigeant qui guide la stratégie dans le mode entrepreneurial. Toutefois, la pratique du concept de vision demeure assez récente dans le contexte PME⁴⁹⁷. Parmi les nombreuses approches existantes, la plus aboutie pour nous demeure celle de Filion. L'auteur considère la vision comme « *une image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir occupée par ses produits sur le marché ainsi que l'image projetée du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. C'est l'endroit où on veut entraîner l'organisation* »⁴⁹⁸.

La progression visionnaire du dirigeant de PME s'articule autour de trois principales catégories de vision : d'une part, les visions émergentes qui concernent les idées de produits ou de services que l'on souhaite lancer sur le marché ; d'autre part, la vision centrale qui est la finalisation d'une vision émergente et comprend une composante externe (position désirée sur le marché) et une composante interne (le type d'organisation nécessaire pour y parvenir) ; enfin, les visions complémentaires regroupant toutes les activités telles que le marketing, les finances, la GRH qui soutiennent la mise en place de la vision centrale.

Si de nombreuses interactions relient ces trois catégories de vision, l'ensemble de la démarche visionnaire demeure capital pour une pratique réussie de la stratégie de la PME : « *la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition, concerne son habileté à construire des scénarios du futur pour son*

⁴⁹⁶ H. Mintzberg, « Strategy-Making in Three Modes », California Management Review, Vol 16, N°2, Hiver 1973.

⁴⁹⁷ P. Cossette, *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses Universitaires de Laval, éd Eska, Paris, 1994.

G. d'Amboise et J.M. Nkongolo, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leurs entreprises », RIPME Vol 7, N°1, 1994.

L.J. Filion, « Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique », in J.J. Obrecht et M. Bayad (Ed), *Proceeding, 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB*, Juin 1993.

⁴⁹⁸ L.J. Filion, *Vision et relations : clefs de succès de l'entrepreneur*, éd de l'Entrepreneur, Montréal, 1991, p 109.

organisation »⁴⁹⁹. Pour Filion, une vision élaborée génère de la motivation dans la mesure où le désir de la voir se réaliser semble dégager de l'énergie chez le dirigeant de PME. Nous pensons que vision et motivation sont à la fois cause et conséquence l'une de l'autre. Elles sont inséparables dans leurs effets positifs sur la PME, elles se combinent pour déterminer un cadre de référence dans le but de mieux gérer le cheminement managérial du dirigeant de PME : si l'expérience et le changement sont des facteurs qui déterminent l'évolution de la vision, en retour la vision oriente la perception des changements et l'accumulation de ces expériences⁵⁰⁰.

Le développement du processus visionnaire ne demeure qu'une étape sur le chemin de la maturation professionnelle. Selon Hamel et Prahalad⁵⁰¹, la vision stratégique fournirait l'objectif final initié par un concept sous-jacent, celui de l'intention stratégique ou « strategic intent ». Ces deux promoteurs de la notion d'intention stratégique qualifient leur concept comme un état mental focalisant l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers afin de réaliser un but stratégique spécifique. En d'autres termes, la vision constituerait la première composante du processus de prise de décision stratégique. La deuxième étape serait l'appropriation par l'intention stratégique de l'état futur envisagé. La troisième étape débiterait par les premières actions de réalisations de cette intention, c'est-à-dire la mobilisation des moyens nécessaires pour concrétiser le but recherché.

Ainsi, l'intention aurait cette particularité de faire basculer le dirigeant de PME dans le concret. Elle provoquerait l'action. Toutefois, la présence d'une intention dans l'esprit n'est pas forcément synonyme de comportement. Il faut alors expliquer comment le dirigeant, à un moment donné, décide de mettre en oeuvre les moyens lui permettant de passer à l'acte. Pour cela, la notion d'intention doit s'entendre au-delà d'un désir ou d'une volonté, mais de façon approfondie, par sa combinaison avec les buts et moyens⁵⁰². La passage entre intention et vision serait régie selon une logique assimilée à celle du modèle motivationnel de Vroom. Nous reprenons ici les explications de Varraut⁵⁰³,

⁴⁹⁹ G. d'Amboise et S. Bouchard, « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », Document de travail 90-02, Faculté des Sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec, Janvier 1990, p 34.

⁵⁰⁰ J. Searle, « La structure de l'action » dans *Du cerveau au savoir*, Collection « Savoir », Hermann Editeurs des Sciences et des Arts, 1984.

⁵⁰¹ G. Hamel et C.K. Prahalad, « Strategic intents », *Harvard Business Review*, Mi-Juin 1989.

⁵⁰² B. Bird, « Implementing Entrepreneurial Ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, Vol 13, N°2, 1988, p 442 à 453. :

N. Krueger et A. Carsrud, « Entrepreneurial Intentions : applying the theory of planned behavior », *Entrepreneurship and Regional development*, Vol 5, N°4, 1993.

⁵⁰³ N. Varraut, « Vision et intention stratégiques », *Gestion*, Vol 23, N°4, Hiver 1998-1999, p 43 à 45.

s'inspirant lui-même d'un certain nombre d'éléments empruntés à l'événement entrepreneurial de Shapero⁵⁰⁴. Le processus d'articulation entre vision, intention et comportement se déroulerait comme suit :

. la désirabilité perçue correspond à la perception du dirigeant de son désir de voir se concrétiser son intention stratégique. Cette perception dépend en partie de son expérience ainsi que de son vécu familial et social.

. la faisabilité perçue peut correspondre à la perception par le dirigeant de la possibilité qu'il a de mener à bien le projet envisagé par son intention. Elle renvoie donc essentiellement à la recherche et à l'évaluation des moyens nécessaires à la réalisation de cette intention.

. la faisabilité perçue est elle-même scindée en deux composantes : la première renvoie à la perception du dirigeant de sa capacité personnelle de mener à terme le projet et la seconde renvoie à sa perception de la capacité de son organisation à accepter le projet et à le mettre en œuvre.

. la propension à agir correspond à un trait de personnalité du dirigeant relatif à sa capacité de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour parvenir à ses fins.

La prise de décision demeure l'acte final du processus intention/vision. Deux familles de décisions cohabitent pour aboutir au comportement actif du dirigeant de PME. A côté des décisions « focalisées », cherchant à traiter les problèmes une fois repérés, existent les décisions de « balayage ». Ces dernières consistent à juger ce qui semble opportun afin d'y concentrer l'attention et les ressources pour agir. Ces deux familles décisionnelles procèdent d'une forme d'intelligence de situations qui permet une appréciation plus juste de la nature ou du niveau des problèmes à résoudre⁵⁰⁵. Elles sont liées à des modèles implicites et à des enjeux psychosociaux, et font appel à des représentations normatives ou émotionnelles de la réalité.

L'acte décisionnel en PME doit s'entrevoir bien au-delà de l'activité rationnelle qui, dans une utilisation exclusive, enferme le dirigeant dans des réactions simplificatrices du réel (utilisation de modèles à la mode, appropriation d'une pensée collective et adaptation dans son entreprise, etc...) : « *plus la stratégie qu'élaborent les dirigeants est*

⁵⁰⁴ A. Shapero, « Social dimensions of entrepreneurship », in C. Kent, D. Sexton et K. Vesper, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, 1982

⁵⁰⁵ P. Watzlawick, *Changements, paradoxes et psychothérapies*, Le Seuil, 1975, p 49 à 57.

logique, cohérente et sans bavures, moins il y a de probabilités pour qu'ils soient en mesure d'en explorer toutes les possibilités, de penser l'impensable en particulier »⁵⁰⁶. L'actualité, pour tout type d'entreprises, montre que « l'avenir est de plus en plus incertain, la technologie se développe à un rythme effréné, les marchés éclatent et le client-roi ne promet plus fidélité »⁵⁰⁷. Les PME, par les lois qui les gouvernent, sont plus sujettes à s'adapter à ces enjeux nouveaux, ne serait ce que par obligation de survie. Pour y arriver, leur mode de réponses doit être élargi au-delà du raisonnement déductif et du recours exclusif aux processus analytiques. Car ceux-ci limitent l'acte décisionnel.

La prise en compte de la subjectivité dans l'acte managérial

« Il existe plein de motivations dans une entreprise : celle des collaborateurs sur le plan individuel, celle que l'équipe constitue, celle du dirigeant. C'est tout cela qui doit rester cohérent sans être véritablement confondu » ; « Le dirigeant de PME demeure le pivot central de l'entreprise et tout repose sur lui » (Dirigeant L1).

La dimension affective est fort prégnante en PME. Elle peut être levier ou frein pour l'efficacité organisationnelle. Dans sa gestion motivationnelle, le dirigeant de PME doit composer entre ses propres affects et ceux de l'organisation. La majorité des entretiens montre qu'une maîtrise de la réalité affective était une condition importante dans l'évolution des compétences managériales.

Le rôle des émotions dans la réalité humaine a été largement étudié par Damasio⁵⁰⁸ pour qui, la capacité d'exprimer et ressentir des émotions serait indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels. Emotion et cognition vont donc de pair dans le sens où l'une aide à la justesse de l'autre : « *chaque émotion est un dynamisme biologique*

⁵⁰⁶ R. Rowan, *Intuition et management*, éd Rivages, 1987.

⁵⁰⁷ C. Carrier, « Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993, p 96 à 103.

⁵⁰⁸ A. Damasio, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, O. Jacob, 1995.

profondément enraciné et qui définit des patterns structuraux, des étapes pour des interactions pouvant conduire à divers niveaux de cohérence opérationnelle »⁵⁰⁹.

Introduire le rôle des émotions dans les processus de décisions rejoint un mouvement d'actualité dans l'univers de la gestion. Initialement perçue comme un obstacle, elle paraît plutôt être un atout indispensable : « *l'étude de l'émotion dans ses rapports avec la cognition est l'une des plus importantes directions que peut prendre le champ de la recherche* »⁵¹⁰. Etzioni⁵¹¹ souligne que les choix décisionnels sont largement issus d'un socle d'affects qui participe à toutes les étapes de la décision.

Les facteurs affectifs donnent forme à des niveaux significatifs aux processus décisionnels : recueil et traitement de l'information, implications qui en découlent, choix retenus, etc... Les considérations d'ordre empirico-logique sont définies par des facteurs affectifs qui les légitiment et les motivent. De nombreuses décisions sont basées sur une combinaison d'aspects rationnels et émotionnels.

Dans le cadre de la PME, le dirigeant doit composer avec cette dose affective qui sous-tend sa logique comportementale. Même si le monde intérieur reste difficilement quantitativement mesurable, il demeure néanmoins qualitativement vécu⁵¹². L'émotion, au même titre que la subjectivité, vient à figurer parmi les facteurs de performance les plus importants car « *lorsqu'elle joue en facteur des résultats de l'entreprise, elle donne à celle-ci un avantage concurrentiel décisif* »⁵¹³.

Le monde subjectif comprend les affects, mais aussi d'autres dimensions comme l'intuition, par exemple. Elle agit aussi sur le comportement du dirigeant : « *il est admis depuis longtemps que la gestion stratégique est autant affaire d'intuition et de vision que d'emploi de méthodes quantitatives plus ou moins sophistiquées* »⁵¹⁴. Le professeur Agor⁵¹⁵ est le précurseur des recherches réalisées sur le rôle de l'intuition dans les

⁵⁰⁹ H.R. Maturana et F.J. Varela, 1994 « L'arbre de la connaissance : les racines biologiques de la compréhension humaine », Addison Wesley France, 1994.

⁵¹⁰ J.P. Walsh, « Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane », Organization Science, Vol 6, N°3, Mai-Juin 1995, p 280-331.

⁵¹¹ A. Etzioni, « Mixed scanning revisited », Public Administration Review, N°38, 1986, p 8 à 14.

⁵¹² J. Solotareff, *L'aventure intérieure : la méthode introspective de Paul Diel*, Payot, Paris, 1991, p 148.

⁵¹³ P. Lorini, *L'économiste et le manager*, O. Jacob, 1989, p 111.

⁵¹⁴ A. Desreumaux, *Stratégies*, Dalloz, 1993.

⁵¹⁵ W.H. Agor, *Intuition in organizations*, Sage Publication, Londres, 1989.

décisions managériales. Il a recensé cinq situations pour lesquelles le recours aux capacités intuitives semble le plus fréquent : quand il existe un haut degré d'incertitude ; lorsqu'il y a peu de précédents pouvant servir de base à l'action ; quand les données sont limitées ou inutilisables ; quand il se présente plusieurs alternatives possibles au choix, toutes valables et cadrant bien avec les faits ; lorsque le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.

La culture de l'intuition en management de la PME permet d'ouvrir des pistes de résolutions insoupçonnées. Elle permet notamment de concevoir une vue d'ensemble de la situation plus élargie, même si incomplète, contribuant à améliorer une aptitude de reconstruction d'un phénomène : il s'agit de la « reconnaissance des formes » au sens de Simon⁵¹⁶. Au flou d'une situation complexe, une vision plus holistique permet une analyse plus efficace des actions innovantes à mettre en œuvre :

A titre d'illustration, le dirigeant T1 est maintenant prêt à partager le pouvoir avec un bras droit qu'il souhaite recruter. Il n'envisageait pas du tout cette option avant une problématique rencontrée avec son contremaître ; le dirigeant C2, après l'expérience d'une épreuve de « bras de fer » avec ses salariés, a mis en place un nouveau système de stimulation d'équipe.

L'intuition demeure un avantage compétitif pour les PME⁵¹⁷ soumises à une forte concurrence, dans la mesure où c'est une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité. Dans le même registre, Carrier⁵¹⁸ évoque l'intérêt de l'inspiration et de l'imagination dans les pratiques managériales. Ce sont des leviers à la créativité, source de l'innovation. Cette dernière est elle-même source d'avantage concurrentiel et du développement économique de l'entreprise PME.

Considérer les facultés de l'intuition, de l'imagination ou de la créativité comme importantes dans les prises de décisions en PME conduit inexorablement à positionner le monde intérieur du dirigeant comme un domaine à prendre en compte dans le développement des compétences managériales.

⁵¹⁶ H.A. Simon, « Making management decisions : the rôle of intuition and emotion », *The Academy of Management Executive*, Février 1987, p 57 à 64.

⁵¹⁷ J.F. Lebraty, « L'intuition dans les décisions managériales », *Revue Française de Gestion*, Juin-Août 1996, p 57 à 69.

⁵¹⁸ C. Carrier, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses Universitaires du Québec, 1997, p 1.

II.2) Des logiques d'actions managériales sous influence

Notre échantillon comprend trois dirigeants de PME évoluant dans le même domaine d'activité, l'informatique. Bien qu'ils connaissent tous trois les mêmes conditions environnementales (évolution exponentielle du marché, forte concurrence, adaptabilité quotidienne au développement technologique, demande accrue de main d'oeuvre spécialisée, etc...), leurs logiques d'action au niveau des collaborateurs sont très différentes : le dirigeant B2 veut faire de son entreprise un exemple de progrès social ; le dirigeant C1 pratique un management distancé au niveau des collaborateurs ; le dirigeant D « s'oblige » à pratiquer quelques actions de GRH. Une telle distinction de pratiques provient de trois formes de gestion différentes de la DMG issues de la personne même du dirigeant : le dirigeant B2 est en lutte permanente, il veut prouver ; le dirigeant C1 met de la distance pour se sécuriser ; le dirigeant D préfère la création et la recherche de produits nouveaux.

Cette illustration montre que les logiques d'action des dirigeants se différencient selon ce qui fonde leur personnalité. Une gestion plus ou moins maîtrisée du monde intérieur influe sur la conception du rôle managérial qui influence, à son tour, le domaine de l'action organisationnelle.

Des pratiques de gestion entre intériorité et extériorité

L'exemple ci-dessus montre que le dirigeant de PME agit sur l'extérieur à partir de sa propre réalité intérieure. Les travaux de Lapierre⁵¹⁹ confirment cette hypothèse. Ils démontrent que le poids respectif des composantes intériorité/extériorité dans les pratiques de gestion et leurs diverses manifestations varient selon les personnes en poste de direction. L'auteur distingue deux modes de direction différents : d'une part, un mode de direction prenant sa source dans l'intériorité. Il s'agit d'une gestion selon le mode du « leadership » ; d'autre part, un mode de direction plus conventionnel s'exerçant sur le mode de l'extériorité. Il s'agit d'une gestion selon le mode de « l'administration ». Ces deux modes de direction sont étudiés en fonction du critère de l'intériorité que Lapierre définit selon trois facettes qu'il estime centrales dans les pratiques de direction de

⁵¹⁹ L. Lapierre, « Intériorité, gestion et organisation : de la réalité psychique comme fondement de la gestion » in J.F. Chanlat (sous la dir. de), o.c.

gestion : la vision, basée sur la capacité d'imaginer, de conceptualiser et d'anticiper ; la position affective intra-individuelle, basée sur la capacité de sentir et de composer avec les émotions ; le mode d'interaction et d'influence basé sur les habiletés interpersonnelles. Le modèle, présenté page suivante, donne une illustration de ces travaux :

. Dans le modèle du leadership, la vision viendrait de l'intuition, de convictions et d'engagements personnels du dirigeants. La direction s'appuie sur le style managérial de l'autorité en place, sur une certaine projection de sa réalité intérieure, sur son désir de transformer la réalité extérieure et sur ses considérations d'éthique. L'activité est principale et intérieure au gestionnaire, même si elle entraîne une action extérieure. L'attitude affective intra-individuelle est caractérisée par une direction soucieuse de l'autre, possédant une certaine capacité de compassion et de compréhension de l'intérieur. Le gestionnaire est plutôt de type empathique. Servir, ménager, porter, créer et produire découlent de cette position affective. Les motivations qui poussent le dirigeant à agir sont d'ordre moral. Le mode d'interaction et d'influence est marqué par l'implication personnelle du dirigeant. Sa compétence d'exécution est liée au plaisir de créer et d'éprouver. L'approche managériale et de type personnel est basée sur des relations d'intimité forte. C'est l'amitié et le mieux-être qui prévalent.

. Dans le modèle conventionnel, la vision qui anime la direction se fonde sur une analyse objective à la fois de l'environnement (opportunités et menaces) et de l'organisation (forces et faiblesses). Les décisions sont prises selon des modèles et d'après une analyse de la réalité politique de la situation extérieure, d'après une évaluation des transactions nécessaires pour atteindre les objectifs. C'est une vision qui résulte d'une perspective extérieure. L'attitude affective intra-individuelle est marquée par une direction à désir de domination, ce qui implique la distance et la recherche du pouvoir sur l'autre. Le gestionnaire ne se préoccupe pas de ressentir ou de comprendre. L'explication et la rationalisation sont au coeur de l'activité du gestionnaire. En ce qui concerne le mode d'interaction et d'influence, le gestionnaire garde suffisamment ses distances pour mieux maîtriser la compétition, les rivalités et les jeux politiques. L'approche de la direction est de type rationnelle - légale (formelle), basée sur des relations d'estime, de crainte ou d'admiration. Les alliances sont de type relations d'affaires. Le gestionnaire recherche avant tout efficacité et productivité.

Tableau VII.34 :

**LES DEUX MODES DE DIRECTION
SELON LES POLE INTERIORITE OU EXTERIORITE**

(Source : Lapierre)

	INTERIORITE (gestion selon le mode de leadership)	EXTERIORITE (gestion selon le mode de l'administration)
	Intérieur ←————→ Extérieur	
LA VISION (capacité d'imaginer et de conceptualiser)	<ul style="list-style-type: none">.intuition.jugement.convictions et engagements personnels.réalité intérieure du leader.désir de transformations.considérations d'éthique.activité intérieure	<ul style="list-style-type: none">.analyse.modèles de décision.occasions et menaces .réalité politique de la situation.besoin de transactions.considérations de droit.activités extérieures
LA POSITION AFFECTIVE (capacité personnelle de sentir)	<ul style="list-style-type: none">.acceptation (respect de l'autre).ménager, porter.empathie.comprendre.ressentir.créer, produire	<ul style="list-style-type: none">.domination.diagnostiquer, mener.distance.expliquer.rationaliser.exploiter, reproduire
LE MODE D'INTERACTION ET D'INFLUENCE (habiletés interpersonnelles)	<ul style="list-style-type: none">.compétence d'exécution.implication.communication personnalisée.jeux de création alliés par dons et renoncements.mentor par relations intimesqualité de vie (mieux être)	<ul style="list-style-type: none">.jeux politiques.distance.communication médiatisée .jeux de compétition alliés par intérêts ou de carrière .mentor par relations d'estime.efficacité, productivité (richesse)

Dans ce modèle, le couple intériorité/extériorité est analysé sous un continuum et non dans un mode dichotomique. Il montre que la prise en compte de l'intériorité permet de nourrir l'extérieur, car ces deux facettes sont indissociables en gestion. Par exemple, en PME, les pratiques de GRH sont fort influencées par la composante « vision » :

Un dirigeant à vision « élevée » favorisera plutôt la mise en valeur des ressources humaines dans son entreprise et « *il agira comme initiateur et catalyseur de ces pratiques développées et appliquées en PME* »⁵²⁰. A l'inverse, un dirigeant « à vision faible » ne placera pas ces pratiques au coeur des priorités organisationnelles. Il aura plutôt une approche utilitariste de ressources humaines et développera un faible intérêt pour l'amélioration d'un climat social de bien être, par exemple.

La PME est autant le lieu de besoins désirés et clairement exprimés, qu'un moyen où les dirigeants « *expriment inconsciemment des « manques » existentiels, c'est-à-dire des « scénarios implicites* »⁵²¹. Louart distingue trois grandes familles de logiques sociales qui sont opérationnelles mais issues d'impulsions dirigeantes déformées :

. Les vécus affectifs immédiats bloquant la flexibilité relationnelle. Dans ce cas, le dirigeant de PME met en oeuvre des logiques d'évitement (on évite, on écarte toute personne susceptible de poser problème), des logiques de dépendance (un dirigeant soumis), ou des logiques d'agression déclarée (un dirigeant en réactivité agressive),

. Les vécus médiés par des relations normatives où la négociation sociale existe peu ou pas. Ils concernent les processus égocentriques (tendance à assimiler les autres à soi sans écoute ou relation) et les processus utopiques (projections d'idéologie dans le réel). Dans le premier cas, le dirigeant agit par séduction ou manipulation ; dans le second cas, il est plutôt guidé par une certaine crédulité ou naïveté sur la nature humaine. Dans de telles logiques, le dirigeant se place au centre symbolique de l'organisation.

. Les vécus médiés par des relations sociales distributives et intégratives où les négociations sont bien réelles. Le dirigeant agit par réalisme prudent ou par déploiement participatif. La dynamisation collective est recherchée dans les deux cas, mais elle requiert atteinte du but au risque de l'émergence des frustrations et des conflits. De telles logiques sont souvent imprégnées d'excès de projection.

⁵²⁰ D.J. Garand et B. Fabi, « Etat de la recherche. Les pratiques de GRH en PME », Revue Organisation, Vol 2, N°1, 1992, p 61 à 99.

⁵²¹ P. Louart, « Les dirigeants d'entreprise et leurs logiques sociales », o.c, p 11.

« Je considère comme essentiel qu'un dirigeant de PME travaille régulièrement sa motivation » (Dirigeant B2) ; « Je pense que la motivation du dirigeant doit être alimentée et que seule l'entreprise PME intrinsèquement, ce n'est pas suffisant » (Dirigeant L2). Ces deux exemples confirment que l'intérêt accordé à la gestion motivationnelle de soi demeure, pour le dirigeant de PME, un moyen de parvenir à la maîtrise du couple intériorité/extériorité. Il doit veiller à gérer sa subjectivité qui influence considérablement son mode de gestion, dans la mesure où elle peut être levier tout comme frein à l'action organisationnelle.

Des actes de gestion soumis au changement

Nous avons vu que la résistance au changement est un frein à la dynamisation positive du dirigeant de PME. Elle influence négativement l'action organisationnelle : celle-ci se répète et se fige dans un cadre opérationnel sécurisant qui réduit toute notion d'innovation ou de créativité. Or la dynamique de changement est ce qui caractérise la vie d'une PME, sachant que ses excès sont nuisibles pour l'entreprise : la contraindre, c'est nuire à la flexibilité organisationnelle ; l'amplifier, c'est générer « une fuite en avant » sans sédimentation de l'action. Le dirigeant de PME doit arbitrer le changement entre ces deux extrêmes, ce qui suppose de sa part, une adaptabilité à la fois personnelle (domaine de « l'être personnel ») et professionnelle (domaine de « l'être professionnel »).

De nombreux travaux montrent que l'acte de gestion repose sur deux fonctions essentielles : la mise en place des opérations de routine qui gèrent le quotidien de la PME et en garantissent le fonctionnement, et la création d'une réalité particulière issue du concept de l'enactment⁵²² : d'une part, l'activité routinière est, par définition, prévisible, plus aisée à contrôler car on en connaît les dysfonctionnements et les moments critiques. Elle caractérise la partie formelle de l'entreprise, ce qui fait qu'elle fonctionne « comme d'habitude » ; d'autre part, l'enactment consiste en la création d'une culture plus spécifique désignée, par exemple, par un mode spécifique de recrutement, la mise en place d'un système de gestion des hommes particulier. Ce concept fonde le sens de l'organisation, ce qui fait sa spécificité. Le dirigeant de PME doit composer avec ces deux fonctions pour garantir flexibilité et adaptabilité de l'organisation face à l'environnement. Pour y parvenir, deux logiques d'action sont à sa portée : une logique de démarcation et une logique d'appui.

⁵²² G. Morgan, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1989.

K.E. Weick, « Enacted sensemaking in crisis situation », *Journal of Management Studies*, N°25, 1988, p 305 à 317.

. Dans la logique de démarcation (ou LD), il s'agit de rompre avec les routines et les habitudes. La LD se caractérise par deux éléments principaux : sa nature distinctive et sa nature délibérée. Sa nature distinctive tient au fait qu'il s'agit d'établir une différence dans le temps par une modification de structure ou de systèmes de gestion, etc... Cette action dit se démarquer, donc elle est « remarquable » par l'intensité, la profondeur des actions mises en œuvre. Cet aspect « opérateur » que suppose le projet de changement émane avant tout du dirigeant de PME qui porte en lui les capacités régénératrices des systèmes sociaux organisés : il faut qu'il ait la volonté de faire entendre sa voix « dissonante ». LA LD se caractérise donc par son aspect délibéré, et donc motivé. Toutefois, la LD ne peut se concevoir sans la prise en compte du contexte dans lequel elle se développe. Le contexte organisationnel, avec ses dimensions systémiques et humaines, est capable de générer des contraintes importantes qui pèseront sur l'action intentionnelle du dirigeant.

. Dans la logique d'appui (ou LA), il s'agit de s'appuyer sur le même tissu organisationnel pour y trouver la dynamique nécessaire à la construction du changement. Il s'agit d'insérer le changement dans le contexte d'actions, ce qui suppose la nécessité de garder une certaine cohérence à l'action pour qu'elle soit assimilée, intégrée dans le contexte. C'est une contrainte pour le dirigeant car il doit se plier aux conditions imposées par le contexte : il le contraint donc à perdre plus ou moins l'intention transformatrice d'origine. Dans cette LA, il faut une action émergente, c'est-à-dire laissant aux éléments du contexte un certain ascendant dans la réalisation du changement. Il ne s'agit pas d'imposer, mais de proposer, de conduire judicieusement les transformations comportementales, etc....

Le cas du dirigeant B2 illustre bien cette adaptabilité du dirigeant face au changement. Pour se démarquer des concurrents qui sont légion dans le domaine de l'informatique, le dirigeant B2 met en place ces deux logiques d'action de façon complémentaire : une démarcation stratégique (au niveau des services rendus à la clientèle, par exemple) et une démarcation organisationnelles (délégation et responsabilisation des équipes) qui, toutes deux, s'appuient sur l'existence d'un terreau humain fort riche. Ce dernier est principalement issu de l'intérêt accordé par le dirigeant B2 aux ressources humaines comme leviers de développement. En définitive, la gestion du changement dépend de la gestion motivationnelle du dirigeant B2 : *« Pour tout cela , il faut être costaud et ne pas être trop déstabilisé soi-même ».*

La PME « est, de par sa taille, beaucoup plus apte à s'adapter aux changements »⁵²³, c'est une des conditions essentielles pour garantir sa survie dans un contexte d'aventure internationale. Cette flexibilité organisationnelle est liée à celle du dirigeant de PME : il s'agit d'une cohérence qui relie les domaines de « l'être personnel » et celui de « l'être professionnel ». En conséquence, par la gestion motivationnelle de soi qui implique l'acceptation du changement intérieur comme terreau pour mieux s'adapter au changement extérieur, le dirigeant de PME peut mieux arbitrer entre gestion quotidienne et gestion spécifique pour dynamiser son entreprise.

II.3) L'équilibre motivationnel : un acte de gestion essentiel en PME

« Il y a un lien très fort entre la motivation en soi et la motivation professionnelle : tout est lié » (Dirigeant D) ; « Les motivations personnelles et professionnelles sont complémentaires. Ce qu'il faut arriver à réaliser, et ce n'est pas si simple, c'est la cohérence de l'ensemble, qu'il y ait une sorte d'harmonisation entre les deux » (Dirigeant L3).

Pour se motiver, la plupart des dirigeants interviewés font référence à la notion d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La gestion de cet équilibre semble être une condition essentielle pour une dynamique motivationnelle globale qui ait du sens. Beaucoup la souhaitent, quelques uns semblent y arriver. Sur quoi reposent ces différences ?

La notion d'équilibre : une réalité complexe

Le monde du réel est un monde disparate où s'enchevêtrent de multiples variables difficiles à concevoir globalement. En tant que phénomène complexe, le réel fait aussi l'objet de représentations différentes de la part des acteurs, il est donc fortement empreint de subjectivité. Dans le cadre plus spécifique du monde du travail, complexité et paradoxes collaborent également, ne serait ce qu'au regard de la mondialisation des

⁵²³ P.A. Julien et M. Marchesnay, *La petite entreprise*, o.c., p 47.

affaires qui oblige à une ouverture aux hétérogénéités et au développement de l'expression individuelle. Cela conduit à une multiplicité des représentations et au cumul des subjectivités. De surcroît, le temps de l'entreprise moderne est caractérisé par son irrégularité (il est rythmé par des événements et non par un métronome) et par l'incertitude. Il est marqué par la discontinuité, par des phénomènes de rupture qui empêchent les possibilités d'extrapolation et fragilisent les comportements stabilisateurs.

Cette complexité fait partie de la vie et de l'environnement de la PME. Acteur au premier rang de la démarche stratégique, le dirigeant de PME est confronté au quotidien à des situations et des problématiques de choix de plus en plus complexes. Plutôt enclin à l'effet microcosme le conduisant à une action « à l'instantané » et parfois trop subjective, le dirigeant de PME doit se reposer sur un système référentiel plus clarifiant et objectivant afin de mieux envisager les événements et conduire son organisation. Il doit être prêt à traiter avec l'incertitude, même s'il est difficile de diriger à partir d'un réel dont on ait l'intuition globale et en même temps l'analyse concrète des relations utiles à l'action⁵²⁴. La dynamique intention/vision permet de mieux globaliser la pensée du dirigeant dans le but d'une action précise et donc localisée. Elle nourrit la certitude et l'esprit vindicatif dans la mesure où elle apaise par la sécurité affective issue d'une mise en ordre plus sécurisante des choses. Le dirigeant de PME peut conduire son organisation en craignant moins l'angoisse des apories⁵²⁵, système d'impasses logiques où il se trouve dans l'obligation d'agir sans maîtriser partiellement le contexte de son action.

Pour y arriver, la gestion motivationnelle permet une optimisation plus accessible du comportement du dirigeant de PME : par exemple, dans l'orientation des décisions vers des niveaux de performance plus satisfaisants. Elle suppose accepter une part d'incertitude comparable au principe d'incertitude d'Heisenberg⁵²⁶ : de même qu'on ne peut connaître simultanément la vitesse et la position d'une particule, de même on ne peut connaître en gestion et de façon simultanée, l'action efficiente et la décision optimale. C'est ainsi que la notion de déséquilibre, souvent conséquence de la difficile gestion d'une situation complexe et incertaine, doit être appréhendée comme un état normal dans la gestion de la PME avec lequel le dirigeant doit s'adapter. Il doit faire preuve de flexibilité managériale, de souplesse autant dans les aspects de sa fonction que

⁵²⁴ J. Bourdonnais, J.L. Castro et A. Lancestre, « Le management : passé, présent et imparfait », Humanisme et entreprise, 1997.

⁵²⁵ P. Louart, « Des apories du décideur à l'expérience de l'action », o.c.

⁵²⁶ W.K. Heisenberg est un physicien allemand qui formula en 1925 le « principe d'incertitude ». Ce principe établit, en mécanique quantique, l'impossibilité de connaître simultanément et avec précision la vitesse et la position d'une particule.

dans les aspects de sa personne. La recherche de la flexibilité globale doit être permanente et se construire « en cours de route » et ne peut pas être appréhendée par des outils classiques de gestion. Elle ne peut être réussie que si elle permet à la fois le développement des compétences et aussi celui de la conscience humaine : c'est une question de sens à trouver.

L'étude de la notion de sens est bien présente dans les écrits de gestion⁵²⁷, notamment chez certains auteurs reconnus et réputés dans les domaines du changement organisationnel. Citons par exemple :

. Crozier qui insiste sur la nécessité d'étudier les acteurs en organisation aussi bien sur le plan cognitif et conceptuel que sur le plan subjectif et existentiel : « *les problèmes organisationnels sont à la fois conceptuels et existentiels* »⁵²⁸.

. March qui, dans ses cours de gestion à l'université de Stanford, oblige la lecture d'ouvrages portant sur des questions existentielles comme *Don Quichotte* de Cervantes, *Othello* de Shakespeare et *Guerre et Paix* de Tolstoï. Il souligne que la motivation existentielle existe bien derrière d'incessants débats sur les théories et pratiques en matière de gestion.

. Mintzberg souligne le rôle existentiel des stratégies, peu explicite en pratique de gestion : « *la stratégie n'a pas seulement pour effet de retenir l'attention des employés (...) elle offre également un sens à l'existence (...). Le rôle principal des stratégies dans les organisations est d'apporter des réponses aux grandes questions* »⁵²⁹.

. Herzberg analyse les quatre questions existentielles fondamentales suivantes : 1) Pourquoi moi ? 2) Vers qui dois-je me tourner ? 3) Qu'est-ce que je dois faire ? et 4) Qui suis-je ? Il les relie à son approche de la motivation de la façon suivante : les deux premières questions seraient liées à une dynamique hygiénique (le besoin d'échapper à la souffrance) ; la troisième question serait liée à la dynamique de motivation (le besoin de tendre vers la réalisation et la croissance) et la quatrième question tenterait d'unifier les thèses de l'hygiène et de la motivation⁵³⁰.

⁵²⁷ T.C. Pauchant, *La quête du sens*, éd d'Organisation, Québec, 1996.

⁵²⁸ M. Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, Paris, 1989, p 49.

⁵²⁹ H. Mintzberg, « Les organisations ont elles besoin de stratégie ? » *Revue Internationale de Gestion*, 12 (4), 1987, p 5 à 9.

⁵³⁰ F. I. Herzberg, « Les quatre questions existentielles : leur effet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel », in T.C. Pauchant, *La quête du sens*, o.c, p 165 à 188.

Les questions sur le sens, dans le domaine de la gestion, rejoignent les questions portant sur la gestion de multiples équilibres en organisation. Le dirigeant de PME doit concilier à la fois l'ordre et le désordre, doit gérer l'affectif et le rationnel, le collectif et l'individuel, l'économique et l'humain. Il doit aussi gérer son équilibre personnel basé sur un équilibre entre sa vie entrepreneuriale et sa vie familiale. C'est la gestion de ces multiples équilibres qui confère l'aspect de cohérence motivationnelle pour le dirigeant de PME, essentielle pour contribuer à la performance de l'entreprise⁵³¹.

Nous pensons que chercher à se motiver participe à cette recherche de cohérence essentielle. En PME, elle concerne directement le dirigeant et de façon plus précise, compte tenu de la dialectique intériorité/extériorité dans la dynamique motivationnelle globale, elle repose principalement sur son équilibre personnel. Responsable souvent unique de la vie et de la survie de sa PME, le dirigeant est l'objet de toutes les attentes et de toutes les sollicitations. S'y retrouver dans un labyrinthe d'exigences n'est pas chose aisée et **si le dirigeant veut diriger, il doit d'abord se diriger** et trouver son chemin dans un univers complexe : « *'qui t'a fait dirigeant ?' Poser cette question sacrilège montre que l'exercice de ce métier n'est plus seulement la suite logique d'un héritage ou d'une formation. Y répondre pour un dirigeant, c'est agir au quotidien dans la plus grande conscience possible de soi* »⁵³².

Des chercheurs canadiens ont beaucoup étudié la notion de l'équilibre personnel à l'exercice de la direction d'entreprise⁵³³. Ils démontrent qu'au-delà des modèles de management couramment admis, le dirigeant doit se construire un style personnel au regard de son expérience de vie. Ce travail d'introspection lui permet de reconsidérer les hypothèses qui sont à la base de son style de direction actuel, de repenser et de modifier son comportement s'il veut rester efficace. La recherche de l'équilibre personnel confère au dirigeant un pouvoir individuel lié à la présence et à la circulation d'énergie. Il est activé quand il est lié à la source d'énergie et absent quand il en est déconnecté. Le pouvoir est ici considéré comme une connexion et non une influence exercée sur autrui. C'est la capacité de percevoir, de ressentir et d'exprimer ce qui constitue l'élément moteur chez le dirigeant. C'est la dynamisation de ce pouvoir intérieur qui devient la clef

⁵³¹ H. Leibenstein, *The crisis microeconomics and X-efficiency theory in the crisis in economic theory*, Basic Book, New York, 1981. L'auteur a bâti une théorie de l'efficacité productive sur les phénomènes de motivation qui sont la source de « l'efficacité X ». Cette dernière correspond au moral, difficilement quantifiable : « *elle correspond au désir plus ou moins grand de combattre et d'affronter le danger* ». L'efficacité X concerne la notion d'effort, et l'auteur en fait une variable majeure liée au système de motivation.

⁵³² M. Metsch, « Diriger en toute conscience...de soi », in *La formation des dirigeants*, Education Permanente, N°114, Mars 1993, p 231 à 237.

⁵³³ M. de Waele, J. Morval et R. Sheitoyan, *La gestion de soi dans les organisations : la recherche d'un équilibre*, éd d'Organisations, Paris, 1998.

de vôûte d'une gestion des hommes efficace et performante. Elle est d'autant plus essentielle en PME, car la mixité entre le dirigeant et les salariés est très puissante.

La PME, en tant qu'organisation sociale centrée sur son dirigeant, dépend en grande partie du « construit psychologique » de celui ou celle qui la dirige. Diriger une PME semble conduire à la recherche permanente de multiples équilibres sachant que « *l'aboutissement à un nouvel équilibre passe par l'élaboration d'un comportement constructif en milieu complexe* »⁵³⁴. La gestion motivationnelle de soi contribue à mieux appréhender la gestion de ces équilibres, car elle demeure avant tout une démarche de type heuristique bâtie sur l'expérience et l'apprentissage.

Un processus d'apprentissage dans la dialectique dirigeant/PME

L'étude des premiers entretiens, assimilés à des récits de vie, a permis de construire une grille de lecture du processus motivationnel comprenant sept familles motivationnelles. L'analyse des entretiens 2 et 3 montre clairement que la dynamique motivationnelle évolue sans cesse. Cela provient de l'expansion de l'espace motivationnel qui lui-même dépend des influences réciproques entre les quatre domaines définis dans le modèle d'analyse. Ce changement est issu d'un phénomène d'apprentissage.

Les compétences du dirigeant fondent la compétitivité de la PME. La gestion motivationnelle de soi participe non seulement à l'amélioration des compétences détenues (ensemble des savoirs, des savoirs-faire et des capacités comportementales), mais aussi à l'expression de capacités nouvelles. Le dirigeant de PME devient l'objet d'un phénomène d'apprentissage dans la mesure où, en se motivant, il apprend en faisant et en comprenant ce qu'il fait. L'ouverture de l'espace motivationnel, initié par la culture d'une démarche intérieure (axe vertical) combinée avec une opérationnalisation en actes (axe horizontal), permet au dirigeant de PME de ne pas évoluer dans ses décisions sans fil conducteur, mais de cheminer selon des étapes successives de prises de conscience. Celles-ci sont des conditions essentielles pour acquérir plus de maturité managériale. En

⁵³⁴ C. Schmitt, J. P. Grandhayé et C. Guidat, « Perturbations en PME : une analyse des comportements », CIFPME-Nancy-Metz 1998.

conséquence, le processus de gestion motivationnelle tire toute sa dynamique d'un phénomène d'apprentissage dans lequel « *apprendre, ne signifie pas amasser de la connaissance mais déployer les capacités nécessaires à atteindre des objectifs précis* »⁵³⁵.

Dans l'analyse des principales conditions de mise en oeuvre de la dynamique motivationnelle globale, les perturbations jouent un rôle déclencheur. Les plus lourdes d'entre elles, assimilées à des crises, ont une fonction révélatrice⁵³⁶ dans la mesure où elles permettent d'apprendre à tous les niveaux, et donc d'évoluer : « *si l'on veut vraiment le changement, il faut accepter l'inévitabilité des crises* »⁵³⁷. Beaucoup d'auteurs⁵³⁸ ont montré l'évolution des compétences générées par la gestion des crises car le dépassement de ces dernières requiert des changements de technologies, de modes de gestion, de communication. Il faut aussi insister sur l'évolution des instances personnelles car la gestion des crises implique aussi des changements d'ordre culturel, moral, et psychologique.

A travers la gestion motivationnelle de soi, le dirigeant apprend et à travers lui son organisation. Cette liaison entre apprentissage individuel et apprentissage organisationnel relève des travaux fondateurs d'Argyris et de Schön⁵³⁹ ainsi que de Levitt et de March (1988)⁵⁴⁰. Les deux premiers auteurs sont à la base de la théorie de l'apprentissage organisationnel ou « *organizational learning* » :

L'apprentissage en simple boucle consiste en un changement de stratégies d'action sans interrogation sur les valeurs qui les sous-tendent. Dans de tels cas, le dirigeant porte des jugements, défend son point de vue sans expliciter son raisonnement et sans vérifier les attributions élaborées. Il s'enferme dans des routines défensives et va adopter une même théorie d'usage, dite de Modèle 1. L'apprentissage en double boucle consiste en une remise en question des valeurs qui guident les stratégies d'actions. Pour le dirigeant, cela consiste à défendre son point de vue, faire des évaluations en illustrant ses propos, en cherchant à tester la validité de son jugement. Il s'agit, en fait, d'une remise en cause sur

⁵³⁵ M. Bayad et D. J. Garand, o.c.

⁵³⁶ E. Morin, « Pour une crisiologie », *Communications* N°25, 1976, p 149 à 163.

⁵³⁷ M. Crozier et E. Fiedberg, *L'individu et le système*, o.c, p 45.

⁵³⁸ T.C. Pauchant et E. M. Morin, « La gestion des crises et la prévention de la contre-production », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1996, p 94.

⁵³⁹ C. Argyris et D. Schön, *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

⁵⁴⁰ B. Levitt et J.G March, « Organizational learning », *Annual Review of sociology*, N°14, 1988.

ses propres pratiques, d'une prise de conscience sur ses propres comportements : c'est l'adoption d'une théorie d'usage dite de Modèle 2. Pour les deux chercheurs, l'organisation est apprenante quand elle parvient à réaliser de façon durable un apprentissage en double boucle.

Dans le cadre de notre étude de terrain, nous avons observé les phénomènes suivants :

. les dirigeants s'inscrivant dans une logique d'apprentissage en simple boucle n'évoluent pas ou très peu dans leur dynamique motivationnelle globale. Les problèmes initiaux restent identiques. Si parfois il y a une interrogation pour changer, celle-ci reste sans concrétisation en actes.

. dans le cas de l'expérimentation d'une perturbation forte, certains dirigeants ont pu changer de logique d'apprentissage en évoluant vers une théorie d'apprentissage de Modèle 2. Il y a eu une remédiation de leur pratiques managériales et du lien entre ces pratiques et la performance de la PME : c'est un facteur positif de l'apprentissage.

Aoki⁵⁴¹ développe l'idée que, dans un environnement concurrentiel et en mouvance, la condition de l'adaptabilité d'une entreprise et de son efficacité repose sur des processus locaux d'apprentissage. Dans le cadre plus précis de la PME, « *pour que l'entreprise reste performante, il faut veiller à la cohérence des apprentissages locaux et des compétences actuelles et futures* »⁵⁴². Dans les PME, les situations d'apprentissage sont plus fortes qu'ailleurs, et le processus d'apprentissage du dirigeant de PME semble permanent. Pour l'améliorer, il faut prendre en compte des logiques politiques sociales et familiales, mais aussi des logiques souterraines psychiques. Il faut sortir de l'a priori que seul le mental humain est éduicable. Il faut aussi travailler sur les affects et surtout aider au développement de moyens permettant le dialogue entre intériorité et extériorité. Ce dernier favorise la responsabilisation de gestion du dirigeant de PME.

⁵⁴¹ M. Aoki, « Towards an economic model of Japanese firm », *Journal of economic literature*, Vol 28, 1990.

⁵⁴² C. Lerch, P. Llerena, M. Sonntag, « Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME » in P. Cohendet (sous la dir et al.), *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, Economica, Paris, 1996, p 230.

Il est donc judicieux de mettre en place des processus d'apprentissage afin d'améliorer la formation en potentialité de réflexions autonomes et de gestion dialectique entre le dirigeant et sa PME.

III) L'ACCOMPAGNEMENT DU DIRIGEANT DE PME

« Le métier de chef d'entreprise, c'est un exercice solitaire. C'est un métier où vous êtes seul face à la décision, au choix. C'est donc aussi l'apprentissage de la solitude dans un métier, et ça, c'est parfois pesant ». (Dirigeant C1) ; « La personne se respecte en s'inscrivant dans une recherche de convergence entre sa personnalité, ses comportements et l'entreprise » (Diriger L1) ; « C'est vrai qu'il faut toujours remotiver son personnel, mais qui nous dynamise, nous ? » (Dirigeant V).

Se motiver en tant que dirigeant de PME paraît être un exercice nécessaire mais difficile à mettre en pratique, surtout quand il s'agit de le faire de façon solitaire. Certains y arrivent, d'autres sont demandeurs d'un accompagnement. Pour aider le dirigeant de PME dans la gestion de sa motivation, nous proposons d'étudier deux formes possibles d'accompagnement : d'une part, un auto-accompagnement qui suppose l'observation de règles bien précises ; d'autre part, un accompagnement individualisé avec l'aide d'un tiers-aidant. Pour ce dernier, nous exposerons notre pratique professionnelle basée sur l'entretien motivationnel.

III.1) Pour se motiver : l'approche solitaire

S'accorder du temps pour s'observer

Le dirigeant de PME est en perpétuel mouvement. Devant faire face à l'ampleur de sa fonction, il est souvent prisonnier de l'effet-microcosme qui le pousse à l'action systématique. Il a tendance à vivre dans l'action, certain que c'est dans la praxis que doit

se fonder toute sa conduite managériale. Cet état de fait peut entraîner une minimisation, voire l'abandon d'une qualité indispensable pour la gestion motivationnelle de soi, à savoir l'auto-observation. Une telle attitude de « vision de soi » suppose l'inscription de temps de pause dans son temps opérationnel : « *la ressource la plus rare, susceptible de jouer le rôle de pivot, sera le temps* »⁵⁴³.

Ce travail d'observation ne peut se réaliser que dans le cadre d'une double distanciation de son quotidien. Il faut aller au-delà de la distanciation du cadre opérationnel (axe horizontal de la motivation) et aller à la distanciation par rapport à soi-même (axe vertical). Atteindre l'équilibre motivationnel suppose la pratique de cette double distanciation, c'est par elle que se fait l'appropriation du sens dans le jeu interactif entre objectivation, perception et interprétation.

La pédagogie de la motivation passe par un intérêt que l'on porte à soi-même. Force est de constater que certains dirigeants de PME ont plus de facilité que d'autres à savoir se distancer par rapport à eux-mêmes. Plusieurs raisons participent à cela, comme par exemple : des dirigeants pour lesquels des prises de conscience ont déjà eu lieu ; des dirigeants qui ont un intérêt pour les faits humains de façon générale ; des dirigeants qui ont une approche de l'homme de type constructiviste ; des dirigeants qui ont une envie de mieux se comprendre, de mieux se situer par rapport au monde, etc... Pour d'autres dirigeants de PME, la non prise en compte de l'auto-observation peut s'expliquer par des a priori fort tenaces sur le travail intérieur. Ils peuvent s'y méfier car étant synonyme pour eux de noirceur et d'inconnu, ou tout simplement la considérer comme inutile dans leur dynamisation motivationnelle. Pour d'autres, il s'agit de nier l'existence même de l'auto-observation rejoignant en cela le positiviste Comte dans son aphorisme désormais célèbre « *on ne peut pas se mettre à la fenêtre pour se voir passer dans la rue* »...

Nous pensons qu'il faut réconcilier le dirigeant avec ce passage sur l'intériorité sans craindre une psychologisation. Il s'agit bien, avant tout, de nourrir l'action managériale et/ou personnelle par la dynamisation de potentiels inexploités. Prendre le temps de s'observer est un passage sur soi dans le but de mobiliser du potentiel pour plus d'efficacité opérationnelle.

⁵⁴³ M. Marchesnay, « Information, risque et système de gestion de l'hypofirme », Communication au 2^{ème} Colloque International de la PME, Paris, Octobre 1995.

Quelques pratiques d'auto-observation

Notre souhait demeure ici l'exposé de quelques approches d'auto-observation. Nous distinguons les approches de type cognitif permettant au dirigeant de mieux se gérer dans un cadre décisionnel et des approches plus intériorisées prenant en compte des aspects approfondis de la personne humaine.

Les techniques qualifiées de cognitives comprennent toutes celles qui se réfèrent à la démarche de résolutions de problèmes, à la prévention de biais réflexifs pouvant nuire au processus décisionnel, etc... A l'heure actuelle, en sciences de gestion, la cartographie cognitive semble susciter l'intérêt de certains chercheurs. Celle-ci représente pour les dirigeants d'entreprise « *un formidable moyen de découverte (y compris par eux-mêmes) des ressorts de leur action et à une remarquable occasion d'apprentissage* »⁵⁴⁴.

Par définition, une carte cognitive est « *une représentation graphique de la représentation mentale qu'un chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier* »⁵⁴⁵. A ce titre, l'intérêt de la cartographie cognitive peut-être double⁵⁴⁶ : d'une part, c'est un outil d'aide à la communication avec soi-même ou avec autrui. Par sa visualisation, une carte est susceptible d'aider à réfléchir, à explorer et à prendre conscience de sa façon de penser et d'agir ; d'autre part, c'est un outil d'analyse car elle permet une étude particulière des idées représentées en donnant une topographie sur la structure formée par les liens existant entre les concepts.

Dans le cadre de l'auto-observation, l'utilisation de la carte cognitive peut être utile pour un dirigeant de PME, mais non suffisante pour un diagnostic global de sa réalité motivationnelle. La carte cognitive se limite surtout aux schèmes mentaux et ne prend pas en compte des dimensions plus intérieures (telles que l'affectivité par exemple) ou des aspects plus comportementaux (comme la gestuelle par exemple). Or c'est la prise en compte de cette globalité de critères (cognitif, affectif, corps, psychisme, etc...) qui permet un diagnostic plus affiné de la réalité motivationnelle du dirigeant de PME.

⁵⁴⁴ H. Laroche et J.P Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie de l'entreprise », Revue Française de Gestion, N°99, Juin-Août, 1994.

⁵⁴⁵ M. Audet, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité » dans P. Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisation*, Paris, éd Eska, 1994, p 187-198.

⁵⁴⁶ P. Cossette, « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », RIPME, Vol 9, n°1, 1996, p 123 à 142. L'auteur présente une utilisation de la cartographie cognitive au sein d'une PME qui a permis d'aider le dirigeant à mettre au point et à analyser sa vision stratégique.

La technique la plus approfondie d'auto-observation demeure l'introspection. Dans sa forme directe et pure, l'introspection consiste en un effort de se connaître soi-même en s'analysant : un même individu est à la fois sujet de connaissance, agent de connaissance et objet de sa propre connaissance. Diel est l'initiateur de l'introspection liée à la motivation. Il a bâti toute son oeuvre sur la psychologie de la motivation⁵⁴⁷. Pour cet auteur, l'introspection est un travail personnel qui permet d'éviter « la fausse motivation », à savoir la déformation affective qui freine toute vision claire de soi.

. De façon synthétique, l'introspection méthodique de Diel peut se résumer en deux principales étapes : dans un premier temps, il faut « chercher sa faute », c'est-à-dire admettre que dans toute situation, la responsabilisation est partagée : l'acteur doit repérer ce qui n'a pas fonctionné dans son comportement. Ensuite, il va falloir désactiver le trop plein affectif, issu de la confrontation au problème, en s'aidant du calcul psychologique. Cette technique a pour but de calmer la subjectivité de l'acteur par un exercice d'objectivation consciente et de recherche causale de « la faute initiale ». La pratique régulière de l'introspection permet d'aller à l'auto-connaissance (axe vertical), clef de voûte pour Diel de toute motivation qui ait du sens. L'introspection n'a pas bonne réputation : il peut exister des dérapages (l'intériorisation à outrance) ou des dérangements (l'acteur est à découvert) pouvant freiner sa pratique. Mais Diel en fait le pivot central de ses travaux en insistant sur sa fonction naturelle, car elle n'est rien d'autre que la prise de conscience de soi-même.

. En pratique, l'approche diélienne de l'introspection est individuelle dans sa technique mais systémique, à sa manière, dans la mise en évidence des interactions génératrices de troubles, comme l'intrication effective et réactionnelle. C'est pourquoi, cette démarche demeure une thérapie qui trouve son champ d'application privilégié dans le traitement de la pathologie quotidienne sous toutes ses formes : inadaptation familiale, scolaire, sociale, professionnelle. La psychologie de la motivation demeure féconde pour la compréhension et la prévention de ces troubles et beaucoup s'adressent à elle pour améliorer leurs qualités relationnelles ou mieux assurer une fonction éducative.

Pour Morin, l'introspection doit être pratiquée dans la mesure où tout à chacun se doit d'être psychologue, d'une part par rapport à lui-même mais aussi pour améliorer ses rapports avec autrui. C'est pour cela que l'introspection devrait être moins rarissime, et être une activité normale et habituelle. D'autant plus chez tous les acteurs ayant des responsabilités vis-à-vis d'autrui, « *le devoir d'auto-examen devrait s'imposer à toute*

⁵⁴⁷ A. Bavelier, *L'homme et ses motivations, La psychologie de Paul Diel*, éd Retz, Psychologie Dynamique, Paris, 1998 : ouvrage de synthèse résumant toute l'œuvre de P. Diel.

personne qui a une responsabilité, au plan privé comme au plan de la cité, et tout particulièrement par toute personne qui a une responsabilité au plan des idées »⁵⁴⁸.

Dans leur ensemble, les techniques d'auto-observation sont à replacer dans la perspective de la connaissance de soi. C'est sous cet aspect qu'elles sont utiles pour mieux appréhender la dynamique motivationnelle. Elles ne sont vraiment efficaces que si elles aboutissent réellement à une transformation intérieure comme tremplin pour une meilleure efficacité dans l'action. Car il ne s'agit pas uniquement de mieux se connaître au risque de dérives d'intériorisation. **Il s'agit bien plus de se connaître pour mieux agir. Une meilleure connaissance de soi est utile que si elle s'accompagne de réalisations concrètes sur le terrain de l'action.**

L'accompagnement à l'observation de soi

Si la distanciation permet la pratique de l'auto-observation, les dirigeants de PME utilisent deux approches différentes, parfois complémentaires, pour prendre un temps de recul par rapport à leur quotidien professionnel et personnel : l'approche collective et la l'approche solitaire.

Comme la complexité du réel s'accompagne de plus en plus d'incertitudes, de désorganisations et de paradoxes, « *il y a une solitude de l'homme d'action qui sait que ses actes mettent en oeuvre un nombre indéfini de niveaux de pensée et que, pourrait-il consulter tous les spécialistes en sciences humaines, il resterait confronté à l'angoisse de la décision* »⁵⁴⁹. Se fondant sur des études approfondies auprès des chefs d'entreprises de PME, Gumpert et Boyd⁵⁵⁰ ont constaté que ces derniers souffraient de solitude aussi bien à l'intérieur de leur entreprise (par manque de personnel d'encadrement, par exemple) qu'à l'extérieur (auprès de leur famille et amis en raison de l'existence de conflits de valeurs, par exemple) :

« Lorsque l'isolement remplace le brassage des idées, la pression exercée sur la prise de décision augmente. Les patrons ont besoin de sentir qu'ils ont pris les bonnes décisions. Mais évaluer leurs propres résultats en

⁵⁴⁸ E. Morin, « Réhabiliter et ré-armer l'introspection », Revue de Psychologie de la Motivation, n°9, Janvier 90, p 22 à 26.

⁵⁴⁹ J. P Coudray, *PHI + X, la rencontre de l'ingénieur et du philosophe*, éd d'Organisations, 1980.

⁵⁵⁰ D.E. Gumpert et D.P. Boyd, « Stress et solitude du patron de PME », Harvard-L'Expansion, 1984, p 44 à 57.

l'absence d'homologues de confiance est angoissant pour eux-mêmes et l'est de plus en plus lorsqu'ils manquent de points de comparaison ».

Pour pallier la solitude, les auteurs recommandent l'intégration dans des groupes de dirigeants, plus particulièrement dans des associations à finalité professionnelle. Il s'avère que l'intérêt de l'activité réticulaire⁵⁵¹ pour les dirigeants d'entreprise est aujourd'hui largement pris en compte par les praticiens de la gestion, les pouvoirs publics, ainsi que par la communauté scientifique⁵⁵². Les termes « associations » ou « clubs » regroupent des catégories de réseaux disparates, souvent de type institutionnels. Ils ont pour objet, non seulement de mettre en relation des dirigeants entre eux, mais surtout de les faire converser sur des sujets susceptibles de leur apporter une aide dans leur activité gestionnaire⁵⁵³. Les contacts avec les « pairs » peuvent apparaître comme un moyen pertinent d'enrichir ses sources informationnelles. En effet, « *pourquoi ne pas profiter mutuellement des expériences de chacun dans le domaine des pratiques de l'information ?* »⁵⁵⁴.

L'approche collective demeure le chemin le plus emprunté par les dirigeants de PME pour bénéficier d'une meilleure vision de son activité professionnelle et personnelle. Nous pensons qu'elle demeure nécessaire mais non suffisante pour une démarche d'intériorité. La relation « face à face » avec une unique personne facilitant le chemin d'intériorisation nous semble plus appropriée pour de réelles prises de conscience successives débouchant sur des actions concrètes non superficielles.

La relation « face avec soi-même » est également possible mais il paraît assez difficile de réunir les quatre conditions pour y arriver : avoir envie de travailler sur sa motivation, s'accorder du temps pour s'observer ; le faire sans être noyé par sa subjectivité ; accepter certaines réalités et décider de changer.

La relation « face à face » s'assimile à une ressource (un consultant, un formateur individuel, par exemple) accompagnant d'autres ressources (celles du dirigeant de PME). De passage dans un chemin de vie, l'accompagnant est à la fois agent de coopération et

⁵⁵¹ A titre d'exemple, citons les groupements professionnels, les cercles d'échanges créés par les Chambres de Commerce et d'Industrie ou tout autre organisme institutionnel, les APM émanant du MEDEF, le CJD, les Jeunes Chambres économiques, etc...

⁵⁵² M. Marchesnay, *Management stratégique*, Eyrolles, Collection Gestion, Paris, 1993.

⁵⁵³ P. Baillette, « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME : le cas d'adhésion à un réseau de dirigeants », Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, AIRPME, « Compétitivité et identité des PME : défis et enjeux dans un monde en mutation », Nancy-Metz, Octobre 1998.

⁵⁵⁴ B. Saporta, *Stratégies pour la PME*, Entreprendre, Paris, 1986, p 71.

catalyseur s'inscrivant dans une perspective de développement de l'autonomie. En privilégiant la prise en charge et l'auto-développement, l'accompagnant peut aider le dirigeant à s'approprier une approche adéquate de sa motivation. Il s'agit de l'aider dans une lecture satisfaisante de la réalité complexe et la mise ne place d'outils d'intervention permettant le pilotage de cette complexité.

III.2) Un exemple d'accompagnement individualisé : **l'entretien motivationnel**

Aperçu général de la démarche

Nous ne pratiquons l'entretien motivationnel que sur demande expresse d'un dirigeant de PME ayant eu une première connaissance de notre approche sur la motivation. Cela se fait principalement dans le cadre de conférences ou de séminaires pratiqués pour le compte d'organismes professionnels ou consulaires, ou toute autre association rassemblant des dirigeants de PME. Le premier impact demeure donc toujours d'ordre collectif et c'est au dirigeant lui-même à amorcer une démarche volontaire d'individualisation.

. L'intervention collective a pour nous deux avantages : d'une part, elle permet de définir clairement notre approche de la motivation du dirigeant de PME. Ce dernier possède ainsi la matière première pour jauger notre approche pédagogique. Ensuite, le style d'animation usité donne une perception de notre « manière d'être » contribuant à éveiller, ou non, une certaine confiance indispensable pour un éventuel partenariat futur.

. L'effort du dirigeant de PME à persévérer s'exprime généralement dans deux cas de figures : soit le dirigeant appelle dans les premiers jours suivant l'impact collectif, soit il renoue une relation dans l'année qui suit cette première rencontre générale. La raison de ce phénomène est liée au caractère d'urgence ou d'importance que le dirigeant de PME perçoit, par rapport à son actualité motivationnelle : pour certains, il faut un long travail de maturation ; d'autres ne se sentent pas vraiment concernés au moment même de l'intervention ; pour d'autres encore, il s'agit d'accompagner une actualité qui se heurte de plein fouet à des problématiques d'ordre motivationnel.

Pour rencontrer le dirigeant de PME, nous attendons toujours que celui-ci nous rappelle trois fois. C'est un simple instrument de mesure pour jauger sa réelle implication à pratiquer un entretien motivationnel. Lorsque le contact téléphonique a lieu, un premier

rendez-vous est planifié dans un endroit neutre, c'est-à-dire en dehors des deux contextes professionnels respectifs. Notre souhait réside ici dans une volonté d'une rencontre informelle, laissant place à l'échange constructif et convivial. L'objet de cette première rencontre individualisée est quadruple :

- . vérifier que le dirigeant de PME soit bien en phase avec notre approche de la motivation.
- . évaluer, sans l'explicitier, une ébauche de l'espace motivationnel actuel du dirigeant afin de nous donner une première mesure de l'intensité de l'entretien motivationnel futur, s'il a lieu.
- . confirmer l'empathie de la relation : la confiance est essentielle entre les deux parties.
- . informer sur ce qu'est et n'est pas un entretien motivationnel, tant dans son contenu que dans sa méthodologie.

A titre d'exemple, cette étape a permis d'éviter des rencontres inutiles pour des raisons diverses : confusion sur l'objet même de l'entretien ; problématique exposée facilement solutionnable ; situation vécue faisant appel à un suivi d'une autre nature, etc.. A l'issue du premier contact, nous laissons le dirigeant de PME libre de persévérer ou non dans son envie de pratiquer un entretien motivationnel, en lui octroyant un délai de réflexion de trois semaines. Passé ce délai, il est convenu que sans appel de sa part, l'entretien ne se fera pas. A contrario, un nouveau contact téléphonique permettra de planifier un rendez-vous directement dans nos locaux.

Cette phase préparatoire est indispensable pour mener de façon constructive un éventuel entretien motivationnel, car elle demeure l'étape de mise en confiance mutuelle, de validation de la volonté initiale du dirigeant de PME à participer à un entretien spécifique, de détermination réciproque dans un accompagnement motivationnel.

Lorsque le dirigeant prend l'initiative de nous rencontrer, nous lui demandons de nous faire parvenir deux documents basés sur les techniques de l'analyse transactionnelle. Dans la mesure où nous maîtrisons cet outil, nous l'utilisons simplement en guise de repérage de ce qui semble émerger, en termes de forces et faiblesses, dans l'actualité professionnelle et personnelle du dirigeant de PME. Nous en établissons un diagnostic assez élaboré qui sera utilisé à un moment précis de l'entretien motivationnel. Lorsque celui-ci a lieu, il obéit à une méthodologie bien précise développée dans le paragraphe suivant.

A la fin de la rencontre, une date est fixée d'un commun accord pour un retour opérationnel des effets de l'entretien. Souvent, celui-ci se passe dans les trois mois de la rencontre au sein même de la PME. Elle se passe de façon conviviale et le dirigeant expose son vécu expérientiel depuis l'entretien motivationnel. Nous lui demandons d'explorer toutes les facettes de la motivation redynamisée, tant sur le plan professionnel que sur le plan personnel, et d'exposer librement les éventuels problèmes rencontrés.

Dans de rares cas, le dirigeant de PME n'a rien mis en place. Les raisons évoquées sont majoritairement un manque de temps ou l'arrivée d'un événement inopiné ayant empêché la mise en route de l'agenda motivationnel. A chaque fois, le dirigeant ne s'est jamais défaussé de ses responsabilités et a confirmé son intention de remédier à la situation dès que possible.

Notre prestation prend fin à cet ultime rendez-vous dans la mesure où nous souhaitons renvoyer le dirigeant de PME dans son autonomisation et sa responsabilité. Car l'entretien motivationnel demeure avant tout un moyen d'accompagnement ponctuel de redynamisation et non une fin en soi. Il s'agit plus d'une aide passagère pour aider un dirigeant de PME à résoudre une problématique motivationnelle qu'il subit et dont il ne trouve plus les ressources nécessaires pour la résoudre.

La conduite technique de l'entretien motivationnel

Avant l'arrivée du dirigeant de PME dans nos locaux, un travail préparatoire se met en place. Tout d'abord, une préparation spatiale de la pièce où va se dérouler l'entretien. Nous faisons en sorte que le lieu soit accueillant et chaleureux, et préparons de quoi boire à côté du fauteuil de l'interviewé. Nous ôtons de la pièce tout matériel de bureau susceptible de parasiter la rencontre : téléphone, fax, etc... Ensuite, une préparation mentale par la pratique de quelques exercices de respiration et de relaxation. Le but étant de nous ressourcer sur tous les plans de l'être en vue de pouvoir pratiquer l'entretien au maximum de son efficacité.

Lorsque le dirigeant est installé, et après quelques minutes de discussion informelle de mise en route, l'entretien motivationnel peut démarrer. Celui-ci dure en moyenne trois heures réparties en quatre séquences temporelles spécifiques. La première dure trois quart d'heure environ pour préparer mentalement et psychiquement le dirigeant de PME. Cette phase préparatoire nous sert aussi à mieux comprendre l'évolution de l'espace motivationnel du dirigeant par l'écoute attentive de sa trajectoire personnelle et professionnelle.

. Nous aidons le dirigeant en lui demandant de se concentrer sur l'exposé de sa vie scolaire et familiale, au moment de son entrée en classe de Seconde : quel type d'élève était-il ? Que faisaient ses parents ? Où habitaient-ils ? Avait-il des frères et soeurs ? Quels étaient ses loisirs ? Quel métier souhaitait-il faire à l'époque ? etc... Ces premières questions fort simples permettent au dirigeant d'engager facilement l'explication des premières bases de son espace motivationnel. Parfois de lui-même, le dirigeant souhaite apporter des informations complémentaires en remontant encore plus loin dans le temps. Puis nous laissons le dirigeant poursuivre librement son itinéraire jusqu'à l'époque actuelle, facilité en cela par des questions que nous posons de temps en temps : pour canaliser la parole, pour approfondir un aspect du discours, pour éviter le monologue, etc...

Dans la mesure où l'entretien motivationnel est une démarche de co-construction, cette première étape sert de cueillette d'informations afin de mieux comprendre ce qui fait crise dans un travail en intériorité et de rendre compte de l'évolution personnelle et professionnelle du dirigeant.

L'étape suivante est la plus importante dans la conduite l'entretien motivationnel Elle dure environ une heure. Elle se présente sous la forme d'un échange questions/réponses. Son but est de permettre au dirigeant de PME de se distancer de sa réalité actuelle pour mieux observer son parcours de façon objective, d'en comprendre les éléments de frein et les facteurs de dynamisation, d'en accepter l'existence tout comme l'éventuelle absence.

La distanciation est une forme d'attention à la réalité dépouillée, elle neutralise le dirigeant. Par le passage à la décentration, la distanciation est un changement de regard permettant d'agir avec un autre cadre d'interprétation

A ce niveau de l'entretien, le dirigeant de PME n'est plus dans une explication rationnelle et logique de sa construction identitaire, mais dans une démarche d'intériorisation sur sa propre personne, « *l'intellection reste une intellection, elle ne détermine pas un comportement parce qu'elle reste sans prise sur le système des motivations* »⁵⁵⁵. Notre rôle consiste à positionner le dirigeant face à un miroir virtuel qui l'aide dans la phase des prises de conscience successives conduisant à la rencontre avec lui-même. C'est le moment le plus fort de l'entretien motivationnel, celui où le dirigeant « saisit » les causes profondes de sa problématique initiale, comprend le sens de sa réalité

⁵⁵⁵ R. Mucchielli, « Réflexions sur les choses de la vie », in A. Mucchielli et A. Vexliard (coord.), *L'homme et ses potentialités : études en hommage à R. Mucchielli*, ESF, Paris, 1984, p 26.

motivationale, en perçoit les effets positifs et négatifs dans sa vie organisationnelle et aussi personnelle :

« La motivation est déjà dans la perception. Cette conclusion devenue classique en psychologie sous la forme bien connue du rapport entre intérêt subjectif et la sélection perceptive, n'a pas encore été assez approfondie. Ce ne sont pas seulement les opinions qui forment un système : c'est la personnalité tout entière qui est système ou probablement une hiérarchie organisée de sous-systèmes de besoins, de sentiments, d'attentes, d'expectations de valeurs »⁵⁵⁶.

Il arrive un moment où le dirigeant de PME doit se confronter à la réalité du dysfonctionnement qui, dans la plupart des cas, n'a plus rien à voir avec la situation de départ. Notre rôle est d'amener à cette confrontation car elle demeure le terreau indispensable à la prise de conscience. Généralement cette vision instantanée de la réalité d'une problématique motivationnelle s'accompagne d'un changement comportemental dans l'entretien. Le dirigeant paraît allégé d'un poids initial qui le perturbait et surtout satisfait d'une clarification opérante qu'il a su mener jusqu'à son terme. Il s'agit là de la valeur de l'auto-correction par la méthode nommée autoscopie ou auto-confrontation.

Cette étape cruciale est suivie d'une demi-heure d'interprétation durant laquelle la vision du dirigeant de PME évolue vers un souhait de compréhension plus élargie de sa problématique initiale et une demande forte d'informations explicatives : pourquoi n'a-t'il pas vu quelque chose qui lui semble désormais évident ? Quelles en sont les raisons ? Comment éviter de réitérer la situation dysfonctionnelle ? etc... Notre implication demeure ici pédagogique et souvent nous sommes amenés à utiliser des métaphores ou des dessins et schémas simples pour apporter des éléments de réponses au questionnement du dirigeant. C'est à ce moment que nous faisons le compte rendu du diagnostic basé sur l'analyse transactionnelle.

Nous ne faisons aucune interprétation sans qu'il y ait de la part du dirigeant une acceptation de la confrontation. C'est le oui intentionnel qui demeure déjà un premier pas vers la résolution. Cette interprétation n'est jamais unique (nous ne sommes pas le dirigeant, et nous n'avons pas vécu sa vie) mais nous pouvons généralement déterminer trois à quatre possibilités d'interprétation de l'actualité de l'espace motivationnel. Nous essayons de donner un sens à l'expérience vécue, sa genèse et ses orientations pour le futur. Là aussi, plusieurs formes d'interprétation sont possibles⁵⁵⁷ :

⁵⁵⁶ R. Mucchielli, o.c, p 27.

⁵⁵⁷ M. Kets de Vries, *L'entreprise névrosée*, o.c, p 109 à 110.

. l'interprétation de transfert consiste à expliquer en quoi les dysfonctionnements dans la situation actuelle ont une racine dans des schèmes du passé, notamment dans les interactions entre les individus.

. l'interprétation de contenu concerne une explication des éléments de construction identitaire du dirigeant, que ce soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise, en dépeindre les forces et les faiblesses. Il s'agit de raccorder le passé au présent.

. l'interprétation de résistance fait apparaître les divers mécanismes de défense utilisés par le sujet, les conditions favorisant leur expression et leurs mode d'action.

Cette dynamique interprétative a un but unique : donner une « vue de soi » au dirigeant qui l'accepte, entraînant une prise de conscience qui facilite, pour la suite, le souhait d'une opérationnalisation.

Les derniers trois quart d'heure de l'entretien ont un double but : d'une part, contribuer à accompagner le dirigeant de PME dans une ébauche de projet pour la mise en oeuvre d'actions futures opérantes et, d'autre part, l'aider à visualiser les conséquences néfastes si l'intention du changement ne se concrétise pas sur le terrain. La plupart des cas, le dirigeant de PME établit une liste d'actions à mettre en place ainsi qu'une planification dans le temps. Avant de partir, le dirigeant de PME souhaite souvent s'exprimer librement sur les apports de l'entretien motivationnel qu'il vient de vivre et échanger sur notre pratique professionnelle.

III.3) Les enjeux de l'entretien motivationnel

Les fondamentaux de l'entretien motivationnel

L'entretien motivationnel repose sur trois aspects fondamentaux : la médiation, la dialectique et la métacognition.

Par étymologie, le terme « médiation » renvoie à l'idée d' « intermédiaire entre ». L'entretien motivationnel entre dans le champ de la médiation dans la mesure où il se positionne entre un acteur en dysfonctionnement motivationnel et une situation-objet. Il s'agit d'aider à une rencontre entre un individu et une situation, non pas par l'apport exclusif de techniques qui supposerait que l'entretien motivationnel se place dans le registre de l'assistance, mais par une réelle démarche de catalyseur. Celle-ci amène

l'acteur en dysfonctionnement motivationnel à trouver lui-même des solutions. Le rôle de l'accompagnateur s'apparente nettement à celui de médiateur qui doit « *pousser à l'acte, sans tergiverser. S'il a bien fait ce qu'il avait d'abord à faire - éveiller des libertés et des responsabilités - celles-ci se mettent en mouvement, reprennent langue, se confrontent, recherchent un résultat, même partiel, veulent aboutir à la production d'une solution ou au moins d'une situation nouvelle. Il y a dans une vraie médiation une créativité manifeste, une inventivité, qui apporte souvent soulagement, une profonde satisfaction, sinon une joie : tout médiateur l'a constaté* »⁵⁵⁸.

Le philosophe Hegel⁵⁵⁹ désigne le concept de dialectique comme une évolution, un mouvement d'un moment initial à un moment final dans lequel chaque moment dépend du précédent et dont la dynamique est produite par un conflit, une contradiction et des prises de conscience. Sur le plan pratique, l'entretien motivationnel instaure un processus de dialectique entre la singularité de l'acteur et la dimension plurielle de son appartenance, celle-ci recouvrant non seulement le professionnel, mais aussi la vie « hors travail ». Il apparaît comme le continuum de multiples éclairages qui inspire de l'extérieur un certain désir de la part de l'acteur. Peut-être que ce désir retombera, peut-être qu'il va « prendre ». L'essentiel est qu'une étincelle ait été donnée que l'acteur se chargera d'alimenter : « *il va s'agir de changer le changeable pour réaliser le désir et aboutir à la satisfaction recherchée, ou bien accepter l'inchangeable et sublimer le désir, c'est-à-dire y renoncer sans regret. On pourra ainsi rétablir à nouveau une relative satisfaction intime, même dans les situations adverses* »⁵⁶⁰.

Le préfixe « méta » est utilisé par Aristote dans sa « métaphysique » pour désigner ce qui vient après la physique et au dessus d'elle : elle en comporte les fondements, ce qui permet de la comprendre. Le préfixe « méta » renvoie à l'idée de distance, et en même temps à un aspect de transcendance qui permet une explication, une compréhension par les fondements. Le concept de métacognition, fondé par Flavell⁵⁶¹, se rapproche de celui de « prise de conscience » dont Piaget a fait un maillon essentiel du développement de l'intelligence. L'entretien motivationnel rejoint les fondements de la démarche métacognitive :

⁵⁵⁸ J.F. Six, « Médiation et médiateur », Revue Etudes, Juillet-Août 1993.

⁵⁵⁹ G.W.F. Hegel, *La phénoménologie de l'esprit*, Aubier-Montaigne.

⁵⁶⁰ P. Diel, « A la découverte des motivations », Revue de la Psychologie de la Motivation, N°8, Juin 1989, p 17.

⁵⁶¹ J.H. Flavell, « Développement métacognitif », Psychologie Développementale, Mardaga, 1985.

. il permet de devenir « spectateur de soi » et rend possible cette conscience de soi chez un acteur qui opère en lui-même des prises de consciences successives sur son activité de gestion tant professionnelle que personnelle.

. il s'agit bien d'un véritable processus par lequel l'acteur-sujet assure lui-même la régulation de son activité, de résolution de problèmes.

La portée de l'entretien motivationnel

L'entretien motivationnel est une aide qui convie à un travail de remise en forme globale de son espace motivationnel. Ce travail consiste à la fois dans la recherche causale de l'actualité motivationnelle, et aussi à une redynamisation énergétique. C'est un véritable travail sur l'écart entre l'actuel et le passé, l'acteur et le futur, le proche et le lointain.

Le fil conducteur de l'entretien motivationnel repose sur l'analyse de la trajectoire individuelle. Comme les dynamiques identitaires sont traversées par des conflits entre les composantes sociales, psychologiques, l'approche biographique peut permettre de repérer certains de ces processus et de mettre en évidence quels sont les compromis à réaliser. Il s'agit d'un travail sur le sujet pour tenter de se déprendre de ses conditionnements, de ses enfermements. Le but est de révéler la personne à elle-même, de l'aider à sortir de son « bricolage identitaire ».

Le dirigeant se souvient pratiquement toujours des différents « temps énergétiques » qui se sont inscrits dans son histoire de vie. Dès lors qu'il se penche et observe le déroulement chronologique de son vécu motivationnel, il est en mesure d'en repérer les principaux rouages, tant dans leur construit positif que dans leur dysfonctionnement. Il pourra ainsi trouver les effets-leviers et les dangers à éviter pour se repositionner dans une nouvelle dynamique d'action. L'étude de ces différents moments, de même que l'analyse de leur articulation dans le temps, permettent de mettre en évidence un véritable « agenda motivationnel » du dirigeant de PME qu'il va s'agir de remplir. L'entretien motivationnel accompagne le dirigeant dans cette élaboration, tant au niveau des événements passés qu'au niveau des possibles solutions à venir.

L'entretien motivationnel est plus qu'une démarche de reconstruction identitaire. En effet, dans sa mise en œuvre, il existe à la fois un effet de réflexivité (élucidation) et

un effet de volonté capable d'entraîner vers l'action⁵⁶². Il y a engagement du sujet sur une autre dimension, autour de la capacité d'entreprendre et de se situer dans des actions volontaires.

L'entretien motivationnel demeure, avant tout, un moyen de redynamisation individuelle et non un simple outil d'intériorisation. Il se veut aidant à une réflexivité professionnelle et personnelle qui réintroduit l'acteur dans la vie sociale. L'objet est d'aider à dynamiser une complémentarité fondamentale entre la réflexivité individuelle et l'implication, l'engagement dans l'action. C'est pourquoi, l'entretien motivationnel permet de plus approfondir les véritables racines de l'action entrepreneuriale : celles qui ont fait défaut dans le passé et celles qui sont à cultiver dans le présent. En définitive, **l'entretien motivationnel consiste à donner les moyens psychologiques d'un cadre de référence opérationnel pour ouvrir à un meilleur guidage de l'action en PME.**

. Au cours de la recherche, nous avons été amenés à prendre connaissance de l'existence des « entretiens de motivation ». Ils se définissent comme une méthode de préparation de personnes présentant un ou plusieurs troubles du comportement à une thérapie⁵⁶³. Utilisé dans le cadre du traitement des conduites addictives (alcoolisme, tabagisme, toxicomanies) ou des troubles du comportement alimentaire, l'entretien de motivation a pour but d'aider le patient à bien percevoir le dilemme auquel ses troubles le confrontent, tout en préservant, voire en renforçant, son sentiment de liberté de choix et d'action. Il est une façon d'accompagner un individu à prendre conscience d'un problème avéré ou potentiel, et décider d'entreprendre quelque chose pour y remédier.

. Il semble que l'entretien motivationnel s'apparente au récit d'intervention utilisé en formulation de projets de vie. A la différence du récit de recherche, accordé à la finalité du chercheur et suscité à la demande expresse de ce dernier, le récit d'intervention se met en priorité au service des personnes qui se racontent. Il vise à obtenir, au bénéfice de celles-ci, un effet de changement ou de transformation. Des premières formes développées émergent dans le champ des sciences de l'éducation, à l'initiative d'universitaires praticiens et de théoriciens à la formation d'adultes⁵⁶⁴. Ceux-ci sont à l'initiative de la création de l'ASIHISIF (Association Internationale des Histoires de vie en Formation) qui a comme objectif d'accompagner des adultes en formation dans leur projet de vie personnelle et professionnelle. La démarche offre un espace privilégié pour

⁵⁶² M. Legrand, *L'approche biographique*, Hommes et Perspectives, Paris, 1993, p 257 à 263.

⁵⁶³ T. Léonard, et I. Matheron, « Intérêt des entretiens de motivation pour les thérapies cognitives et comportementales », *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 8,4, 1998, p 125 à 130.

⁵⁶⁴ Citons à titre d'exemple, G. Pineau, formateur et chercheur d'origine québécoise et professeur à l'université de Tours.

faire retour sur son passé et ce qui déjà s'y signifiait, pour ensuite s'élancer vers l'avenir dans le but de s'approprier plus lucidement son propre parcours de formation.

Les apports et les limites de l'entretien motivationnel pour le dirigeant de PME

L'entretien motivationnel permet au dirigeant de PME de recouvrer une réelle « santé motivationnelle ». La démarche repose sur une stratégie d'auto-observation accompagnée, amenant à une évaluation plus juste des problèmes dysfonctionnels. C'est une condition fondamentale pour la mise en place d'actions opérantes positives.

La démarche d'auto-analyse peut se pratiquer de façon autonome, mais, force est de constater qu'elle demeure souvent teintée de subjectivité et d'affectivité dans la mesure où la réalité est toujours perçue à travers un prisme personnel, et donc non neutre. Praticué à l'aide d'un professionnel-expert, l'entretien motivationnel revêt cette dimension essentielle de « miroir » objectif et impartial, révélant des constats qui vont dépasser le simple aspect technique ou visible du dysfonctionnement motivationnel pour une étiologie tangible des problèmes de fond.

L'entretien motivationnel permet d'acquérir ou de recouvrer une hygiène motivationnelle qui s'appréhende par l'expérience d'une double démarche : d'une part, une démarche de distanciation ponctuelle du dirigeant de PME par rapport à un rythme professionnel soutenu et parfois perturbé ; d'autre part, une démarche de réflexion-action où le dirigeant redevient un sujet-auteur de son processus motivationnel : « *la motivation n'est pas le problème d'être actif, mais d'être auteur car celui qui est auteur dispose des moyens de fonctionner dans les différents environnements* »⁵⁶⁵.

Sur le plan gestionnaire, l'entretien motivationnel perfectionne l'actualité professionnelle du dirigeant de PME par l'ancrage d'actes de modifiabilité réfléchis et voulus par lui-même. Il l'accompagne dans une réappropriation de son champ d'actions dans lequel il se sentait bloqué ou entravé. En tant qu'acte majorant, l'entretien motivationnel est une pratique possible de gestion positive de l'espace motivationnel, dans la mesure où elle le dynamise à un double niveau : au niveau de la régulation d'un dysfonctionnement par le recouvrement d'une homéostasie motivationnelle entre les deux axes régissant la construction et l'évolution de l'espace motivationnel ; au niveau de l'élévation de conscience donnant du sens à l'agir motivationnel.

⁵⁶⁵ M. Legrand, o.c, p 257 à 263.

La pratique de l'entretien motivationnel est un moyen parmi d'autres pour accompagner un dirigeant de PME « à faire le clair en soi ». Certaines limites peuvent nuire à son degré d'efficacité.

. Tout d'abord, l'entretien motivationnel peut faire l'objet d'un certain a priori auprès de dirigeants de PME qui l'assimilent trop rapidement à un outil de thérapie. Il revêt alors une connotation médicale qui supposerait que les dirigeants soient considérés comme des patients, au même titre qu'une clientèle médicale. On serait alors bien loin du monde gestionnaire de l'entreprise.

. La résistance aux changements et aux habitudes de fonctionnement demeurent des freins majeurs pour certains dirigeants qui laissent « l'étincelle s'éteindre ».

. Les effets de l'entretien motivationnel sont d'autant plus négatifs ou réduits si le contexte d'application est non facilitant.

CONCLUSION

Arrivés au terme de notre travail, nourris d'une synthèse analytique entre les apports théoriques et les résultats de notre travail empirique, **nous proposons une « carte d'identité » de la dynamique motivationnelle globale**. Celle-ci se caractérise par **trois principes majeurs** :

1. La dialogique qui exprime la multiplicité des logiques qui traversent ce phénomène complexe. La superposition de ces logiques génère des démarches heuristiques et contingentes, d'où une multiplicité de solutions et de futurs,
2. La récursivité qui traduit l'évolution du phénomène motivationnel qui se construit « chemin faisant » et en participant à la réalité par des causalités mutuelles,
3. L'hologrammisme qui fait que chaque point du phénomène reflète les qualités de tout le phénomène, et inversement, le tout ne faisant que reprendre les informations de chacune des parties.

En tant que phénomène complexe, la dynamique motivationnelle est gérable pour plusieurs raisons :

. elle reste une attitude syncrétique, c'est-à-dire une conduite active où l'on s'appuie sur des connaissances issues de l'approche expérientelle. Le vécu de crises demeure donc nécessaire et fécond car il permet à l'intériorité de mieux se défendre quand elle se risque, quand elle accepte la confrontation. La crise est constitutive de tout projet vital.

. elle provient d'une distanciation du quotidien permettant la mise en éveil de l'individu. Ce processus de désactivation permet le lâcher-prise de ses convictions et de ses modèles adaptatifs de pensée et de comportements. Il aide à une approche de conscientisation et d'individualisation (partie inférieure de l'axe vertical) qui permet de retravailler ses valeurs ses normes et de reconfigurer ainsi un cadre éthique et moral (partie supérieure de l'axe vertical). Par la suite, ces nouvelles valeurs vont orienter toute une dynamique d'actions (axe horizontal).

C'est dans le jeu dynamique entre intériorité et extériorité que s'effectue l'évolution spatio-temporelle de l'espace motivationnel.

elle demeure un construit individuel qui participe à la production de sens. Elle doit s'interpréter au-delà du principe de rationalité, par la culture d'un chemin remontant à la source, à ce qui fonde la cohérence entre rationnel et irrationnel.

Se motiver, pour le dirigeant de PME, consiste à savoir gérer la dynamique motivationnelle globale qui participe à une meilleure efficacité entrepreneuriale. En effet, la motivation du dirigeant est une dynamique énergétique qui parcourt, de façon transversale, des qualités managériales : elle en favorise leur potentialité et leur existence.

CONCLUSION GENERALE

- I -

Synthèse de la recherche

Les PME occupent aujourd'hui la pointe de l'actualité. Tout d'abord, le monde socio-économique et politique s'y intéresse de façon accrue, dans la mesure où elles sont reconnues comme un enjeu de compétitivité important. Elles sont sources de créativité et d'innovation, elles font preuve de flexibilité et d'adaptabilité face au changement, elles sont pourvoyeuses d'emploi. Par ailleurs, les études scientifiques relatives à la PME se sont multipliées de telle façon que ce type d'entreprises semble gagner en légitimité, avec des caractéristiques qu'on lui reconnaît en propre.

Les PME se caractérisent par une forte hétérogénéité qui rend difficile une définition consensuelle sur leur identité. Toutefois, et ce fut la première étape de notre recherche, le monde scientifique s'accorde pour leur conférer des spécificités qui soient acceptables par tous. Par exemple, dans le cadre des questions de gestion, le rôle du dirigeant apparaît déterminant au point d'être le critère fondamental de certaines définitions. Le dirigeant demeure la clef de voûte de la PME, toutes les actions importantes du management lui sont attribuées, qu'elles soient d'ordre stratégique ou organisationnel. Cette forte responsabilité de gestion amène le dirigeant de PME à vivre une réalité entrepreneuriale qui le confronte, au jour le jour, à la prise de décision, à travers des choix importants qui engagent à la fois la structure et les hommes. Cette place centrale le met au cœur d'une dialectique entre vecteur de dynamisation et source de tension. Dans la mesure où la PME se régule et se dynamise autour du dirigeant, il est important de regarder comment celui-ci se régule et se dynamise lui-même.

Dès lors, la notion de motivation s'est imposée comme particulièrement éclairante pour mieux approcher la performance entrepreneuriale. C'est pourquoi la seconde étape de la recherche a consisté à mieux cerner ce grand ressort de la conduite humaine, considérant que la motivation demeurerait une clef de lecture

intéressante pour approfondir la dynamisation du dirigeant de PME. Pour aborder le concept de motivation, en sciences de gestion, nous avons emprunté trois chemins. Chacun d'entre eux a permis un approfondissement du phénomène en nous aidant à répondre à quelques questions fondamentales : comment interpréter la motivation du dirigeant de PME ? Quel en est le contenu ? Comment agir sur elle pour favoriser la dynamisation de ce type de dirigeant ?

Le premier chemin emprunté fut un chemin d'analyse critique par l'observation du concept de motivation. Souhaitant dépasser les approches traditionnelles, sans les négliger pour autant, nous nous sommes appropriée l'approche paradigmatique de Kanfer (1990). Celle-ci permet une vision renouvelée de la motivation en proposant trois paradigmes qui représentent chacun un niveau d'implication personnelle au regard de l'action motivée :

- . un premier paradigme considère l'individu sous l'angle de sa dépendance, soit interne (par les besoins, par les désirs, par les pulsions...), soit externe (selon les stimulations par le milieu),
- . un second paradigme étudie les mécanismes cognitifs par lesquels l'individu se libère des déterminants endogènes et exogènes en attribuant des valeurs à ses comportements,
- . un troisième paradigme situe l'individu sous l'angle de sa capacité à s'auto-réguler face à une pluralité de raisons d'agir.

C'est dans ce troisième paradigme que nous nous sommes situées, c'est-à-dire que nous considérons le dirigeant comme un sujet actif par rapport à une situation et non contraint par elle. En conséquence, nous avons inscrit la recherche dans une perspective psychosociale qui intègre la dynamique propre du dirigeant de PME. Cette posture scientifique nous a permis de définir la motivation comme une force énergétique reliant des facteurs individuels issus de la personne même du dirigeant (son histoire de vie, son identité, ses valeurs, sa personnalité, ses affects...) et des facteurs contextuels liés aux caractéristiques de la PME (sa genèse, son domaine d'activité, le nombre des salariés, la constitution du capital, la stratégie mise en place...). En tant que processus énergétique, la motivation est donc gérable par le jeu de multiples régulations. Si la plupart d'entre elles s'effectuent de façon inconsciente et instantanée (comme certaines régulations du corps, par exemple), une grande partie reste sous le contrôle du dirigeant de PME. Il peut en effet intervenir au niveau de ses affects ou au niveau de son mental, par exemple, pour aboutir à une meilleure dynamisation personnelle.

Nous avons donc été amenée à développer un second chemin pour approfondir les connaissances acquises sur le concept de motivation. Ce fut l'objet de la troisième étape de notre recherche, étape centrale qui a consisté à évaluer les dimensions développantes ou aliénantes des motivations pour donner sens à l'action du dirigeant de PME. Tout d'abord, nous avons mis en avant l'aspect réflexif de la motivation. Le dirigeant de PME ne peut pas être motivé par autrui ou par un objet extérieur, tout au moins peut-il être influencé par eux. Nous avons montré que la problématique de la motivation du dirigeant de PME passe avant tout par un chemin personnel qui consiste à savoir se motiver. Ce chemin se construit en interaction avec la démarche sociale (et managériale) d'aide à la motivation d'autrui. Plus encore, l'approche réflexive de la motivation suppose que le dirigeant de PME engage une démarche pour se motiver lui-même avant la mise en place de techniques motivationnelles ou de toute autre action collective auprès de ses salariés.

Nous avons ensuite tenté de comprendre ce que les termes « se motiver » recouvrent et montré qu'ils évoquent se gérer soi-même. En tant que tel, nous avons interrogé le thème de la gestion de soi comme base de l'auto-motivation. Savoir se gérer suppose de posséder les connaissances nécessaires sur soi pour se transformer (s'améliorer, se construire...) de façon appropriée. Nous avons contribué à aider le dirigeant de PME en ce sens, en développant de façon approfondie les conditions d'existence et d'émergence de la gestion de soi.

. Dans un premier temps, nous avons explicité les fondements de la gestion de la motivation du dirigeant de PME. Ceux-ci font appel à plusieurs notions qui s'entrecroisent et contribuent à l'évolution de l'énergie motivationnelle : les notions de régimes identifient diverses intensités énergétiques ; les notions de perturbations définissent de multiples dysfonctionnements motivationnels que le dirigeant de PME rencontre au cours de sa trajectoire ; les notions de crises révèlent des moments-clefs qui déploient l'énergie motivationnelle dans des formes structurantes pour l'identité du dirigeant de PME.

. Dans un second temps, nous avons montré que la gestion de soi repose sur la recherche d'une cohérence entre intériorité et extériorité. Au niveau du dirigeant de PME, cela suppose qu'il développe deux approches complémentaires dans sa pratique entrepreneuriale au quotidien : d'une part, une approche de type « extériorité » qui concerne l'acquisition et le développement de compétences venant nourrir sa fonction de dirigeant (par exemple, une gestion du temps plus affinée, une meilleure animation des équipes) ; d'autre part, une approche de type « intériorité » qui consiste en l'éveil et la dynamisation d'un système régi selon une articulation entre quatre

sphères principales déterminant les fondements de la personne humaine : la sphère cognitive, la sphère affective, la sphère physique et la sphère psychique.

Si les deux approches de l'intériorité et de l'extériorité se chevauchent, c'est la dimension subjective qui fonde l'engagement personnel du dirigeant, et par là même, influence le comportement entrepreneurial. La dimension intérieure du dirigeant de PME peut être une ressource autant qu'un frein dans les façons d'agir. Nous défendons l'idée que les logiques guidant le fonctionnement d'une PME sont plus complexes que ce qu'en dévoile la rationalité économique habituelle, même au sens le plus large du terme. Elles relèvent aussi de réalités psychologiques plus ou moins intériorisées qu'il faut prendre en compte pour comprendre le principe de dynamisation managériale.

C'est pourquoi nous avons proposé un modèle de la dynamisation du dirigeant de PME faisant appel à cette articulation entre intériorité (le dirigeant dans « ce qu'il « est » en tant que personne humaine) et extériorité (le dirigeant dans « ce qu'il fait » à travers ses rôles au quotidien). Ce modèle opératoire présente une grille de lecture de « l'agir motivationnel » qui évolue en fonction de quatre domaines spécifiques :

. Le « domaine de l'action sociale » concerne une motivation issue de et/ou réinvestie dans toutes les implications sociales du dirigeant. Celles-ci correspondent aux différents rôles que tient le dirigeant dans sa vie « hors PME »¹ : rôle familial (famille proche ou lointaine...), rôle amical (relations interpersonnelles...), rôle social (vie sportive, culturelle, associative...).

. Le « domaine de l'action organisationnelle » fait référence à une motivation issue de et/ou réinvestie dans toutes les implications organisationnelles du dirigeant. Il s'agit de ses multiples rôles au sein de la PME : stratège, organisateur, animateur, financier...

. Le « domaine de l'être personnel » concerne une motivation issue de et/ou réinvestie dans une dynamique réflexive du dirigeant de PME avec son intériorité : la perception de soi, l'estime de soi, la conscience de soi...

. Le « domaine de l'être organisationnel » fait référence à une motivation issue de et/ou réinvestie dans une dynamique réflexive du dirigeant de PME sur son rôle entrepreneurial : la perception du rôle, affinités de la fonction...

¹ Cela ne veut pas dire que les rôles décrits n'aient rien à voir avec le fonctionnement réel en PME, mais que cela n'entre pas dans les rôles formels liés aux principes managériaux courants.

La motivation se crée et se développe en traversant tour à tour chacun de ces quatre domaines qui s'influencent mutuellement. Il se forme ainsi un espace motivationnel qui traduit à la fois le champ des significations personnelles et celui des dynamiques moteurs du dirigeant de PME.

La quatrième étape de notre recherche a été la confrontation de nos premières conclusions théoriques avec le terrain. En ce sens, nous avons emprunté un troisième chemin pour approfondir les connaissances sur le concept de motivation, celui de l'instrumentation ouverte. Dans la mesure où notre vision de la motivation fait intervenir les trajectoires des dirigeants de PME, nous avons choisi une démarche méthodologique de type constructiviste, historique et comparative. Celle-ci nous a permis d'observer la gestion de la motivation « telle qu'elle se fait ». Sur la base d'un échantillon de 13 dirigeants de PME en situation, nous avons recueilli et interprété 39 entretiens de type qualitatif pour aboutir à deux objectifs principaux : d'une part, mieux comprendre l'évolution de la dynamique motivationnelle des dirigeants de PME, et d'autre part, repérer les effets de la dynamisation des dirigeants sur leur PME en général, et plus particulièrement sur leur pratiques de gestion managériale.

Nous avons récolté deux faisceaux de résultats. Le premier faisceau a permis une compréhension plus affinée du phénomène motivationnel et des possibilités d'intervention pour en favoriser la dynamisation. Toute perturbation issue de la vie personnelle ou professionnelle crée, de façon plus ou moins grave, un dysfonctionnement dans le processus motivationnel. Selon leur nature, leur intensité et leur aspect éventuellement répétitif, les perturbations entraînent un blocage plus ou moins fort de l'énergie motivationnelle qui ne circule plus, ou mal. C'est dans la durabilité de ce blocage, souvent involontaire, que surgissent des troubles de comportement dont la non résolution peut avoir des effets néfastes sur l'entreprise. Par exemple, un dirigeant affaibli possède moins de clarté décisionnelle, un dirigeant démotivé ne sait plus animer une équipe, un dirigeant surmené mène des actions parfois insensées... Pour rétablir une circularité de l'énergie motivationnelle ou pour réduire les impacts dysfonctionnels d'une perturbation, la distanciation paraît être un moyen opérationnel efficace : elle désactive l'impact émotionnel, elle neutralise les effets négatifs de l'événement perturbateur, elle clarifie une situation jusqu'alors embrouillée.

Notre travail a montré que la distanciation est bien plus qu'une pratique de résolution de problèmes qui privilégierait la dimension cognitive de la personne humaine. A ce niveau, c'est la motivation opérationnelle qui serait mise en avant. Elle touche aux aspects comportementaux sans interférer avec l'intériorité de la personne. Elle est certes nécessaire mais pas suffisante, et peut parfois conduire à des

reconductions de biais comportementaux, de « cercles vicieux ». La distanciation de l'action doit s'accompagner d'une distanciation de soi, cette dernière touchant aux aspects plus intérieurs de l'individu, là où se passent les prises de conscience. Ces dernières sont indispensables pour un changement opérant car elles touchent à la personne humaine dans sa globalité. Par exemple, nous avons repéré que des résistances au changements liées à une mauvaise estime de soi pouvaient entraver tout processus de conscientisation.

Le second faisceau de résultats a permis d'observer les conséquences en PME de la gestion motivationnelle du dirigeant. Cette dernière a un impact certain sur la performance entrepreneuriale, par l'amélioration d'anciennes capacités managériales ou l'éveil de potentialités jusqu'alors inexploitées (par exemple, une vision stratégique plus affinée, une capacité décisionnelle plus affirmée, une approche plus humaine de l'entreprise...). Un résultat important provient de la notion d'équilibre à trouver entre vie personnelle et vie professionnelle comme gage d'une meilleure dynamisation du dirigeant de PME. La pratique régulière de l'auto-observation semble être une condition intéressante pour conduire à une gestion satisfaisante entre sphère privée et sphère entrepreneuriale.

De nombreux outils d'intervention sont à la disposition du dirigeant de PME pour se motiver. La dernière étape de notre recherche a consisté à étudier, à partir des analyses précédentes, la démarche que nous utilisons dans le cadre de notre activité professionnelle. Il s'agit de l'entretien motivationnel qui fait partie d'un dispositif d'accompagnement ponctuel auprès de dirigeants de PME désireux de s'inscrire dans la voie d'une dynamisation entrepreneuriale.

- II -

Les apports et les limites de la recherche

Nous pouvons situer les apports de notre travail à trois niveaux : théorique, méthodologique et pratique.

En premier lieu, une de nos contributions théoriques tient dans la mise en perspective d'une approche élargie de la motivation. Notre étude offre la synthèse d'un certain nombre de recherches sur le concept de la motivation avec l'intérêt d'éclairer différents aspects du phénomène. Leur confrontation souligne le besoin d'une prise en compte accrue des différents mécanismes qui participent à la construction et à l'évolution de la motivation dans un but de mieux gérer ce processus. Au-delà de l'approche traditionnelle des théories de la motivation, et par là

même au-delà des débats nombreux et contradictoires qui s'y rattachent, nous avons abordé la motivation sous un angle paradigmatique. Cette perspective permet de rendre plus intelligible un phénomène apparemment saturé sur le plan explicatif.

La seconde contribution théorique est d'enrichir les recherches en gestion centrées sur le dirigeant de PME. Si ce dernier peut être appréhendé sous plusieurs facettes, notre travail montre que la motivation doit être réhabilitée pour participer à une meilleure compréhension de ses logiques d'action. Plus encore, notre recherche participe à l'ouverture des sciences de gestion vers d'autres champs de connaissance, notamment celui de la psychosociologie. En effet, dans notre démarche de compréhension des dirigeants de PME pour les aider à manager leurs organisations, il ne s'agit pas seulement de connaître les dimensions qu'ils associent au terme de « motivation ». Il s'agit plutôt de saisir la construction et la gestion de leur propre motivation, en observant ses effets au sein de leurs entreprises. De façon plus précise, nous montrons que ce qui fait l'intériorité des dirigeants de PME (leur « *intuitu personae* ») est un facteur explicatif important de leurs comportements entrepreneuriaux. La prise en compte de l'impact des liens entre intériorité et extériorité sur l'efficacité managériale des dirigeants de PME participe à un enrichissement théorique des pratiques de gestion.

Sur le plan méthodologique, notre principal apport est dans l'utilisation d'un dispositif longitudinal d'observation (sur deux à trois ans), centré sur les trajectoires personnelles et professionnelles de dirigeants de PME. Grâce à cette démarche de type participatif, nous avons saisi pleinement comment s'opère, au niveau de chacun des dirigeants, leur mise en adéquation dynamique avec l'environnement organisationnel. Certes, on peut s'interroger sur la scientificité de la méthode des récits de vie, mais sa visée biographique ouvre des voies fécondes de théorisation. Elle se révèle pertinente chaque fois que l'on suppose que l'histoire de vie explique des logiques d'actions organisationnelles de façon plus pertinente que les seuls éléments situationnels par exemple. L'utilisation des méthodes biographiques donne une intelligibilité à certains comportements des dirigeants de PME.

La modélisation de l'agir motivationnel constitue un outil de diagnostic pour le dirigeant de PME. C'est là que réside notre principale contribution pratique. Notre modèle est réaliste et opérationnel dans le cadre de repérages et de mises au point ponctuelles sur la motivation du dirigeant de PME. L'analyse que nous proposons peut être particulièrement utile, puisqu'elle peut aider à prendre conscience des composantes d'une situation motivationnelle et des nécessaires évolutions structurelles ou comportementales pour l'introduction du changement. Le modèle aide à l'auto-observation, pratique essentielle pour mener à la gestion possible de

l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il permet, en outre, de mieux orienter les actions opérantes. Notre apport concret consiste donc dans la proposition d'un modèle d'agir qui serve de base à l'auto-motivation du dirigeant de PME.

En dernier lieu, cette modélisation opératoire est complétée par un outil d'accompagnement possible de la motivation du dirigeant de PME. Ce dernier peut en effet recourir à l'entretien motivationnel pour une aide ponctuelle favorisant sa dynamisation à la fois personnelle et professionnelle.

Notre travail ne prétend pas apporter des réponses définitives et exhaustives à la problématique soulevée car il comporte un certain nombre de limites qu'il est nécessaire de souligner. La première d'entre elles concerne le modèle d'analyse. Pour dénouer l'écheveau complexe du processus motivationnel, il semblait nécessaire d'isoler, dans un premier temps, un nombre restreint de variables qui permettent d'opérationnaliser le modèle : la personne humaine pour l'axe vertical, et les rôles pour l'axe horizontal. Il serait certainement utile d'approfondir les indicateurs afin d'évaluer le plus finement possible les deux dimensions que nous avons isolées. La seconde limite provient de la taille réduite de l'échantillon d'analyse. Si celui-ci était volontairement restreint, il ne permet pas de généraliser les résultats de manière affinée.

Une limite peut aussi provenir de l'hétérogénéité des PME observées lors de notre phase empirique. Certes, si nous avons mis en avant l'aspect « raisonné » de l'échantillon d'analyse, celui-ci comprend des PME différentes, quant à leur chiffre d'affaires, le nombre de leurs salariés, ou leur domaine d'activité. Il serait certainement intéressant d'affiner l'échantillonnage afin de mieux cerner l'impact de certaines caractéristiques externes sur la dynamisation du dirigeant de PME. Par exemple, on pourrait composer un échantillon d'analyse avec des PME ayant le même domaine d'activité, ou bien faisant un chiffre d'affaires quasi identique. Ou bien encore, on pourrait faire des études comparatives entre des grandes PME et des plus petites pour mesurer les conséquences de l'effet-taille sur la motivation du dirigeant de PME.

- III -

Les perspectives nouvelles de recherche

Notre travail sur la motivation du dirigeant de PME laisse apparaître une réflexion qui peut s'engager vers de nouvelles orientations de recherche.

Un premier terrain d'investigation concerne la création d'entreprise. Les statistiques montrent, en général, que 50 à 55 % des cessations touchent des entreprises de moins de cinq ans. Tout le monde s'accorde pour dire que la faible pérennité caractérise les nouvelles entreprises. Les causes de défaillance font certes l'objet de certaines recherches, et la majorité d'entre elles révèle que, bien avant les aspects financiers ou commerciaux de l'activité, c'est le créateur même qui est à mettre en cause. Nous pensons qu'une approche approfondie de la motivation du futur créateur, encore en phase de projet d'entreprise, permettrait d'ouvrir à certaines prises de conscience. En effet, un examen soutenu des ressources intérieures du porteur de projet, qui s'ancrent dans son histoire de vie, peut conduire à mieux cerner son patrimoine motivationnel. De là, il permet aussi de mieux en prévenir les dysfonctionnements et en favoriser les leviers. Dans la même veine, si c'est la survie des jeunes entreprises qui est importante plus que la création même, apporter au jeune créateur des moyens simples pour se motiver peut-être une garantie supplémentaire de pérennité.

Nous pensons que l'accompagnement à la création d'entreprises doit se comprendre au-delà d'aides politiques d'ordre pécuniaire ou administrative et au-delà de conseils en gestion pure. Mais il doit aussi intégrer la dimension motivationnelle du créateur dans sa logique intériorité/extériorité. L'esprit d'entreprendre ne doit pas être simplement expliqué ou enseigné, il doit aussi se vivre et s'expérimenter dans ce qu'il a de plus profond et qui lui donne vraiment sens. Ouvrir le champ de conscience des étudiants, éventuellement porteurs de projets d'entreprises, sur les fondements de la motivation et ses conséquences à la fois positives et négatives sur le devenir de la création, c'est participer à un travail essentiel de prévention. Loin de briser l'esprit d'initiative et le côté aventurier de la création d'entreprises, ce dernier en structure l'énergie et en renforce la dynamisation.

Une autre piste de recherche concerne le champ de l'entrepreneuriat, et plus précisément, les approches récentes qui souhaitent dépasser la dichotomie (ou l'amalgame ?) des termes « créateur » et « entrepreneur »². Ces dernières considèrent que le cœur de la démarche entrepreneuriale est un processus de transformation de ressources. Elles définissent l'entrepreneur comme celui qui fonde sa créativité à partir des ressources qu'il pense maîtriser. En tant que tel, utiliser notre modèle d'analyse de la motivation auprès d'un échantillon d'entrepreneurs permettrait d'affiner le contenu de ses ressources et éventuellement de les comparer avec celles issues d'une autre typologie d'acteurs. Plus encore, l'étude pourrait se centrer sur les moyens que l'entrepreneur met en place pour dynamiser ses ressources intérieures et

² Cf le premier chapitre sur ce sujet.

ainsi participer à une meilleure appréhension du phénomène entrepreneurial. Notre implication actuelle dans l'ADREG³ participe à cette volonté de travailler sur les déclencheurs de l'entrepreneuriat et de comprendre leurs modes d'actualisation dans la construction de l'intention entrepreneuriale.

Trois autres pistes peuvent encore être explorées :

. Un premier prolongement concerne un complément de notre recherche par d'autres approches existantes et déjà explicités dans notre travail. Nous pensons aux méthodes des cartes cognitives et des scénarii qui seraient éventuellement susceptibles de procurer des enseignements complémentaires sur l'agir motivationnel.

. Un second prolongement se situe au niveau de la méthodologie empruntée. Celle-ci peut se révéler particulièrement intéressante dans la construction d'études de cas utilisables dans des programmes de formation, qu'ils soient pour le public des étudiants ou celui des professionnels.

. Un troisième prolongement concerne un élargissement de la recherche dans le champ de la grande entreprise. L'examen des pratiques motivationnelles des dirigeants de PME, associé à la recherche et à la réflexion dans ce domaine, peut conduire à l'élaboration de modèles exportables vers les dirigeants des grandes organisations⁴.

En définitive, notre travail peut être considéré comme une contribution aux recherches visant à interpréter la singularité des PME. Nous avons mis l'accent sur les logiques de dynamisation des dirigeants, en montrant l'impact de leur processus d'auto-motivation sur le management et l'évolution des entreprises dont ils ont la charge. Nous avons témoigné, en même temps, des possibilités d'intervention sur un tel processus.

³ Plus précisément, notre participation concerne un récent programme de recherche de l'ADREG en partenariat avec le CNRS, sur le thème « Approche socio-cognitive du phénomène entrepreneurial : applications dans le cadre de la valorisation de la recherche universitaire et dans le cadre des NTIC ».

⁴ De façon plus vaste encore, une perspective de recherche peut concerner des dirigeants d'autres organisations et s'interroger sur les effets du processus étudié sur le recrutement, sur la promotion, ou sur la gestion des hauts potentiels, par exemple.

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX

Chapitre I

Typologies sur « continuum ».....	30
Evolution de la recherche en PME.....	32
Définitions de la PME selon les sources.....	37
Carte d'identité générale des PME françaises.....	38
Système stratégique et base de compétitivité.....	43
La typologie motivationnelle de l'entrepreneur.....	68
Synthèse des travaux de recherche sur l'interaction entre le profil du dirigeant et les compétences organisationnelles en PME.....	72
Architecture des compétences de l'organisation.....	75
Performance et GRH.....	77

Chapitre II

Présentation comparative des théories majeures de contenu.....	87
Caractéristiques associées à la satisfaction ou à l'insatisfaction vis-à-vis du travail.....	89
Présentation comparative des théories majeures de processus.....	91
Modèle de Porter et Lawler.....	95
Liste des 17 principes de la motivation.....	98
Essai typologique des principales approches théoriques sur le concept de motivation.....	99
La motivation au travail : modèles théoriques.....	101
Les dispositions.....	117
La conduite humaine.....	117
La construction des identités sociales par le travail.....	125

LISTE DES SCHEMAS ET TABLEAUX (Suite)

Chapitre II (suite)

Le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque.....	133
Modélisation du champ motivationnel.....	142
La motivation en action.....	145

Chapitre III

Types de comportements opérants.....	179
Liste des catégories principales d'objets motivationnels.....	203
Les principales techniques de développement personnel.....	205
Typologie des entrepreneurs et nature des prestations de conseil.....	217
Modèle opératoire de la gestion motivationnelle du dirigeant de PME.....	221

Chapitre IV

Les différentes catégories épistémologiques de la recherche.....	229
Les typologies de Jung.....	254
Synthèse typologique de Jung.....	258
Présentation de l'échantillon.....	264

Chapitre VI

Synthèse typologique de l'échantillon étudié.....	344
---------------------------------------------------	-----

Chapitre VII

Les sources de la démotivation.....	389
Les deux modes de direction selon les pôles intériorité ou extériorité.....	406

BIBLIOGRAPHIE

Adams S, « Toward an understanding of inequity », *Journal of abnormal and social psychology*, N°67, 1963.

Adizes I, *Organizational passages*, Organization, Dynamics, Eté 1979.

Adler A, *Connaissance de l'homme*, Payot, Paris, 1950.

Agor W.H, *Intuition in organizations*, Sage Publication, Londres, 1989.

Al.Ali.Adday S, « Les managers en activité : recherche empirique », Thèse en sciences de gestion, IAE-ESUG, Université de Toulouse I, Février 1997.

Alderfer CP, « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 4, 1969.

Alvelsson M, *Organization theory and technocratic consciouness*, Berlin, W. de Gruyter, 1987.

Amadiou JF, J. Igalens, J. Rojot et B. Sire, « La Gestion des Ressources Humaines », article tiré de l'Encyclopédie de la Gestion et du Management, sous la dir. de R. Le Duff, éd Dalloz, Paris, 1999.

Amado G, « Cohésion organisationnelle et illusion collective », *Revue Française de Gestion*, Eté 1988.

Amiot M, *Les misères du patronat*, l'Harmattan, 1991.

Aoki M, « Towards an economic model of japonese firm », *Journal of economic literature*, Vol 28, 1990.

Argyris C et D. Schön, *Organizational Learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

Arnaud G et A. Dutech, « Conseil, intervention et psychanalyse : innovations ou retour aux sources ? », Actes des 7èmes Journées Nationales d'Etudes Psychanalyse et Management, Groupe ESC Toulouse, 15 et 16 Mai, 1997.

Ashforth B et R. Humphrey, « Emotional labor in service roles : the influence of identity », *Academy of Management Review*, Vol 18, N°1, 1993.

Atkouf O, *Une approche d'observation participante des problèmes représentationnels théoriques et épistémologiques liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail*, PHD-Montréal, 1982.

- Aubert N et al, *Diriger et Motiver*, éd d'Organisation, Paris, 1995.
- Aubert N et V. de Gaugelas, *Le coût de l'Excellence*, Seuil, Paris, 1991.
- Aubret F, *Manuel du Questionnaire de Motivation QMA*, Issy-Les-Moulineaux, Etablissements d'Applications Psychotechniques, 1989.
- Aubret J et P. Gilbert, *Psychologie de la ressource humaine*, PUF, Paris, 1997.
- Audet M, « Plasticité, instrumentalité et réflexivité » dans P. Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisation*, Paris, éd Eska, 1994.
- Aurégan P, « L'influence des attributs temporels sur les perceptions et les comportements de dirigeants d'entreprise », Thèse Université de Caen, Décembre 1996.
- Baars B, *The cognitive revolution in psychology*, Guilford Press, 1986.
- Bachelard G, *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris, 1934.
- Baillette P, « Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME : le cas d'adhésion à un réseau de dirigeants », Communication au 4ème Congrès International Francophone sur la PME, AIRPME, *Compétitivité et identité des PME : défis et enjeux dans un monde en mutation*, Nancy-Metz, Octobre 1998.
- Bamberger I et E Gabele, « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance des entreprises », Cahiers de Stratégie et d'Organisation, Institut de Gestion de Rennes, Décembre 1990.
- Bandler R et J. Grinder, *Les secrets de la communication*, Le Jour éditeur, 1982.
- Bandura A, *L'apprentissage social*, Mardaga, Bruxelles, 1980.
- Bandura A, *Self-Efficacy - The Exercise of Control*, Freeman & Co, 1997.
- Bandura A, « Self-efficacy : toward an unifying theory of behavior change », *Psychological Review*, N°84, 1977.
- Banville E, « L'entreprise entre la PMI-station et l'évolution des réseaux de solidarité », C.R.E.S.A.L, Université de Saint-Etienne, Juillet 1984.
- Barel Y et C. Guyon, « Les héros sont fatigués », *Expansion Management Review*, Septembre 1997.
- Barnard C.I, « The functions of the executive », Harvard University Press, Cambridge.Mass, 1938 (Nouvelle version en 1968).
- Barney J.B, « Firm Ressources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, Vol 17, N°1, 1991.

Bateson G, *La nature et la pensée*, Le Seuil, 1984.

Bateson G, *Vers une écologie de l'esprit*, Tome 2, Le Seuil, Paris 1980.

Baubion-Broye A et V. Hajjar, « Transitions psychosociales et activités de personnalisation », in *Événements de vie, transitions et constructions de la personne*, sous la dir. de A. Baubion-Broye, Erès, Saint-Agne, 1998.

Bauer M, *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Interéditions, 1993.

Bavelier A, *L'homme et ses motivations, La psychologie de Paul Diel*, éd Retz, Psychologie Dynamique, Paris, 1998.

Bayad M et D. Nebenhaus, « Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil » Communication présentée au IVème Congrès de l'AGRH, Jouy en Josas, 1993.

Bayad M et D. J Garand, « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », Communication au 4ème Congrès International francophone de la PME, Metz, Octobre 1998.

Bayad M et D. Nebenhaus, « Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME », *Revue Internationale PME*, Vol 11, N°2-3, 1988.

Bayad M, H Mahé de Boislandelle, D. Nebenshaus et P. Sarnin, « Paradoxe et spécificité des problématiques de GRH en PME », *Revue Gestion* 2000, N°1, Janvier-Février 1995.

Beaucourt C et P. Louart, « Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants », *Revue Gestion* 2000, N°1, Janvier-Février 1995.

Beaucourt C, « La dimension symbolique des configurations organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1996.

Becker H.S, « Biographies et mosaïques scientifiques », *Actes de recherches en Sciences Sociales*, N°62-63 Juin 1986.

Belet D, « Vers un apprentissage andragogique du management : l'intérêt d'une approche transversale du perfectionnement managérial des dirigeants et cadres », *Actes du Congrès de l'AGRH*, Lille, 1992.

Benoît C et M.D. Rousseau, « La GRH de la PME au Québec : perception des dirigeants », *Revue Internationale des PME*, Vol, N°1, 1990.

Benoit C et M.D. Rousseau, « La GRH dans les PME au Québec : perception des dirigeants », Ministère de la main d'oeuvre, de la sécurité du revenu et de la formation professionnelle, Direction de la Recherche, Publications du Québec, 1993.

Berbard L, *Instinct : a study in social psychology*, Holt, New York, 1924.

Berger P.L et S. Pullberg, 'Reification and the sociological critique of consciousness », *New Left Review*, N°35, 1966.

Bergmann A et B. Uwamungu, *Encadrement et comportement*, Eska, Paris, 1997.

Bériot D, *Du microscope au macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise*, E.S.F. Paris, 1992.

Berne E, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1983.

Bernoux P, *La sociologie des organisations*, Le Seuil, Paris, 1985.

Bertaux D, « Les récits de vie comme forme d'expression, comme approche et comme mouvement » in G. Pineau-Jobert (coord) (1989/a), Actes du Colloque « Les histoires de vie en formation », Université de Tours, Juin 1986, L'Harmattan, collection Défi-Formation.

Bertaux D, « Histoires de vie ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie », *Recherches économiques et sociales*, La Documentation Française, N°6, Avril 1977.

Bion W.R, *Recherches sur les petits groupes*, PUF, Paris, 1972.

Bird B, « Implementing Entrepreneurial Ideas : the case for intention », *Academy of Management Review*, Vol 13, N°2, 1988.

Bizaguet A, « Un cinglant démenti aux prévisions de la théorie économique : le renouveau du phénomène PME », *La Revue du Trésor*, N°10, Octobre 1991.

Blanchet A et A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, 1992.

Boltanski et L. Thévenot, *De la justification ; les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.

Bolton J.E, *Report of the Committee of inquiry on small firms*, Cmmd. 4811, Londres, HMSO, 1971.

Bourdieu P, *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Librairie Groz, 1972.

Bourdieu P, *Les héritiers, les étudiants et la culture*, éd de Minuit, 1964.

Bourdieu P, *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1994.

Bourdonnais J, J.L. Castro et A. Lancestre, « Le management : passé, présent et imparfait », *Humanisme et entreprise*, 1997.

Bournois F et J. Brabet, « Epistémologie de la GRH », *Symposium N°6*, AGRH, Lille -1992.

Boutillier S et D. Uzunidis, *La légende de l'entrepreneur*, Syros, Alternatives économiques, Paris, 1999.

- Bowlby J, *Attachement, Séparation, Perte*, PUF, Paris, 1978.
- Bracke PE et J.F.T. Bugental, « La dépendance existentielle », in T.C. Pauchant, *La Quête du sens*, éd d'Organisation, Québec, 1996.
- Braudel F, *Civilisation matérielle, Economie et Capitalisme, XV-XVIIIème siècles, Tome III : le temps du monde*, A. Colin, Paris, 1980.
- Briggs-Myers, *Manuel et Inventaire Typologique de Myers-Briggs*, éd du Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1987.
- Buyhendijk F, « Les bases psycho-physiologiques de la motivation », Symposium de l'Association de Psychologie Scientifique de Langue Française, PUF, Nebraska, 1959.
- Caille E.Y, *Vigilance et fatigue informationnelle*, 1979.
- Candau P, « Pour une taxonomie de l'hypofirme », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 16, 1981.
- Cannon W.B, *La sagesse du corps*, éd de la Nouvelle Revue Critique, Paris, 1946.
- Capelli P, « Performance professionnelle et attitude positive », *l'Art du Management-les Echos*, Vendredi 14 et Samedi 15 Mars 1997.
- Capra F, « Le temps du changement », *Revue Science, Société et Nouvelle Culture*, éd du Rocher, Monaco, 1983.
- Carré P, « Motivation, engagement et 'conation' : les aspects dynamiques du rapport à la formation », *Education Permanente* N°136, *Motivation et engagement en Formation*, 1998.
- Carrier C, « Stratégies intrapreneuriales dans les petites entreprises », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993.
- Carrier C, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses Universitaires du Québec, 1997.
- Carrière J.B, « La vision stratégique en contexte PME : cadre théorique et étude empirique », *RIPME*, Vol 3, N°3-4, 1990.
- Casson M, *L'entrepreneur*, Economica, 1991.
- Cattell RB, *Personality and Motivation : structure and measurement*, 1957.
- Cauvin P et G. Cailloux, *Deviens qui tu es*, Le Souffle d'or, Paris, 1997.
- Cauvin P et G. Cailloux, *Les types de Personnalité : les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, ESF éditeur, Paris, 1995.
- Chanlat J.F, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, ESKA, Presses de l'Université de Laval, 1990.

Chapellier P, « Profil de dirigeants et données comptables de gestion en PME », Revue Internationale de la PME, Vol 10, N°1, 1997.

Cohen E, « Patrons, entrepreneurs et dirigeants : avant propos », Sociologie du Travail, Tome XXX, N°4, 1988.

Cohen E, « Epistémologie de la gestion », Encyclopédie de Gestion, Economica, Paris 1989.

Colle F, *Le guide stratégique du responsable d'entreprise*, Maxima, 1993.

Collette A, *Introduction à la psychologie dynamique*, éd de l'Université. de Bruxelles, 1974.

Cossette P, « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », RIPME, Vol 9, n°1, 1996.

Cossette P, *Cartes cognitives et organisations*, Les Presses Universitaires de Laval, éd Eska, Paris, 1994.

Coudray J.P, *PHI – X, la rencontre de l'ingénieur et du philosophe*, éd D'Organisations, 1980.

Crozier M et E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris, 1977.

Crozier M et H. Serieyx, *Du management panique à l'entreprise du XXIème siècle*, Maxima, Paris, 1994.

Crozier M, *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, Paris, 1994.

Cuendet G, F. Nankobogo, Y. Emery, *Motiver aujourd'hui*, éd d'organisation, Paris, 1986.

Cyrulnik B, *Les nourritures affectives*, O. Jacob, Paris, 1993.

Cyrulnik B, *Un merveilleux malheur*, O. Jacob, Paris, 1999.

D.J. Garand, « Les pratiques de GRH en PME : une synthèse conceptuelle et empirique » Rapport de Recherche du GREPME, Département d'Administration et d'Economie, Université du Québec à Trois-Rivières, Mars 1993.

Damasio A, *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, O. Jacob, 1995.

Damasio A.R, *Le sentiment même de soi. Corps, émotions, conscience*, O. Jacob, Paris, 1999.

D'Amboise G et A. Parent, « Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent les études nord-américaines », Petites entreprises et développement local, Eska, Paris, 1991.

D'Amboise G et D. Garand, « Identification des difficultés et besoins des PME en matière GRH », Rapport de recherche réalisé pour la société québécoise du développement de la main d'oeuvre, Montréal, 1993.

D'Amboise G et J.M. Nkongolo, « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants et la performance de leurs entreprises », RIPME Vol 7, N°1, 1994.

D'Amboise G et S. Bouchard, « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », Document de travail 90-02, Faculté des Sciences de l'Administration, Université de Laval, Québec, Janvier 1990.

Darwin C, *L'expression des émotions chez l'homme et l'animal*, Complexe, 1990.

De Gaulejac V et N. Aubert, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1990.

De Gaulejac V, *Les sources de la Honte*, éd Desclée de Brouwer, 1996.

De la Garanderie A, *La motivation : son éveil, son développement*, Bayard Editions, 1991.

De Pree M, *Diriger est un art*, Rivages, 1990.

Deci E.L et R.M. Ryan, « Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior », Plenum, New York, 1985 ; « The support of autonomy and the control of behavior », Journal of personality and social psychology, N°53, 1987 ; « A motivational approach to self : integration in personality », Nebraska Symposium on Motivation, Vol 38, 1991.

Deci E.L, *Intrinsic Motivation*, Plenum, New York, 1975.

Deeks J, *The small firm owner -manager*, Praeger, New-York, 1976.

Dejours C (sous la dir. de), *Plaisir et souffrance dans le travail*, publié avec le concours du CNRS, Tomes 1 et 2, Paris, 1987.

Dejours C (sous la dir.), « Plaisir et souffrance dans le travail », séminaire interdisciplinaire de la psychopathologie, Tome 1, 1997.

Dejours C et E. Abdoucheli, « Désir ou Motivation ? L'interrogation psychanalytique sur le travail », in *Quelles motivations au travail ?*, Paris, 1982.

Dejours C, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993.

Delaire G, *Commander ou motiver ?* éd d'Organisations, Paris, 1985.

Delattre M, « Le progrès des PME dans la crise, La PME dans un monde en mutation », Communication au colloque de Trois-Rivières, 1984.

Desreumaux A, *Stratégies*, Dalloz, 1993.

Devereux G, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences comportementales*, éd Flammarion, Paris, 1980.

Diel P, « A la découverte des motivations », Revue de la Psychologie de la Motivation, N°8, Juin 1989.

- Diel P, *La peur et l'angoisse*, éd Payot.
- Diel P, *Psychologie de la motivation*, Petite bibliothèque Payot, 1948.
- Diel P, *Psychologie de la Motivation*, PUF, 1962.
- Dolan S et G. Lamoureux, *Initiation à la psychologie du travail*, éd G. Morin, Québec, 1990.
- Dortier J.F, « Les sciences humaines, panorama des connaissances », Sciences Humaines, Janvier 1998.
- Dosse F, *L'empire du sens, L'humanisation des sciences humaines*, éd La Découverte, 1995.
- Doublet J.M et R. de la Rochebrune, « Le métier de dirigeant », Revue Française de Gestion, N° 111, Novembre-Décembre 1996.
- Dubar C , C. Dejours et J. De Bandt, *La France malade du Travail*, Bayard, Paris, 1995.
- Dubet F, *La sociologie de l'expérience*, Le Seuil, Paris, 1994.
- Duchéneau B, *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*, Maxima, 1996.
- D'Zurilla T, *Problem-Solving Therapy : a social competence approach to clinical intervention*, Springer, 1986.
- Ekman P et W.V. Friesen, « The repertoire of non verbal behavior : categories, origine, usage and coding », Semiotica, Vol 1, 1969, p 49 à 98.
- Elias N, *Engagement et distanciation*, Fayard - Paris, 1993 - trad. de *Engagement und Distanzierung*, Ed Michael Schröter - Allemagne, 1983.
- Enriquez E, *L'organisation en analyse*, PUF, 1992.
- Eraly A, « L'idéologie dans le management », Revue Education Permanente, N°114.
- Erikson E. H, *Adolescence et crise : la quête de l'identité*, Flammarion, Paris, 1978.
- Etchegoyen A, *Le pouvoir des mots*, Dunod, 1994, p 149.
- Etzioni A, « Mixed scanning revisited », Public Administration Review, N°38, 1986, p 8 à 14.
- Eylat O, *Le stress de l'autre ou comment vivre avec un stressé*, éd Artulens, 1992.
- Fallery B, « Un système d'information du dirigeant pour les PME », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1993.
- Feertchak H, *Les motivations et les valeurs en psychosociologie*, A. Colin, Paris, 1996.

Ferrer M, « L'efficacité du conseil en management stratégique dans un contexte d'intervention spécifique : la PME », Actes du Premier tutorat collectif CRET-ERFI, 3-4 Novembre 1994, Aix-en-Provence.

Festinger L, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Palo Alto, Californie, 1957.

Filion L.J, *Visions et relations : les clés du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Les Editions de l'Entrepreneur, Filion et Associés, 1991.

Filion L. J, « Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardés à partir de la métaphore mécanique », in J.J. Obrecht et M. Bayad (Ed), Proceeding, 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB, Juin 1993.

Fischer G. N, *Le ressort invisible ; vivre l'extrême*, Le Seuil, 1994.

Flamholtz E, *Growing pains*, Jossey-Bass inc.Publishers, San Francisco, 1990.

Flavell J.H, « Développement métacognitif », Psychologie Développementale, Mardaga, 1985.

Ford M, *Motivating Humans*, Sage, Newbury Park, 1992.

Forner Y, *La motivation à la réussite dans les situations de formation. Manuel du QMF*, Issy-Les-Moulineaux, Etablissements d'Applications Psychotechniques, 1995.

Forner Yet O. Dosnon, « La maturité vocationnelle : processus et évaluation », Revue L'orientation scolaire et professionnelle, 1991.

Forti A, *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, 1996.

Fraisse P, « Le concept de motivation », Symposium de l'Association de Psychologie Scientifique de Langue Française, PUF, Nebraska, 1959.

Francès R, *Manuel de l'inventaire de satisfaction et de motivation FIVA*, Issy-Les-Moulineaux, Etablissements d'Applications Psychotechniques, 1989.

Francès R, *Motivation et efficacité au travail*, Mardaga, Liège, 1995.

Francfort I, F. Osty, R. Sainsaulieu et M.Uhalde, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1995.

François P.H, « Bilan de compétences et motivation : perspectives de recherche », Revue Européenne de Psychologie Appliquée, Vol 48, N°4, 1998.

Friedberg E, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris, 1993.

Friedman M et R.H. Rosenman, *Type A Behaviour and your heart*, Knopf, 1974.

Fustier M, *La résolution de problèmes*, ESF, Paris, 1989.

GAGEH, Groupe d'Analyse en Gestion des Etres Humains, *Le sens de la personne en Gestion des Ressources Humaines*, textes colligés par R. Zaoré, éd M. Gagne, Paris, 1994.

Ganne B., « Pour une sociologie des PME ou de l'entreprise comme articulation de systèmes de relations : de quelques réflexions préalables », Actes des 2ème journées de sociologie du travail, « L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie », PIRTTEM, Mars 1987.

Garand D J et B. Fabi, « Etat de la recherche. Les pratiques de GRH en PME », Revue Organisation, Vol 2, N°1, 1992.

Gasse Y, « L'entrepreneur moderne : attributs et fonctions », Gestion, Vol 7, N°4, 1982.

Gasse Y. et C. Carrier, *Gérer la croissance de sa PME*, Les Editions de l'Entrepreneur, chapitres 1 et 2, « les stades de développement », Montréal, 1992.

Gaulejac V, *La névrose de classe*, Hommes 1 Groupe éditeurs.

Gayot G, « Dispersion et concentration de la draperie sedanais au XVIIIème siècle : l'entreprise des Poupart de Neufelize », Revue du Nord, Tome LXI, N°240, Janvier-Mars 1979.

Génélot D, *Manager dans la complexité : réflexions à l'usage des dirigeants*, Insep éditions, Paris, 1993.

Gervais M, « Pour une théorie de l'organisation PME », Revue Française de Gestion, Mars-Avril 1978.

Ghiglione R et B. Matalon, *Les enquêtes sociologiques-Théories et pratique*, A. Colin, Paris , 1978

Giddens A, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987.

Gilbert P et C. Gillot, *Le management des apparences : incantations, pratiques magiques et management*, L'Harmattan, 1993.

Girin J, « L'opportunisme méthodique », Centre de Recherche en gestion, Paris, Mars 1989.

Giust-Desprairies F, « L'identité comme processus, entre liaison et déliaison », Revue Education Permanente, N°128, 1996.

Glaser B et A. Strauss, *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967.

Goffman E, *Les cadres de l'expérience*, éd de Minuit, Paris, 1991. Traduit de l'anglais (1974) *Frame Analysis : an essay of the organization of experience*.

Goffman E, *Les rites d'interaction*, les Editions de Minuit, 1974.

Goleman D, *L'intelligence émotionnelle*, éd R. Laffon, 1997.

- Granger G.G, *Essai d'une philosophie du style*, A. Colin, 1968.
- Grant R. M, « The Ressource-Based Theory of Competitive Advantage : implications for strategy formulation », *California Management Review*, Printemps 1991.
- Grenwald A. G, « L'ego totalitaire ou comment chacun fabrique et révisé sa propre histoire », in *Le Soi : recherches dans le champ de la cognition sociale*, sous la dir. de M. Piolat, M.C. Hurtig et M.F. Pichevin, éd Delachaux et Niestlé, Paris, 1992.
- GREPME (Groupe de Recherche en Economie et gestion de la PME), *Les PME : bilan et perspectives*, sous la dir. de P.A. Julien, Economica, Paris 1994.
- Guibert J et G. Jumel, *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, A.Colin, Paris, 1996.
- Guilhon B et M. Marchesnay, « Présentation du nouveau développement en économie industrielle », Numéro Spécial de la Revue d'Economie Industrielle, N°67, 1994.
- Gumpert D.E et D.P. Boyd, « Stress et solitude du patron de PME », *Harvard-L'Expansion*, 1984.
- Hall E.T, *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Le Seuil-Points Essais, Paris, 1984.
- Hamel G et C.K. Prahalad, « Strategic intents », *Harvard Business Review*, Mi-Juin 1989.
- Hamel G et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, Interéditions, 1995.
- Heaulme M, « Les recherches cognitives », *Revue Etudes*, Paris, Mai 1993.
- Hegel G.W.F, *La phénoménologie de l'esprit*, Aubier-Montaigne.
- Herzberg F, « A la recherche des motivations perdues », *Harvard-L'Expansion*, Eté 1988.
- Herzberg F, *The motivation to work*, J. Wiley & sons, New York, 1959.
- Hlady-Rispal M, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 2000.
- Holland J.L, « Understanding yourself and your career », *Consulting Psychologist Press*, Palo Alto California, 1977.
- Hull C, *A behavior system*, Yale University Press, New Haven, 1952.
- Hull C.L, *Principe of behavior*, New York, 1943.
- Ivanaj V et S. Géhin, « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », *Revue Internationale des PME*, Vol 10, N°3-4, 1997.

Jacques F, *Interprétation et textualités, Comprendre et Interpréter : le paradigme herméneutique de la raison*, Beauchesne éditeur, 1993.

James W, *Principles of Psychology*, 1890.

Janis I, *Psychological stress*, J. Wiley, 1958.

Jankélévitch V, *Le sérieux de l'intention*, Flammarion, Paris, 1983.

Jaques E, *Interventions et changements dans l'entreprise*, Dunod, Paris, 1972.

Judge W.O et J. Cowell, « Le coaching en sept questions », *L'Expansion Management Review*, Décembre 1997.

Julhiet B, « Le conseil en PMI », Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur, 1986-1991.

Julien P.A et B. Morel, *La Belle Entreprise*, Boréal, Montréal, 1986.

Julien P.A et M. Marchesnay, *La petite Entreprise*, Vuibert-Gestion, Paris, 1988.

Julien P.A, « Vers une typologie multicritères des PME », *Revue Internationale des PME*, Vol 3, N°3-4, 1990.

Julien P.A, *Qu'est-ce qu'une PME ? Six critères qui permettent enfin de les identifier*, Le Devoir, Octobre 1984.

Jung C.G, *L'Ame et la vie*, Buchet-Chastel, Paris, 1965.

Jung C.G, *Types psychologiques*, 5ème éd, Librairie de l'Université Georg et Cie, Genève, 1983.

Kaës R, « Introduction à l'analyse transitionnelle » in *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, Paris, 1979.

Kalika M, « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1991.

Kanfer R, « Motivation Theory and Industrial and Organization Psychology », in Dunnette et Hough (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol 1, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 1990.

Karsky M et G. Donnadiou, « Tentative de modélisation dynamique de la motivation », *ANDCP Personnel*, N°347, Janvier 1994.

Kets de Vries M. FR, « L'envie, grande oubliée des facteurs de motivation en gestion », in J.F. Chanlat (coord.), *L'individu dans l'organisation : une dimension oubliée*, éd Eska, Laval, 1990.

Kets de Vries M.FR, « The irrational executive psychoanalytic explorations in management », International University Press, New York, 1984.

Kets de Vries M.FR et D. Miller, *L'entreprise névrosée*, McGraw-Hill, Paris, 1985.

Klein M, « Contribution à la théorie de l'inhibition intellectuelle », in *Essais de Psychanalyse*, Payot, Paris, 1931.

Kleinginna P et A. Kleinginna, « A categorized list of motivation definitions with a suggestion for a consensual definition », *Motivation and Emotion Review*, N°5, 1981.

Koenig G, *Management stratégique, paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996.

Kohlberg L, *Child psychology and childhood education : a cognitive-developmental view*, Longman, 1987.

Kotter J, *Le leadership*, InterEditions, 1990.

Krueger N et A. Carsrud, « Entrepreneurial Intentions : applying the theory of planned behavior », *Entrepreneurship and Regional development*, Vol 5, N°4, 1993.

Kuhn T.S, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris, 1972.

Laborie J.P, J.F. Langumier et P. de Roo, « La politique française d'aménagement du territoire de 1950 à 1985 », *La Documentation française*, Paris, 1985.

Lagache D, *L'unité de la psychologie*, PUF, 1949.

Lapierre L, « Intériorité, gestion et organisation : de la réalité psychique comme fondement de la gestion » in J.F. Chanlat (sous la dir. de), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université de Laval, éd Eska, 1990.

Larçon J.P et R. Reitter, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, 1979.

Laroche H et J.P Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N°99, Juin-Août, 1994.

Laufer J.C, « Comment on devient entrepreneur » *Revue Française de Gestion*, Novembre 1975.

Le Boterf G, *De la Compétence : essai sur un attracteur étrange*, éd d'Organisation, Paris, 1994.

Le Goff J.P, *Le mythe de l'entreprise*, La Découverte/Essais, Paris, 1992.

Le Poulichet S, *L'oeuvre du temps en psychanalyse*, Payot et Rivages, Paris, 1994.

Le Roy B, « La motivation en période de crise », in M. Gervais, *Recherches en Contrôle de Gestion*, Economica, Paris, 1996.

Le Saget M, *Le manager intuitif*, Dunod, Paris, 1992.

Lebraty J.F, « L'intuition dans les décisions managériales », *Revue Française de Gestion*, Juin-Août 1996.

Leclercq Y, « De la sous-traitance au partenariat : le Japon modèle de référence ? », Colloque TETRA, Lyon, Mais 1990.

Legrand M, *L'approche biographique*, Hommes et Perspectives, Paris, 1993.

Leibenstein H, *The crisis microeconomics and X-efficiency theory in the crisis in economic theory*, Basic Book, New York, 1981.

Lendrevie J, D. Lindon, et Mercator, *Théorie et Pratique du Marketing*, Dalloz, 1993.

Léonard J.S, « On the size distribution of employment and establishment », W.P. N°1951, Cambridge, National Bureau of Economic Research, Juin 1986.

Léonard T, et I. Matheron, « Intérêt des entretiens de motivation pour les thérapies cognitives et comportementales », *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 8,4, 1998.

Lerch C, P. Llerena, M. Sonntag, « Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME », in P. Cohendet (sous la dir et al.), *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, Economica, Paris, 1996.

Leroy J.L, « De l'usage du deuil dans l'entreprise », *L'expansion Management Review*, Septembre 1997.

Lévine J, « Motivation et lien social », in *Construire en Entretenir la Motivation*, sous la dir. de G. Chappaz, Actes de l'Université d'Eté 1995 à Aix-en-Provence.

Levinson H, « Psychoanalytic theory and organizational behavior », in J. Lorsch (dir) *Handbook of organizational behavior*, Englewood Cliffs-Prentice Hall, 1984.

Levinson H, *Les motivations de l'homme au travail*, éd d'Organisation, Paris, 1974.

Levitt B et J.G March, « Organizational learning », *Annual Review of sociology*, N°14, 1988.

Lévy A, « Les dirigeants de PME et leur entreprise », Recherche effectuée pour le Ministère de la Recherche-GRAD, Université d'Angers, 1988.

Lévy-Leboyer C, *La motivation dans l'entreprise*, éd d'Organisation - Paris, 1988.

Lewin K, *A Dynamic theory of Personality*, New-York, éd McGraw-Hill, 1935.

Lewinsohn P et J. Libet, « Pleasant events, activity schedules and depression », *Journal of Abnormal Psychology*, N°79, 1972.

Lieury A, K. Le Magourou, V. Louboutin et F. Fenouillet, « Trop, c'est trop ! De la résignation apprise à la rébellion en situation de difficulté intolérable », *Psychologie et psychométrie*, 1997.

Limbos E, *Les barrages personnels dans les rapports humains*, ESF, Paris, 1993.

Lipansky E.M, I. Taboada-Leonetti et A. Vasquez, « Introduction à la problématique de l'identité », in C. Camilleri et al , *Stratégies identitaires*, PUF, Paris, 1990.

Livian Y.F et P. Louart, « Le voyage de la culture et de la motivation », in *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, coord. Par J. Brabet, éd Economica, Paris, 1993.

Locke E, « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational behavior and human performance*, N°3, 1968.

Lorini P, *L'économiste et le manager*, O. Jacob, 1989.

Louart P et C. Beaucourt, « Aspects psycho-sociologiques d'un développement des potentiels humains. Peut-on potentialiser l'aptitude à diriger ? » in F. Bournois et S. Roussillon, *Préparer les dirigeants de demain*, éd d'Organisation, 1998.

Louart P, « Le concept de Motivation », Symposium N°6, Congrès AGRH 1992, Lille.

Louart P, « Les dirigeants de PME et leurs logiques sociales », *Les Cahiers de Recherche de l'IAE*, 1990.

Louart P, « Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies », Actes de la Journée du 28 Mars 1996, « Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines », Interédition.

Louart P, « Des apories du décideur à l'expérience de l'action », *Les Cahiers de Recherche, IAE de Lille*, 1990.

Louart P, « Participation aux résultats : les véritables enjeux », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril 1992.

Louart P, « Comment rouvrir une communication défensive ? » *Les Cahiers de Recherche de l'IAE*, Septembre 1990.

Louart P, *Succès de l'intervention en GRH*, éd Liaisons, Paris, 1995.

Macintosh N.B, « Les différences individuelles et l'utilisation de systèmes comptables », Actes du 8ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Rennes, Avril 1987.

Madsen K.B, *Theories of Motivation : a comparative study of modern theories of motivation*, Munksgaard, Copenhague, 1959.

Mahé de Boislandelle H, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME », *Revue Gestion* 2000, Vol 4, Juillet-Août 1996b.

Mahé de Boislandelle H, « L'effet de microcosme en PME », CIFPME, Trois-Rivières, UQTR, Octobre 1996c.

Mahé de Boislandelle H, « GRH en PME. Universalités et contingences : essais de théorisation », *RIPME*, Vol 1, N°2+3, 1998.

Mahé de Boislandelle H, *Gestion des Ressources humaines dans les PME*, Economica, Paris, 1998, p 86.

Malhotra Naresh K, *Marketing Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993, p 173.

Marc E, *Le guide pratique des nouvelle psychothérapies*, Retz, Paris, 1992.

Marc F, « Nouvel entrepreneuriat et mission sociale dans l'entreprise », *Petites entreprises et développement local*, sous la dir. de C. Fourcade, Eska, 1991.

Marchesnay M et P.A. Julien, « The small business : as a transaction space », *Entrepreneurship and Regional Development*, N°2, Juin 1990.

Marchesnay M, « Information, risque et système de gestion de l'hypofirme », *Communication au 2ème Colloque International de la PME*, Paris, Octobre 1995.

Marchesnay M, « Le management stratégique de la PME », *Travaux et documents de recherche de l'ERFI*, Montpellier - Juillet 1992.

Marchesnay M, « PME, Stratégie et recherche », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993.

Marchesnay M, *Management stratégique*, Eyrolles, Collection Gestion, Paris, 1993.

Maslow A.H, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York, 1954.

Maslow A.H, *Vers une psychologie de l'être*, Fayard, Paris, 1972.

Matheu M, « La familiarité distante, quel regard posé sur la gestion dans notre société », *Revue Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, 1986.

Maturana H.R et F.J. Varela, 1994 « L'arbre de la connaissance : les racines biologiques de la compréhension humaine », *Addison Wesley France*, 1994.

May R, *Le désir d'être*, Epi, Paris, 1972.

Mayer R.C et F.D. Schoorman, « Predicting participation and production outcomes through a two dimensional model of organization commitment », *Academy of Management Journal*, Vol 35, N°3, 1992.

- Mc Caul H.S, V.B. Hinsz et K.D. Mc Caul, « Assessing Organizational Commitment : an employee's global attitude toward the Organization », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 31, N°1, 1995.
- McClelland D.C et J.W. Atkinson et al, *The achievement motive*, Apleton-Century-Crofts, New York 1953.
- McClelland D.C, « Achievement Motivation can be developed », *Harvard Business review*, Nov et Déc 1965.
- McClelland D.C, « Assessing Human Motivation », General Learning Press, New York, 1971.
- McDougall W, *An introduction to social psychology*, London, 1908.
- McGregor D, *The human side of enterprise*, Mc Graw-Hill, New York, 1960.
- Meichenbaum D, *Stress inoculation training*, Pergamon Press, 1985.
- Meignant A et J. Rayer. *Saute, manager ! Les techniques out door dans la formation des cadres*, éd d'Organisation. Paris, 1989.
- Ménard C, *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris, 1990.
- Metsch M, « Diriger en toute conscience...de soi », in « La formation des dirigeants », *Education Permanente*, N°114, Mars 1993.
- Michel S, *Peut-on gérer les Motivations ?*, PUF, Paris, 1989.
- Mill J.S, *Principes d'économie politique*, 1948.
- Minguet G et Y. Pérez, « De l'art de diriger comme problème », *Revue Education Permanente*, N°114, Mars 1993.
- Mintzberg H, « Strategy-Making in Three Modes », *California Management Review*, Vol 16, N°2, Hiver 1973.
- Mintzberg H, *Le management. Voyage au centre des organisations*, éd d'Organisation, Paris, 1990.
- Mitchell T, « Motivation : new direction for theory, research and practice », *Academy of Management Review*, 7/1, 1982.
- Mongin O et alii, *France : les révolutions invisibles*, C. Lévy, Saint-Simon, Paris, 1998.
- Morgan G, *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval , Québec, 1989.
- Morin E, « Pour une crisiologie », *Communications* N°25, 1976.

Morin E, « Réhabiliter et ré-armer l'introspection », *Revue de Psychologie de la Motivation*, n°9, Janvier 90.

Morin E, *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F, Paris, 1990.

Morin E, *La grande mutation du travail et de l'emploi*, éd d'Organisation, 1994.

Morin E, *La Méthode, Tome 1 : La nature de la nature*, Le Seuil, Paris, 1977.

Morin E, *Science avec conscience*, Le Seuil, Paris, 1990.

Morin P.C et S. Bouchard, *Introduction aux théories de la personnalité*, G. Morin, Québec, 1992.

Morrison E.W, « Newcomer information seeking : exploring types, modes, sources and outcomes », *Academy of Management Journal*, N°36, 1993.

Moscovici S et W. Doise, *Dissensions et consensus*, PUF, Paris, 1992.

Mowday R.T, L.W. Porter et R.M. Steers, *Employee-Organization Linkages*, Academic Press, New York, 1982.

Mucchielli A, *Les méthodes qualitatives*, PUF, Que-Sais-Je ?, N°2591, 1994.

Mucchielli A, *Les motivations*, PUF, Que-Sais-je ?, Paris, 1981.

Mucchielli R, « Réflexions sur les choses de la vie », in A. Mucchielli et A. Vexliard (coord.), *L'homme et ses potentialités : études en hommage à R. Mucchielli*, ESF, Paris, 1984.

Mucchielli R, *L'homme et ses potentialités*, ESF, Paris, 1984.

Murray R, *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York, 1938.

Neisser U, *Cognitive Psychology*, Appleton Century Crofts, 1967.

Newcomb T.M, R.H. Turner et P..E.Converse, *Manuel de psychologie sociale*, PUF, 1970.

Nicholson N, « A theory of work role transition », *Administrative Science Quartely*, N°29, 1984.

Nicolet J.Let J. Célier, *La fiabilité humaine dans l'entreprise*, Masson, Paris, 1985.

Nuttin J, *Motivation et perspectives d'avenir*, Presses Universitaires de Louvain, 1980.

Nuttin J, *Théorie de la motivation humaine*, PUF, 3ème édition , Paris, 1991.

Ouimet G, « Polymorphie de l'engagement organisationnel », Symposium N°7 au Congrès de l'AGRH-Lille.

- Pagès M et al, *L'emprise de l'organisation*, PUF, 1979.
- Pagès M, *La vie affective des groupes : esquisse d'une théorie de la relation humaine*, éd Dunod, Paris, 1984.
- Pagès M, V. Bonetti et V. De Gaulejac, *L'emprise de l'organisation*, PUF, Paris, 1980.
- Pailot P, « Approche biographique : une stratégie de recherche pour les sciences de gestion » Actes du Colloque sur *les méthodes qualitatives et GRH*, Mars 1996, Lille.
- Pailot P, « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale des PME*, Vol 12, N°3, 1999.
- Pauchant T.C et E. M. Morin, « La gestion des crises et la prévention de la contre-production », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1996.
- Paulhan I et M. Bourgeois, *Stress et coping : les stratégies d'ajustement à l'adversité*, PUF, 1995.
- Pavlov I, *Conditioned reflexes*, Clarendon, Oxford, 1927.
- Pélicier Y, « Les biens psychologiques : intériorité et réciprocité », in *L'Homme et ses potentialités : études en hommage à R. Mucchielli*, ESF, Paris, 1984.
- Peneff J, *La méthode biographique : de l'école de Chicago à l'histoire orale*, Armand Colin Editeur, 1990.
- Pennebaker J.W, « Opening up : the healing power of expressing emotions », Guilford Publications, 1997.
- Penrose E, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1995.
- Péréa E et B.Savoie, « La poussée des PMI en Europe et l'exception allemande », *INSEE Première*, N°246, Février 1993.
- Perrien C, « Logiques de perfectionnement des dirigeants de PME/PMI », *Revue ANDCP-Personnel*, N°351, Juin 1994.
- Pharo P, *Le sens de l'action et la compréhension d'autrui*, L'Harmattan, Paris, 1993.
- Piaget J, *Le jugement moral chez l'enfant*, PUF, Paris, 1985.
- Pichot P, *Les tests mentaux*, PUF, Que-Sais-Je ?, Paris, 1991.
- Piéron H, « Les bases psychologiques de la motivation », *Dictionnaire de la psychologie*, PUF, 1951.
- Pineau G et J.L. Legrand, *Les histoires de vie*, PUF, Que-Sais-Je, N° 2760.

Plane J.M et O. Torrès, « Le recours au conseil est-il dénaturant pour la PME ? », CIFPME 98 de Nancy-Metz.

Poirier J.S. Clappier-Valladon et P. Raybaut, *Les récits de vie : théorie et pratique*, PUF, Le sociologue, 1993.

Popper K, *La connaissance objective*, Champs-Flammarion, 1991.

Porter L, « A study of perceived need satisfaction of bottom and middle management jobs », *Journal of applied psychology*, Février 1961.

Porter L.W, E.E Lawler, *Managerial attitudes and Performances*, Homewood III, R.D. Irwin, 1968.

Porter L.W, E.E. Lawler et J.R. Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw Hill, New York, 1975

Quivy R et L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1988..

Randal D.M, D.B. Fedor et C.O. Longenecker, « The behavioral expression of organizational commitment » *Journal of Vocational Behavior*, Vol 36, 1990.

Reich, *L'analyse caractérielle*, Payot, Paris, 1948.

Reynaud E, « Un test projectif pour l'analyse des motivations des dirigeants : la méthode des scénarii », Actes des 7èmes Journées Nationales d'Etudes de Psychanalyse et Management, *Conseil, Intervention et Psychanalyse*, Toulouse, 15 et 16 Mai 1997.

Ricoeur P, *Philosophie de la volonté : Le volontaire et l'involontaire (I)*, éd Aubier, 1950.

Rioux J.P, « L'historien et les récits de vie », *Revue des Sciences Humaines*, N°191, Juillet-Septembre 1983.

Riverin-Simmard D, *Transitions professionnelles*, Presses de l'Université de Laval, Québec, 1993.

Roe A, « Early determinants of vocational choice », *Journal of Counseling Psychology*, N°4, 1957.

Rogers CR, *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, 1947.

Rojot J, A. Bergmann, *Comportement et Organisation*, éd Vuibert - Gestion - Paris, 1989.

Rokeach M, *The nature of human values*, Free Press, 1973.

Roszak T, *Défense de la cause romantique contre les conceptions utilitaires*, in D.C. Noël, Payot, 1981.

Rowan R, *Intuition et management*, éd Rivages, 1987.

Saglio J, « L'indépendance, projet patronal », dans *Patrons et Patronat*, Economie et Humanisme, N° 236, Juillet-Août 1977.

Sala F, « Psychologie (s) et GRH : place et identité du sujet humain dans l'entreprise », Symposium n°7, Actes de l'ADRH, Lille, 1992.

Saleh S.D, « Implication dans le travail », dans *Textes de base en sciences sociales* de C. Louche, éd Delachaux et Niestlé, 1994.

Saporta B, *Stratégies pour la PME*, Entreprendre, Paris, 1986.

Sarnin P, « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Colloque TETRA, Lyon, Mai 1990.

Schaff A, *Introduction à la sémantique*, Anthropos, Paris, 1969.

Schein E.H, *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, Reading-Addison-Wesley, 1978.

Schermerhorn J.R, A.J. Templer, R.J. Cattanéo, J.G. Hunt, R N. Osborn, *Comportement humain et organisation*, éd Erpi, Québec, 1994.

Schmitt C, J. P. Grandhaye et C. Guidat, « Perturbations en PME : une analyse des comportements », CIFPME- Nancy-Metz 1998.

Schumacher F.E, *Small is beautiful*, Le Seuil, 1978.

Schumpeter J, *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot, Paris 1951.

Schwartz S.H, « Are there universal aspects in the structure and contents of human values ? », *Journal of social issues*, Vol 50, N°4, 1994.

Searle J, « La structure de l'action » dans *Du cerveau au savoir*, Collection Savoir, Hermann Editeurs des Sciences et des Arts, 1984.

Selye H, *The stress of life*, McGraw Hill, 1956.

Serres M, *Le tiers-instruit*, éd. F. Bourin, 1991.

Shapero A, « Social dimensions of entrepreneurship », in C. Kent, D. Sexton et K. Vesper, *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, 1982

Sievers B, « La motivation : un ersatz de significations », in *L'Individu dans l'organisation, une dimension oubliée*, J.F Chanlat, ESKA, Presses de l'Université de Laval, 1990.

Simon H.A, « Making management decisions : the rôle of intuition and emotion », *The Academy of Management Executive*, Février 1987.

Six J.F, « Médiation et médiateur », Revue Etudes, Juillet-Août 1993.

Skinner B.F, *About Behaviorism*, Knopf, New York, 1974.

Skinner B.F, *Contingencies of reinforcement : a theoretical analysis*, Meredith Corporation, 1969.

Smith N.R, « The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company », East Lansing, Michigan State University, Graduate School of B.A, 1967.

Société française de psychologie. *Psychologie du travail, Quelles motivations au travail ?* éd Moderne d'édition, Paris, 1982.

Solotareff J, *L'aventure intérieure : la méthode introspective de Paul Diel*, Payot, Paris, 1991.

Sorel M, « Médiation et pédagogie », Actes de l'Université d'été « Comprendre et Construire la médiation », Aix-en-Provence, 1994.

Storey D.J et S. Johnson, « Job generation in Britain : a review of recent studies », *Intervational Small Business Journal*, Vol 4, N°4, été 1986.

Tabatoni P et P. Jarniou, *Les systèmes de gestion*, PUF, Paris, 1975.

Tannenbaum S, *Social Psychology of the Work Organization*, Tavistok, Londres, 1966.

Thévenet M, « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre 1999.

Thévenet M, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Liaisons, coll.Option-Gestion, 1992.

Thill E.E et R.J. Vallerand, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Vigot, 1993.

Thomas J, « Du réflexe à la réflexion », *Revue de Psychologie de la Motivation*, N°9, Janvier 1990.

Tolman EC, *Purposive behavior in animals and men*, New York, 1932.

Tolstoï L, *Guerre et Paix*, cité par W.K. Heinsenber, dans *Beyond Economic Man, a new foundation for microeconomics*, Harvard University Press, Cambridge, 1976.

Torrès O (sous la dir. de), *PME, de nouvelles approches*, Economica, Paris 1998.

Torrès O, *Les PME*, Flammarion, Evreux, 1999.

Torres O, « Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1, 1997.

Toussaint J.C, *Vaincre la démotivation par une politique adaptée. Un cas concret : Sopalin*, Chotard, Paris, 1987.

Tremblay N, *Apprendre en situation d'autodidaxie*, PUM, Montréal, 1986.

Vachon-Carrier C, « L'intrapreneuriat en PME », Thèse de l'Université de Montpellier 1, Juillet 1992.

Van Loye G, « Organisation du pouvoir et financement des PME », *Revue Direction et Gestion*, N°132-133, Décembre 1991.

Van Rillaer J, *La gestion de soi*, Mardaga, Liège, 1992.

Varraut N, « Vision et intention stratégiques », *Gestion*, Vol 23, N°4, Hiver 1998-1999.

Vatteville E, « Le risque successoral », *Revue Française de Gestion*, Mars-Mai 1994.

Venet P, « La fonction personnel dans les PME des Alpes-Maritimes et de Monaco », *Revue Personnel*, N°299, Oct 1988.

Vergnaud G, « Motivation et cognition », Actes du colloque « Construire et entretenir la motivation », de l'Université d'été de Aix-en-Provence, éd CNDP, Marseille, 1996.

Verley P, *Entreprises et entrepreneurs*, Hachette, Paris 1994.

Verstraete T, « L'entrepreneuriat - un phénomène aux multiples formes d'expression », dans T. Verstraete (dir), *Histoire d'entreprendre- les réalités de l'entrepreneuriat*, Edition Management et société, 2000.

Verstraete T, *Entrepreneuriat - Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 1999.

Vroom V.H, *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.

Wacheux F, « L'utilisation de l'étude de cas sans l'analyse des situations de travail », Actes du 6ème congrès de l'AGRH, Poitiers 1995.

Wacheux F, *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Economica, Paris, 1996.

Waele M, J. Morval et R. Sheitoyan, *La gestion de soi dans les organisations : la recherche d'un équilibre*, éd d'Organisations, Paris, 1998.

Walsh J.P, « Managerial and organizational cognition : notes from a trip down memory lane », *Organization Science*, Vol 6, N°3, Mai-Juin 1995.

Watson J.B, *Behaviorism*, Norton, New York, 1930.

Watzlawick P, *Changements, paradoxes et psychothérapies*, Le Seuil, 1975..

Weber J, « Exploring the relationship between personal values and moral reasoning », *Human Relations*, Vol 46, N°4, 1993.

Weick K.E, « Enacted sensemaking in crisis situation », *Journal of Management Studies*, N°25, 1988.

Weiner B, *Human Motivation, Metaphors, Theories and Researchs*, Sage, 1992.

Winnicott D.W, *Le concept de l'individu sain*, L'Arc, N°69, 1977.

Woitrin M, « Enquête sur la situation des PME industrielles dans les pays de la CEE », *Etudes Séries Concurrence*, N°4, Bruxelles-CEE, 1966.

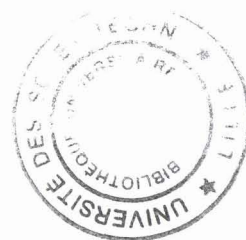
Wtterwulghé R, *La PME, une entreprise humaine*, De Boeck-Université, Bruxelles, 1998.

Wynarczyk P, R. Watson, D.J. Storey, H. Short et K. Keasey, *The managerial labour market in small and medium-sized enterprises*, Routledge, London, 1993.

Zaleznik A, *The managerial mystique : restoring leadership in business*, Harper and Row, New York 1989.

Zaleznik A, *Human dilemmas of leadership*, Harper and Row, New-York, 1966.

Zaoré R, *Le sens de la personne*, éd Murielle Gagne, 1994.



Résumé

Dans la mesure où la PME se régule et se dynamise autour du dirigeant, il est important de regarder comment celui-ci se régule et se dynamise lui-même. Le travail de recherche propose d'examiner la dynamisation du dirigeant de PME comme gage d'une meilleure efficacité entrepreneuriale.

Il s'agit, en l'occurrence, de privilégier la motivation comme clef de lecture pour comprendre et favoriser la dynamisation du dirigeant de PME. Plus spécifiquement, la recherche montre que la motivation doit s'interpréter de façon réflexive : le dirigeant de PME doit avant tout savoir se motiver pour garantir la pérennité de son entreprise.

La thèse comporte sept chapitres. Les trois premiers présentent les contours de la PME, une approche paradigmatique du concept de motivation, et l'automotivation comme base de la gestion de soi. Les trois chapitres suivants concernent la démarche méthodologique et la partie empirique du travail de recherche. Le chapitre final propose une synthèse générale et présente un outil d'accompagnement possible pour aider le dirigeant de PME à se motiver.

La thèse démontre la nécessité de prendre en compte l'intériorité du dirigeant de PME (ce qu'il est dans sa personne) comme ressource importante favorisant son extériorité (ce qu'il fait au sein de son entreprise).

Mots clefs

MOTIVATION - AUTOGESTION - GESTION DE SOI - DYNAMISATION -
INTERIORITE - DIRIGEANT DE PME - CAPACITES MANAGERIALES -
PERFORMANCE ENTREPRENEURIALE