

**REPRÉSENTATION DU TRAVAIL, RELATIONS AVEC LE SUPÉRIEUR
HIÉRARCHIQUE ET MOTIVATION AU TRAVAIL CHEZ LES EMPLOYÉS DES
ENTREPRISES INDUSTRIELLES PRIVÉES D'ABIDJAN**

**REPRESENTATION OF WORK, RELATIONSHIPS WITH THE SUPERVISOR
AND WORK MOTIVATION AMONG EMPLOYEES OF PRIVATE INDUSTRIAL
COMPANIES IN ABIDJAN**

Néné BA

Université Félix Houphouët Boigny d'Abidjan Cocody, Côte d'Ivoire
satourou10@gmail.com

Résumé : Dans la présente étude, nous entendons examiner l'influence de la représentation du travail et des relations avec le supérieur hiérarchique sur la motivation au travail chez les employés industriels privés d'Abidjan. Dans cette perspective, nous avons construit un échantillon de cent sujets repartis en quatre groupes expérimentaux à l'aide de la technique d'échantillonnage par variation systématique. L'approche étant quantitative, l'enquête de terrain s'est faite au moyen d'un questionnaire ayant permis de collecter les données. Celles-ci ont été traitées grâce au « t de student ». Deux niveaux de résultats ont été mis en évidence. D'une part, les employés ayant une représentation valorisée du travail sont plus motivés au travail que ceux qui ont une représentation utilitaire de celui-ci. D'autre part, les sujets entretenant des relations professionnelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique sont plus motivés au travail que ceux qui entretiennent des relations strictement professionnelles avec ces derniers.

Mots clés : Représentation, travail, relation, supérieur hiérarchique, motivation.

Abstract : In this study, we intend to examine the influence of work representation and relations with the hierarchical superior on work motivation among private industrial employees in Abidjan. In this perspective, we constructed a sample of one hundred subjects divided into four experimental groups using the systematic variation sampling technique. The approach being quantitative, the field survey was carried out by means of a questionnaire which made it possible to collect the data. These were processed using the "t de student". Two levels of results were highlighted. On the one hand, employees with a valued representation of work are more motivated at work than those with a utilitarian representation of it. On the other hand, subjects maintaining professional relations coupled with affinity with their hierarchical superior are more motivated at work than those who maintain strictly professional relations with them.

Keywords : Representation, work, relationship, hierarchical superior, motivation.

1. Problématique

Le travail permet à tout individu qui l'exerce de subvenir à ses besoins grâce aux gains qu'il en tire. Il lui permet également d'être un membre actif de la société. Il est conçu comme un puissant vecteur d'épanouissement chez l'être humain. Selon R. Vallerand et E. Thill (1993), plus du tiers des heures de veille sont consacrées au travail. C'est dire que le travail est une valeur centrale dans l'évaluation de l'individu, de la même façon qu'il est désormais considéré comme le rouage élémentaire de la grande mécanique sociale.

Présenté comme un facteur de production, le travail prend souvent l'allure d'une marchandise que chacun doit pouvoir vendre comme il entend à travers des contrats librement consentis. Aussi, pour mieux l'organiser, l'on met en place une organisation appelée entreprise. Celle-ci a pour but de produire les biens et services grâce à une combinaison de facteurs qui sont de nature technique, financière et humaine.

En ce qui concerne le facteur humain, celui-ci constitue l'un des plus importants piliers de l'entreprise. C'est à lui de maximiser les ressources matérielles et financières pour permettre à l'entreprise d'être productive. Pour ce faire, les travailleurs ont constamment besoin d'être motivés. En effet, la motivation est considérée comme l'un des facteurs clés qui permet aux salariés de donner le meilleur d'eux-mêmes dans la réalisation des tâches qui leur sont assignées. Elle garantit aussi le succès de l'entreprise en ce sens qu'elle contribue à la rendre performante.

C'est pourquoi, la question de la motivation au travail a toujours été au cœur des sciences de management, surtout avec la montée en force de l'industrie au cours du XIXe siècle qui introduisit un nouveau rapport au travail. Depuis lors, avec la révolution industrielle, le travail se mécanise, se concentre et se démultiplie. Ainsi, au passage du XIXe au XXe siècle, le management va se constituer pour le « rationaliser ». Ce mouvement va, avec Taylor en particulier, dessaisir le travailleur de toute initiative en termes de conception et de rythme des activités. Il le conduira petit à petit à n'être plus qu'un exécutant passif de prescriptions conçues par d'autres (P. Desmarez, 1986). C'est dans ce contexte général de « rationalisation » des activités productives, dans l'univers particulier de la production industrielle massifiée et parcellisée, que naîtront les premières préoccupations en termes de motivation.

Au fur et à mesure que s'affirme la rationalisation des activités, il faut s'assurer de l'engagement des individus dans le travail (S. Michel, 1991). En effet, bien des tâches confiées à la grande majorité des salariés occupés dans les usines perdent une part substantielle de leur intérêt du fait de l'extrême parcellisation des activités. Qualité et quantités baissent. Il faut ainsi trouver les clés d'un « réenchancement » du travail (B. Sievers, 1990). Cet avis que nous partageons fonde l'intérêt de cette étude pour laquelle un inventaire des facteurs déterminants de la motivation s'avère nécessaire.

C'est dans les écrits de deux auteurs canoniques, F. W. Taylor (1911) et H. Fayol (1916), qu'on peut relever les prolégomènes d'un intérêt formel pour cette question. Il est d'usage de considérer que Taylor, fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST), était le propagandiste d'une vision purement disciplinaire et utilitariste de la motivation : menace, punitions, récompenses pécuniaires (M. Pouget, 1998). Les textes de l'Américain laissent, cependant, apparaître sa conscience de l'insuffisance de ces conceptions sur la motivation salariale (F. Vatin, 1990).

C'est pour remédier à ce qu'on a appelé le « syndrome taylorien » que certains chercheurs, aux États-Unis, se sont occupés, dès le milieu des années 1920, d'analyser plus en détail la motivation ouvrière. Par *syndrome taylorien*, il faut entendre une série de dysfonctionnements limitant les performances et donc les profits des entreprises : turn-over, absentéisme, non-qualité, mauvais usages des machines, parfois sabotages. L'expérience fondatrice de la découverte des sources psychologiques de la motivation salariale concernait initialement un groupe d'ouvrières (B. Lécuyer, 1994).

E. Mayo (1933) décrète que les sources de changement sont entièrement psychologiques. Elles reposent sur ce qu'il baptisera la « logique des sentiments » qui peut s'énoncer ainsi : *quand un salarié se sait être l'objet d'une action destinée à améliorer ses conditions de travail, quelle que soit la réalité de ces améliorations, il réagira positivement*. En somme, les ouvrières réagissent positivement parce qu'elles se savent au centre d'un dispositif qui met en relief leur contribution à l'effort de la firme, accorde de l'importance à leur travail, s'intéresse à la façon dont elles sont amenées à le faire. En prenant en considération le travail des salariées, en tenant compte de leurs sentiments, de leurs opinions, en les instituant comme partie prenante d'un effort d'amélioration, on obtient une plus grande implication. On découvre ainsi l'importance du « facteur humain » dans l'organisation.

Un courant de recherche issu des travaux d'A. Maslow (1943) et de D. McGregor (1963) va d'abord prolonger la réflexion en direction de l'« enrichissement des tâches ». Ensuite, Likert et Argyris montreront que la performance des organisations augmente avec le degré de participation des salariés à l'organisation des activités (C. Kennedy, 1999). Un style de commandement « participatif », « démocratique » sera la garantie d'une plus grande efficacité productive, parce que plus en phase avec les « besoins supérieurs » de la « pyramide » d'A. Maslow (1943).

Le management participatif est plus conforme aussi au rapport au travail, tel qu'il a été défini par D. McGregor (op.cit.), où la vision taylorienne négative de l'homme au travail (aversion pour le travail, immaturité, désintérêt pour les responsabilités...) est remplacée par une vision positive (où le travail devient le moteur central de l'épanouissement individuel). Les individus ne fuient pas le travail, sont capables d'initiatives et de responsabilité, contrairement à ce que pensait Taylor.

Mieux, ils aiment le travail dès lors que celui-ci est pensé de façon à leur permettre de satisfaire la totalité de leurs besoins.

Du côté de l'enrichissement des tâches, c'est surtout à F. Herzberg (1978) que la tradition rend hommage (C. Kennedy, 1999). Ses travaux trouveront des applications dans de nombreux courants, en particulier dans l'école sociotechnique anglaise, à partir des années cinquante (T. Pillon et F. Vatin, 2003). La théorie « bi-factorielle » de la motivation de F. Herzberg (op.cit.) repose sur une vision « duale » de l'être humain, en parfaite harmonie avec la théorie des besoins de A. Maslow (op.cit.). Cette « double nature humaine » s'exprime dans le travail. Celui-ci doit être la source de la satisfaction des besoins physiologiques comme psychologiques qui habitent tout être humain.

Dans un autre registre, des recherches plus approfondies laissent apparaître que les formes « participatives » d'organisation sont supérieures aux formes « autoritaires », mais dans certaines conditions seulement, ce qui montre le poids du contexte dans la valeur relative des formes organisationnelles (R. Francès, 1995). La taille du groupe de travail, en particulier, est un élément à prendre en considération pour définir la bonne formule d'organisation, de même que les caractéristiques générales des tâches confiées aux salariés : un environnement stressant, lié à des incertitudes techniques, au danger ou à la pression commerciale, par exemple, appelle des formes de travail plus autocratiques. Ces conclusions sont reprises par le courant organisationnel dit « de la contingence » (T. Pillon et F. Vatin, 2003).

D'autres recherches montrent que le désir de participation n'est assurément pas une donnée universelle, pas plus que le désir d'effectuer des tâches enrichies. Au total, comme soutient S. Michel (1998), il semble bien difficile de trouver des recettes toutes faites pour « gérer les motivations ». Cette affirmation met ainsi en évidence la complexité de la question de la motivation au travail dont deux de ses déterminants nous semblent être la représentation du travail et les relations professionnelles avec le supérieur hiérarchique.

La représentation est l'un des concepts clés de la Psychologie sociale. A la lumière de la théorie des représentations sociales développée par S. Moscovici (1961), la représentation sociale reproduit son objet tout en le transformant sous l'effet de facteurs psychologiques (relevant du fonctionnement cognitif ou psychique) et sociaux (liés à la communication, l'intersubjectivité, l'appartenance groupale, la localisation dans un champ social et un système de rapports sociaux). Dans cette perspective sont également pris en compte les éléments affectifs et émotionnels qui modulent la formation des contenus idéatifs. Elle est donc utile pour expliquer les conduites humaines, en termes de motivation au travail.

Les relations entre un supérieur et ses subordonnés sont abordées dans la théorie Leader Member-Exchange mise en œuvre par G. Graen et al. (1982). Cette théorie qui s'intéresse à la qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné

repose sur l'idée principale selon laquelle dans les unités de travail, différents types de relation se développent entre le supérieur et les subordonnés. Ces types de relation conduisent aussi à un certain type de comportements observés au travail chez les différents travailleurs, d'où son importance pour cette étude qui, d'ailleurs, se fonde sur deux hypothèses de travail ainsi libellées :

Hypothèse 1 : les employés qui ont une représentation valorisée du travail sont plus motivés dans l'accomplissement de leurs tâches que ceux qui en ont une représentation utilitaire.

Hypothèse 2 : les salariés qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique sont plus motivés au travail que leurs homologues entretenant des relations strictement formelles avec ces derniers.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons mis en œuvre une démarche méthodologique.

2. Méthodologie

Dans cette section, nous abordons la description des variables de l'étude, le terrain et la population d'étude, la constitution de l'échantillon, l'instrument de mesure ainsi que le déroulement de l'enquête de terrain.

2.1. Variables de l'étude

Nous avons deux variables indépendantes (représentation du travail et relations professionnelles avec le supérieur) et une variable dépendante (motivation au travail).

La représentation du travail renvoie au processus d'une activité mentale grâce auquel l'individu attribue une signification spécifique à son travail. Elle est donc l'image mentale, la perception ou le jugement que le salarié se fait de son travail. De nature qualitative, ses deux modalités sont « représentation valorisée » et « représentation utilitaire ». La représentation valorisée traduit le fait que le travail, dans sa globalité, est perçu comme une valeur en soi. La représentation utilitaire réduit le travail uniquement aux gains financiers qui lui sont associés.

Les relations avec le supérieur hiérarchique désignent, dans le cadre professionnel, l'ensemble des interactions sociales observées entre un supérieur et ses subordonnés. Cette variable est qualitative avec deux modalités : relations strictement formelles et relations formelles doublées d'affinités. Les relations strictement formelles sont celles qui sont purement contractuelles, c'est-à-dire celles prescrites uniquement par le contrat de travail. Les relations formelles doublées d'affinités sont celles qui vont au-

delà du cadre réglementaire du travail et qui propulsent le supérieur et son subordonné dans une sorte de collaboration plus poussée et intime.

La motivation est ce qui déclenche une activité, la dirige vers un certain but et la prolonge jusqu'à son atteinte. Elle traduit cette sorte d'énergie qui pousse un employé à agir de façon à donner le meilleur de lui-même dans l'accomplissement de ses tâches. De nature quantitative, elle est mesurée à l'aide d'une échelle métrique en quatre points dont les scores varient de 15 à 60. La valeur minimum signifie que le sujet est moins motivé au travail tandis que la valeur maximum traduit le contraire.

2.2. Terrain et population d'étude

L'étude s'est déroulée à Abidjan, ville qui concentre, selon L. Guéi (2008), plus de 80% des entreprises nationales. Véritable poumon de l'économie ivoirienne, Abidjan renferme, d'après la Direction de l'Inspection du Travail (DIT, 2000), environ 87 % des entreprises industrielles privées du pays. Celles-ci sont réparties dans trois zones industrielles, notamment Yopougon, Vridi et Koumassi. Dans ces entreprises, l'on trouve un grand nombre d'employés des deux sexes, de tous les âges, de toutes les catégories socioprofessionnelles et socioéconomiques qui constituent, d'ailleurs, la population d'étude.

2.3. Echantillon

La technique du plan factoriel a permis de constituer les groupes expérimentaux qui caractérisent notre échantillon. Pour H. Chauchat (1995), cette technique permet d'étudier l'influence des facteurs déterminés et, d'une manière générale, d'analyser les relations existant entre deux ou plusieurs variables. En appliquant le principe de combinaison des modalités de nos variables, nous avons, avec cette technique, obtenu quatre combinaisons possibles, soit $2 \times 2 = 4$ groupes expérimentaux. Ceux-ci comprennent 100 sujets remplissant les critères de sélection, répartis en quatre groupes de 25 sujets. (Confère le tableau ci-dessous) :

Tableau I : Répartition des groupes de sujets

| | | Relations avec le supérieur hiérarchique | | |
|-------------------------------|--------------|--|-----------------------|------------|
| | | Formelles doublées d'affinités | strictement formelles | Total |
| Représentati on du travail | valorisée | Groupe 1 N=25 | Groupe 2 N=25 | 50 |
| | utilitaire | Groupe 3 N=25 | Groupe 4 N=25 | 50 |
| | Total | 50 | 50 | 100 |

Source : Ba (2021)

Le groupe 1 correspond aux employés ayant une représentation valorisée du travail et qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique.

Le groupe 2 prend en compte les sujets qui ont une représentation valorisée du travail mais qui entretiennent des relations strictement formelles avec leur chef.

Le groupe 3 est l'ensemble des travailleurs qui ont une représentation utilitaire du travail et qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique.

Le groupe 4 comprend les individus qui ont une représentation utilitaire du travail et ayant des relations strictement formelles avec leur patron.

Précisons que l'échantillon définitif est constitué de cent sujets de nationalité ivoirienne, de sexe masculin, célibataires ou concubins, ayant un âge compris entre 30 et 35, titulaires d'un Brevet de Technicien Supérieur et totalisant au moins 4 ans d'ancienneté professionnelle.

2.4. Instrument de mesure

Le questionnaire est utilisé pour collecter les informations auprès des sujets de notre étude. Il s'articule autour de quatre parties. La première renseigne sur les données biographiques, à savoir la nationalité, le sexe, le statut matrimonial, l'âge, le diplôme et l'ancienneté dans l'emploi. La deuxième comprend une échelle de mesure de seize items qui permet d'évaluer la représentation du travail. La troisième est également une échelle de seize items qui mesure la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique. La quatrième est une échelle de mesure de la motivation empruntée de R. Francès et J. Mogenet (1988) que nous avons adaptée pour les besoins de l'étude. Elle renferme quinze items.

2.5. *Déroulement de l'enquête de terrain*

L'administration du questionnaire s'est faite sur les lieux de travail, c'est-à-dire sur les sites des différentes zones industrielles. Elle s'est déroulée pendant les heures de pause des travailleurs, puisque c'était les seuls moments libres qu'ils avaient lorsqu'ils se rendaient à l'usine. Nous profitons donc de leurs temps de pause-déjeuner pour leur soumettre notre questionnaire. Le mode de passation, dans ces conditions, ne pouvait être qu'individuel. En procédant ainsi, nous avons eu besoin de près d'un mois pour recueillir les données.

3. Résultats

Nous avons deux résultats. L'un porte sur la relation entre la représentation du travail et la motivation au travail. L'autre a trait au lien entre les relations avec le supérieur hiérarchique et la motivation au travail.

3.1. *Représentation du travail et motivation au travail*

Le test de T de student est appliqué sur le tableau suivant :

Tableau II : Comparaison des moyennes des employés selon leur représentation du travail

| Représentation du travail | Moyenne | Ecart-type | Effectif | Valeur du T | Significativité |
|---------------------------|------------|------------|----------|----------------------------|--|
| valorisée | M1 = 98,68 | 3,51 | 50 | Tcal (5,73) > Tthéo (2,62) | Au seuil de probabilité .01 et à 98 ddl, la différence entre les moyennes calculées est significative. |
| utilitaire | M2 = 87,76 | 3,42 | 50 | | |

Source : Traitement statistique des données (Ba, 2021).

L'analyse du tableau montre que la valeur du T calculée (5,731) est supérieure à celle du T lue dans la table (2,62). Egalement, le score moyen de motivation des employés ayant une représentation valorisée du travail (M1 = 98,68) est supérieur à celui des employés qui ont une représentation utilitaire du travail (M2 = 87,76). La différence observée est de ce fait significative. La première hypothèse est donc confirmée. Cela veut dire que les employés qui ont une représentation valorisée du travail sont plus motivés dans l'accomplissement de leurs tâches que ceux qui en ont une représentation utilitaire.

Un tel résultat se comprend au regard de l'importance de l'une des fonctions du travail, celle qui est psychologique. En effet, la plus grande satisfaction d'un être humain, c'est celle qui est personnelle, voire psychologique. Le travail, avant même de procurer à celui qui l'exerce un gain pécuniaire, est considéré comme un facteur de libération de toute forme d'oppression (mentale, sociale, etc.). De ce point de vue, l'on comprend, dès lors, que le simple fait d'exercer une activité et d'avoir de celle-ci une image hautement valorisée constitue, de facto, une source de motivation à l'accomplir.

A la lumière de la théorie des représentations sociales, S. Moscovici (1961) soutient que la représentation a une genèse à la fois individuelle et sociale. Etant donné qu'elles constituent un ensemble d'opinions, d'informations, de valeurs et de croyances sur un objet particulier (l'objet de la représentation), elles exercent une fonction importante, celle de contribuer aux processus de formation des conduites. Dès lors, dans le cadre des comportements au travail, elles aident à comprendre que toute conduite humaine est motivée mais aussi que cette motivation est fonction de l'activité de la pensée humaine.

3.2. Relations avec le supérieur hiérarchique et motivation au travail

Nous avons appliqué le T de student au tableau ci-après :

Tableau III : Comparaison des moyennes des employés selon leurs relations avec le supérieur hiérarchique

| Relations avec le supérieur hiérarchique | Moyenne | Ecart-type | Effectif | Valeur du T | Significativité |
|--|------------|------------|----------|----------------------------|--|
| Formelles doublées d'affinités | M1 = 96,84 | 2,85 | 50 | Tcal (3,48) > Tthéo (2,62) | Au seuil de probabilité .01 et à 98 ddl, la différence entre les moyennes calculées est significative. |
| Formelles | M2 = 89,6 | 2,75 | 50 | | |

Source : Traitement statistique des données (Ba, 2021)

L'analyse qui découle de ce tableau révèle que la valeur du T calculée (3,48) est supérieure à la valeur du T théorique (2,62). De même, le score moyen de motivation des salariés (M1 = 96,84) qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique est supérieur à celui (M2 = 89,6) de ceux qui

n'entretiennent avec ces derniers que des relations strictement formelles. Il existe donc une différence significative qui confirme la deuxième hypothèse émise, à savoir que les salariés qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique sont plus motivés au travail que leurs homologues entretenant des relations strictement formelles avec ces derniers.

Ce résultat peut s'expliquer par le fait que lorsque les rapports de travail sont amicaux entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, les travailleurs se sentent considérés et aimés. Ils peuvent être fiers d'avoir de tels hommes comme leurs chefs. Ainsi, leurs sentiments d'estime augmenteront et les conduiront à mettre en œuvre des comportements loyaux et productifs au travail. Ils voudront bien leur rendre « la monnaie » en s'impliquant de plus en plus dans la réalisation de leurs tâches afin de continuer de mériter leur confiance.

La théorie LMX apporte un autre niveau d'explication. Selon cette théorie, dans le cas de relation forte, les supérieurs montrent une influence et un soutien au-delà de ce qui est spécifié dans les descriptions formelles de leur relation. Dans le cas inverse où les relations sont faibles, les échanges sont limités à ceux prescrits dans le contrat d'emploi. Les relations qui se sont développées au-delà des descriptions formelles du contrat d'emploi ont des conséquences plus positives pour les subordonnés que celles engendrées selon le contrat d'emploi (R. Liden et *al.*, 1997). Les subordonnés qui reçoivent plus d'informations et de soutien de la part de leurs supérieurs ont probablement des attitudes au travail plus positives et s'engagent dans des comportements plus positifs que les subordonnés ayant une relation limitée à ce qui est exigée dans le contrat d'emploi.

4. Discussion

La présente étude est menée dans l'objectif d'évaluer l'influence de la représentation du travail et des relations avec le supérieur hiérarchique sur la motivation au travail chez les employés des entreprises industrielles d'Abidjan. Elle a donné lieu à deux résultats. Le premier indique que les employés qui ont une représentation valorisée du travail sont plus motivés dans l'accomplissement de leurs tâches que ceux qui en ont une représentation utilitaire. Le second montre que les salariés qui entretiennent des relations formelles doublées d'affinités avec leur supérieur hiérarchique sont plus motivés au travail que leurs homologues entretenant des relations strictement formelles avec ces derniers.

En ce qui concerne le premier résultat, M. Thévenet (2004) énonce le plaisir de travailler des salariés comme facteur de motivation au travail de ceux-ci. Ainsi, ils se sentent utiles dans leur travail. En effet, l'homme au travail éprouve la nécessité de se sentir utile, car de façon naturelle il cherche à comprendre les raisons pour lesquelles il effectue son travail. Il affectionne participer à un ouvrage et se rendre compte de

l'importance de son œuvre sur son environnement (K. Laurent, 2013). J. La Guardia et R. Ryan (2000), pour leur part, soutiennent que la motivation intrinsèque représente la forme de motivation considérée comme étant la plus autodéterminée et implique une composante affective de l'individu dans l'accomplissement d'une tâche qu'il juge intéressante et ce, sans la présence d'une forme de rétribution quelconque, autre que celle tirée de la satisfaction par la pleine réalisation de ladite tâche.

En ce qui concerne le second résultat, E. Fleishman (1957) démontre que la personne et la conduite du supérieur hiérarchique influent sur l'intensité et la gestion des motivations au travail. Selon cet auteur, les relations avec le supérieur sont gouvernées par deux principes fondamentaux, à savoir la considération et la structure d'initiative. La considération tient compte des conduites d'amitié, de confiance mutuelle, de respect et une certaine chaleur affective entre supérieur et les subalternes. La structure d'initiative concerne les apports du supérieur et ses subordonnés à travers la communication, l'orientation dans les méthodes de travail et la responsabilité confiée à l'employé afin de lui permettre de prendre des initiatives dans l'accomplissement de ses tâches. De leur côté, R. Eisenberger et *al.* (2010) révèlent que les subordonnés qui entretiennent des relations de qualité avec leurs supérieurs obtiennent davantage des ressources en échange desquelles ils contribuent à un niveau de motivation et de loyauté qui dépasse les limites du contrat formel. A l'inverse, le subordonné qui est dans une relation de qualité moindre a un accès plus restreint aux ressources lorsqu'il établit un contrat psychologique de nature transactionnelle et donc plus formelle avec son superviseur. Il offre également un rendement qui correspond aux attentes du contrat transactionnel, ne dépassant pas les objectifs formels préétablis.

Conclusion

Au moment où nous arrivons à la fin de notre recherche, nous voulons partager l'avis de G. Latham et C. Pinder (2005) qui affirment qu'une des avancées de la recherche sur la motivation au travail est de porter attention à l'ensemble des aspects de la motivation et non plus de se focaliser sur un seul. Dans ce sens, notre étude vient justement de révéler deux de ces aspects dont il faudra désormais tenir compte, notamment la représentation du travail et les relations avec le supérieur hiérarchique.

Ainsi, le bon « encadrant », dorénavant, doit un être humain sensible aux attentes des salariés. Il doit se montrer compréhensif, être à l'écoute et conseiller plutôt que commander. Il doit informer et « motiver » ses troupes pour donner le meilleur d'elles-mêmes. Pour obtenir une plus grande productivité, les managers doivent s'en remettre à des expédients « symboliques », à une action de type psychologique, jouant sur le

style d'encadrement mis en place à l'égard des salarié(e)s qui soit plus « amical », plus ouvert, plus chaleureux.

En dépit de l'éclairage qu'apporte cette recherche, celle-ci présente certaines limites qui nous semblent perceptibles. La taille de l'échantillon constitué n'est pas très importante. Il serait, par conséquent, difficile de généraliser les résultats obtenus à une plus vaste population. Egalement, l'instrument utilisé, à savoir le questionnaire reste limité dans la manière d'appréhender certains paramètres du phénomène étudié. Au regard de ce qui précède, il serait donc intéressant d'élargir l'examen des déterminants de la motivation au travail en interrogeant une population plus importante. Aussi, toute recherche postérieure qui combinerait l'entretien avec le questionnaire pourrait faire avancer les connaissances scientifiques sur la thématique abordée.

Références bibliographiques

- CHAUCHAT Hélène, 1995, *L'enquête en psychosociologie*, Paris, PUF.
- DESMAREZ Pierre, 1986, *La Sociologie industrielle aux États-Unis*, Paris, Armand Colin.
- DIT, 2000, Evolution des conflits sociaux dans le monde du travail en Côte d'Ivoire de 1994 à 2000, *Document*, Abidjan.
- EINSENBERGER Robert, KARAGONLAR Gökhan, STINGLHAMBER Florence NEVES Pedro, BECKER Thomas, GONZALEZ-MORALES Gloria et STEIGER-MUELLER Meta, 2010, Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), pp. 1085 - 1103.
- FAYOL Henri, 1916, Administration industrielle et générale-Prévoyance, *Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*.
- FLEISHMAN Edwin, HARRIS Edwin et BURTT Harold, 1957, Leadership and Supervision in Industry, Columbus, Ohio, Bureau of Educational Research, no. 33, Ohio State University, 1955. A. W. HALPIN et J. WINER, «A Factorial Study of the Leader Behavior Description Questionnaire», dans R. M. Stogdill et A. E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, Ohio, Research Monograph no 88, Bureau of Business Research, The Ohio State University.
- FRANCES Robert & MOGENET Jean Luc, 1988, *Motivation et satisfaction au travail*, ISSY- les- Moulinaux, E.A.P.
- FRANCES Robert, 1995, *Motivation et efficience au travail*, Liège, Mardaga.

- GRAEN George, NOVAK Michael & SOMMERKAMP Patricia, 1982, The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing the Dual Attachment Mode, *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131.
- GUEI Laurent, 2008, Influence de la communication verticale et du système de rémunération sur la motivation au travail chez les ouvriers des entreprises privées industrielles abidjanaises, *Mémoire de Maîtrise de psychopathologie de la vie sociale*, Université cocody, Inédit.
- HERZBERG Frederik, 1978, *Le Travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne.
- KENNEDY Carol, 1999, *Toutes les théories du management*, Paris, Maxima.
- LA GUARDIA Jennifer et RYAN Richard, 2000, Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être: théorie de l'autodétermination et applications, *Revue Québécoise de Psychologie*, 21(2), 281-304.
- LATHAM Garry., PINDER Craig, 2005, « Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century », *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- LÉCUYER Bernard-Pierre, 1994, « Deux relectures des expériences Hawthorne : problèmes d'histoire et d'épistémologie », in Bouilloud J.-Ph., Lécuyer B.-P., *L'Invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan.
- LIDEN Robert, WAYNE Sandy et SHORE Lynn, 1997, Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- MASLOW Abraham, 1943, « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, 50, 4, 370-396.
- MAYO Elton, 1933, *The human problems of an industrial civilization*, USA, Harvard Business School.
- MCGREGOR Douglas, 1963, *La Dimension humaine des entreprises*, Paris, Gauthier-Villars.
- MICHEL Sandra, 1991, « Motivation et implication professionnelles », in M. de Coster et al., *Traité de sociologie du travail*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, 403-421.
- MICHEL Sandra, 1998, *Peut-on gérer les motivations*, Paris, PUF.
- MOSCOVICI Serge, 1961, *La psychanalyse, son image et son public. Étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*, Paris, PUF.
- TAYLOR Frederick Winslow, 1911, *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris, Publication de la Revue de métallurgie & H. Dunod & E. Pinat.

- PILLON Thierry et VATIN François, 2003, *Traité de sociologie du travail*, Toulouse, Octares Éditions.
- POUGET Michel, 1998, *Taylor et le Taylorisme*, Paris, PUF.
- SIEVERS Burkard, 1990, « La motivation : un ersatz de significations », in Chanlat J.-F. (dir.), *L'Individu dans l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Éditions Eska, 337-361.
- VALLERAND Robert et THILL Edgar, 1993, *Introduction à la psychologie de la motivation*, Paris, Etudes vivantes.
- VATIN François, 1990, *Organisation du travail et économie des entreprises*. F.W. Taylor, J. Amar, E. Belot, J.-M. Lahy, H. Le Chatelier, Paris, Éditions d'Organisation.
- THEVENET Maurice, 2004, *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Paris, Ed. d'Organisation.
- LAURENT Keller, 2013, *Les clés de la motivation au travail*, Paris, L'Harmattan.