

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
PAIX – TRAVAIL – PATRIE

UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I

Faculté des Arts, Lettres et Sciences
Humaines

Département de Psychologie

Master Professionnel de Psychologie du
Travail et des Organisations
B.P. 7011 Yaoundé (Cameroun)



REPUBLIC OF CAMEROON
PEACE – WORK – FATHERLAND

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

Faculty of Arts, Letters and Human
Sciences

Department of Psychology

Professional Master of Occupational
Psychology and Organizations
P.O Box 7011 Yaoundé (Cameroon)

**L'IMPACT DU SENS DU TRAVAIL ET DES
CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI SUR LA
MOTIVATION AU TRAVAIL DES AGENTS DE PROPRIÉTÉ
DE L'ENTREPRISE HYSACAM-Yaoundé**

*Mémoire rédigé et présenté publiquement en vue de l'obtention du diplôme de
Master Professionnel en Psychologie du travail et des organisations*

par

TOBORI SERGE DAMIEN 14T791

Licencié en philosophie

Sous la direction du

Prof. NYOCK ILOUGA Samuel

Maître de conférences



Mars 2024

SOMMAIRE	Erreur ! Signet non défini.
DÉDICACE	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS	Erreur ! Signet non défini.
LISTE D'ABRÉVIATIONS	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES FIGURES	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES TABLEAUX	Erreur ! Signet non défini.
RÉSUMÉ	Erreur ! Signet non défini.
ABSTRACT	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 3 : ANCRAGE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE	Erreur ! Signet non défini.
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 5 : RESULTATS DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION GÉNÉRALE	Erreur ! Signet non défini.
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.
TABLE DES MATIÈRES	Erreur !

Signet non défini.

À

Kammogne Ivana et Maboutchueng Hildegarde



REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas pu aboutir sans le soutien précieux de nombreuses personnes, et je souhaite exprimer ma reconnaissance à chacune d'entre elles.

Avant tout, je tiens à remercier mon Directeur de Mémoire, le professeur Nyock Ilouga Samuel, Maître de Conférences, Co-Coordonnateur du Master Professionnel en Psychologie du Travail et des Organisations à l'UY1, pour son encadrement attentif et ses conseils qui ont grandement contribué à l'avancement de cette recherche. Ses encouragements et ses retours m'ont été d'une aide inestimable tout au long de ce projet.

Un remerciement chaleureux est également adressé à toute l'équipe de la Direction Administrative et Technique de Hysacam-Yaoundé pour leur accueil, leur encadrement et leur soutien durant mon séjour au sein de l'entreprise. Leur contribution a été essentielle à la progression de ce travail.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers tous les membres de mon laboratoire, dont les liens humains et scientifiques ont été importants dans la réalisation de ce projet. Vos apports précieux, nos échanges fructueux et vos remarques constructives ont enrichi ce travail de manière significative. Je souhaite notamment adresser mes remerciements à M. Assako Lucien pour sa contribution.

Un merci tout particulier est adressé à Yebi Carine et Nken Andréa pour leurs relectures attentives, leurs corrections et leur soutien constant.

Enfin, je voudrais exprimer ma profonde gratitude aux familles TOBORI & YOUMBI pour le soutien indéfectible qu'ils m'ont apporté tout au long de la réalisation de ce projet.

LISTE D'ABRÉVIATIONS

- **ADC** : Areoport Du Cameroun
- **AmE** : Amotivation – externe
- **AmI** : Amotivation – interne
- **ANTIC** : Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication
- **Aut** : Autonomie
- **BACC** : Baccalaureat
- **BEPC** : Brevet d'Etude du Premier Cycle
- **CAP** : Certificat d'aptitude professionnelle
- **CEP** : Certificat d'Etudes Primaires
- **CFAO** : Corporation For Africa and Overseas
- **CT** : Compréhension du travail
- **EMT** : Echelle de la Motivation au Travail
- **FA** : Feedback des agents
- **FT** : Feedback de la tâche elle-même
- **HYSACAM** : Hygiène et Salubrité du Cameroun
- **ImT** : Importance de la tâche
- **INS** : Institut Nationale de la Statistique du Cameroun
- **IT** : Identification de la tâche
- **JDS** : Job Diagnostic Survey
- **MEId** : Motivation extrinsèque - identifiée
- **MEIn** : Motivation extrinsèque – introjectée
- **MER** : Motivation extrinsèque - régulation externe
- **MIA** : Motivation intrinsèque à l'accomplissement
- **MIC** : Motivation Intrinsèques à la connaissance
- **MIS** : Motivation intrinsèque à la stimulation
- **MOW** : International Research Team
- **ONG** : Organisation Non Gouvernementale
- **RA** : Relations avec les autres
- **UT** : Utilité perçue du travail
- **VCm** : Variétés de compétences
- **VD** : Variable Dépendante

- **VI** : Variable Indépendante



LISTE DES FIGURES

Figure 1 <i>Organigramme de l'exploitation du service de collecte d'ordures.....</i>	10
Figure 2 <i>Indice du taux d'absentéisme de Hysacam-Yaoundé de Janvier-Décembre 2022..</i>	32
Figure 3 <i>Indice du taux d'absentéisme de Hysacam-Yaoundé de Janvier-Juin 2023.....</i>	44
Figure 4 <i>Modèle de Pratt & Ashforth, 2003, p. 313.....</i>	46
Figure 5 <i>Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980).....</i>	50
Figure 6 <i>Continuum de l'autodétermination de Ryan et Connell (1989)</i>	54
Figure 7 <i>Les différentes dimensions de motivation.....</i>	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 <i>Synoptique des variables et des modalités de l'étude</i>	71
Tableau 2 <i>Plan de recherche</i>	73
Tableau 3 <i>Quelques énoncés mesurant les caractéristiques d'emploi</i>	77
Tableau 4 <i>Quelques énoncés mesurant le sens du travail</i>	78
Tableau 7 <i>Quelques énoncés mesurant la motivation au travail</i>	78
Tableau 8 <i>Classification de l'échantillon selon l'âge</i>	84
Tableau 9 <i>Classification de l'échantillon selon le niveau d'étude</i>	84
Tableau 10 <i>Classification de l'échantillon selon l'ancienneté au travail</i>	85
Tableau 11 <i>Classification de l'échantillon selon le nombre d'enfants</i>	86
Tableau 12 <i>Classification de l'échantillon selon le poste</i>	86
Tableau 13 <i>Classification de l'échantillon selon la variété de compétences</i>	87
Tableau 14 <i>Classification de l'échantillon selon l'identification de la tâche</i>	88
Tableau 15 <i>Classification de l'échantillon selon l'importance de la tâche</i>	88
Tableau 16 <i>Classification de l'échantillon selon l'autonomie</i>	89
Tableau 17 <i>Classification de l'échantillon selon la relation aux autres</i>	89
Tableau 18 <i>Classification de l'échantillon selon le Feedback des autres</i>	90
Tableau 19 <i>Classification de l'échantillon selon le Feedback à la tâche</i>	90
Tableau 20 <i>Classification de l'échantillon selon la motivation intérieure à la connaissance</i>	91
Tableau 21 <i>Classification de l'échantillon selon la motivation intérieure à l'accomplissement</i>	91
Tableau 22 <i>Classification de l'échantillon selon la motivation intérieure à la stimulation</i>	92
Tableau 23 <i>Classification de l'échantillon selon la motivation extrinsèque identifiée</i>	92
Tableau 24 <i>Classification de l'échantillon selon la motivation extrinsèque introjectée</i>	93
Tableau 25 <i>Classification de l'échantillon selon la motivation extrinsèque de régulation externe</i>	93
Tableau 26 <i>Classification de l'échantillon selon l'amotivation intérieure (AmI)</i>	94
Tableau 27 <i>Classification de l'échantillon selon l'amotivation extérieure</i>	94

Tableau 28 <i>Classification de l'échantillon selon l'Utilité du travail</i>	95
Tableau 29 <i>Classification de l'échantillon selon la Compréhension du travail</i>	95
Tableau 30 <i>Variation des caractéristiques de l'emploi, du sens du travail et de la motivation au travail selon le nombre d'enfants</i>	100
Tableau 31 : <i>Variation des caractéristiques de l'emploi, du sens du travail et de la motivation au travail selon le niveau d'étude</i>	101
Tableau 32 <i>Variation de la motivation au travail selon la région</i>	102
Tableau 33 <i>Variation de la motivation selon le poste</i>	102
Tableau 34 : <i>Evaluation de l'association entre la variété des compétences et la motivation</i>	104
Tableau 35 : <i>Evaluation de l'association entre l'identification de la tâche et la motivation au travail</i>	104
Tableau 36 : <i>Evaluation de l'association entre l'importance de la tâche et la motivation au travail</i>	105
Tableau 37 : <i>Evaluation de l'association entre l'autonomie et la motivation au travail</i>	105
Tableau 38 : <i>Evaluation de l'association entre la relation aux autres et la motivation au travail</i>	106
Tableau 39 : <i>Evaluation de l'association entre le feedback aux autres et la motivation au travail</i>	106
Tableau 40 : <i>Evaluation de l'association entre le feedback à la tâche et la motivation au travail</i>	107
Tableau 41 : <i>Evaluation de l'association entre l'utilité et la motivation au travail</i>	107
Tableau 42 : <i>Evaluation de l'association entre la compréhension et la motivation au travail</i>	108
Tableau 43 <i>Impact de l'identification de la tache sur la motivation au travail</i>	111
Tableau 44 <i>Impact de l'importance de la tache sur la motivation au travail</i>	112
Tableau 45 <i>Impact de l'autonomie sur la motivation au travail</i>	113
Tableau 46 <i>Impact de la relation aux autres sur la motivation au travail</i>	114
Tableau 47 <i>Impact du feedback à la tâche sur la motivation au travail</i>	115
Tableau 48 <i>Impact du feedback aux autres sur la motivation au travail</i>	117
Tableau 49 <i>Impact de l'utilité sur la motivation au travail</i>	118
Tableau 50 <i>Impact de la compréhension du travail sur la motivation au travail</i>	119



RÉSUMÉ

Prendre pour objet d'étude la motivation au travail est une nécessité qui s'impose à toutes les organisations dans un contexte entropique et chaotique (Masclat, 2010) qui la plonge dans une crise. Sociologues, psychologues, journalistes, hommes politiques et hommes de rue ont confirmé l'existence de ce problème (Leboyer, 1984). Alors depuis Lewin (1960) des travaux ont été faits en mettant l'accent sur une dimension motivationnelle matérialiste, notamment à travers la question des salaires et de la rémunération mais également sur une dimension immatérialiste susceptible d'influer sur la nature des postes du travail par l'entreprise ainsi que sur la psychologie du personnel. C'est dans ce même dynamisme que s'inscrit notre recherche qui a pour principal objectif de vérifier si les caractéristiques de l'emploi et le sens perçu du travail augmentent la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé. Pour atteindre l'objectif fixé, une enquête a été effectuée auprès de 119 agents de propreté. Les outils utilisés pour la collecte ont été choisis à partir de la revue de littérature de chaque concept : motivation au travail, sens du travail et caractéristiques d'emploi. Les données collectées ont fait l'objet d'une double analyse : descriptive et inférentielle. Les résultats des analyses de régression logistique binaire ont révélé que certaines dimensions des caractéristiques de l'emploi (le feedback à la tâche, l'autonomie, la variété des compétences, l'identification à la tâche, l'importance de la tâche et la relation aux autres) et l'utilité perçue du travail augmentent le niveau de motivation au travail des employés. En effet, un travail utile et ayant les caractéristiques que nous venons d'évoquer permet la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (autonomie, compétence et affiliation) ce qui améliore le niveau de motivation des agents. Alors nous comprenons que le management d'aujourd'hui pour être efficace doit s'humaniser davantage et accordé une place de choix au sens du travail.

Mots clés : motivation au travail, caractéristiques d'emploi, sens du travail et agents de propreté



ABSTRACT

The study of motivation at work is a necessity for all organisations in an entropic and chaotic context (Masclat, 2010) that is plunging them into crisis. Sociologists, psychologists, journalists, politicians and men in the street have all confirmed the existence of this problem (Leboyer, 1984). Since Lewin (1960), studies have been carried out emphasizing a materialist motivational dimension, particularly through the question of salaries and remuneration, but also an immaterialist dimension likely to influence the nature of the work positions held by the company, as well as the psychology of the staff. It is in this context that our research which main objective is to ascertain whether the characteristics of the job and the perceived meaning of the work increase the work motivation of HYSACAM-Yaounde cleaners comes in. To achieve this objective, a survey of 119 cleaners was carried out. The tools used for data collection were chosen on the basis of the literature review of each concept: work motivation, meaning of work and job characteristics. The data collected was subjected to a dual analysis: descriptive and inferential. The results of the binary logistic regression analyses revealed that certain dimensions of the job characteristics (task feedback, autonomy, variety of skills, job identification, etc.) were associated with a higher degree of job satisfaction. In fact, a useful work with the characteristics we have just mentioned enables the satisfaction of fundamental psychological needs (autonomy, competence and affiliation), which improves the level of motivation of employees. So we understand that, if management is to be effective today, it must become more human and give a place of honour to the meaning of work.

Key words: motivation at work, job characteristics, meaning of work and cleaners

INTRODUCTION

La motivation est un concept complexe qui constitue l'un des socles de la performance individuelle et collective. Ainsi, plusieurs recherches actuelles mettent l'accent sur une dimension motivationnelle matérialiste, notamment à travers la question des salaires et de la rémunération mais également sur une dimension immatérielle susceptible d'influer sur la nature des postes du travail par l'entreprise ainsi que sur la psychologie du personnel. Il s'agit donc non seulement de répondre aux attentes de l'entreprise, mais également de comprendre les perceptions des salariés, tout en garantissant la mise en place des facteurs permettant la mobilisation des ressources humaines, à la fois individuellement et collectivement. Alors, les entreprises de nos jours s'efforcent non seulement de motiver leurs employés, mais aussi de maintenir un haut niveau de motivation, conscientes que la motivation accrue et conjuguée aux compétences d'un employé se traduit par une plus grande efficacité, productivité et rentabilité (Lewin, 1959).

Prendre la motivation comme objet d'étude est alors une nécessité qui s'impose à toutes les organisations surtout dans un contexte entropique (Nyock & Moussa, 2019), chaotique par manque de régulations (Masclat, 2010) duquel émerge une crise de motivation. Autrement dit, le contexte caractérisé par la corruption, l'absence de communication claire, des processus inefficaces, une mauvaise gestion des ressources, des objectifs flous et des conflits non résolus nuit gravement à la motivation au travail et la plonge dans un état critique reconnu par tout le monde comme le souligne Leboyer (1984). En effet, la crise motivationnelle au travail est admise par l'ensemble des acteurs concernés : qu'il s'agisse des employeurs, des employés, des sociologues, des journalistes, de l'administration, des hommes politiques ou même de l'homme de la rue. Chacun avance ses explications afin de tracer une voie de sortie à cette crise. Ainsi, des diagnostics sont établis pour identifier la ou les cause(s) de la crise. Pour certains, cette situation est imputable au chômage, à l'avènement de l'informatique, ainsi qu'à la crise des méthodes et des théories visant à expliquer et stimuler la motivation. Pour d'autres, la responsabilité revient à la nouvelle génération, qui serait moins investie dans son travail. Dans cette perspective, Delay (2008) soutient que la génération actuelle se différencie des générations précédentes par son investissement professionnel aléatoire et circonstanciel et par une propension à l'inconstance. Il en découle une difficulté à identifier la cause unique de cette crise, justifiant ainsi sa complexité.

Cette crise qui a pour principales conséquences l'absentéisme, la désaffection, le désattachement et le désengagement au travail, semble être l'une des choses la mieux partagée dans tous les secteurs

d'activités professionnelles : des plus respectés au moins respectés. Dans le cadre de notre étude, nous avons accordé une attention particulière aux agents de propreté, métier souffrant de déni de dignité (Berg & Frost, 2005) parce qu'il n'est pas pris au sérieux par la société et est considéré comme dégradant (Sayer, 2007a). Plusieurs raisons nous ont motivé à faire le choix de cette cible, les principales étant notre désir de participer à la construction de la dignité au travail, d'optimiser leurs performances pour avoir des villes moins sales et de favoriser leur bien-être. En effet, parlant du Cameroun, il semble contradictoire d'être fils et filles d'une société hygiéniste et néo-hippocratiste et accorder très peu d'importance dans la littérature scientifique à ceux qui œuvrent nuit et jour pour l'avènement de cet environnement. C'est également dans l'optique de combler ce vide scientifique que nous avons décidé de parler des agents de propreté.

Au-delà des différentes grèves et de la crise d'ordures que traverse la ville de Yaoundé, nos observations sur le terrain et les archives de HYSACAM nous permettent de dire que le métier d'agents de propreté a débuté en 1969 à Yaoundé et malgré son ancienneté, ses titulaires souffrent toujours d'un manque de considération sociale. Pourtant, ils effectuent leurs différentes tâches au vu et au su de tout le monde. Mais ils sont régulièrement confondus aux ordures/déchets par les usagers. C'est également un travail physiquement et moralement contraignant qui se fait dans des conditions difficiles dont la plus irritante pour eux est le retard de paie. Ils se retrouvent en train de faire un travail indigne, incapable de jouer sa fonction utilitaire ; nous sommes là face au principal problème du marché de l'emploi camerounais : le sous-emploi (INS, 2015). Les agents de propreté fuient le chômage pour entrer dans « *le chômage déguisé* » (Rullière, 1969). Cela n'est pas sans conséquences sur leur motivation au travail. Sur la base de ces observations, une interrogation a traversé notre esprit, celle de savoir ce qui justifie l'assiduité dont semblent faire preuve ces agents en dépit de leurs conditions de travail. En nous inspirant des questions formulées par Hackman et Odham (1980) et par Nyock Ilouga et al. (2018), nous nous sommes demandé si la référence aux caractéristiques de l'emploi et au sens du travail n'aiderait-elle pas à la compréhension de la motivation des agents de propreté à être présents à leurs postes de travail.

C'est pour cette raison que nous avons choisi d'examiner l'impact des caractéristiques d'emploi et du sens du travail sur la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé. L'hypothèse générale de cette étude a été formulée comme suit : *les caractéristiques de l'emploi, le sens du travail augmentent la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé.*

PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE

Cette partie du travail est structurée en trois chapitres : le premier chapitre présente la problématique de l'étude, le deuxième chapitre est consacré à la revue de littérature et enfin, le troisième chapitre aborde les théories explicatives de notre étude.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

L'objectif de ce chapitre est de présenter les éléments principaux qui ont constitué la base de ce travail. À cet effet, un effort est fait pour présenter quelques données sur la crise de motivation, en général et chez les agents de propreté, en particulier. Ces statistiques sont suivies d'un exposé sur les conséquences et les mesures mises en œuvre par les acteurs du monde du travail, afin de stimuler la motivation au travail. Par la suite, nous définirons le problème de recherche, les questions de recherche, les hypothèses, les objectifs et l'intérêt de l'étude présentée.

I.1. CONTEXTE EMPIRIQUE

Dans un contexte mondial où la compétition, du point de vue d'une économie globale, exige d'augmenter de plus en plus le taux de productivité mais aussi de faire preuve d'innovation, de qualité des services et de diversité des attitudes individuelles vis-à-vis du travail, les organisations doivent veiller à stimuler et à entretenir la motivation de leurs salariés. Autrement dit, avoir des employés motivés semble être la clef de réussite stratégique de toute structure organisationnelle. Sans une ambiance de motivation au travail, les entreprises pourraient mettre les employés dans des conditions ne favorisant pas une contribution individuelle. Bien que conscient de cette place primordiale de la motivation pour l'élévation d'une organisation jusqu'à son sommet, il est possible d'observer, dans le milieu organisationnel, une implication nonchalante des dirigeants pour les incitations qui influent sur la motivation des travailleurs (Diez de Medina, 2015). Cette négligence plonge le monde du travail dans une crise de motivation.

En effet, les motivations au travail sont en crise. Personne ne le niera : ni les employeurs, ni les employés, ni les sociologues, ni les journalistes, ni l'administration, ni les hommes politiques, ni l'homme de la rue. Chacun y va de son explication pour proposer une voie de sortie de cette crise (Leboyer, 1984). Des diagnostics sont alors faits pour déceler la/les cause(s) de la crise motivationnelle et ils aboutissent à certaines conclusions. D'aucuns pensent que c'est la faute au chômage, à l'avènement des ordinateurs, à la crise des méthodes et des théories pour stimuler et expliquer la motivation. Pour d'autres, par contre, la faute revient à la nouvelle génération qui est moins travailleuse. C'est dans cette optique que Delay (2008) affirme que la génération actuelle se distinguerait des générations précédentes par leur investissement professionnel aléatoire et circonstanciel, leur individualisme croissant ou encore leur infidélité chronique. D'où la difficulté à ressortir la cause unique de cette crise, justifiant ainsi sa complexité. Toutefois, il n'est pas facile de trouver des raisons objectives de la chute de motivation.

Ce phénomène, la chute de motivation au travail, peut s'observer au moyen de divers comportements au sein d'une organisation parmi lesquels la désaffection et le désattachement vis-à-vis

du travail (Linhart, 1982). En effet, il est noté une montée en puissance d'une nouvelle forme de rapport au travail de moins en moins passionnée que certains associent à la crise sanitaire : volonté de réduire les heures de travail, aspiration au temps partiel, absentéisme, réduction des heures passées à l'atelier et au bureau, départs massifs et prématurés, désinvestissement au travail, changement de comportement, apathie, démissions silencieuses *etc...*. Cependant, selon Cullinan (2020) il serait trop facile de considérer ce phénomène juste comme un effet post-covid car, il existait longtemps avant la covid-19 même si nous devons admettre que cette pandémie l'a exacerbé.

Il est important de s'interroger au quotidien sur la (dé)motivation des travailleurs car, elle s'accompagne toujours de sentiments pessimistes ou optimistes susceptibles d'impacter sur l'investissement au travail desdits travailleurs. C'est le cas, depuis un certain temps, au Cameroun avec les différents mouvements de grève dont les plus poignants sont ceux des enseignants et des agents de propreté. Avec ces divers mouvements insurrectionnels, nous constatons que là où la motivation est faible, l'investissement au travail semble se dérober (Ughetto, 2014). Par conséquent, nous observons une montée en puissance de la décroissance de l'appétit d'agir conformément aux attentes de l'employeur, parfois due aux mauvaises conditions de travail. Ces dernières ne sont pas innocentes à cette situation car le sous-emploi, une des caractéristiques du marché de l'emploi semble être l'un des facteurs de la faible motivation des travailleurs (Ndagijimana, 2013). Autrement dit, les conditions de travail peuvent avoir une certaine incidence, favorable ou non, sur la motivation au travail.

Est-il possible de diagnostiquer et de pronostiquer objectivement une diminution/absence de motivation au travail au sein des organisations, en général et chez les agents de propreté en particulier ?

1.1.1. Quelques données sur la crise de motivation au travail au niveau international

Classiquement, la mesure de l'absentéisme et de l'engagement des salariés est un meilleur baromètre pour prendre le pouls de la motivation au travail (Blunt, 1983). Selon lui, la baisse de motivation s'exprime notamment par l'absentéisme au travail, la corruption, l'inertie et l'indécision ou encore par une faible productivité et un manque de loyauté et d'engagement de la part des employés (Blais et *al.*, 2002). Nous verrons l'évolution de ces variables dans le monde de façon générale et en France de façon particulière.

1.1.1.1. L'engagement au travail

Selon une enquête menée en 2016 sur 12.500 salariés répartis dans 17 pays et qui a été publiée sur le site « France info », il ressort que, de façon générale, la motivation est plus forte dans les pays émergents (Inde, Chine, Mexique et Afrique du Sud) que dans les pays d'Europe (Belgique, Espagne, France). En effet, dans ces pays émergents, le pourcentage des salariés très engagés varie entre 10 et

28% alors qu'en Europe, il oscille entre 5 et 7%. Le pourcentage de salariés fortement désengagés, quant à lui, se situe entre 4 et 10% dans les pays émergents alors qu'en Europe, il varie de 14 à 18%. Aussi, dans les pays émergents le pourcentage de démotivation se situe entre 20 et 31% alors qu'en Europe, il varie entre 46 à 54%.

La question de la motivation des salariés en Europe et plus particulièrement en France est donc réelle parce que dans le classement, la France occupe la dernière place sur le plan de la motivation des salariés. L'enquête réalisée de manière annuelle par Malakoff (2016) est, sur ce point, très évocatrice. Un article du journal « le monde » (2017) en reprend les grandes lignes : 42% des personnes interrogées pour l'étude annuelle « Santé et bien-être des salariés » se disaient très engagées en 2009 contre 36% en 2012 et 28% cette année. La situation semble aller de mal en pis car la crise sanitaire est venue accentuer ce phénomène comme nous le rapporte la récente enquête de Gallup, intitulé *State of the Global Workplace* où il est découvert que seulement 6% des salariés français sont engagés au travail ; seule l'Italie affiche un score d'engagement plus bas que la France (4%).

1.1.1.2. L'absentéisme au travail

Pour Watson (2021), l'absentéisme connaissait déjà une hausse depuis 2016. La crise sanitaire est juste venue accentuer ce phénomène. Le taux d'absentéisme a progressé de l'ordre de +20% en 2020, passant de 4,18% à 20,04%. Plus d'un tiers des salariés ont posé au minimum un arrêt dans l'année 2020. Au vue de ces statistiques, l'absentéisme est un phénomène en hausse constante sur le plan mondial.

En effet, un faisceau d'enquêtes rendues publiques fait état d'un constat national : le taux d'absentéisme des salariés est en constante augmentation depuis sept ans dans le monde de façon générale et en France en particulier (La Gazette, 2022). La Mondiale (2022) allant dans le même sens livre des constats et des chiffres fort-intéressants, parfois éloquentes. Ainsi, l'absentéisme dans les entreprises a augmenté de 10 à 22,6 jours d'absence par salarié/an de 2020 à 2021. Une baisse à mesurer avec prudence car elle se situe un an après le pic de la crise de la covid-19. En effet, la tendance est à la hausse depuis plusieurs années. De 2015 à 2016, on est passé 3.6% à 4.6% d'absence par salarié contre 6,19% en 2021.

À l'aide de ces différents chiffres et faits, nous constatons que la crise motivationnelle n'est pas un leurre mais bien une réalité qui infecte les organisations au niveau international. Toutefois, cette situation, au regard de l'évolution du marché du travail, n'est pas uniquement spécifique aux travailleurs des pays étrangers. Elle est aussi observée chez certains travailleurs camerounais.

1.1.2. Quelques données sur la crise de motivation au travail au Cameroun

Au Cameroun, la crise de motivation au travail est présente chez les travailleurs du secteur privé et du secteur public.

1.1.2.1. Secteur public : le phénomène d'abandon de poste

La problématique d'absentéisme aux lieux de service est un sujet qui préoccupe fortement l'Etat depuis ces 05 dernières années au point de lancer, le 20 juin 2017, l'Opération de Comptage Physique des Personnels de l'Etat (COPPE) (ECO MATIN, 2021). Cette opération a pour principale fonction d'examiner les absences des fonctionnaires de l'Etat.

En effet, en 2022, comme l'indique le ministre de la Fonction Publique, on dénombre au total 7.622 agents publics en position d'abandon de poste et qui n'ont pas cru devoir répondre aux multiples mises en demeure du gouvernement (Cameroon Tribune, 2022). Ils sont, ipso facto, à radier des effectifs de la fonction publique. Il est important de préciser que ce communiqué fait avec un ton répressif avait été précédé par une phase d'instruction.

À ces 7.622 agents publics, devraient s'ajouter les 493 déjà révoqués au mois de mars de la même année. Par ailleurs, nous apprenons par « *Cameroon Tribune* », une presse locale, que grâce à cette opération, l'Etat va pouvoir économiser jusqu'à 30 milliards de F CFA, représentant les émoluments qui étaient dus aux 493 agents publics révoqués. Avant d'en arriver à cette décision, le MINFOPRA a préalablement procédé par de multiples rappels à l'ordre et a épuisé toutes les démarches possibles et ce depuis le début de cette opération, il y a de cela quatre ans.

Mais ce problème n'est pas l'apanage du secteur public seul au Cameroun car, il existe aussi dans les secteurs parapublic et privé.

1.1.2.2. Secteur parapublic et privé : une succession de défection au travail

Selon Happi (2014), les absences aux postes de travail sont légions dans les entreprises Camerounaises durant cette dernière décennie. Et dans les journaux locaux, de façon générale, notamment le quotidien bilingue camerounais, Cameroon tribune (C.T.), les appels des chefs d'entreprise à un employé à regagner son poste dans « les plus brefs délais » foisonnent : en 2014, le Directeur général d'ENEO exhortait dans C.T., certains agents ayant abandonné leurs postes de travail depuis plus d'un an à les rejoindre sous huitaine dès la parution dudit communiqué. Allant dans le même sens, un cadre de cette entreprise soutient dans Le Quotidien de l'Economie en 2014 que les démissions silencieuses sont devenues normales car on peut en dénombrer au minimum 100 cas par an. De plus, toujours à C.T. et la même année à l'Aéroport du Cameroun, nous apprenons la défection d'agents de

sécurité en service à la direction de l'aéroport international de Yaoundé-Nsimalen. À cette défection s'ajoute celle du service de la sous-direction commerciale de l'Agence Nationale des Technologies de l'Information et de la Communication (ANTIC) comme le souligne *Cameroon Tribune* du 28 février 2013. De plus, nous apprenons par le même journal que, le Directeur Général du groupe CFAO appelle le responsable du transit en service à la Direction Générale CFAO équipement à Douala à reprendre le service dans les plus brefs délais.

Ces statistiques présentées aux échelles nationales et internationales montrent que la baisse du niveau de motivation chez les travailleurs est réelle. C'est une réalité qui touche particulièrement tous les secteurs de travail. Dans la présente étude, nous nous intéressons à la question de motivation au travail chez les agents de propreté de Hysacam-Yaoundé.

I.1.2.3. Situation de travail des agents de propreté de HYSACAM (Yaoundé)

Dans un contexte chaotique et entropique où il semble difficile de trouver un emploi, les travailleurs fuient le chômage pour entrer dans ce que Rullière (1969) appelle « chômage déguisé » qui n'est rien d'autre que la caractéristique des conditions de travail dans lesquelles baignent les employés camerounais. C'est dans un pareil cadre que nous nous sommes interrogés sur la motivation au travail des agents de propreté. Il est nécessaire de préciser que, dans la littérature scientifique, les études concernant les questions de motivation dans ce corps de métier au Cameroun sont quasi inexistantes car les agents de propreté appartiennent à une catégorie professionnelle qui est certes de plus en plus visible mais encore très peu étudiée.

Ne disposant pas de réelles données empiriques pour étayer notre argumentation en dehors des successions de grèves de notre cible, nous avons menés une étude exploratoire au moyen de quelques observations, parfois participantes auprès des agents de propreté pour découvrir l'identité de ces travailleurs et avoir une description juste de leurs activités. Aussi, certains médias locaux et la documentation de HYSACAM, entreprise employeuse de ces agents nous ont aidé à avoir une connaissance approfondie dans notre tâche.

Connaître les travailleurs de déchets, c'est aussi savoir en quelque sorte la relation que les Hommes entretiennent avec les déchets.

- **Être maître et possesseur de la nature : de la relation originelle au déchet**

Étymologiquement, le mot déchet dérive du latin *déchié*, forme régulière du participe passé du verbe déchoir (*cadere* en latin, c'est-à-dire ce qui tombe) qui traduit la réduction de valeur d'une matière, d'un objet, jusqu'au point où il devient inutilisable en un temps et en un lieu donné (Pichat,

1996). En effet, les êtres vivants et tout particulièrement l'Homme, exploitent leur environnement par le prélèvement, la transformation, la consommation et le rejet permanent de la matière. De ce fait, l'Homme est par essence un producteur de déchets (Harpet, 2011).

Le déchet, l'ordure par excellence, traduisant chez l'Homme le sentiment d'angoisse de la mort a eu de la peine à intégrer la communauté scientifique (Corbin, 2011). En effet, la vue et le contact de la décomposition : l'ordure nous rappelle le sentiment de notre finitude, ravive notre conscience de notre propre mort : « l'homme sait qu'il va mourir. » C'est cela qui fait de lui un animal d'exception, un animal dénaturé, un animal malade (Harpet, 2011). Alors quiconque étudie de telles choses se voit considérer comme à peine moins inconvenant que celui qui fait réellement des choses inconvenantes (Bertolini, 2011).

Cette perception réductrice et négative des déchets par les habitants de Yaoundé a été démontrée par une récente étude de Ngambi (2011). En effet, le déchet ou le rebut, le rebutant, l'ordure, le détrit, les vidanges, les immondices, le rien, le rejeté, le pourrissoir, la poubelle, *etc...* sont autant de substantifs pour désigner une même chose qui est condamnée à être loin de la vue et loin de l'esprit (Harpet et al., 1999 ; Florin, 2011). Le déchet suscite dans la ville de Yaoundé et certainement dans d'autres sociétés l'indifférence, la peur et le rejet ; c'est un monstre qui prolifère, sort de sa boîte pour se multiplier à l'infini (Gouhier, 2011). Dans le même sens, Zonabend (2009) le surnomme « *l'innommable et l'innommé* » et cet élan mystérieux fait encore surgir le caractère funeste et la grande phobie autour de ce sujet. Le déchet n'est pas toujours perçu comme un élément utile mais plutôt un porteur de nuisance, de malheur et devient pour son détenteur un sentiment de honte et de mépris (Bretel-Deleuze, 2003).

Le déchet, bien qu'il inspire dégoût, répulsion, effroi, sidération et bien qu'il représente notre propre dégradation peut être gérée (Corteel & Le lay, 2011). C'est ce qui pousse Duchâtelet (1985) a donné le conseil qu'avant toute installation humaine dans l'espace public comme dans l'espace privé, il s'imposait de commencer par ménager un lieu destiné à recueillir les ordures. Pour gérer les déchets, il est donc important d'avoir des travailleurs de déchets. Au Cameroun, ces métiers ont été des réponses aux différents problèmes d'insalubrité qu'ont connues les villes du Cameroun, Douala (1969) et Yaoundé (1979).

- **Les agents de propreté, *quid* ?**

Le métier d'agents de propreté a une histoire au Cameroun qui est liée à l'évolution des modes de gestion d'ordures. À Yaoundé, il a pratiquement 54 ans parce qu'il a vu le jour en 1979 avec la société privée HYSACAM. En 54 ans d'existence et d'expérience, la société privée Hygiène et Salubrité du Cameroun s'est beaucoup développée ; le nombre d'employés a augmenté au moins de 37 fois et demie : on est passé de 133 à 5000 employés constitués à 95% d'ouvriers (agents de propreté).

Quand on parle d'agents de propreté, il s'agit de quatre catégories de métiers impliqués dans la gestion d'ordure : les chauffeurs, les balayeurs, les ripeurs et les racleurs. En effet, *« ils sont tous recrutés comme agent de propreté. On peut leur demander, en fonction d'une exigence ponctuelle, d'assurer le poste de ripeur, balayeur ou racleur. »* Seuls les chauffeurs font l'exception à cette pratique.

Selon l'observation que nous avons faite sur le terrain, nous pouvons dire que c'est un métier où il est très difficile de tricher. Contrairement à certains métiers où il est possible de distinguer l'heure du travail de l'heure au travail. Le circuit et le tonnage imposés dictent le rythme de travail qui ne permet pas toujours de se reposer bien que 30 min de pause soient programmées durant le service. La première qualité qu'il faut avoir, semble être la force physique qui permettra d'être continuellement en activité physique pendant 06h de temps. Il est aussi important de préciser que chaque agent a droit à un jour de repos par semaine. Le travail est subdivisé en quart et les heures de collecte retenues sont 06h-13h, 14h-21h et 22h-06h.

L'organigramme d'exploitation se présente sous forme d'une pyramide organisée en service de collecte d'ordures et de balayage comme le présente la figure 1. Au sommet de la pyramide, il y a le Directeur Technique, après dans le service de la collecte d'ordures viennent deux responsables d'exploitation; viennent ensuite par ordre les responsables de zones, les chefs de secteurs, les chauffeurs et enfin les éboueurs, racleurs et ripeurs. En ce qui concerne le service de balayage, après le Directeur Technique, nous avons le responsable de balayage ensuite viennent les chefs d'équipe et enfin les balayeurs. La base est donc formée des conducteurs de camions, des manipulateurs de grue, des racleurs, des balayeurs et des ripeurs. Ce dernier groupe d'employés est la cheville ouvrière du service de collecte. Les travaux spécifiques sont exécutés sur le terrain par plusieurs groupes comme les équipes chargées de l'enlèvement des grands bacs, composées d'un chauffeur et de deux ripeurs ; les équipes de la collecte en porte-à-porte comprenant un chauffeur et deux ripeurs ; les racleurs intervenant dans la collecte à points fixes. Ces derniers sont chargés de mettre en état de propreté le pourtour des bacs avant le passage des camions. Les ripeurs sont équipés de fourches pour enlever les ordures, portent des gants et des bottes pour leur sécurité. Les équipes de propreté sont inégalement déployées dans les six zones de collecte (Ngambi, 2016).

- **Agents de propreté, un métier qui provoque peu de considération sociale**

Selon l'étude exploratoire effectuée sur une centaine d'agents de propreté, il ressort que le métier d'agent de propreté n'est pas un métier de vocation car aucun des agents interrogés n'a rêvé de cette profession. Il est fréquent d'entendre certains dire : *« mon petit, personne ne peut te dire qu'il a rêvé de faire ce métier. C'est la vie qui nous y a conduit et quand on voit mieux, on part. »*, *« J'ai fait trois à*

quatre concours pour entrer dans la police que j'ai échoué avant de me trouver ici. », « Moi, après mon baccalauréat technique, j'ai rêvé d'être ingénieur et me voici à 20 ans d'expérience en tant qu'agent de propreté. » Outre ceux qui ne l'ont jamais vu comme leur premier choix professionnel, il y en a qui le voient comme un métier de transition. Pour ces derniers, c'est la seule voie de sortie de leur situation de précarité et l'occasion d'avoir des moyens pour financer leurs études ou projets. Nous comprenons donc qu'il est difficile pour cette catégorie d'avoir une relation affective avec cette profession.

La désaffection de ce travail est également liée à la perception que la société a de ce métier. En effet, les agents de propreté sont très souvent associés à la matière qu'ils gèrent. Autrement dit, parce qu'ils gèrent les déchets, ils sont socialement considérés comme des « *sous-hommes* » ou des « *déchets d'hommes* ».

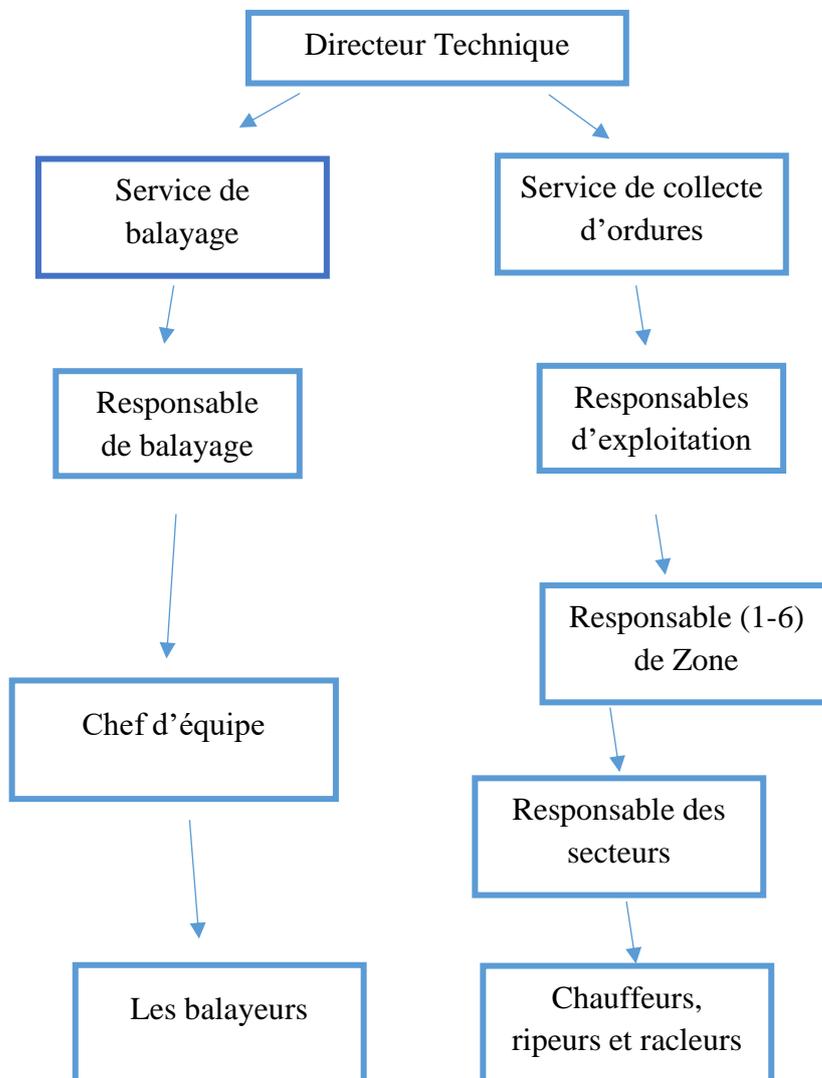


Figure 1 : Organigramme de l'exploitation du service de collecte d'ordures

« même vous (étudiants et enseignants), quand nous arrivons souvent à l'université pour effectuer nos services, vous nous identifiez aux ordures et vous nous parlez comme des moins que rien. » Il y a donc comme la création d'une nouvelle catégorie sociale à laquelle personne ne souhaiterait appartenir. Cette mise à l'écart des travailleurs du déchet et des déchets peut s'expliquer par l'instinct conservateur de son identité sociale. Bartiaux (2002) parle de la nécessaire mise à distance pour fonder l'identité. Être mis en rapport avec ses détritiques, que ce soit réellement ou symboliquement, revient à mettre en péril son identité ou celle du groupe auquel on appartient. Or la production du déchet et son traitement sont la conséquence naturelle d'une vie saine. L'identité des déchets donne une indication assez précise de l'identité de son producteur. Le traitement que l'on réserve au déchet est donc révélateur du traitement que celui qui produit le déchet se réserve à lui-même. Autrement dit celui qui prend soin de ses déchets prend soin de lui-même. L'un des marqueurs de l'humanité est sans doute notre capacité à éliminer nos déchets. Le problème est que dans les villes du Cameroun, le contact avec le déchet demeure un avilissement, un danger ou la mort. Le désir ardent de la conservation identitaire rend les gens associables envers le manipulateur du déchet. Ceci amène à manifester à son égard de la méfiance et le rejet de tout contact (Ngambi, 2011). Ce rejet de ceux qui nous débarrassent de nos déchets traduit l'ignorance de ce que nous sommes.

Malgré les efforts effectués par la communauté scientifique, les ONG et les associations pour valoriser la personne en contact avec le déchet : ripeurs, travailleurs du déchet, éboueurs, biffins, récupérateurs, racleurs (Puego & Volkoff, 2011 ; Frédéric & Poussin, 2011 ; Corteel & Lay, 2011) la perception que l'on a du manipulateur de déchets et de son travail n'a pas beaucoup changé. Ce sont des emplois peu prestigieux où le salarié est associé à sa tâche, c'est-à-dire à l'avilissement ou au rejet, à l'indigne, à l'intouchable (Ngambi, 2011). Douglas (2001) parle du dégoût et de l'humiliation. Certains propos recueillis auprès des agents de propreté par Ngambi (2011) et par nous mettent en évidence cette situation : « Je suis la risée de tout le monde au quartier, on m'appelle croque-mort. Mais je n'ai pas le choix, c'est en gérant les ordures que je peux subvenir aux besoins de ma famille. Je continue le travail de récupération en attendant trouver un autre métier. » (Hervé, éboueur, a été surnommé papa poubelle par les résidents de son quartier). « Personnellement à cause des moqueries, intrigues et insultes des gens, je ne peux jamais souhaiter à un membre de ma famille ou à mon enfant de faire ce métier. » (Propos d'un balayeur enregistré à MOKOLO en Juin 2023). Nous comprenons que la perception des profanes qui considèrent que tous ceux qui font ce « sale boulot ; ce travail négatif, ce travail sur le négatif » sont dans l'égarement et cette perception inculte ne laisse pas indifférents ces travailleurs qui finissent par l'intégrer voire l'accepter comme vérité (Lhuillier, 2009). Ils ont parfois le sentiment de faire un travail disqualifié et dégradant. Cela pose la question du sens qu'ils donnent au travail qu'ils font.

Comme l'ont souligné Corteel et Lay (2011), la matière "déchet" contamine et invisibilise. En effet, les différents agents de propreté ne font pas des efforts inconnus du grand public car ils travaillent dans l'espace public sous le regard d'autrui. Malheureusement, cette exposition semble n'apporter que mépris et dédain. Présents physiquement, ils sont effacés symboliquement. Nous faisons tout pour les écarter de notre espace de vie verbalement ou physiquement (Debary, 2003). Selon l'observation que nous avons faite depuis le début de nos recherches, quand les usagers sortent du piège de la confusion entre la matière et le travailleur de la matière qui conduit à la dévalorisation sociale, ils plongent dans la confusion entre l'entreprise et le travailleur. Beaucoup préfèrent dire que c'est « *HYSACAM qui gère les ordures.* » Seul HYSACAM et les ordures sont connus. Le métier d'agents de propreté (Balayeur, ripeur, racleur...) est pratiquement inexistant.

Malheureusement pour les travailleurs de déchets, si les autres, passants et riverains ; ne les voient pas toujours, eux ils voient les autres en revanche. Ils savent qu'ils sont au milieu de la foule. Apprendre le métier c'est certes apprendre des gestes techniques qui permettent de faire le travail dans les temps en assurant sa sécurité et celle des passants, mais c'est aussi et surtout acquérir la capacité subjective à travailler dans la rue, au milieu et au contact des gens, acquérir la capacité subjective à exercer aux yeux de tous un métier dévalorisé et dévalorisant dans les représentations communes (Courbin, 2011). Cette tension permanente entre exposition et effacement nécessite une grande force subjective, une certaine solidarité, des espaces-refuges et des possibilités de retrait (Corteel et Lay, 2011).

- **Les conditions de travail des agents de propreté**

Au regard des difficultés sus-évoquées, il est légitime que nous nous interrogeons sur ce qui motive ces travailleurs. Pour la majorité des travailleurs que nous avons interrogés, les principales sources de motivation sont le refus du chômage et la volonté de se mettre à l'abri de la pauvreté. Mais est-ce que ce travail leur permet de réaliser ces objectifs ?

« *Mon petit, ça fait 25 ans que je fais ce travail. Mais depuis un certain temps, HYSACAM nous fait souffrir mentalement et physiquement. Je n'arrive plus à assumer mes responsabilités de chef de famille à cause des retards de paie.* » Nous avons là, le témoignage d'un ripeur qui partageait avec nous sa souffrance liée au fait que son travail ne lui permette plus d'assumer ses responsabilités sociales et familiales. Ce n'est pas une expérience exceptionnelle, des témoignages comme ceux-là sont légion chez les agents de propreté. En effet, depuis pratiquement 05 ans, nous observons quelques mouvements insurrectionnels de ces travailleurs qui réclament leur salaire à leurs employeurs. Sur le terrain, ils ont un avis tranché, « *nous n'avons aucun souci avec le fait que le matériel arrive en retard ou avec le fait que nous payons souvent de nos poches pour acheter le matériel de travail (balaies, chaussures de travail,*

casquettes etc...) Nous n'avons aucun souci avec le fait que nous parcourons souvent de longues distances à pied entre les quartiers de la ville pour rallier les lieux de travail sous la pluie et/ou le soleil. Nous voulons juste qu'on nous paie à temps.» (Déclaration d'un balayeur interrogé au mois de Juin 2023 au marché MOKOLO). Nous comprenons par-là que ces travailleurs semblent avoir réussi à se familiariser avec certaines conditions difficiles de travail ; leur principal souci demeure le salaire.

Le caractère énergivore de ce métier pourrait dans une certaine mesure justifier le fait qu'on ne retrouve pas des femmes engagées dans les métiers de la propreté urbaine à l'agence d'HYSACAM de Yaoundé. Cette absence peut également être justifiée par le niveau de pénibilité (les horaires de travail, les activités physiques) et la pesanteur culturelle liée à ces métiers dans la région du Centre du pays. Culturellement, ces métiers semblent trop sales pour les femmes. En effet, dans tout le Cameroun, les femmes restent très minoritaires dans le secteur de la propreté urbaine. Sauf que nous avons quelques exceptions comme la femme qui est conductrice d'engin dans l'agence de Douala et les autres femmes qui exercent en tant que balayeurs dans la zone Buéa et Limbé. Ce qui nous pousse à préciser que, même quand les femmes sont recrutées dans l'entreprise, on tient compte de leur singularité qui pousse parfois à les affecter au balayage qui est moins contraignant.

Les agents de la propreté urbaine sont confrontés à une autre difficulté : l'absence des moyens opérationnels (les longues immobilisations des camions, les pénuries récurrentes de carburant, le manque du petit matériel tels que le balai, la fourche etc...) Faute de cela, ils sont parfois obligés de venir prendre service, s'ennuyer au sein de l'entreprise jusqu'à la fin du service.. Ce qui provoque de fortes perturbations au sein du service de propreté urbaine. Comme le souligne une source de l'entreprise, cette situation inconfortable est tributaire aux retards qu'accuse l'Etat dans le paiement des prestations fournies par l'entreprise. Il est donc probable d'observer des agents qui arrivent à leurs lieux de service sans avoir accès au travail.

- **Réactions des agents de propreté face aux conditions de travail précaires**

Comme nous l'avons évoqué un peu plus haut, les conditions de travail difficiles ne semblent pas déranger ces soldats de propreté ; pour eux, c'est surmontable. Le seul élément avec lequel il ne souhaiterait pas qu'on s'amuse, c'est leur salaire : « *Mon petit, ce que nous demandons ce n'est ni l'augmentation ou les primes... Nous voulons juste être payés régulièrement.* », « *Voilà que nous sommes à trois mois sans salaire déjà. (...) chaque fois que tu entends que HYSACAM est en grève, c'est à cause du retard de salaires. Est-ce que nos bailleurs comprennent que nous travaillons sans salaire ? Voilà la rentrée scolaire qui arrive ; qui va gérer nos enfants ?* » (Juin-Juillet 2023). Ces témoignages nous laissent comprendre que la résignation semble être l'attitude adoptée par ces travailleurs qui exercent leur métier dans des conditions difficiles. Mais le retard de paie qui, parce

qu'observé à HYSACAM depuis pratiquement 05 ans, semble faire partir des us de l'entreprise est ce qu'ils ne tolèrent pas. C'est la principale raison pour laquelle ils font des grèves. C'est la principale raison pour laquelle ils font des grèves dont la plus récente est celle d'Avril 2022.

Une autre réaction que nous avons observée est la multiplication d'activités rémunératrices. Ces dernières, ils peuvent l'avoir grâce à ce qu'ils appellent « *le diamant ou le kako* » qui n'est rien d'autres que les instruments ou outils ménagers revendables qu'on peut retrouver dans les poubelles à l'aide d'un tri durant l'exercice de leur travail (vêtements usagers, du fer, des bouteilles en plastique/verre etc...). Toutefois, il est important de préciser que ce type de pratique est interdit par l'entreprise et passible d'une sanction mais elle est bien présente. Aussi, le travail du quart permet à plusieurs éboueurs de faire d'autres services en parallèle. Nous avons rencontré sur le terrain plusieurs agents de propreté qui après le quart de service s'adonnent à d'autres activités « *taximen* », « *motomen* », *maçons*, *commerçants d'habits*. Nous avons pu trouver un qui est « *décorateur des bâtiments* ».

Nous comprenons que le fait d'avoir plusieurs activités peut affecter la présence au lieu de travail. En effet, selon les données récentes de l'entreprise, de la période allant de janvier 2022 à juin 2023, les chiffres statistiques prouvent que le niveau d'absence injustifiée est au-dessus du niveau tolérable. En effet, seul le mois Janvier 2022 est en dessous de 1,5 qui est l'indice d'absentéisme tolérable comme l'illustre les figures 2 et 3. Nos observations sur le terrain peuvent nous permettre de dire que ces chiffres bien qu'indicateurs soient approximatifs car il existe une forme d'absence qui n'est jamais pris en considération : celle couverte sur le terrain entre un agent et son supérieur direct ou les membres de son équipe. Plusieurs fois, nous avons observé des agents abandonnés leur lieu de travail pour des raisons personnelles non signalées à l'entreprise. Les statistiques de l'entreprise ne prendront jamais en compte ce type de données.

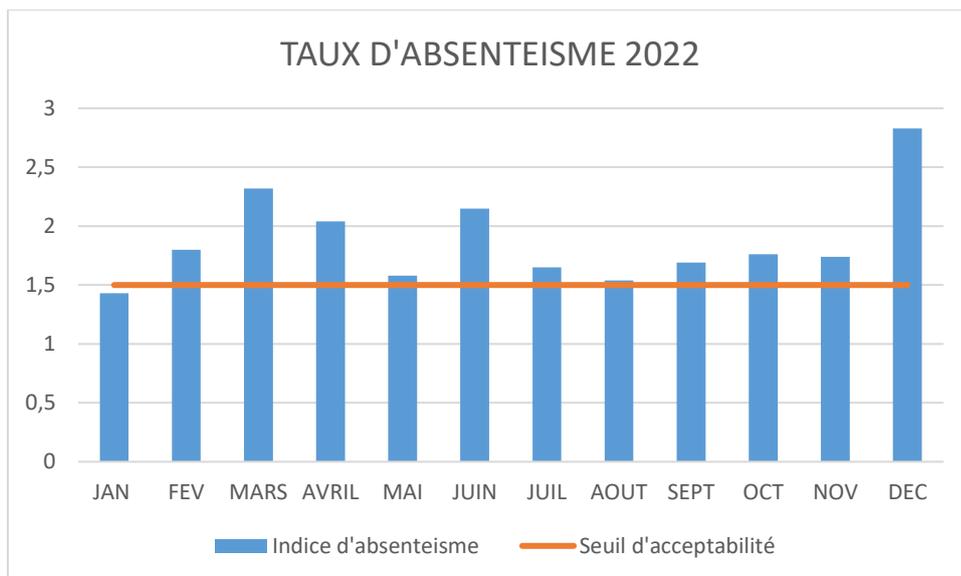


Figure 2 : *Indice du taux d'absentéisme de Hysacam-Yaoundé de Janvier-Décembre 2022*

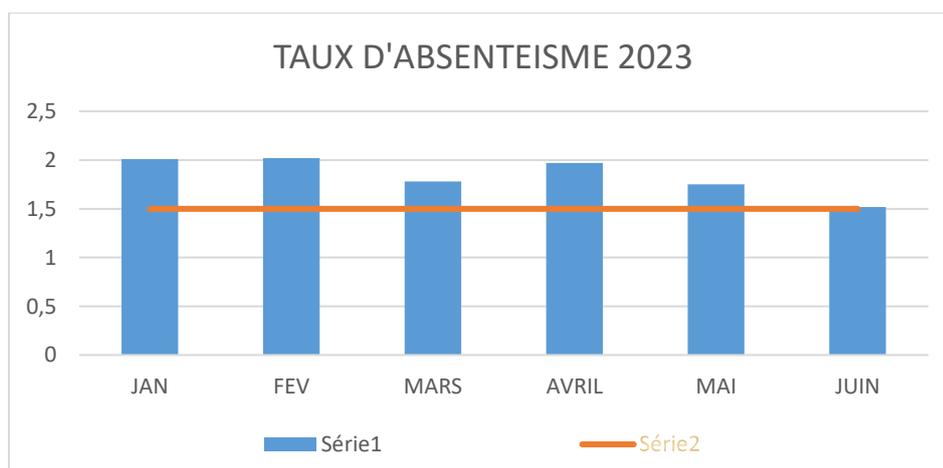


Figure 3 : *Indice du taux d'absentéisme de Hysacam-Yaoundé de Janvier-Juin 2023*

L'absence à un poste de travail est un indice de désengagement au travail. En effet, notre enquête sur le terrain a prouvé que plusieurs agents de propreté ont démissionné silencieusement de leur poste : *« Beaucoup ne viennent plus au travail à cause du retard de salaire. Nous, nous sommes là parce que nous n'avons pas trouvé mieux à faire. Mon fils, je ne vais pas te mentir, je suis encore ici parce qu'à mon âge je me demande ce que je peux encore faire et qui peut encore me recruter ? »* (Propos d'un balayeur de HYSACAM à MOKOLO en Juin 2023). Cette réaction est celle que nous avons retrouvée chez ceux qui ont plus de 20 ans de métier. Par contre chez les plus jeunes, la réaction est différente : *« je ne vais pas te mentir que je postule ailleurs. Si on m'appelle, je pars. »*. Chez ces derniers, il faut chercher à trouver un autre travail qui leur permette d'assurer leur avenir. Nous comprenons alors que le niveau d'attachement affectif est relatif à l'âge et au niveau d'étude qui te donnent les chances d'être compétitif sur le marché de l'emploi.

Il paraît dès lors évident que la crise de motivation observée dans le monde du travail depuis une certaine période n'est pas un fait étranger chez les travailleurs de propreté de HYSACAM. Cette crise n'est pas sans conséquences tant sur le plan personnel qu'organisationnel.

1.1.3. Conséquences de la baisse de motivation au travail

- **Sur le plan individuel**

Dans les recherches scientifiques en psychologie du travail, il a été prouvé que la négligence des besoins et intérêts peut avoir des conséquences néfastes sur le vécu des travailleurs. En effet, la démotivation est parfois associée à la dépression qui est due à l'exécution d'un travail sans désir car la motivation et le désir sont liés (Bastianetto, 2017). Sans motivation, le travail perd son côté attrayant et devient inexcitant (Diel, 1987). Il est sans saveur et le travailleur ne se sent plus advenir par le travail ; il se sent prisonnier du travail qui l'aliène. Le travailleur perd la capacité de se projeter et voit sa qualité de vie s'altérer.

La motivation est reliée à l'activation des neurones dopaminergiques, c'est-à-dire des neurones sécrétant le neurotransmetteur appelé dopamine (Bastianetto, 2017). La dopamine est impliquée dans de nombreux processus psychiques tels que l'attention. Et l'activation du système dopaminergique consolide le stockage de la mémoire. Une baisse de motivation affecte également la mémoire prospective qui consiste à se projeter dans le futur à partir du souvenir des expériences antérieures. Il est important de noter que l'absence ou la diminution des possibilités d'anticiper les effets futurs de l'action génère une désorganisation d'une séquence d'actions.

La perte de motivation peut accentuer le retrait social, plonger l'employé dans le renoncement et le conduire à la mélancolie ou la régression. Parfois, elle peut aussi être regardée comme un mécanisme de défense actif et acquis qui permet d'atténuer ou d'éviter la douleur morale causée par des

désirs devenus douloureux car impossibles à satisfaire et pousser les travailleurs à plonger dans l'apathie et la perte du désir d'initiative.

En bref, la démotivation au travail est susceptible de provoquer chez les travailleurs à la fois désacralisation du travail et désaffection vis-à-vis du travail. Désacralisation parce que la signification du travail s'affaiblit, et que sa valeur se limite souvent aux avantages matériels qu'il apporte et à la nécessité de gagner sa vie. Désaffection parce que la vie professionnelle représente une part de moins en moins importante de la vie tout court (Leboyer, 1984).

- **Sur le plan organisationnel**

Il est vrai qu'il semble très difficile d'établir un rapport scientifique direct entre la motivation au travail et la productivité d'une organisation. Toutefois, il est indéniable que la baisse de motivation au travail affecte négativement la qualité de vie des employés dans une organisation, de même qu'elle les rend plus vulnérables à l'épuisement professionnel et, par la suite, aux problèmes de santé physique et psychologique desdits employés (Blais et *al.*, 2002). Au contraire, une organisation avec les employés ayant une motivation surtout autodéterminée aurait tendance à les aider à percevoir les difficultés de leur travail comme des défis stimulants plutôt qu'en termes de tracas et de sources d'insatisfaction. La motivation (autodéterminée de préférence) produit donc un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sur son bien-être en général (Blais et *al.*, 1992; Léveillé et *al.*, 2000). Il a aussi été démontré que des motivations chez les employés prédisaient la satisfaction de leurs clients (Bourbonnais & Blais, 2000) et les intentions de changer de travail (Blais et *al.*, 1993). Autrement dit, plus une organisation garde ses employés motivés plus elle garde ses chances de fidéliser la clientèle et ses employés.

N'oublions surtout pas que les agents de propreté sont la vitrine de leurs différentes entreprises, leur premier contact avec la clientèle. Il suffit d'un geste déplacé pour faire une mauvaise publicité à ses employeurs. Prenons pour exemple la succession de grèves appelée communément la crise d'ordures (2018, 2019, 2020, 2021 et 2022) qui a donné une mauvaise image des entreprises qui emploient les éboueurs et a encouragé certains clients à faire confiance à d'autres institutions concurrentes.

Comme nous pouvons le constater, la baisse de motivation au travail entraîne des dommages importants tant pour les travailleurs que pour les organisations. En raison de ces conséquences et du coût qu'elles entraînent, les pouvoirs publics en charge de la réglementation et les managers ont apporté quelques solutions pour palier à cette situation.

1.1.4. Solutions proposées à la situation de la baisse de motivation au travail

Nous n'allons pas le nier, plusieurs efforts sont effectués par le gouvernement et HYSACAM afin de résoudre la baisse de motivation observée.

Il est important de rappeler que la crise d'ordures est due à l'accumulation à un niveau intenable des créances sur l'Etat du Cameroun et sur les collectivités territoriales décentralisées, qui représentent plus de huit mois de prestations non payées (Ngapanoun, 2022). Il va sans dire que l'Etat et ses communes sont plus ou moins responsables de la précarité dans laquelle vivent les éboueurs. Il est question que ces différents clients de luxe remboursent leurs dettes pour une amélioration de la vie des éboueurs. Le gouvernement s'est engagé à régler une avance de 7 milliards de FCFA à l'entreprise en novembre 2021. Les paiements devaient se faire de manière échelonnée, mais visiblement, ils n'évoluent pas au rythme souhaité (Eco Matin, 2021).

Des efforts sont régulièrement faits pour que les agents de propreté reçoivent leur salaire de façon régulière. Aussi, nous pouvons observer l'investissement fait par HYSACAM pour faciliter le travail aux agents de propreté en leur offrant un matériel adéquat. Nous avons comme exemple récent, l'achat de « 100 nouveaux camions ». Ces nouveaux engins ont été adaptés à l'usage intensif que requiert cette activité très exigeante avec des camions qui fonctionnent 7jours/7, 24h/24 (ECO MATIN, 2021).

Dans l'ensemble, les moyens proposés pour améliorer les conditions de travail et la baisse de motivation au travail des agents ont permis certaines améliorations en ce qui concerne la diminution des arriérés de salaire et les outils de travail. Malheureusement, nous constatons que la volonté du gouvernement ne semble pas avoir suffi pour radier la crise des ordures car la dette de l'Etat envers cette entreprise est à la hausse en 2022 : on est passé de 7 milliards à 10.5 milliards en 2022 (Eco Matin, 2022). Toutes les pistes de solution exploitées semblent inaptes et la persistance de la crise d'ordures observée à Yaoundé qui n'arrive plus à rayonner à cause des bacs à ordures débordants perdure.

I.2. FORMULATION DU PROBLÈME DE RECHERCHE

Pour Deci et Ryan (1985), la motivation est ce qui incite les employés à penser, à agir et à se développer. Autrement dit, c'est ce qui donne de l'énergie, de la passion et de l'affection aux actions et comportements des travailleurs. Bien que tous les comportements ne soient pas toujours motivés au sein d'une organisation, il semble néanmoins important de préciser qu'un comportement motivé au sein d'une organisation donne une cohérence et un sens non seulement au travail mais également à la vie de l'employé (Delavallée, 2010).

Outre la cohérence, la motivation permet également de donner du plaisir à ce que l'on fait. Au Cameroun comme partout ailleurs, tous les employés ont besoin d'un travail décent qui les mette à l'abri du besoin et leur permette de se découvrir et de s'humaniser afin de travailler avec plaisir. Or, cette noble aspiration peine à s'incarner. Nous avons pour preuve l'expérience des agents de propreté au Cameroun qui exercent dans des conditions précaires, les obligeant parfois à frustrer le rêve d'une vie sans problèmes financiers de premier ordre. Travailler sans désir et avec déplaisir semble être le quotidien de ces soldats d'ordures depuis quelques temps. Cette situation ne les laisse pas indifférents car, depuis environ 05 ans, ils ne manquent pas d'exprimer leur colère au moyen des grèves.

Priver le travail de ce qui le rend attrayant et plaisant le dévalorise et touche l'identité profonde des employés (agents de propreté). En effet, il est urgent de concilier l'humain et le travail car, s'il y a une réalité humaine capable de conduire l'homme vers son excellence et sa perfection, c'est le travail. Aussi, l'intelligence au travail requiert un engagement subjectif complet qui transforme le sujet en même temps que le sujet transforme le monde. L'activité de travail, quand elle est motivée, produit des choses durables destinées à rendre le monde habitable.

Pourtant, pour les travailleurs de déchets, le travail est « merdique » car il ne les met pas à l'abri du besoin et ils le font dans des conditions précaires dans lesquelles ils peinent à avoir un salaire régulier. Au lieu de devenir un moyen d'humanisation, leur travail peut se transformer en une source d'aliénation. Nous peinons d'ailleurs à trouver ce qui légitime la présence d'un agent de propreté au travail au regard des conditions dans lesquelles il doit travailler.

Nous ne pouvons pas ignorer les différents efforts effectués par les différents managers qui les emploient et les autorités publiques face à leurs différentes grèves. Nous pouvons entre autres citer : le paiement des arriérés de salaire, l'achat d'un nouveau matériel de travail adapté aux exigences de ce travail, *etc...* Non seulement les mesures prises n'ont pas apporté les résultats escomptés mais, elles ne sont pas clairement appliquées. Au moment où nous sommes en train d'écrire, ils sont à trois (03) mois sans salaire. Une observation empirique faite pendant un temps avec eux sur le terrain, une enquête exploratoire et des entretiens nous font remarquer l'existence d'une profonde crise de motivation de ces employés qui se caractérise par la recrudescence des comportements contreproductifs : l'absentéisme, l'apathie, la nonchalance dans l'exécution des tâches, l'effritement de la valeur du travail et le détournement du temps du travail. Ce sont là des symptômes d'une baisse de motivation.

Nous ne nous tromperons pas si nous disons que la logique utilisée par les employeurs des agents de propreté pour résoudre cette crise est celle de Maslow (1943) qui soutient que notre comportement est motivé par les besoins que nous cherchons à satisfaire : un besoin satisfait n'est plus une source de motivation. Pour les managers de HYSACAM, la résolution des retards de paie serait la solution à la

crise de motivation. Pourtant les chiffres sur l'absentéisme et bien d'autres éléments sont indicateurs sur le fait que cette solution n'est pas efficace parce qu'elle semble négliger le fait que le travail lui-même peut être une source de motivation. C'est d'ailleurs cette approche que développent Hackman et Oldham (1974) pour qui le maintien de la motivation au travail réside dans le travail lui-même. Alors que les tâches banales diminuent la motivation, des tâches plus variées ont l'effet inverse.

Le problème de cette étude est la crise de motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM liée au manque de considération de leur travail. Pourtant pour continuer à investir leurs efforts au travail, ils doivent y trouver un cadre et un sens, même si ces derniers peuvent être masqués par le mépris généralisé dont ils font l'objet. Il en résulte un environnement urbain insalubre et chaotique.

I.3. CONTEXTE THÉORIQUE

Le problème de la motivation au travail de façon générale et de la motivation au travail des agents de propreté de façon particulière ont fait l'objet de plusieurs études en psychologie du travail et des organisations. En ce sens, de nombreux facteurs se sont révélés d'importants prédicteurs de la motivation au travail.

Commençons par les travaux de Herzberg (1960) qui soutiennent que lorsque les tâches des employés sont plus variées, plus complexes et offrent plus de responsabilités, ils sont susceptibles de se sentir plus motivés. Pink (2009) par contre trouve qu'il est nécessaire de préciser la nature de l'activité car toutes les activités n'agissent pas toujours positivement sur la motivation. Pour lui, la motivation extrinsèque ne saurait suffire pour les activités complexes.

Pour Hackman et Oldham (1980), certaines caractéristiques de l'emploi associées aux différences individuelles influent sur la motivation intrinsèque. En outre, Ughetto (2018) revient sur l'une des caractéristiques particulières : l'autonomie au travail. Pour lui, cette dernière est une source importante de motivation au travail. Parlant toujours des caractéristiques de l'emploi, de nombreuses études ont montré qu'il existe une relation significative et positive entre le retour d'informations positives des collègues, des clients et la motivation au travail (Pavett, 1983) ; entre la crédibilité de la source du feedback, la qualité du feedback, la livraison du feedback, le feedback constructif avec une dimension de la motivation intrinsèque (Ying-Leh & Law, 2019). En outre, les travaux de Redouane (2021) prouvent que la motivation est faible lorsque le sentiment d'insécurité est fort. Enfin pour Si Mansour (2023), les conflits en entreprise affectent négativement la motivation au travail.

Aussi, plusieurs recherches ont démontré qu'il existe une relation entre les caractéristiques sociodémographiques et la motivation au travail. Ainsi, Hitka et Balazova (2014) démontrent que

l'ancienneté, l'âge et le niveau d'étude des employés d'une entreprise impactent sur la motivation des travailleurs. Cet avis est renchéri quelques temps après par Wisner (2016), pour qui les traits socio-culturels des travailleurs influencent significativement la motivation au travail. Par contre les recherches de Mihailov (2020) prouvent qu'il n'existe pas une corrélation directe entre le nombre d'enfants et la motivation au travail.

Bouville (2006) par contre conteste de nombreuses études (Johns, 1997) qui ont montré que l'absentéisme était positivement corrélé à l'âge et à l'ancienneté, mais aussi les différentes observations scientifiques soutenant que le taux d'absentéisme augmente fortement avec l'âge. Pour notre auteur, l'exemple des éboueurs infirme cette idée selon laquelle il existe une corrélation positive entre âge et absentéisme. En effet, selon son étude, malgré la pénibilité du métier, l'absentéisme affecte principalement les jeunes éboueurs.

Bouville (2007) prolongera sa recherche sur l'absentéisme des éboueurs pour nous montrer que l'absentéisme n'est pas un symptôme de l'insatisfaction au travail; c'est plutôt une variable intermédiaire. L'absence au travail doit être analysée comme le résultat de l'interaction entre l'environnement au travail, les caractéristiques personnelles et l'environnement social. La présence au travail dépend de la motivation au travail et de la capacité à être présent. Ces deux composantes doivent être réunies pour assurer la présence au travail. La capacité à être présent dépend de la maladie et des accidents de travail, de la situation familiale et des problèmes de transport. La motivation au travail dépend de la satisfaction au travail, des pressions et des contraintes pouvant être de nature sociale, économique et psychologique.

Dans leur étude, Hamilton et al., (2019) ont démontré comment la dignité est construite discursivement dans le contexte d'un travail dominé par le physique et la saleté à partir d'entretiens semi-directifs avec des éboueurs. Considérant la manière dont la dignité peut être refusée à ces travailleurs par des répudiations populaires de l'individualité et du statut, ils examinent la manière avec laquelle les éboueurs réagissent à ce positionnement par des discours d'« héroïsme au quotidien ».

Sandoval (2020) a fait une étude qui a prouvé que l'engagement comme le désengagement des éboueurs peuvent servir et desservir la santé et l'efficacité du travail et de l'organisation. Cette réflexion est prolongée une année plus tard par Bouville et al., (2021) qui ont fait une recherche dont l'objectif était de comprendre les formes que peut revêtir l'engagement au travail, considéré comme un fait social au sens de Durkheim (1983, 1895), dans un métier peu valorisé comme celui d'éboueur. Partant d'une approche sociologique de l'engagement au travail, nous avons analysé la manière dont les éboueurs inventent ou réinventent un accord avec leur activité de travail pour faire du « vrai boulot ». Ceci leur a permis de montrer que dans une configuration professionnelle déterminée, l'engagement au travail des éboueurs, loin d'être homogène, se distingue au contraire par une certaine hétérogénéité. Autrement dit,

la même activité peut renvoyer à des valorisations du travail, à des technicités et à des formes d'adhésion aux normes professionnelles différentes, soit les trois dimensions qui composent l'engagement au travail, au sens de Bidet (2011).

Ces quelques éléments clairement identifiés dans la littérature scientifique traduisent l'engouement des chercheurs pour l'étude de la motivation au travail des agents de propreté en utilisant plusieurs facteurs explicatifs et une variété de cibles. Mais jusqu'ici, nous n'avons pas observé un travail qui mette en lien le sens du travail et la motivation chez les éboueurs.

1.4. QUESTIONS DE L'ÉTUDE

Dans cette partie du travail, nous allons présenter la question principale et les questions secondaires sur lesquelles s'appuie l'étude.

1.4.1. Question générale

Pour continuer à investir leurs efforts au travail, les agents de propreté doivent y trouver un sens, même si celui-ci peut être masqué par le mépris généralisé dont ils font l'objet. La question est alors de savoir comment les caractéristiques d'emploi et le sens influencent la motivation ?

1.4.2. Questions secondaires

QS1 : Quel est le niveau de motivation au travail des agents de propreté d'HYSACAM-Yaoundé ?

QS2 : Quel est le niveau de sens du travail des agents de propreté d'HYSACAM- Yaoundé ?

QS3 : Quelle perception ont les agents de propreté d'HYSACAM-Yaoundé des caractéristiques de leur emploi ?

QS4 : La motivation au travail des agents de propreté d'HYSACAM-Yaoundé varie-t-elle en fonction du sens et des caractéristiques d'emploi ?

1.5. HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE

Dans le cadre de cette étude nous avons formulé une hypothèse générale et des hypothèses opérationnelles.

1.5.1. Hypothèse générale

L'hypothèse générale de cette étude a été formulée comme suit : *les caractéristiques de l'emploi et le sens du travail augmentent la motivation au travail.*

1.5.2. Hypothèses opérationnelles

De cette hypothèse générale découle des hypothèses opérationnelles obtenues à travers l'opérationnalisation de la variable indépendante (sens du travail) en deux dimensions suivant l'outil d'Arnoux-Nicolas (2016) actualisé et contextualisé par Nyock et *al.* (2018) et les caractéristiques de l'emploi par Hackman et Odham (1974). Pour la variable dépendante (la motivation au travail) nous avons utilisé l'outil EMT-31 de Blais et al. (1993) qui a huit dimensions. Les différentes combinaisons possibles entre ces variables ont permis la formulation des hypothèses opérationnelles :

- **HO1 : La variété de compétences augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO2 : L'identification de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO3 : L'importance de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO4 : L'autonomie de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO5 : Le feedback des agents augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO6 : Le feedback de la tâche elle-même augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO7 : La relation aux autres augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO8 : L'utilité perçue au travail augmente la motivation au travail des agents de de propreté de HYSACAM ;**
- **HO9 : La compréhension du travail augmente la motivation au travail des agents de de propreté de HYSACAM ;**

1.6. OBJECTIFS DE L'ETUDE

Dans cette partie du travail, nous avons formulé deux objectifs : un objectif général et des objectifs spécifiques.

1.6.1. Objectif général

L'objectif de cette étude est d'étudier la relation entre les sens du travail, les caractéristiques de l'emploi et la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé.

1.6.2. Objectifs spécifiques

OS1 : Évaluer le niveau de motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé ;

OS2 : Évaluer le sens que les agents de propreté de HYSACAM donnent à leur travail ;

OS3 : Évaluer la perception des caractéristiques des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé ;

OS4 : Examiner les liens entre la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM et les caractéristiques d'emploi et le sens du travail.

1.7. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE

Cette étude revêt un double intérêt : un intérêt scientifique et un intérêt pratique.

1.7.1. Intérêt scientifique

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à l'enrichissement des connaissances sur la relation entre les caractéristiques de l'emploi, le sens du travail et la motivation au travail. En effet, dans la littérature scientifique plusieurs auteurs se sont penchés sur ces trois variables que sont la motivation au travail, les caractéristiques de l'emploi et le sens du travail mais très peu ont parlé du lien qui puisse exister entre elles. Nous avons plusieurs exemples de travaux scientifiques sur le sens du travail notamment les études de Hachkman et Odham (1974), Morin (2018), Bernaud et *al.*, (2015) et Nyock (2019), qui ont prouvé que le sens du travail et les caractéristiques de l'emploi pourraient avoir des effets positifs pour les organisations et les salariés. Notre recherche se veut donc solidaire de ces approches et explorer l'impact des caractéristiques de l'emploi et du sens du travail sur la motivation au travail des agents de propreté.

1.7.2. Intérêt pratique

Sur le plan pratique, cette recherche contribue à inciter des programmes de recherche permettant de développer la motivation au travail des agents de propreté dans un contexte jugé entropique (Nyock, 2019) et chaotique (Masclat, 2009). Dans l'optique de susciter et maintenir la motivation au travail des employés, l'étude commande d'introduire la question de motivation des travailleurs au niveau des stratégies de l'entreprise et de promouvoir un management axé sur le sens du travail et les caractéristiques d'emploi qui, semble-t-il pourrait correspondre à notre contexte (Nyock et *al.*, 2018). En réalité, comme le soulignait Morin (1999), ignorer ou alors négliger le sens du travail des salariés pourrait avoir une incidence négative sur la productivité des organisations.

1.8. DÉLIMITATIONS

La présente étude est menée auprès des agents de propreté de HYSACAM de l'agence de Yaoundé. Elle s'intéresse principalement à l'influence du sens du travail dans la motivation au travail des agents de propreté. Pour mieux cerner la relation entre les trois concepts, elle mobilise les théories telles que la théorie de l'autodétermination de la motivation au travail de Ryan et Deci (1985) actualisé par Marc R. Blais et al (1993). Pour les caractéristiques de l'emploi, nous allons utiliser le JDS (Job Diagnostic Survey) de Hackman et Odham (1974) revu en 1976 et les approches du sens du travail seront axées sur la psychologie existentielle, la psychologie positive et phénoménologique.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

Ce deuxième chapitre vise à apprivoiser les différents concepts de la présente étude par une recension de certains écrits qui nous les expliquent. Cette recension se présente en trois sections : la première consacrée aux écrits sur la motivation au travail, la seconde expose sur le sens au travail et la troisième précise quelques écrits liant le sens au travail à la motivation au travail.

2.1. LA MOTIVATION AU TRAVAIL

2.1.1. Définition de la motivation au travail

Pour Roussel (2001), définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Aussi bien les chercheurs que les managers s'opposent entre les courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient *de la jungle des théories de la motivation au travail*, alors qu'en 1981, Kleinginna et Kleinginna recensaient 140 définitions du concept.

Selon le dictionnaire étymologique (Picoche, 2002 ; Le Petit Robert, 1979), « Motivation » vient du mot « motif », lui-même emprunté au latin « *motivus* » qui veut dire « mobile » et « *movere* » dont l'équivalent en français est *mouvoir*. Etymologiquement, la motivation veut donc dire « ce qui met en mouvement ». Être motivé est donc avoir cette capacité à se mettre en mouvement. Réfléchir sur la motivation, c'est aborder la question du mouvement. Malheureusement, cette notion n'a pas été très vite prise en charge dans le monde scientifique car elle apparaît pour la première fois comme objet d'étude dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936) comme le dit Roussel (2001). Très rapidement, l'entreprise va l'adopter comme sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XXème siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés.

Malgré la pléthore des théories de la motivation, pour Roussel (2001) il apparaît qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui apparaît la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993)

: le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Autrement dit, la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus (Roussel, 2001).

Malgré la pléthore des théories de la motivation, pour Roussel (2001) il apparaît qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui apparaît la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993) : le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Autrement dit, la motivation au travail est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus (Roussel, 2001).

Cette définition révèle la difficulté d'observer et de déterminer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, *etc...*). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, *etc...* Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut "être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances" (Pinder, 1984). Cependant pour Hull (1943) les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

- Le déclenchement du comportement : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- La direction du comportement : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités et le travail qui est attendu.

- L'intensité du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.
- La persistance du comportement : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

2.1.2. Quelques travaux et théories de la motivation au travail

Quelle est l'origine de la motivation au travail ? Comment fonctionne-t-elle ? Comment, quand et dans quel sens varie-t-elle ? Telles sont les principales questions posées. Depuis les travaux de Campbell et al. (1970) la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus. Cependant, devenue trop exigüe pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer (1990) propose celle qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : celui des besoins - mobiles - valeurs ; celui du choix cognitif et celui de l'autorégulation - métacognition. Cette taxinomie est reprise dans ce travail afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail.

2.1.2.1. Les théories des besoins : par quoi les hommes sont-ils motivés ?

Encore appelées théories du contenu, elles visent à chercher les mobiles d'actions. Ici, le concept de motivation oppose l'action à l'inertie (Leboyer, 2006) ; c'est une force interne qui pousse à l'action. C'est l'avis que partagent Porter et Lawler (1968) pour qui, la motivation est la manière dont le comportement est déclenché, stimulé, soutenu, dirigé, arrêté et le type de réaction subjective présente dans l'organisme pendant que tout cela se produit. Maslow (1952) avec le modèle hiérarchique des besoins et Aderferg (1961) avec le modèle E.R.G (Existence, Relation, Growth) vont développer des théories de motivation fondées sur l'existence des besoins. Pour ces derniers, tout peut se résumer à une trame : toute l'existence humaine est constituée par une quête incessante de nouvelles satisfactions concernant ceux de nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble du comportement de l'homme est déterminé par les besoins qu'il cherche à satisfaire. Bien que ces théories ne soient pas similaires sur tous les aspects, elles ont néanmoins connu des critiques presque identiques. Toutes les deux étaient ingénieuses mais il ne suffit pas qu'une théorie soit ingénieuse pour qu'elle soit validée. En effet, le bilan expérimental des différentes recherches effectuées en 1970 sur ces modèles est négatif (Leboyer, 2006). Alors, l'ingéniosité est à féliciter mais ces modèles ne semblent pas être conçus pour le monde professionnel et se trouvent imprécises sur la manière avec laquelle se développe la motivation

au travail, également ils ne rendent pas compte des différences interindividuelles concernant les sources et l'intensité de la motivation.

Ces limites peuvent être dues aux imprécisions de la notion de besoin. Aucun des deux modèles ne dit s'il est possible de créer un besoin ou de dire s'il existe des besoins plus motivants que d'autres, ceux qui pourraient rendre les hommes plus productifs et plus ardents au travail. D'où l'utilisation fréquente de la théorie des besoins manifestes de Murray (1938) comme critique à ces deux théories. Pour cet auteur britannique, la motivation repose également sur l'existence des besoins mais la similitude s'arrête à ce niveau car, contrairement à ses prédécesseurs, les besoins ne sont pas innés mais acquis car ils sont activés par le contact avec le monde extérieur. Alors les besoins ne sont pas universels, chaque individu pourrait être caractérisé par une sorte de "profil de besoins", profil susceptible d'évoluer au fil des expériences et besoins capables de déterminer les comportements. Aussi, chaque individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins et notre auteur en dénombre 20 mais quatre d'entre eux ont été considérés par lui-même, puis par Atkinson et par McClelland, comme réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels : les besoins de réussir, d'affiliation, d'autonomie et de pouvoir (Murray, 1938).

En ayant recours à deux composantes bien distinctes dans le mécanisme de la motivation, Herzberg et al. (1959) suggèrent une composante génératrice de satisfaction des besoins et une composante génératrice d'insatisfaction des besoins. La composante liée à la satisfaction des besoins renvoie aux facteurs d'accomplissement (réalisation d'un travail bien fait), de reconnaissance d'accomplissement (reconnaissance de la bonne réalisation du travail) et de travail (le contenu de la tâche à effectuer). La composante liée à l'insatisfaction des besoins est constituée de facteurs incitant l'individu à agir contre son gré mais pour le maintien de son équilibre mental. Ces facteurs d'hygiène sont la politique d'entreprise (l'individu souhaiterait maintenir l'emploi alors que l'entreprise est en pleine restructuration), la hiérarchie (ses qualités et ses défauts), les collègues (le travail en groupe, la personnalité et le caractère de chacun, la difficulté de travailler avec certaines personnes), les collaborateurs (ceux qui agissent avant de réfléchir, ceux qui sont dans le fonctionnement inverse, ceux qui sont procéduriers et d'autres imaginatifs, *etc...*), le prestige (le statut professionnel, l'appartenance à une entreprise de renom, le niveau de responsabilité et de pouvoir), la sécurité de l'emploi (le contrat de travail, la sécurisation professionnelle), la rémunération (pouvoir d'achat, standing de vie, primes et commissions), les facteurs de vie personnelle (mutation professionnelle, plan de carrière, flexibilité, promotion).

Nous comprenons donc qu'avec l'absence ou l'insuffisance des facteurs d'hygiène (politiques d'entreprise autoritaires, mauvaise rémunération, sécurité d'emploi médiocre) affecte la satisfaction et non la motivation. Autrement dit, lorsque les facteurs d'hygiène sont satisfaisants, le travailleur n'est

pas mécontent mais aussi peut ne pas être particulièrement motivé. En conclusion, les facteurs d'hygiène suppriment l'insatisfaction mais ne motivent pas. Pour créer un sentiment de motivation plutôt qu'une simple absence d'insatisfaction, le travailleur a besoin d'avoir : un travail qui l'intéresse, des possibilités de réalisation personnelle et une reconnaissance. Les facteurs de motivation fournissent la motivation pour ceux qui ne sont pas mécontents. Pour notre professeur de management, il y a donc parmi les besoins, ceux qu'ils considèrent comme des remèdes à l'insatisfaction au travail, d'une part et ceux qui sont sources de motivation d'où le terme bi-factoriel, d'autre part. Ces sources de motivation qu'il nomme des "motivateurs" sont liées au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie et aux défis surmontés. Cependant, les remèdes à l'insatisfaction, les facteurs "d'hygiène", concernent ce que Herzberg rassemble sous le nom de "contexte" du travail, essentiellement le salaire, la sécurité, les relations avec les collègues, les conditions matérielles du travail et la politique de gestion des ressources humaines qui caractérise l'entreprise (Leboyer 2006). On comprend qu'on motive un employé en travaillant sur le contenu d'un travail et non sur son contexte.

À contre-courant des théories précédentes, le modèle motivationnel des rôles développé par Miner (1993) recentre la question du besoin d'être satisfait non pas sur la motivation du salarié, mais plutôt sur l'adéquation entre la motivation du salarié et le contexte de travail dans lequel il se trouve. Pour l'auteur, la réussite des organisations dépend essentiellement des rôles que doivent y tenir les individus. La motivation pour un rôle donné n'aurait de sens que dans une organisation donnée. Ces organisations sont regroupées par typologie motivationnelle des rôles. Il y aurait quatre grandes formes d'organisation : l'organisation hiérarchique qui renvoie au principe qu'un niveau hiérarchique élevé permet d'avoir un rôle clé dans l'organisation ; l'organisation professionnelle qui s'appuie sur l'utilisation des connaissances et de l'expertise (professions libérales) ; l'organisation entrepreneuriale basée sur le mérite individuel et de l'engagement personnel dans son activité (professions commerçantes et artisanales) et l'organisation groupale se caractérisant par un mode de prise de décision au consensus (associations, fondations ou systèmes de leadership tournants tels que les projets d'entreprise).

Rapportées au concept de la satisfaction au travail, Roussel (2000) soutenait que « la théorie de l'évaluation cognitive (Déci & Ryan, 1971) et la théorie des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1975 ; 1976 ; 1980) définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire ». Regardons de plus près le contenu de ces deux théories qui s'inscrivent dans la compréhension de la motivation intrinsèque, afin de nous éclairer sur les éléments qui incitent l'individu à être satisfait de ce qu'il produit en entreprise.

2.1.2.2. Théories de la motivation intrinsèque

Selon l'hypothèse des auteurs des théories de l'évaluation cognitive (Deci & Ryan, 1975 ; 1985), la motivation intrinsèque serait suscitée chez l'individu par deux besoins majeurs. Le premier serait de se sentir compétent, c'est-à-dire de développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement professionnel et relationnel. Nombre de théoriciens (Ames, 1992 ; Dweck & Legett, 1988 ; Nicholls, 1989) s'accordent sur l'existence de deux manières de manifester sa compétence. Primo, elle viserait à se comparer aux autres et à faire preuve d'une supériorité par son ego (Nicholls, 1984) ou par un « but de performance » (Elliot & Harackiewicz, 1996). Secundo, elle serait de progresser dans le temps, soit sous l'angle de l'implication dans la tâche (Nicholls, 1989), soit sous l'angle d'un « but de maîtrise » (Elliot & Harackiewicz, 1996). Le second besoin majeur serait de choisir par autodétermination, conjointement au besoin de se sentir compétent. Il faut pour l'individu qu'il ait le sentiment de pouvoir choisir entre plusieurs alternatives. Ce second besoin serait conditionné par un locus de contrôle (Rotter, 1966) *interne*. Si le locus de contrôle est interne, l'individu serait capable d'envisager son travail de façon autonome. Son autodétermination deviendrait plus importante et sa motivation intrinsèque serait élevée. Inversement, si le locus de contrôle est externe, l'individu serait amené à adopter un comportement lié à ce que l'entreprise lui demande (sanctionner un collaborateur, pratiquer les embauches précaires, augmenter la charge de travail, etc.), alors que son souhait ne souscrit pas à cette démarche forcée.

Déci et Ryan (2000) ont proposé une échelle de graduation de l'autodétermination, afin de mesurer les différents types de motivation (intrinsèque, extrinsèque, sans motivation) en lien avec le locus de contrôle. Également, dans le champ de la motivation intrinsèque, la théorie des caractéristiques de l'emploi renseigne sur le potentiel de motivation d'un individu. La théorie des caractéristiques de l'emploi émet l'idée que des caractéristiques de travail (variété des compétences, identité et importance de la tâche, autonomie et feed-back) procurent un certain degré de motivation. Parmi ces caractéristiques, l'autonomie et le feed-back seraient indissociables du processus motivationnel. Selon cette théorie, des états psychologiques conduiraient à la motivation intrinsèque : le sentiment de responsabilité vis-à-vis des résultats, la valorisation du travail effectué et la connaissance des résultats obtenus. Ces potentiels de motivation sont liés au besoin de développement d'un individu. Lorsque le besoin de développement est élevé, le potentiel de motivation croît et par effet de levier de ce potentiel motivationnel, la motivation intrinsèque augmente. L'effet multiple du besoin de développement et du potentiel de motivation agirait également sur d'autres natures comportementales, dont certaines d'entre elles sont liées à notre recherche, telles que la satisfaction au travail.

En effet, la satisfaction au travail –souvent étudiée dans les études académiques portées par la théorie des caractéristiques des emplois– et le départ volontaire seraient deux variables expliquées par

cet effet multiplicateur (Hackman & Oldham, 1976). Appliquer le concept de satisfaction au travail aux théories dites de contenu relatives à la motivation au travail ne pose pas de réelles difficultés, d'après Locke (1976). L'auteur constate lors de ses recherches que les théories de la motivation au travail sont communes aux théories de la satisfaction au travail. Il emprunta d'ailleurs la taxinomie de Campbell et al. (1970) pour développer ses théories de la satisfaction au travail. Les théories de Maslow (1943) et Alderfer (1969) définissent un ensemble de besoins que l'individu cherche à satisfaire. Si l'organisation propose un emploi qui permet de répondre aux besoins de l'individu, les conditions sont alors réunies pour que l'individu puisse éprouver de la satisfaction à l'égard de son travail.

Au sujet des théories de la motivation intrinsèque, la théorie de Déci (1971) explique davantage la satisfaction que la motivation. Ce sont les besoins d'autodétermination, de contrôle et de compétence que l'individu cherche à satisfaire pour trouver une quelconque motivation dans son travail. En définitive, la motivation intrinsèque consiste à rechercher du plaisir au travail par la satisfaction des besoins de contrôle, d'autodétermination et de compétence (Locke, 1976).

Après avoir ouvert la voie sur la compréhension du contenu motivationnel, c'est-à-dire sur la nature du « quoi » en matière de motivation intrinsèque, nous pouvons aborder la nature du « pourquoi » (Maillet, 1989) et du « comment » (Rojot & Bergmann, 1989). Ces angles d'approche se feront par la compréhension du processus motivationnel.

2.1.2.3. Les modèles de la motivation dits cognitifs

Pour ces différentes théories, le credo selon Leboyer (2006) est simple : chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète l'ensemble de la situation dans laquelle il travaille. Toute motivation serait donc le fruit d'un processus doublement subjectif, en ce sens qu'il est fonction de caractéristiques individuelles, motifs, valeurs, besoins, et qu'il est également tributaire de la manière dont chacun comprend les caractéristiques de son environnement, du processus cognitif, en d'autres termes, propre à chacun qui le conduit à se faire une idée personnelle de cette situation. Nous passons donc des théories de contenu à des théories de processus. Désormais, il est question de répondre à cette question : "Comment les gens perçoivent-ils et répondent-ils consciencieusement à leur environnement" ?

Nous parlons de modèles cognitifs parce qu'une place est accordée au comportement rationnel ; c'est chacun qui décide de faire des efforts vers des activités dont il prévoit qu'elles lui apporteront les résultats et les récompenses qu'il souhaite obtenir. Ce modèle explique les choix relatifs au travail et les schémas de prise de décision. Selon LEBOYER, tout part du fait que les individus savent ce qu'ils attendent comme résultat de leur travail ; et ils ont des idées précises sur ce que leurs résultats peuvent leur rapporter.

- **La théorie du système de V.I.E**

La théorie du système V.I.E., encore appelée la théorie des attentes, a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Ce système prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation. Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé et notamment les récompenses qu'il attend.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système :

- L'instrumentalité (l'utilité) : C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires : l'individu doit voir un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...) et l'individu doit pouvoir évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite. À partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.
- Le niveau d'expectation (le niveau d'attente) : C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé. À partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.
- La valence (valeur) : C'est la valeur subjective de la récompense, c'est-à-dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues mais il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien-sûr, les résultats de son travail auront autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment. Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle. Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

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

Figure 4 : *Formule de calcul de la motivation selon Vroom*

Pour Robert (2009), cette théorie a été validée par des recherches de Porter et Lawler (1968) et il en résulte qu'elle a permis une amélioration de l'effort au travail et de la productivité ; le lien effort-performance-récompense est implanté de façon à augmenter la motivation au travail des employés des organisations.

Il est aussi important de noter qu'elle a quelques limites. La première est faite par Bergeron et al. (1979) et suppose que les êtres humains ne soient motivés que par l'hédonisme, c'est-à-dire la recherche du plaisir et de l'intérêt personnel. De leur côté, Hartman et Villere (1990) soulignent que les facteurs organisationnels et la technologie sont des facteurs importants influençant la motivation, et qu'il ne faudrait pas les oublier dans le processus motivant. Enfin, il est difficile de croire que l'être humain ordinaire se livre à toute la gymnastique intellectuelle décrite par la théorie pour choisir entre les nombreuses alternatives qui se présentent à lui (Steers et Porter, 1991). Son comportement est-il vraiment le résultat d'une moyenne pondérée de toutes les conséquences probables, dont les probabilités ne peuvent pas toujours être estimées au préalable et dont il est souvent impossible d'additionner les valences ? (Hartman et Villere, 1990). Il semblerait, en effet, que le modèle ne s'applique peut-être qu'au moment où un individu se trouve dans une situation qui lui demande de faire un choix, situation donc de rupture (Rojot et Bergman, 1989). Enfin, disons avec Leboyer (2006) que les théories qui visent à prédire des décisions vérifient parfaitement ce modèle alors qu'il se trouve moins efficace quand on doit prévoir le niveau de performance individuelle dans un groupe donné.

- **La théorie de l'équité de J.S. ADAM SMITH**

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Pour Adams (1960), un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »). Cette rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...). Il est aussi important de préciser que la contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises.

Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres (Laura Mucha, 2010).

- **Les théories de l'auto-détermination et de la métacognition**

Bien que les théories nous aient fait avancer sur la motivation au travail, il est néanmoins important de relever deux lacunes principales de ces dernières. La première de ces lacunes est qu'elles oublient ou alors ne précisent pas comment s'effectue le passage de l'intention à l'action et la seconde est que ces différentes théories n'évoquent pas l'impact du facteur social sur la motivation. Ce sont ces différents manquements que les théories de l'autorégulation vont rectifier.

Selon Roussel (2000), ces théories étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. Ce modèle combine deux principes importants :

- L'autorégulation : C'est le fait d'adapter seul son comportement et son ressenti pour atteindre un but. En effet, s'autoréguler c'est établir ses propres limites et gérer ses émotions, sa capacité d'attention et son comportement qui permet de développer son bien-être émotionnel, ses dispositions à agir comme la persévérance et la curiosité. Elle nécessite d'exercer sa capacité d'attention, sa mémoire active et sa souplesse cognitive. Bérubé (1993) la définit comme la capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route.
- La métacognition : Flavell (1985) différencie d'abord le métacognitif du cognitif dans une définition très générale qui situe le sujet métacognitif dans une attitude distancée et réflexive

sur sa propre cognition : on l'appelle métacognition parce que son sens profond est la cognition sur la cognition. Ces propos sont corroborés par Yussen (1985) en précisant que la métacognition recouvre un corps de connaissances et de modes de compréhension qui portent sur la cognition elle-même. La métacognition est cette activité mentale pour laquelle les autres états aux processus mentaux deviennent des objets de réflexion.

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

- **La théorie de la fixation des objectifs**

Cette théorie cherche à répondre à la question "comment motiver les gens ? " et propose une solution "en fixant des objectifs". Initialement conçue comme un ensemble de techniques (Locke, 1975), ce n'est que par la suite que ladite théorie se structure et s'enrichit de concepts et propositions théoriques cohérentes et solides pour devenir une théorie. Locke (1968), lui pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient le plus fortement le comportement. L'objectif majeur de cette théorie est de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.

Alors les différents travaux de Locke (1968) auront un autre postulat selon lequel les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. L'individu aurait donc un certain degré de contrôle sur ses stimuli, ferait des choix, orienterait des actions consciemment en direction des objectifs qu'il veut atteindre. Mais, par rapport aux théories du choix cognitif, elle introduit la notion de volition. Certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs mais par volonté, sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect. L'apport de cette théorie au management par objectif est considérable. Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand : ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ; quand un *feed-back* est mis en place (les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs ; cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but) ; des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ; l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs et les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée. La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs. Ce processus dépend des qualités des objectifs fixés. Locke et Latham (1984) en identifient quatre : l'objectif est en mesure d'attirer vers lui

l'attention de l'employé, il a la capacité de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité), il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance) et il facilite le développement de stratégies.

- **Les théories de l'autodétermination**

Ces théories s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Elles fondent leur analyse de l'individu sur le concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation. Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. L'autorégulation apparaît dans les travaux sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981) comme une résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements. Deci et Ryan (1991) reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination. Ils analysent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence pour prolonger leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) présentée plus haut. Dans la théorie classique de l'évaluation cognitive, le concept d'autodétermination prenait déjà une place importante. Le comportement autodéterminé de l'individu est suscité par des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace (El Akremi, 2000).

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci & Ryan, 1985). La première propose que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant. La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins. La théorie de l'intégration de soi, enfin, stipule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation,

de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).

L'articulation de ces trois théories amène Deci et Ryan (1985) à opter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien-être matériel). Le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perd la maîtrise de la régulation de ses comportements. Enfin, l'amotivation caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient. Ces recherches conduisent Amabile (1993) à proposer une définition complémentaire de la motivation, en réponse aux apports de ce courant théorique : « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même » –salaire, carrière, cadre de vie, ...– (Amabile, 1993).

Parmi les théories qui viennent d'être évoquées, nous pensons que le modèle de l'autodétermination semble nous convenir pour plusieurs raisons. En effet, pour elle la motivation n'est pas un concept unitaire qui varie seulement en intensité parce qu'elle varie également en qualité. En d'autres termes, c'est un concept multidimensionnel qui peut revêtir différentes formes. C'est d'ailleurs la force de ce modèle qui fait la distinction entre les différents types de motivation (qualité) et de leur présence (intensité) (Forest et Magneau, 2008). Alors la motivation intrinsèque ne s'oppose plus à la motivation extrinsèque, il faut juste les voir comme un continuum qui varie selon le degré d'autodétermination et le sentiment de compétence auto-révélee de l'individu (Shutterstock & Kneschke, 2023).

C'est donc un modèle complet utile parce qu'il permet d'identifier différentes sources de satisfaction des besoins (organisation du travail, rémunération et supervision), le mécanisme permettant d'influencer la motivation (la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation sociale), les différents types de motivation en tant que tels (intrinsèque, extrinsèque, identifiée et introjectée) et des conséquences pertinentes dans le monde du travail (plus de bien-être, moins d'absentéisme...). Bref, ce modèle est solide empiriquement et fort utile pour la pratique.

En définitive, l'exposé des différentes théories que nous venons de faire permet de comprendre la difficulté à trouver des explications et des définitions à la fois cohérentes et complètes pour traduire la complexité de la motivation et de la satisfaction au travail qui sont deux concepts liés.

2.1.3. Les mesures de la motivation au travail

Il en existe une pléthore mais dans ce travail, nous allons juste convoquer deux qui correspondent à la théorie que nous allons utiliser dans notre étude.

2.1.3.1. L'outil de Gagné et al. En 2014

Cet outil permet de mesurer la qualité de la motivation en cherchant les différentes raisons qui poussent les gens à faire des efforts au travail (Gagné et al., 2014). Il est validé en sept langues et comporte 16 items qui sont évalués sur une échelle en sept points variant entre (1) pas du tout pour cette raison et (7) exactement pour cette raison.

L'étude de Gagné et al. (2014) soutient la cohérence interne des types de motivation (par exemple, les coefficients variaient entre .74 et .88 dans la version en langue française). Elle soutient également la validité de construit de l'instrument en mettant en relation les motivations et des concepts théoriquement associés, tels que la santé psychologique, l'engagement organisationnel, la performance et l'intention de quitter.

Elle regroupe deux dimensions :

- La motivation autodéterminée regroupant les items renvoyant à la motivation intrinsèque et la régulation identifiée.
- La motivation non-autodéterminée regroupant les items renvoyant aux régulations interne et introjectée.

2.1.3.2. L'outil EMT-31 de R. Blais et al. (1993)

Cette mesure est également fondée sur la théorie de l'autodétermination qui évalue huit formes de motivation : les motivations intrinsèques à la stimulation, à la connaissance et à l'accomplissement ; les motivations extrinsèques par régulation externe, introjectée et identifiée et l'amotivation interne et externe.

Plus de 2200 employés des secteurs public, parapublic et privé ont participé aux études de sa construction et sa validation qui ont confirmé sa validité et fiabilité. Tous les items démontrent des corrélations item/total très acceptables, variant entre 0,45 et 0,87 et la cohérence interne des types de motivation avec les coefficients qui varient entre .73 et .93.

C'est d'ailleurs cet outil que nous allons utiliser dans nos travaux parce qu'il a fait ses preuves dans divers secteurs d'activités.

Nous venons d'exposer quelques modèles théoriques qui ont concouru au développement de la motivation et de la satisfaction au travail. À présent, nous allons faire une revue de la littérature sur le concept du sens du travail.

2.2. LE SENS DU TRAVAIL

2.2.1. Quelques définitions

Étymologiquement, le mot « sens » a deux racines. Du latin *sensus*, il signifie la faculté d'éprouver des impressions, la faculté de connaître, voire de juger. Il signifie également l'idée ou l'image que représentent un signe, une expérience. De par sa racine germanique *sumo*, il signifie la direction, l'orientation que prend quelque chose. En psychologie, il constitue le fondement de toute chose donnée (Vassal, 2006). En effet, le besoin que les personnes manifestent pour le sens correspond à leur désir de saisir un « au-delà » des faits et des choses.

Il y a donc sens lorsqu'il est possible de retrouver dans les actes et les choses du quotidien, la présence et la marque d'un tout cohérent. Appliqué au travail, la notion de sens ne perd rien de sa force ni de sa pertinence. Le besoin de sens est certes le besoin d'une direction, mais c'est aussi la nécessité de pouvoir se référer à un tout, de pouvoir relier pour comprendre. Le sens suppose le respect de trois principes fondamentaux :

- Un principe d'identité : pouvoir se référer à une totalité (un projet) ;
- Un principe de causalité : être en mesure d'expliquer, de relier, et de comprendre ;
- Un principe de cohérence (ou de non-contradiction).

Le *sens* représente la raison d'être, de vivre (Frankl 1985) et constitue un besoin pour tout être humain (Baumeister, 1991). La recension des écrits entrepris à ce sujet nous a permis de noter que ce concept a été défini différemment en fonction des auteurs. Selon Brief et Nord (1990), le *sens* réfère à la fois au dessein, à la signification, à la compréhension et au savoir. Cette définition complète celle de Yalom (1980) pour qui le *sens* se réfère à la cohérence, à l'intention qui est exprimée par quelque chose. En effet, la quête de sens implique une recherche de cohérence. Notre psychologue fait la différence entre le sens et le dessein, ce dernier terme a pour référent l'intention, le but, et la fonction. Il distingue également le sens et la signification : Bien que ces deux termes soient interchangeable, la notion de signification implique l'idée d'importance ou de conséquence, du moins en anglais. La notion de signification met en évidence les valeurs qui sous-tendent le sens de même que les résultats auxquels l'individu aspire.

Quant à Baumeister (1991), le sens, qui constitue un besoin pour tout être humain, découle de la satisfaction de quatre besoins de base « le dessein », « la rectitude et la justification morale », « l'efficacité et la valeur personnelle ». Le dessein réfère au besoin qu'a un individu de considérer que ses activités sont orientées vers un objectif ; l'atteinte de l'objectif visé n'est pas importante étant donné que c'est la poursuite de l'objectif qui constitue une source de sens. Quant à la rectitude et la justification morale, elles se traduisent par la tendance de tout individu à considérer que ses actions sont correctes, bonnes et justifiables, la satisfaction de ce besoin se manifeste chez un individu par le sentiment que ses actions présentes et passées ne sont pas mauvaises et désapprouvées et que sa vie possède une valeur positive. Par rapport à l'efficacité, elle traduit la croyance d'un individu d'avoir un certain contrôle sur les événements de la vie de tous les jours, elle se manifeste par la capacité de relever les défis et d'atteindre les objectifs. Finalement, la valeur personnelle se rapporte d'une certaine façon au sentiment de supériorité ou de valeur personnelle positive ; elle exprime par le droit de l'individu d'exiger le respect de soi aussi bien que le respect de la part des autres.

Finalement, selon Park et Folkman (1997), le sens se présente en un niveau global et un niveau situationnel. Le sens global a trait aux objectifs, aux croyances et aux attentes relatifs au monde. Quant au sens situationnel, il découle des interactions entre le sens global et les stances spécifiques d'une interaction qui s'établit entre un individu et son environnement.

À la lumière de ces définitions il nous paraît possible de conclure qu'une définition du terme "sens" ne fait pas le consensus. Cependant, nous pouvons déduire que le sens se présente en tant qu'un concept qui possède diverses significations et qui a été traité soit en fonction de ce qu'il représente, soit en fonction de ce qui permet de le développer. En plus, il se manifeste en deux niveaux, un niveau global qui se rapporte aux croyances et aux valeurs de l'individu et un niveau situationnel qui met à l'épreuve le sens global dans un contexte où un environnement.

- **Le travail**

Gini et Sullivan (1987) considèrent le travail comme une activité inévitable, un fait incontournable de l'existence qui permet à l'individu de gagner sa vie. De même, pour Brief et Nord (1990), le travail est une activité pour laquelle on reçoit une rémunération. Dans le même sens, Drenth (1991) considère que le travail est orienté vers un objectif : acquérir des biens et services pour satisfaire les besoins de tout individu. Gini et Sullivan (1987) sont d'avis que le travail constitue également un besoin de tout être humain, un moyen d'exprimer sa liberté, de s'accomplir et de se réaliser il donne à l'individu un sens de direction et lui permet de développer sa créativité.

- **L'emploi**

S'il est parfois confondu à la notion de travail, l'emploi renvoie à l'occupation de l'individu définie par l'ensemble des activités rétribuées, dans un système économiquement organisé. Selon Freyr et Payne (1984), l'emploi implique des relations d'échanges institutionnalisées. Il est aussi associé à une rétribution sous forme de salaire. Il implique souvent le consentement de l'employé à laisser quelqu'un d'autre lui dicter la nature de son travail et la manière de l'exécuter.

2.2.2. Origine et étymologie du sens du travail

La question du sens de la vie et du travail a émergé progressivement dans le champ de la psychologie scientifique au début du XXI^e siècle. Un siècle auparavant, cette question n'avait pas lieu d'être. Freud ne déclarait-il pas : quand on commence à se poser des questions sur le sens de la vie et de la mort, on est malade, car tout ceci n'existe pas de façon objective (Ferry, 1996).

Néanmoins, avec Camus (1913-1960) ainsi que le courant de l'existentialisme sartrien, le sens de la vie revient sur le devant de la scène des idées, ravivant un débat qui existait depuis l'aube de la civilisation avec les philosophes antiques. D'ailleurs, Camus (1942), dans une réflexion sur l'absurde et le suicide, va décréter que le sens de la vie était la « plus présente des questions ». Dès les années 1980 on commence à recenser de nombreuses publications sur la question du sens du travail (Morin, 1999).

Dans la littérature scientifique en psychologie, cette évolution est la conséquence d'un certain nombre de phénomènes, dont deux nous semblent particulièrement marquants. Le premier point est d'ordre sociétal, économique et culturel. La disparition du XX^e siècle, l'amorcée par l'accident de Tchernobyl puis la chute du mur de Berlin, a modifié l'ordre du monde. Les grands blocs idéologiques se sont effondrés au profit d'une société néo-libérale dont les principes sont le consumérisme et l'individualisme. À ce titre, l'analyse très lucide du visionnaire de Lipovetsky (1983) illustre avec acuité à quoi conduit une société marquée par une consommation effrénée ; ce sentiment de vide qui en retour provoque une appétence pour le sens, traduit le nouveau désespoir qui frappe un nombre de plus en plus grand de sujets. Sur ce point, l'accord des psychologues semble général : depuis vingt-cinq ou trente ans, ce sont les désordres de type narcissique qui constituent la majeure partie des troubles psychiques traités par les thérapeutes... Les troubles narcissiques se présentent moins sous la forme de trouble aux symptômes nets et bien définis que sous la forme de troubles aux symptômes du caractère caractérisés par un malaise diffus et envahissant, un sentiment de vide intérieur et d'absurdité de la vie, une incapacité à sentir les choses et les êtres. (Lipovetsky, 1983).

La seconde raison qui explique que la question du sens soit reconsidérée est l'évolution des paradigmes de la psychologie scientifique, dont la pensée est aujourd'hui moins marquée par les plans

expérimentaux que par les sciences de la complexité et la théorie du chaos (Peake & McDowall, 2012 ; Bussolari & Goodell, 2009). Ainsi, comme le mentionne Morin (2001), les sciences humaines ne savent pas qu'elles sont inhumaines, non seulement à désintégrer ce qui est naturellement intégré, mais à ne retenir que le quantitatif et le déterminisme.

En conséquence, de nouvelles orientations de recherche se développent, le *life-designing* en est un exemple éclairant. La prise en compte de la subjectivité de la personne amène à reconsidérer un certain nombre de phénomènes ainsi que la manière de les questionner. La question du sens, autrefois placardisée connaît enfin son heure de gloire comme le mentionne (Bernaud et Al, 2015).

2.2.3. Aspects théoriques

En se référant à Sartre (1996), le travail ne saurait guère figurer parmi les activités qui permettraient de donner du sens à la vie. Ces activités, dit-il, sont justes, bonnes, se satisfont d'elles-mêmes et ne nécessitent pas d'autres sources de motivation. Or le travail, soutient Comte-Sponville (2010), n'est pas une valeur morale et ne saurait donc se suffire à lui-même puisqu'il est essentiellement un moyen au service des rôles extra-professionnels. C'est, dit-il, pour cette raison qu'il a un sens. Mais le sens étant une notion fondamentalement extrinsèque, il se trouve que le sens du travail plonge ses racines dans des rôles que l'individu accomplit dans d'autres sphères de la vie (Mouloungui & Nyockllouga, 2019). Ce paradoxe témoigne de la complexité du concept de sens et justifie l'abondance et la diversité des approches qui lui sont consacrées (Bernaud, 2016).

2.2.3.1. Sens de la vie

L'étude du sens de la vie a fait l'objet d'une littérature consistante au cours des soixante dernières années. Steger et al (2006) ont relevé tout un ensemble de définitions contemporaines du sens de la vie, en insistant sur le caractère singulier de la question. Ainsi, le sens de la vie peut être examiné sous l'angle de la cohérence (notamment entre ses valeurs et ses comportements), le fait d'avoir des buts de vie ou la signification ontologique de la vie selon les expériences de chacun. Cette notion peut aussi être examinée sous l'angle de la perspective temporelle (Thiebaut, 1998) qui offre, de ce point de vue, une lecture anticipatrice de l'horizon de vie.

Deux précurseurs des travaux sur le sens de la vie méritent particulièrement d'être cités, un ensemble de contributions. Adler (1951), contemporain de Freud, est connu comme le fondateur de la psychologie individuelle et défend une conception idiosyncrasique de la personnalité pour comprendre l'être humain, il est nécessaire d'analyser chaque parcours de vie. Adler (1951) a suggéré l'existence de trois buts de vie à savoir le travail, l'amour et la communauté. Cependant, une position plus affirmée sur la thématique du sens de la vie est défendue par Frankl (1905-1997). Son analyse se fonde sur une observation, un paradoxe qui est que les personnes en apparence les plus fragiles mais disposant d'une

vie intérieure riche, avaient tendance à survivre plus souvent que les autres. Ses travaux l'ont amené par la suite à élaborer des réflexions sur le sens de la vie, à défendre des positions sur l'impossibilité à créer du sens extérieurement à l'individu et sur l'existence, chez tout être humain, d'une ??? à rechercher ce sens.

Frankl (2009), défend que trois expériences soient susceptibles de donner particulièrement du sens à la vie : le fait de réaliser une œuvre ou une action, la confrontation à la souffrance, la relation à quelqu'un et en particulier l'amour et l'humour. Observant que l'absence de sens conduit à la folie, Frankl a développé la logothérapie, une psychothérapie visant à combler le vide existentiel (LeVaou, 2006). Il est néanmoins important de souligner que le courant de la logothérapie, malgré un succès moindre comparativement à la psychanalyse ou aux thérapies cognitivo-comportementales, continue d'être actif à ce jour.

Dans un paysage où les risques psycho-sociaux et le stress au travail sont devenus des facteurs endémiques associés à la souffrance des salariés ; le sens de la vie est renforcé par les ??? portant sur le sens du travail (Rosso et al., 2010). D'un point de vue théorique, la question du sens de la vie occupe une place centrale. Elle offre de nouveaux cadres pour penser l'orientation professionnelle tout au long de la vie car le monde d'aujourd'hui est devenu plus complexe, plus paradoxal, plus brutal et plus rapide. La chute des grandes idéologies et la décadence des religions impliquent un transfert vers l'individu de la construction de sens. Celui-ci doit manager sa carrière et comprendre ce qui lui arrive, anticiper des prises de décision, manager ses compétences, comprendre les logiques culturelles et organisationnelles plurielles, gérer ses propres paradoxes (Bernaud, 2016).

2.2.3.2. Sens du travail

Dans la littérature scientifique en psychologie du travail, Morin (2008) donne trois définitions du sens du travail en s'appuyant sur l'approche de Yalom (1980) et celle de Weisskopf-Joelson (1968) :

Premièrement, la signification que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue. Cette façon de déterminer le sens du travail conduit à établir des modèles de définition du travail, comme l'ont fait les membres de la Meaning of Work International Research Team (1987). Dans une vaste étude réalisée avec 14 700 sujets dans 8 pays, cette équipe de chercheurs a trouvé que différents paramètres pouvaient influencer la définition que les gens donnaient du travail. Ainsi, la situation familiale (le fait d'avoir des obligations familiales versus le fait d'être célibataire), l'environnement socioéconomique (une période de récession versus une période de croissance économique) et, de façon moindre, les normes sociétales envers le travail (le travail est une obligation versus le travail est un droit ou un privilège) modifiaient les définitions personnelles du travail. Ces

différents paramètres interagiraient entre eux et amèneraient chaque individu à avancer une définition personnelle et significative de ce que représente le travail pour lui.

Deuxièmement, l'orientation vers le travail, ce que le sujet recherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions (Morin, 2008). Cela conduit à déterminer les valeurs associées au travail comme l'ont fait Super et Šverko (1995), ou encore à examiner la relation que le sujet entretient avec son travail comme l'ont fait Wrzesniewski et al. (1997). À ce sujet, ces chercheurs ont montré qu'une majorité de travailleurs voient leur travail d'une des trois façons suivantes : comme un emploi (le travail est un moyen de gagner sa vie, une nécessité), comme une carrière (le travail représente un investissement personnel élevé et un moyen d'avancer dans la hiérarchie ou encore dans la profession) ou comme une vocation (le travail accompli est perçu comme indispensable et socialement désirable en plus de souvent comporter des activités agréables). Ces différentes façons de voir le travail ont, en retour, différentes conséquences sur le vécu quotidien des travailleurs. Là-dessus, il semble que la vocation soit le rapport au travail le plus bénéfique en ce qui a trait au bien-être, au plaisir et à l'énergie physique (Forest et al, 2004).

Troisièmement, un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit comme le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Le concept de cohérence, développé surtout en psychologie existentielle (Yalom, 1980), peut être apparenté à celui de logique (Heider, 1946) ou à celui de congruence (Osgood & Tannenbaum, 1955) : les idées qu'on a à propos de quelque chose tendent à s'organiser en systèmes d'équilibre ; par conséquent, toute incohérence entraîne des activités (intellectuelles, émotionnelles, comportementales, *etc...*) visant à réinstaller l'équilibre. La cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions. En psychologie de l'identité (Waterman, 2004, 2005 ; Waterman et al., 2003), il semble qu'une activité qui permet l'expressivité personnelle, c'est-à-dire une activité librement choisie où la motivation intrinsèque prédomine, amène plusieurs conséquences bénéfiques. Dans les travaux portant sur l'organisation du travail, le sens du travail est défini comme un effet de cohérence entre les caractéristiques qu'un sujet recherche dans son travail et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit (Morin et al, 1999).

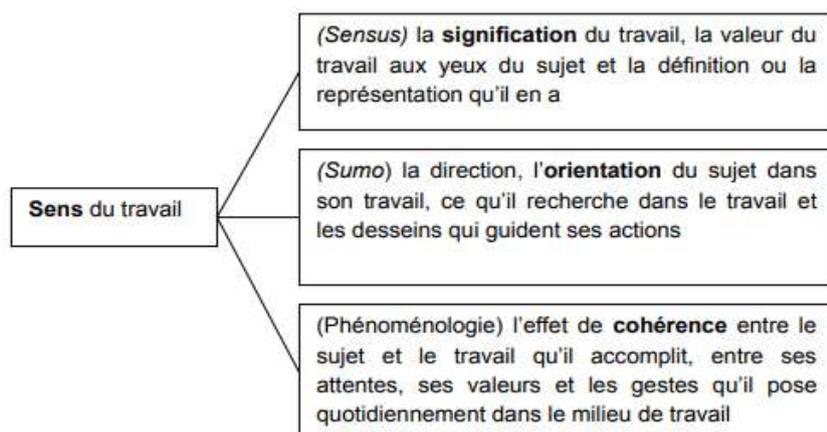


Figure 3 : *Trois définitions du sens du travail*

D'après Weisskopf-Joelson (1968), il est nécessaire que l'individu maintienne une cohérence entre les domaines privé (intérieur) et public (extérieur) de sa vie pour qu'il puisse y trouver du sens. Il semble que ce soit une condition sine qua non d'engagement personnel dans divers projets de vie. L'individu a besoin d'une histoire, d'un système de croyances qui lui permette de comprendre et d'interpréter son expérience à travers les événements de sa vie, pour qu'il y trouve du sens. La présence d'un but ou d'une cause qui transcende la vie de l'individu est aussi un élément important afin d'y trouver un sens. Frankl (1969) et Yalom (1980) partagent la même opinion.

En ce qui concerne le travail, Brief et Nord (1990) affirment que le sens de toutes les activités humaines est obtenu de deux sources : la compréhension et l'intention. À celles-ci, il semble qu'il soit utile de considérer la cohérence. Brief et Nord (1990) expliquent qu'il est possible de comprendre l'interprétation qu'il fait de son travail et ses intentions à propos de son travail en mettant au jour les facteurs de son développement personnel et de la perception de sa propre histoire (en termes des événements qui l'ont marqué et de ses besoins passés, présents et futurs). Il faut toutefois reconnaître que d'autres facteurs méritent aussi d'être envisagés comme pouvant déterminer le sens du travail. C'est le cas notamment de l'idéologie dominante et la socialisation, des normes sociales, la technologie, l'économie et, bien entendu, le langage lui-même.

Le sens du travail peut être conçu comme un effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail. Le concept de cohérence, développé surtout en psychologie existentielle (Yalom, 1980), peut être apparenté à celui de la consistance (Heider, 1946) ou à celui de la congruence (Osgood et Tannenbaum, 1955) : les idées qu'on a à propos de quelque chose tendent à s'organiser en systèmes d'équilibre et, par conséquent, toute incohérence entraîne des activités (intellectuelles, émotionnelles, comportementales, etc.) pour réinstaller l'équilibre. La cohérence que le sujet trouve dans son rapport au travail lui procure un

sentiment de sécurité psychologique et de sérénité qui l'aidera à faire face aux épreuves que comporte inévitablement l'exercice même de ses fonctions.

Yalom (1980) soutient que l'être humain a besoin de sens pour comprendre et interpréter ses expériences dans le monde et pour se définir les valeurs sur lesquelles il pourra fonder ses actions. Ce psychiatre affirme également que le sens est nécessaire à l'hygiène mentale de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse que Frankl (1967) qualifie de spirituelle. Ces absolus inspirent ses attitudes et ses conduites et lui servent de guides d'actions. En soi, le monde ne comporte pas d'absolu, de sens, d'idéal, ou de valeur ; ce sont les individus qui créent le sens, les valeurs et les idéaux par leurs actions et leurs interactions. Dès lors, la quête de sens est, en essence, une expérience existentielle.

Frankl (1967) laisse entendre que le sens accomplit trois fonctions : comme les valeurs et les idéaux, il oriente les attitudes et les conduites de l'individu ; comme un boomerang, il confronte l'individu à travers les épreuves et les passages de sa vie afin de le forcer à accomplir son destin ; comme il permet la compréhension de l'existence et l'intégration de la personnalité. Sans cette intégration, il est fort difficile pour un individu d'avoir une histoire qui soit intelligible et un but dans la vie qui soit logiquement associé à cette histoire.

2.2.2.4. Distinction entre sens du travail et sens au travail

Dans la littérature scientifique, une distinction peut être faite entre sens du travail et sens au travail (Morin, 2008). Ainsi, la distinction peut être faite de cette façon :

- Le sens du travail se rapporte aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction.
- Le sens au travail s'applique aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et la clientèle

De plus, le sens au travail renvoie notamment aux finalités de l'activité, à l'utilité sociale et aux valeurs de la structure.

Pour May et al. (2004), un travail a du sens lorsque le sujet perçoit son travail comme ayant un but, un dessein (a purpose) et de la valeur, de l'importance (significance). Mais c'est avec Pratt et Ashforth (2003) qu'on a la distinction entre le sens du travail et le sens au travail. Pour eux, le sens peut être obtenu par des qualités intrinsèques du travail lui-même ou du milieu dans lequel il s'accomplit. S'ils reconnaissent sans hésitation que le sens est une expérience éminemment subjective, ils supposent qu'il doit exister un nombre limité d'archétypes associés au sens dans une société donnée et qu'il doit y avoir des patterns dans les processus par lesquels les individus trouvent un sens dans leur travail. Ils associent ces processus à celui de l'attribution de sens (sensemaking), c'est-à-dire le processus par

lequel le sujet associe une signification (qui reflète son expérience passée et son état émotionnel actuel) à la perception qu'il a de son travail et de son milieu de travail. La signification ainsi attribuée n'est pas sans influence sociale : elle serait socialement construite dans les interactions du sujet dans son groupe de travail, son service et son organisation. Pratt et Ashforth (2003) émettent l'hypothèse que le sens que donne un individu à son travail et à son milieu de travail est aussi intimement lié à son identité, rejoignant ainsi les propositions de Brief et Nord (1990), présentées précédemment.

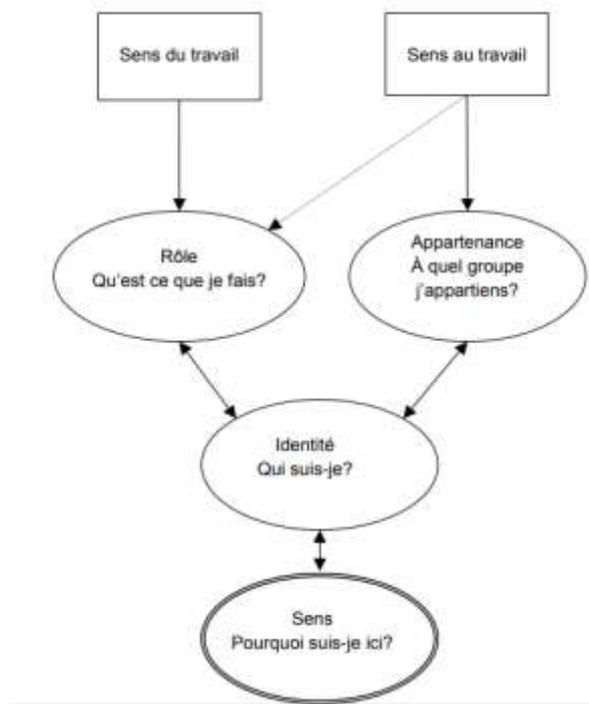


Figure 4 : *Modèle de Pratt & Ashforth, 2003, p. 313*

Ainsi, selon Morin (2008), le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance (fit), un appariement (match) ou un alignement entre son identité, son travail et son milieu de travail. Cela correspond en quelque sorte à l'effet de cohérence décrit précédemment. L'originalité de leur proposition réside dans la distinction qu'ils font entre les caractéristiques du travail lui-même et la qualité des relations professionnelles qu'engendre l'accomplissement du travail. Ainsi, il serait possible d'avoir un travail qui a du sens dans un milieu qui n'en a pas, et inversement. Étudier le sens du travail dans une perspective de cohérence peut s'inscrire dans le cadre théorique de l'ajustement au travail (theory of work adjustment) ou encore l'ajustement

personne-travail (Person-Environment Fit). Dans ce domaine, le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976) est prédominant.

2.2.2.5. Travaux majeurs sur le sens du travail

Si le sens du travail est un élément si central, ce n'est pas pour des raisons théoriques ou idéologiques car on sait que le développement du sens peut avoir un impact positif sur l'efficacité professionnelle et l'adaptation au travail ; a contrario la perte de sens du travail peut avoir des conséquences cataclysmiques pour l'individu et son entourage (Yalom 1988). Il est donc essentiel de ne pas contribuer à dégrader le sens du travail et, quand cela est possible, d'aider à le développer ou à le maintenir. On sait aussi que le sens du travail a un impact sur la vie elle-même ; en particulier Steger et al (2012) ont montré qu'il était corrélé positivement à la satisfaction de vie ($r=.47$) et négativement à la dépression ($r=-.31$).

Morin (2008) a proposé un modèle général mettant en lien le sens du travail, les caractéristiques de l'emploi et les problématiques de la santé au travail des salariés canadiens.

Dans la même perspective, Guédon et Bernaud (2014) montrent que le sens du travail mesuré auprès d'un échantillon de salariés de l'Éducation Nationale en France constitue une variable particulièrement centrale. Par ailleurs, le sens du travail est relié de façon notable et négative à deux dimensions fondamentales de l'adaptation au travail : le stress perçu ($r=-.35$) et le burn-out (1 381). La perte de sens va donc de pair avec l'émergence des risques psychosociaux (Bernaud et al, 2015).

Afin de résoudre les problèmes liés à la modélisation du sens du travail dans une perspective multiculturelle, le groupe de recherche MOW (1987) a réalisé une étude sur le sens du travail auprès de 14 700 personnes provenant de 8 pays différents. Les résultats de cette recherche ont indiqué que le sens du travail semble être influencé par la définition du travail qu'ont les individus et par l'importance qu'ils lui accordent par rapport aux autres secteurs de la vie.

Dans une approche qualitative, Isaksen (2000) a réalisé des entretiens auprès de 28 personnes pour cerner le vécu de leurs expériences professionnelles significatives. Au terme de l'exploitation des entretiens, l'auteur montre que le quart des personnes interrogées (7 personnes) percevaient que leur travail n'avait pas de sens, en comparaison avec les trois-quarts des personnes interrogées (21 personnes), qui considéraient que leur travail avait du sens. Les résultats obtenus dans cette étude effectuée sous l'angle de la cohérence au travail ont également permis d'observer que les personnes qui percevaient que leur travail n'avait pas de sens semblaient être plus déprimées et désespérées et qu'elles avaient une attitude plus négative à l'égard de leur travail, comparativement aux personnes qui percevaient que leur travail avait du sens. Il importe toutefois de souligner que la petite taille de l'échantillon des participants dans cette étude limite la généralisation des résultats.

Plus récemment, Nyock llouga et al (2018) ont mené une étude au Cameroun sur le sens du travail et la cohérence perçue entre l'individu et son environnement de travail auprès du personnel soignant des hôpitaux. Partant de l'hypothèse selon laquelle le sens du travail pourrait être obtenu à travers la correspondance entre la représentation du travail idéal et les caractéristiques du travail actuel, conformément à la perspective.

Quoiqu'il en soit, l'expérience du sens est subjective au même titre que le sentiment de non-sens qui peut être décrit comme un état de vide dans l'existence, caractérisé par l'ennui, l'apathie et la vacuité tendant à se généraliser à tous les domaines de l'existence (Ruffin, 1954 Frankl, 1969 ; Yalom, 1980). Il est souvent déterminé par l'absence de raison d'être (Frankl, 1969), par le sentiment de dépendance et d'inauthenticité (Bugental, 1969) et par le sentiment d'impuissance (May, Gilson, & Harter, 2004). Le postulat central de ces approches est que les salariés qui font l'expérience du sens dans leur travail trouvent des ressources pour leur développement personnel, leur motivation et leur bien-être au travail (Spreitzer et al. 1997). En revanche, un travail dépourvu de sens conduirait à l'aliénation et au désengagement (Aktouf, 1992).

2.2.2.6. Mesure du sens du travail

- **Mesure du sens à quatre dimensions (Arnoux-Nicolas et al., 2016).**

Une étude auprès de 501 personnels d'universités françaises a permis de valider statistiquement un questionnaire du sens du travail adapté au public français. De cette manière, les quatre dimensions principales du sens du travail ont été définies statistiquement:

- *L'importance du travail dans la vie* : Selon les auteurs, le travail est plus ou moins central dans l'existence. L'importance qu'on lui accorde peut évoluer en fonction des âges de la vie, des situations personnelle, familiale et professionnelle.
- *La compréhension du travail à effectuer* : La manière dont l'individu comprend ce qui lui est demandé de faire dans le cadre de son travail. Selon Arnoux-Nicolas et al (2016), cette dimension correspond à la manière dont l'individu comprend ce qui lui est demandé de faire dans le cadre de son travail. Les auteurs soulignent que pour trouver du sens dans son travail, il est essentiel pour l'individu de comprendre : d'abord, en quoi consistent les tâches à effectuer ; ensuite, ce qui est attendu de son travail du côté de l'employeur ou de la structure qui l'emploie mais également pourquoi il doit réaliser ce travail (il s'agit ici de la compréhension de la finalité de son travail) et enfin, pour comprendre les finalités du travail (il s'avère notamment important d'avoir accès à l'information nécessaire au sein de la structure).
- *La direction les objectifs de son travail et dans quelle direction il va avec son travail* : Selon Arnoux-Nicolas et al (2016), savoir où l'on va aller dans une fonction claire et précise constitue un autre facteur pour trouver du sens dans son travail. Quels que soient le statut et le type de

structure, l'essentiel est d'avoir conscience des objectifs à attendre. Au sein de l'entreprise, partager des objectifs communs semble nécessaire. L'objectif premier de l'individu peut être de satisfaire les besoins de service. Trouver du sens correspond au sentiment de contribuer à un ensemble plus vaste qui nous dépasse, notamment à une stratégie plus globale (Arnoux-Nicolas et al (2016).

- *La finalité du travail* : Quelle valeur ajoutée apporte son travail aux autres et à la société ? Cette dimension de finalité correspond à celle de valeur ajoutée qu'apporte son travail aux autres et à la société. Qu'est-ce que son travail apporte concrètement aux autres ? Cela est notamment lié au fait de se sentir utile grâce à son travail. Se sentir utile grâce à son travail est avoir le sentiment que son travail apporte une valeur ajoutée aux autres ou à la société et donne du sens au travail de l'individu.

- **Mesure du sens à deux dimensions (Nyock Ilouga et al (2018)).**

L'outil de mesure d'Arnoux-Nicolas et al (2016) a été contextualisé par Nyock Ilouga et al (2018), réduisant à deux dimensions la mesure du sens du travail au Cameroun à savoir l'utilité perçue du travail et la compréhension du travail. L'étude de Nyock Ilouga et al (2015) réalisée auprès de personnels médicaux montre que le modèle composé de deux sous mesures (compréhension du travail et utilité sociale du travail) semble offrir de meilleurs indices d'ajustement aux données réelles. En réalité, les personnels médicaux rencontrés dans le cadre de cette étude conservent du sens dans leur travail à travers son utilité sociale et des efforts de compréhension de la réalité qui, pour l'instant, ne produisent pas les résultats attendus. Les dysfonctionnements récurrents rendent la réalité de la pratique de médecine incompréhensible et génèrent des biais éthiques qui, eux-aussi, peuvent trouver une solution à travers des programmes d'accompagnement au sens (Bernaud, Lhotellier, Sovet, Arnoux-Nicolas, & Pelayo, 2015). Dans un environnement où les travailleurs sont sommés de penser leur travail et où la nature conserve la responsabilité d'organiser la coopération entre les hommes, les travailleurs sont en quête de compréhension et de clarification des rôles et des responsabilités.

Parmi les caractéristiques d'un travail qui a du sens, figurent les occasions d'apprendre et de se développer, selon la chercheuse québécoise Estelle Morin. Le plaisir de progresser, d'apprendre et d'acquérir de nouvelles compétences contribuerait ainsi à favoriser le sens trouvé dans le travail.

D'autres travaux ont d'ailleurs montré que le sens trouvé dans le travail influe sur les intentions de mobilité et que la mobilité vécue influe sur la construction du sens du travail (Arnoux-Nicolas, 2019).

2.3. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

Comme nous venons de le voir, le travail est, par nature, une activité humaine porteuse de sens qui a un effet formateur tant sur la personne qui accomplit le travail (par la formation et la rémunération) que sur l'objet vers lequel il est dirigé (par le processus et le produit) (Naughton, 1992). Cette influence peut être positive ou négative en fonction du milieu dans lequel le sujet l'exerce. C'est ce qui pousse Pratt et Ashforth (2003) à soutenir l'hypothèse selon laquelle l'identité est influencée par le sens que la personne trouve dans son travail et dans son milieu de travail. Ainsi, il serait possible de trouver du sens dans un milieu qui n'en a pas (Morin, 2008).

Ici, le sens du travail est abordé comme la cohérence qui existe entre les caractéristiques qu'un individu cherche dans son emploi et celles qu'il perçoit dans le travail qu'il accomplit (Morin, 2008). Ce qui veut dire qu'il est nécessaire qu'un équilibre soit trouvé entre les exigences d'un poste de travail et le titulaire de ce travail pour qu'on parle de travail significatif. Pour Carrière et Bremner (2011), cette approche offre une conceptualisation plus générale d'un travail significatif et représente celle qui a été utilisée le plus souvent par d'autres chercheurs (Brief et Nord, 1990 ; Hackman et Oldham, 1980; May, Richard et Harter, 2004 ; Renn et Vandenberg, 1995 ; Spreitzer, 1995 ; Thomas et Velthouse, 1990). Elle est également compatible avec la théorie à l'origine du modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976).

En effet, pour Morin (2008), Hackman et Oldham ont proposé en 1980 un modèle qui cherche à expliquer comment les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles influent sur la motivation, la satisfaction et la productivité des travailleurs.

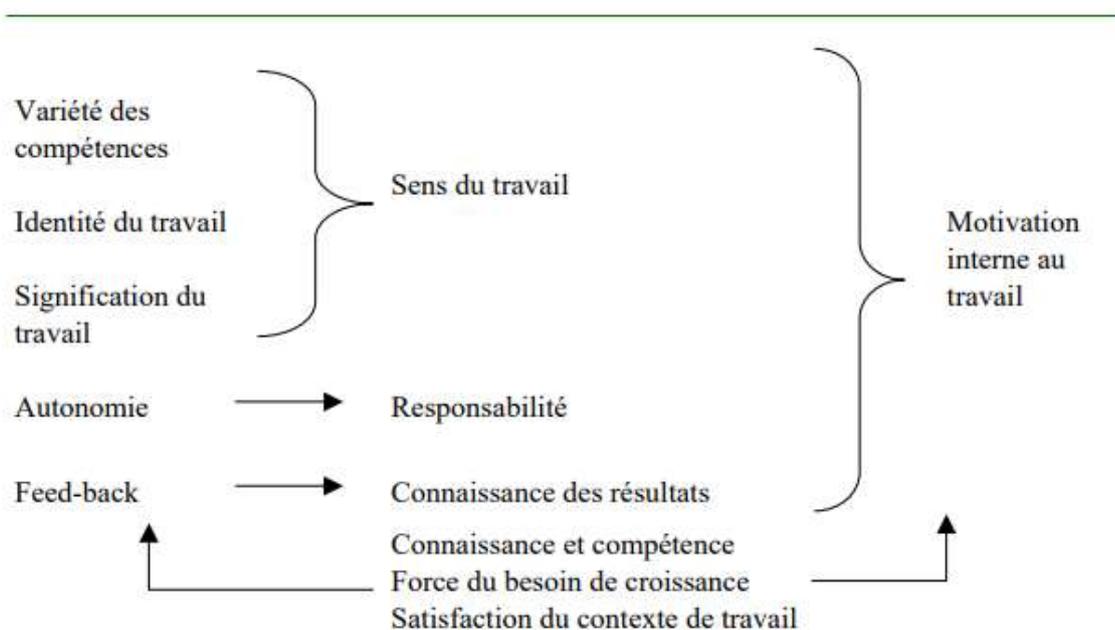


Figure 5 : Modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980)

Comme nous le constatons, ce modèle présente cinq caractéristiques de l'emploi qui stimulent des conséquences sur les attitudes et les comportements des personnes. Alors, pour Morin (2008), les liens entre les trois ensembles de variables du tableau seraient modérés par la force du besoin de croissance de la personne : un individu ayant un fort besoin de croissance serait plus sensible à un emploi enrichi qu'un individu ayant un faible besoin. Le lien entre les caractéristiques du travail et la motivation serait également modéré par les connaissances et les compétences de la personne ainsi que son degré de satisfaction de son contexte de travail.

Alors, trois caractéristiques ont un impact sur la motivation intérieure : le sens du travail pour la personne, le sentiment de responsabilité qu'elle éprouve à l'égard de ses résultats et la connaissance des résultats de la performance de son travail. Aussi, ce modèle nous fait comprendre que trois caractéristiques contribuent à donner du sens au travail : la variété de compétences, l'identité du travail et la signification du travail.

Par contre, c'est de l'autonomie que naît le sentiment de responsabilité pour l'accomplissement des tâches et l'atteinte des objectifs fixés. Une meilleure connaissance des résultats qu'il obtient, lui permettant dès lors de faire les ajustements requis pour atteindre les objectifs de performance qui lui ont été donnés, provient du feedback.

Ainsi, cinq principes d'organisation ont été mis sur pied par Hackman et Oldham (1980), visant à conférer une ou plusieurs caractéristiques à l'emploi : le regroupement de tâches, la formation d'unité de travail naturelle (ce qui a donné lieu à la formation d'équipe de travail semi-autonome ou autonome), l'établissement de relations de type client, l'enrichissement des tâches et la mise en place de mécanismes de feed-back sur la performance.

CHAPITRE 3 : ANCRAGE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE

Dans le chapitre précédent, il était question de recenser les écrits sur les différentes variables de cette étude, notamment sur la motivation au travail, le sens du travail et les caractéristiques d'emploi. Dans le présent chapitre, il sera question de présenter les théories explicatives de l'étude. De ce fait, nous allons présenter la théorie de l'autodétermination, le courant de la psychologie positive et les caractéristiques de l'emploi.

3.1. LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION

En psychologie, plusieurs théories ont été mises en place pour prédire les contextes dans lesquels le contrôle perçu ou réel est dysfonctionnel ou adaptatif mais, celle qui a plus fait ses preuves est celle de l'autodétermination. En effet, depuis les recherches pionnières effectuées par Deci (1971), plusieurs autres chercheurs ont éprouvé cette théorie sociocognitive de la motivation humaine qui a d'ailleurs fait ses preuves dans plusieurs domaines (Deci & Ryan, 1985b, 2000, 2012 ; Baard et al., 2004 ; Blanchard et al., 2009 ; Gillet et al., 2010 ; Reis et al., 2000 ; Ryan & Deci, 2000b ; Vansteenkiste et al., 2004). De la majorité de ces travaux, il a été démontré que la motivation autodéterminée prédit des conséquences comportementales positives ; ce qui n'est pas le cas de la motivation contrôlée et de l'amotivation.

Cette théorie se fonde sur la pensée aristotélicienne pour qui l'homme est un être en devenir, un être orienté vers le développement de son potentiel. En dehors de ce fondement, elle repose également sur 5 mini-théories : la théorie de l'évaluation cognitive de Deci (1975), la théorie de l'orientation de causalité de Deci et Ryan (1985), la théorie de l'intégration organismique de Deci et Ryan (1985), la théorie des besoins fondamentaux de Ryan (1985) et la théorie du contenu des buts de Ryan et Kasser (1996). Arrêtons-nous un instant sur ces théories.

- **La théorie de l'évaluation cognitive**

Elle a été émise en 1975 par Deci dans l'optique d'expliquer les résultats d'une étude portant sur les effets de l'environnement social sur la motivation intrinsèque des individus. Cette théorie stipule que les facteurs sociaux peuvent influencer la motivation intrinsèque par le biais de deux processus cognitifs majeurs qui sont les changements du lieu de causalité perçue qui renvoient au besoin d'autonomie (Ryan & Deci, 2002) et les changements dans la compétence perçue qui renvoient au besoin fondamental de compétence (Amoura, 2013).

En effet, pour le premier changement, il est juste question de l'attribution de responsabilité dans l'initiation d'un comportement (est-ce un acte intentionnel, c'est-à-dire initié volontairement ou un acte hors de contrôle ?) Même si Charm (1968) va nous rappeler que tout acte intentionnel n'est pas

forcément volontaire, il peut aussi être contraint d'où la distinction entre la motivation intrinsèque « parce qu'émanant de notre intention, la liberté, la volonté » et la motivation extrinsèque ayant pour source une influence intérieure. Le couple Origine/Pion prendra vite à partir de là car il sera désormais question de savoir si tu es l'origine de ton action ou si tu en es un juste un pion. Autrement dit, es-tu un agent causal de ton comportement ? Pour le deuxième changement (compétence perçue), White (1959) l'évoque pour signifier que la motivation à la compétence explique mieux les comportements humains que la théorie des pulsions de Hull (1943) et la théorie psychanalytique de Freud (1917). Il ne remet pas complètement en question l'idée que la recherche de l'homéostasie physiologique est importante pour la motivation de l'homme mais il trouve que cette recherche est moins permanente que la recherche d'agir de façon efficace avec son environnement (soit le maîtriser, soit le contrôler). En effet, la recherche du sentiment d'efficacité habite permanemment l'esprit humain ; le désir de mieux gérer l'environnement : *être maître et possesseur de la nature* comme le dit Descartes (1637). Enfin, pour cette théorie, l'homme ne saurait satisfaire son besoin d'autonomie qu'en développant ses compétences. Autrement dit, la compétence est nécessaire pour agir de façon autodéterminée (Angyal (1941).

- **La théorie des orientations de causalité**

La théorie de l'autodétermination souscrit à une logique interactionniste selon laquelle la motivation, le comportement et l'expérience manifestés et éprouvés dans une situation concrète dépendent à la fois du contexte social immédiat et des ressources internes de la personne (Sarrazin et al., 2011). La théorie des orientations de causalité convoque alors les ressources internes pour expliquer les différences qui peuvent exister dans la manière d'être motivé dans la vie. Autrement dit, pour l'orientation de causalité les différentes sources de motivation dépendent des personnalités des individus.

- **La théorie de l'intégration organismique**

Pour la théorie de l'autodétermination, l'homme est un organisme capable d'adopter les comportements qui ne sont pas les siens à l'origine ; Rousseau (1762) parle plutôt de la perfectibilité de l'homme. La théorie de l'intégration organismique établit les formes de motivations extrinsèques et les facteurs contextuels susceptibles de favoriser ou d'empêcher l'internalisation et l'intégration de la régulation de ces comportements (Ryan et Deci, 2000).

Nous comprenons alors que pour cette théorie, on a plusieurs types de motivations extrinsèques et l'autodétermination n'est pas une valeur statique car son intensité varie en fonction du processus d'internalisation. Alors, plus le sujet intègre les formes de régulation proposée plus son autodétermination s'intensifie. Selon Ryan et Deci (2000) qui vont nous présenter les différentes formes de motivations externes en allant de la moins internalisée à la plus internalisée, on a 4 formes de motivations : la motivation extrinsèque à régulation externe, la motivation extrinsèque à régulation

introjectée, la motivation extrinsèque à régulation identifiée et la motivation extrinsèque à régulation intégrée (Amoura, 2013). C'est ce qui donne le continuum de l'autodétermination comme nous le voyons dans la figure 5.

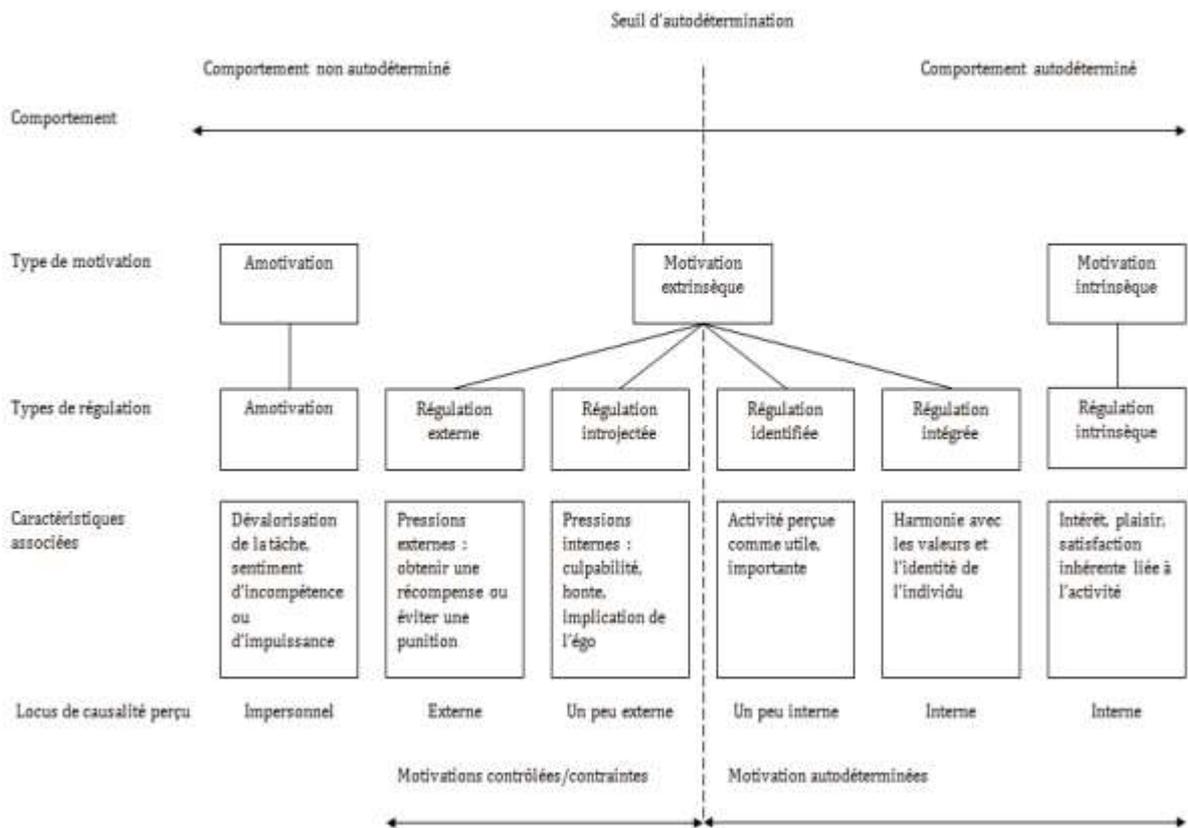


Figure 6 : *Continuum de l'autodétermination de Ryan et Connell (1989)*

C'est donc à partir de cette mini théorie que Ryan et Deci ont ressorti les différents types de motivations qui composent le continuum de l'autodétermination ou continuum d'autonomie ou encore continuum de causalité de soi (Ryan & Connell, 1989).

- **L'Amotivation :**

Avec un « a » privatif devant « motivation », nous pouvons définir l'amotivation comme l'absence de tout type de motivation et de régulations. C'est donc un état d'inaction ou de passivité dans laquelle l'individu est porté par les choses sans y voir de sens et sans volonté (Ryan & Deci, 2002). En littérature, on peut l'appeler état de résignation. Elle se situe à l'extrémité du continuum, ce qui veut donc dire qu'un individu est amotivé quand il ne perçoit pas de relations entre ses actions et les conséquences qui y sont associées : c'est le plus faible niveau d'autodétermination. Ici, les actions sont non intentionnelles et il y a une absence de régulation.

Il y a deux types d'amotivation (Blais et al., 1993) : l'amotivation externe et l'amotivation interne. La première correspond à un état où l'individu effectue des actions de façon résignée et la source de cette résignation est perçue comme étant l'environnement alors que pour la deuxième, l'individu effectue des actions de façon résignée en croyant que le manque de contrôle sur les conséquences des actes est dû à des facteurs provenant de soi-même.

- **La motivation extrinsèque**

C'est le contraire de la motivation intrinsèque et c'est celle qui se situe entre l'amotivation et la motivation intrinsèque. Ici, l'individu agit pour des raisons instrumentales. L'individu extrinsèquement motivé s'engage dans une activité en vue du bénéfice qu'il pourra en retirer : obtenir quelque chose de plaisant ou éviter quelque chose de déplaisant. La motivation extrinsèque est elle-même subdivisée en quatre composantes qui diffèrent selon leur degré d'autodétermination. Par ordre croissant d'autodétermination sont distinguées les motivations extrinsèques par régulation externe, introjectée, identifiée et intégrée (Ryan et Deci, 2000a).

Motivation extrinsèque-régulation externe : Ici, l'individu agit avant tout pour obtenir une récompense ou pour éviter une punition de son environnement.

Motivation extrinsèque-régulation introjectée : Dans cette motivation, l'individu agit pour éviter le sentiment de culpabilité vis-à-vis de lui-même et des autres. En effet, pour Deci (1994), par introjection renvoie à l'adoption d'une valeur et/ou d'un comportement sans pour autant que l'individu s'y identifie et/ou l'accepte comme faisant partie de soi. Nous comprenons donc que le niveau d'autodétermination est faible.

Motivation extrinsèque-régulation identifiée : Ici, l'individu s'engage à faire une activité parce qu'il la trouve importante pour lui. Autrement dit, il s'engage non pas parce qu'« il faut » le faire (régulation introjectée ou externe), mais parce qu'« il veut » le faire, alors même que l'action n'est pas nécessairement plaisante (Blais, et al., 1993).

Ce sont d'ailleurs ces trois motivations extrinsèques que nous avons considérées dans nos travaux.

- **La motivation intrinsèque**

C'est la motivation située à l'autre extrémité du continuum de l'autodétermination. Elle est l'opposé de la motivation extrinsèque ce qui veut dire que c'est celle où l'individu agit par plaisir et de façon autonome. Il est important de préciser que contrairement à ce que certains auteurs pensent, ce processus n'est pas unitaire mais il est tripartite comme le pensent Vallerand et ses collaborateurs (1995). Pour ces derniers, plusieurs raisons peuvent justifier notre intérêt pour une activité ; c'est ce qui

a donné naissance à la motivation intrinsèque aux stimulations, la motivation intrinsèque à la connaissance et la motivation intrinsèque à l'accomplissement.

La motivation intrinsèque aux stimulations : C'est celle qui fait ressentir à son auteur des stimulations plaisantes d'excitation, d'amusements, d'esthétisme ou de plaisirs sensoriels (Blais et al., 1993). Ce type de motivation peut également être trouvé dans les activités qui sont aussi intrinsèquement stimulantes et motivantes comme le souligne Reeve et al. (1989).

La motivation intrinsèque à la connaissance : Ici, l'individu qui fait ce travail éprouve la satisfaction et le plaisir que ce dernier est entrain de lui apprendre de nouvelles choses.

La motivation intrinsèque à l'accomplissement : Ici, l'individu travaille pour la satisfaction et le plaisir d'être en train d'accomplir, de créer, de relever un grand challenge. Il a le sentiment de se challenger dans son travail ; il a le sentiment de faire son travail de façon originale.

À ce stade, il est important de se demander comment augmenter l'autodétermination chez un individu ? C'est ce qui nous pousse à parler de la théorie de la satisfaction des besoins psychologiques.

- **La théorie des besoins fondamentaux**

C'est une théorie créée par Ryan (1995) pour clarifier les besoins psychologiques fondamentaux : autonomie, affiliation et compétence. Ces besoins sont fondamentaux parce qu'ils prédisent le bien-être et la santé (Bangoura, 2013). Leur satisfaction semble être la condition *sine qua non* pour avoir une motivation autonome.

Le besoin d'autonomie : C'est celui qui exprime juste la volonté de l'homme d'être l'initiateur et l'auteur de ses actions. En effet, quand un individu a le sentiment d'être à l'origine de ses actions ou de ses choix, il est plus déterminé et engagé dans ce qu'il fait. Mais comme le souligne Ryan et Deci (2002), l'autonomie n'est pas à confondre avec l'indépendance : on peut choisir de façon autonome de dépendre d'autrui.

Le besoin de compétence : Ce besoin fait allusion au besoin des Hommes de se sentir efficaces et de contrôler leur environnement social en utilisant leurs capacités (Deci, 1975 ; Harter, 1978 ; White, 1959). Il n'est donc pas question ici d'acquisition ou développement des capacités ; il s'agit juste du sentiment de capacité et de confiance dans l'action (Ryan & Deci, 2002).

Le besoin d'affiliation : L'Homme est un être social de nature ; il ressent le besoin d'être connecté avec ses semblables, d'être membre d'un groupe. En d'autres termes, c'est la sécurité relationnelle qui est recherchée par les individus à travers ce besoin d'affiliation (Bangoura, 2013).

3.2. LA THÉORIE DES CARACTÉRISTIQUES DES BESOINS

Il est généralement admis, selon Smith (1991), que le travail représente une force à la fois mécanique et humaine, permettant de générer de la valeur. Cependant, pour atteindre cet objectif, le travail doit être bien organisé et réparti. De nombreux chercheurs et gestionnaires, comme Taylor (1911), ont adopté cette idéologie pour améliorer la productivité industrielle. Par exemple, Taylor préconisait l'organisation systématique du travail en éliminant les gestes inutiles, ce qui a donné naissance à ce que l'on appelle communément l'organisation scientifique du travail. Ces pratiques font partie de ce que l'on désigne généralement sous le terme de techniques de conception de l'emploi. Il est cependant important de noter que ces techniques de conception des emplois peuvent être catégorisées en deux tendances distinctes : celles axées sur le contenu du travail (restructuration, enrichissement des tâches, etc.) et celles qui se concentrent sur les équipes de travail en tant qu'unité d'analyse (Barnabé, 1994).

Il convient de mentionner que la conception des emplois axée sur les équipes de travail et donc l'organisation du travail en atelier a été vivement critiquée dans la littérature. Barnabé (1994) souligne notamment que la critique la plus récurrente repose sur l'idée que cette approche ne tient pas suffisamment compte de la motivation interne des travailleurs. En organisant le travail de cette manière, on négligeait la subjectivité des travailleurs, leurs impressions, leurs ressentis et leurs émotions. La question de ce que représente le travail pour eux, voire de quelle manière il s'inscrit dans leur vie, n'était pas réellement prise en considération.

À partir des années 1960, un intérêt croissant pour la motivation interne au travail s'est développé (Paquin, 1986). Ce nouvel intérêt s'appuie sur le modèle conceptuel de Herzberg (1968). Depuis lors, la restructuration des emplois vise à répondre aux exigences techniques et organisationnelles tout en tenant compte des besoins des travailleurs. Cette approche a suscité beaucoup d'attention car les gestionnaires ont réalisé que les caractéristiques du travail sont perçues différemment par chaque individu. Chacune de ces caractéristiques porte une signification pour le travailleur. Comme le souligne Morin (2008), ces caractéristiques influencent les attitudes et comportements au travail, y compris l'engagement. Ainsi, l'étude envisage le modèle des caractéristiques du travail comme une théorie capable d'expliquer la relation entre le sens du travail et l'engagement des salariés.

Il est désormais largement admis que les théories de la conception des emplois visent à satisfaire à la fois les besoins organisationnels et individuels en manipulant habilement certaines caractéristiques des emplois (Buchanan, 1979). La théorie la plus récente et la plus largement utilisée dans le monde industriel est celle de Hackman et ses collègues (1975), connue sous le nom de théorie des caractéristiques des emplois. À l'origine, cette théorie a été présentée dans le contexte de l'enrichissement des tâches. Hackman et Oldham (1975) ont développé leur théorie comme un moyen

de déterminer s'il était approprié d'enrichir un emploi, puis l'ont présentée comme une théorie de la motivation (Hackman & Oldham, 1980). Enfin, certains comme Turcotte (1982), prétendent que cette théorie peut servir de base pour évaluer la qualité de vie au travail.

3.2.1. Les origines de la théorie des caractéristiques des emplois

La théorie des caractéristiques des emplois est basée sur les conclusions d'une étude menée par Turner et Lawrence (1965). Cette étude visait à comprendre comment certains aspects spécifiques des tâches influençaient les réponses émotionnelles des employés ainsi que leurs comportements au travail. Turner et Lawrence (1965) ont avancé l'hypothèse que plus un emploi présentait ces caractéristiques plus les employés en seraient satisfaits. Leur recherche a révélé une corrélation positive entre la perception par les employés de ces caractéristiques et leur niveau de satisfaction au travail ainsi que leur assiduité au travail.

Ils ont également constaté que les relations recherchées étaient plus positives pour les entreprises situées dans de petites villes. Ces résultats suggèrent que les employés peuvent réagir différemment à certaines caractéristiques de leur emploi en fonction de variables sociologiques spécifiques.

Par la suite, Hackman et Lawler (1971) ont proposé une autre explication des résultats obtenus par Turner et Lawrence (1965). Ils ont suggéré que les différences mentionnées par Turner et Lawrence (1965) pourraient simplement s'expliquer par des besoins individuels plus élevés tels que le besoin de croissance personnelle et de développement professionnel au travail. De plus, Hackman et Lawler (1971) ont formulé l'hypothèse que la présence de certaines caractéristiques dans un emploi motive les employés à fournir un bon rendement, ce qui les incite à maintenir leur niveau de performance.

En partant des mêmes postulats que Turner et Lawrence (1965), Hackman et Lawler (1971) ont constaté qu'en général, plus la variété, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback étaient élevés, plus les employés ressentant des besoins plus élevés étaient motivés et satisfaits et obtenaient de meilleurs résultats, avec moins d'absences au travail et recevaient de meilleures évaluations de la part de leur superviseur concernant la qualité de leur travail. Hackman et Lawler (1971) ont recommandé, entre autres choses, de restructurer les emplois.

Ces travaux ont servi de base à Hackman et Oldham (1974) pour développer leur théorie et concevoir le Job Diagnostic Survey (JDS), qui visait à mesurer les caractéristiques objectives d'un emploi, les réactions personnelles des employés vis-à-vis de leur travail et leur disposition à répondre de manière positive à une tâche enrichie (Hackman & Oldham, 1974). Cet instrument a été examiné par les auteurs l'année suivante (Hackman & Oldham, 1975) lorsqu'ils ont tenté de valider leur théorie (Hackman & Oldham, 1976). Depuis, l'instrument de mesure développé par Jackman et Oldham est associé à leur théorie et continue de susciter beaucoup d'intérêt de la part de nombreux chercheurs.

3.2.2. Présentation de la théorie

Au départ, Hackman et Oldham (1974) étaient préoccupés par l'engouement des chercheurs pour l'enrichissement des tâches tel que proposé par Herzberg (1968). Ils voulaient rectifier les excès présents dans les écrits sur le sujet et l'insuffisance de considération pour les méthodes de mise en pratique dans les organisations (Hackman & Oldham, 1975). C'est ainsi qu'ils ont décidé de présenter une nouvelle stratégie d'enrichissement des tâches et de restructuration des emplois. En se basant sur les réactions affectives des employés, c'est-à-dire la motivation interne au travail, la satisfaction globale et la satisfaction liée à la croissance personnelle, les auteurs se sont penchés sur la recherche de ce qui peut susciter l'intérêt des employés pour leur travail et ce qui peut être lié à ces réactions affectives. Hackman et Oldham (1975) étaient particulièrement intéressés par la motivation interne au travail. Les sciences du comportement leur ont fourni une réponse. En effet, les sciences du comportement avaient identifié trois états psychologiques qui semblent être reliés aux réactions affectives d'un employé.

Selon les auteurs, il existe trois états psychologiques qui suscitent la motivation et donc l'engagement au travail. Il semble nécessaire que ces trois états psychologiques soient toujours présents pour que la motivation au travail se développe et perdure (Hackman & Oldham, 1980). En premier lieu, le travail accompli par une personne doit être valorisant, c'est-à-dire avoir un sens pour elle et lui offrir des défis. En second lieu, elle doit se sentir personnellement responsable des résultats de son travail. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail car cela lui permettra d'avoir des informations sur son efficacité au travail.

La connexion entre les aspects objectifs de l'emploi et les états psychologiques, ainsi que celle entre les états psychologiques et la motivation intrinsèque sont importantes. La première liaison indique que les individus ayant un fort besoin de croissance personnelle expérimenteront plus intensément les états psychologiques et auront une motivation potentielle élevée pour leur travail. La seconde liaison souligne que ceux qui expriment un fort besoin de croissance individuelle réagiront de manière plus positive aux états psychologiques présents dans leur travail. Les auteurs intègrent à leur modèle l'influence de trois variables modératrices : les compétences et aptitudes individuelles, le besoin de croissance personnelle et la satisfaction provenant du contexte.

Dans les années 1970 et 1980, la théorie des caractéristiques des emplois élaborée par Hackman et ses collègues a largement influencé le domaine de la structuration des emplois et de l'organisation du travail. Cette théorie a l'avantage de regrouper et unifier les anciennes théories sur la motivation.

Dans leur ouvrage portant sur la restructuration des emplois, Hackman et Oldham (1980) ont approfondi les explications et les applications de leur théorie. Celle-ci avance que les emplois devraient

présenter certaines caractéristiques susceptibles de favoriser une plus grande motivation, un engagement conséquent, une plus grande satisfaction et par conséquent, des performances accrues.

Depuis la parution de la théorie des caractéristiques des emplois par Hackman et Oldham (1970), de nombreuses études ont été menées. En toute logique, les auteurs de la théorie avec d'autres collègues, ont été parmi les premiers à en vérifier la validité. Ainsi, Hackman et Oldham (1976) ont testé leur théorie auprès de 658 employés occupant 62 emplois différents dans 7 organisations distinctes. Dans l'ensemble, leurs résultats ont confirmé la validité de la théorie. Ils ont montré que les cinq principales caractéristiques d'un emploi constituaient de bons indicateurs du sentiment de travail enrichissant et de la perception des résultats, comme prédit par la théorie. De plus, le sentiment de responsabilité envers le travail s'en trouvait également affecté.

Ainsi, à la lumière des informations présentées, il est évident que le modèle des caractéristiques de l'emploi peut être utilisé comme théorie explicative de la relation entre le sens du travail et l'engagement des travailleurs. En réalité, la théorie indique clairement que les caractéristiques de l'emploi doivent être significatives ou porteuses de signification pour le travailleur. C'est donc le sens perçu de ces caractéristiques qui motive et suscite l'engagement au travail.

3.3. LE COURANT DE LA PSYCHOLOGIE POSITIVE

Au cours du XXe siècle, la psychologie mettait principalement l'accent sur les troubles et les maladies avec un déséquilibre flagrant dans la littérature scientifique entre les publications concernant le bien-être, la dépression et l'anxiété. En effet, en 1978, les publications anglo-saxonnes comptaient cent articles sur le bien-être, dix mille sur la dépression et seize mille sur l'anxiété. En 2003, ces chiffres avaient respectivement évolué à quatre mille, quatre-vingt-dix mille et soixante-treize mille. Il est probable que des tendances similaires auraient été observées dans les publications francophones.

Cependant, de plus en plus de psychologues, qu'ils soient chercheurs ou praticiens, expriment leur insatisfaction à l'égard de cette situation. Ils soutiennent la nécessité de tenir compte non seulement des lacunes et des troubles, mais aussi des capacités et des accomplissements individuels et collectifs. Ainsi, le concept de psychologie positive est de plus en plus présent dans les discussions actuelles.

3.3.1. La psychologie positive, *quid* ?

La psychologie positive étudie les conditions et les processus qui favorisent l'épanouissement ou le fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions (Gable & Haidt, 2005). Contrairement à une vision égocentrique axée uniquement sur le développement personnel, cette approche englobe également les relations interpersonnelles et les questions sociales voire politiques. Ainsi, la psychologie positive peut s'appliquer à divers domaines tels que l'épanouissement des élèves,

les relations au sein des équipes de travail ou encore les dynamiques de communication entre diplomates travaillant sur un traité de paix.

Il est important de noter que s'intéresser à la psychologie positive ne signifie pas adopter une vision idéalisée du monde ni ignorer les connaissances acquises sur la souffrance psychique et les moyens d'y remédier. Au contraire, la psychologie positive reconnaît la coexistence de problèmes et dysfonctionnements divers tout en mettant l'accent sur le développement de la vie riche en sens et en potentiel.

Par ailleurs, il est crucial de ne pas détourner la psychologie positive de son objectif initial en en faisant une norme sociale, ce qui pourrait conduire à une forme de "tyrannie de l'attitude positive".

Malgré ces précautions, il est encourageant de constater que la psychologie positive a connu un essor considérable ces dernières années, principalement aux États-Unis, mais également dans d'autres régions du monde (Seligman et al., 2005). De nombreux groupes de recherche impliquant plus de cent cinquante universitaires s'intéressent à ces thématiques à travers le monde. Des cours sur la psychologie positive sont dispensés dans plusieurs universités américaines et européennes.

Alors que de nombreux ouvrages et numéros spéciaux de revues scientifiques ont déjà été publiés dans le monde anglo-saxon, la psychologie positive reste encore peu diffusée dans le monde francophone. Malgré la présence de quelques livres abordant des thèmes spécifiques tels que le sens de la vie, l'estime de soi, le sentiment d'efficacité personnelle et collective, la résolution des conflits, *etc...*, ce courant reste à découvrir pour un public plus large en France et dans les pays francophones.

3.3.2. Les précurseurs : les psychologues humanistes

Pour Seligman (1999), professeur de psychologie à l'université de Pennsylvanie et pionnier de la psychologie positive, la valeur de la vie est largement méconnue. Depuis la Seconde Guerre mondiale, la psychologie s'est principalement concentrée sur la guérison, négligeant souvent les aspects positifs de l'existence. Il reconnaît les réussites thérapeutiques de la psychologie mais estime qu'elles se sont faites au détriment d'autres dimensions toutes aussi importantes. Il souligne que la profession a oublié son objectif plus large, qui est d'améliorer la vie dans son ensemble en se focalisant principalement sur la guérison (Seligman, 1999).

L'intérêt pour les aspects positifs de l'humanité n'est pas nouveau. La psychologie humaniste, incarnée notamment par des figures telles que Carl Rogers (2005) et Abraham Maslow (1972), a mis l'accent sur ces thèmes. Pour ces penseurs, l'être humain n'est pas simplement soumis à ses pulsions internes (psychanalyse) ou aux pressions de son environnement (behaviorisme), mais il est un individu aspirant à s'épanouir sur le plan personnel et dans ses relations avec les autres. Maslow déclarait que "la

nature humaine n'est pas aussi sombre qu'on l'a pensé. On pourrait dire que Freud a découvert la psychologie pathologique et qu'il reste désormais à développer une « psychologie de la santé » (Maslow, 1972).

Ces auteurs se sont particulièrement intéressés aux individus mentalement sains, qu'ils ont qualifiés de "self-realizing", en train de se réaliser pleinement. Ils ont identifié certaines caractéristiques de ce processus telles qu'une bonne estime de soi et des autres, une ouverture à l'expérience, l'autonomie et la capacité à résister aux pressions, la capacité à juger de manière originale et à exprimer ses émotions, une certaine spontanéité, la capacité à aimer et à développer des relations enrichissantes, ainsi qu'une flexibilité dans les valeurs.

Cependant, ce mouvement a perdu de son impact au fil du temps et ce n'est que depuis le début des années 2000 que la psychologie positive a clairement repris le flambeau. Selon cette approche, la santé mentale ne se réduit pas à l'absence de troubles psychiques. Une autre vision de la psychologie positive est proposée par Keyes (2005) de l'université Emory à Atlanta. Traditionnellement, la psychiatrie a considéré la santé mentale comme l'absence de maladies mentales, ce qui rend difficile sa mesure et son diagnostic selon des critères empiriques.

Pour Keyes (2005), la santé mentale comprend deux grandes composantes : le bien-être (la présence d'émotions positives et l'absence ou la faible présence d'émotions négatives) et le fonctionnement psychosocial positif (estime de soi, relations positives avec autrui, développement personnel, sens de la vie, sentiment de compétence personnelle, autonomie). Sur cette base, l'auteur caractérise la vie de certaines personnes comme "florissante" ou "languissante", tandis que d'autres se situent entre les deux. Une enquête menée auprès de plus de trois mille adultes âgés de 25 à 74 ans a révélé que 18 % bénéficiaient d'une excellente santé mentale ("vie florissante"), 65 % d'une santé mentale modérée et 17 % d'une santé mentale faible ou absente ("vie languissante").

Il y a une relation inverse entre la santé mentale (mesurée à l'aide des échelles de Keyes) et la maladie mentale (évaluée par les critères de diagnostic psychiatrique habituels). L'étude susmentionnée a démontré que les troubles mentaux sont moins fréquents chez les individus en bonne santé mentale que chez ceux en mauvaise santé mentale. Par exemple, la dépression majeure est six fois moins fréquente, l'anxiété généralisée est vingt-six fois moins fréquente, le trouble panique est dix-sept fois moins fréquent et la dépendance à l'alcool est six fois moins fréquente. Cependant, cette relation inverse n'est pas constante. Il est possible de souffrir de dépression tout en ayant des relations sociales positives et en percevant un sens à sa vie.

Cette recherche souligne l'importance de compléter les études sur la psychopathologie par des études sur la santé mentale.

3.3.3. L'analyse tridimensionnelle de la psychologie positive

- **La psychologie positive : vivre en harmonie avec soi-même**

Les émotions positives apportent de nombreux avantages sur le plan social. Les personnes plus heureuses sont plus sociables, mieux perçues par les autres et ont un réseau social plus étendu. Ainsi, il existe une spirale vertueuse entre le bonheur personnel et des relations humaines satisfaisantes, ces deux aspects s'influencent mutuellement. De manière surprenante, le bonheur se propage dans les réseaux sociaux de façon similaire à un virus, au point que notre propre bonheur peut en partie dépendre des fluctuations émotionnelles de personnes que nous ne connaissons même pas. En revanche, il semble que ce ne soit pas le cas pour la tristesse, les émotions négatives ayant tendance à se propager beaucoup moins facilement.

Cependant, comme mentionné précédemment, adopter la perspective de la psychologie positive ne signifie pas seulement voir la vie en rose. Certes, l'optimisme permet une interprétation positive des événements présents, une projection dans le futur et est liée à la satisfaction de l'existence. Cependant, le pessimisme défensif qui consiste à anticiper les problèmes potentiels et à s'y préparer pour les éviter, est souvent une stratégie utile. Toutefois, s'il est trop systématique, il peut constituer un facteur de vulnérabilité pour l'estime de soi. En conclusion, ni Candide ni Cassandre ne détiennent la vérité. Les bienfaits de l'optimisme sont avérés mais, le pessimisme modéré a également ses avantages.

Derrière la compréhension commune de ce concept, il y a un processus en sept étapes couvrant les aspects cognitifs, décisionnels, comportementaux et évaluatifs. Alors que la plupart des théories sur la motivation restent relativement neutres en termes d'orientation positive/négative, une partie importante de la motivation relève de la psychologie positive, notamment les besoins psychologiques, l'estime de soi, l'autodétermination, les relations sociales et l'accomplissement.

La question du sens de la vie a été largement étudiée en philosophie mais des recherches psychologiques montrent que nous donnons du sens à notre existence de trois manières principales:

- Par l'aspect affectif et relationnel comprenant l'amour, l'amitié et la parentalité.
- Par l'aspect cognitif incluant nos pensées, croyances, valeurs, interrogations sur soi et sur autrui, choix philosophiques, valeurs et spiritualité, ainsi que l'appréciation de l'art.
- Par l'aspect comportemental manifesté par un engagement dans des activités artistiques, humanitaires, professionnelles ou autres.

Pendant longtemps, psychologues et sociologues se sont concentrés sur le déclin des personnes âgées mais les chercheurs commencent à reconnaître l'importance du "vieillesse réussie". L'ouverture aux autres, l'utilité sociale, l'humour, l'amitié et la poursuite de buts personnels sont des

éléments qui favorisent ce vieillissement positif. Un bon vieillissement n'est pas déterminé par nos gènes ou par des facteurs extérieurs mais dépend de nous-mêmes.

Différentes formes de psychothérapie s'inscrivent dans le courant de la psychologie positive. Elles mettent l'accent sur l'importance de ne pas se concentrer uniquement sur la résolution des symptômes et des schémas négatifs mais aussi sur les valeurs et le sens de la vie des patients, ainsi que sur le développement de leur capacité à maîtriser leur existence. Cependant, cette approche ne doit pas être confondue avec une psychologie naïve qui chercherait à supprimer tout sentiment de tristesse ou d'inquiétude, ni être institutionnalisée en norme sociale.

Les compétences psychosociales relèvent du "savoir comment" plutôt que du "savoir que". Elles incluent la capacité à se faire comprendre et à établir des relations avec autrui, à gérer ses émotions, à avoir une pensée critique et créative, à prendre des décisions, *etc...* Les enfants qui apprennent à reconnaître leurs propres compétences et celles de leurs camarades développent des relations équilibrées et empathiques, éléments nécessaires à une gestion non violente des conflits. Divers programmes ont été développés pour faciliter le développement de ces compétences.

De nombreuses études démontrent l'impact du soutien social sur la santé. Les individus bénéficiant de relations sociales positives (amour, amitié, relations familiales ou sociales) présentent une mortalité et morbidité moindres, ainsi qu'un bien-être accru. Les mots eux-mêmes jouent parfois un rôle thérapeutique majeur. Ainsi, selon Lamy (2002), l'idée de l'indépendance du corps et de l'esprit laisse place à des théories englobantes telles que les neurosciences socio-affectives ou socio-cognitives, reconnaissant l'influence de la pensée et des émotions sur le corps. L'auteur conclut son article par cette réflexion : "Le pire qui puisse nous guetter est de ne plus savoir aimer."

Même les situations difficiles de la vie peuvent être sources de croissance personnelle. Il est ainsi toujours possible de tirer profit des problèmes de couple. Pour Miljkovitch (2003), plutôt que d'attribuer les échecs sentimentaux à la malchance ou à une déception envers l'humanité, il est probablement plus fructueux de questionner son propre rôle dans ces événements. Ainsi, une expérience initialement vécue de façon négative peut être une source d'apprentissage et de progrès personnels, car chacun est acteur de sa propre vie, même si l'on subit inconsciemment des influences passées. Chacun a la capacité d'évoluer.

Au cours du XXe siècle, une synthèse du concept d'empathie se dégage, montrant qu'elle se présente sous trois formes :

- L'empathie de pensée consiste en une communauté de représentations à la base de l'intersubjectivité. C'est une dimension active impliquant des actions telles qu'observer, écouter, percevoir, discerner, déduire, comprendre et interpréter.
- L'empathie d'affect qui se traduit par une communauté d'affects à la base de la contagion émotionnelle, est une dimension passive associée à des termes tels que résonance, identification, reflet et présence de l'autre.
- L'empathie d'action se réfère à l'imitation involontaire des gestes d'autrui. Il s'agit d'une dimension motrice à la fois active et passive.

En fin de compte, la psychologie positive est un mode de vie quotidien en relation avec soi-même et avec autrui. Même des gestes simples tels que remercier quelqu'un pour un service rendu ou un cadeau offert peuvent illuminer l'existence. Une étude révèle que plus de la moitié des sujets déclarent que l'expression de gratitude les rend extrêmement heureux. Des chercheurs ont donc suggéré d'utiliser un journal de gratitude où l'on liste jusqu'à cinq choses pour lesquelles on éprouve de la gratitude. Cette action banale contribue à accroître le bien-être physique et psychologique.

Comment réagir face à une offense ou à une violence physique perpétrée par une autre personne ? Des études sur le pardon ont démontré que ce dernier ne peut être assimilé à l'oubli ou à la réconciliation. Les principaux facteurs susceptibles de faciliter ou non ce processus sont la personnalité de la victime, l'attitude de l'agresseur et le fonctionnement de la société.

Le sentiment de justice (ou d'injustice) est profondément enraciné dans le psychisme humain, dès le plus jeune âge et quelle que soit la culture. Par exemple, dès l'âge de quatre ans, les enfants distinguent clairement entre les règles contingentes (ne pas manger de la glace avec les doigts) et les normes morales, qui concernent la justice et le respect d'autrui (ne pas pousser un autre enfant). Des neuropsychologues ont même identifié des zones spécifiques du cerveau qui s'activent lorsque nous ressentons un sentiment d'injustice.

Bègue (2010) a conclu, sur la base de multiples études, que l'hypothèse selon laquelle l'égoïsme serait le principal moteur des actions humaines est erronée. Les motivations altruistes coopératives sont au moins aussi importantes que les motivations égoïstes dans le comportement social.

Pendant des décennies, de nombreuses études en psychologie sociale ont porté sur les mécanismes qui conduisent les individus à s'engager dans certaines actions, certaines étant particulièrement bénéfiques pour l'individu (suivre une formation, éviter les accidents du travail, se protéger contre le VIH/sida) (Joule & Beauvois, 2006). Des recherches ont également été menées sur les comportements écocitoyens. Par exemple, une étude a révélé que les individus étaient cinq fois plus

susceptibles de trier leurs déchets s'ils avaient auparavant rempli un court questionnaire sur le tri. Ce type d'engagement préliminaire confère à la personne un rôle d'acteur plutôt que de simple récepteur.

3.3.4. La psychologie positive et la question du sens

Il est apparu que la psychologie positive s'intéresse au fonctionnement optimal des individus, des groupes sociaux, ainsi que des institutions ou organisations. Elle ne constitue pas une sous-discipline de la psychologie mais plutôt une approche transversale susceptible d'enrichir tous les aspects de l'intervention et de la théorisation dans les sciences psychologiques (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Frankl (1959) souligne l'importance fondamentale de retrouver le sens de la vie et d'orienter nos actions en accord avec nos valeurs comme élément clé de la thérapie. La psychologie positive s'est largement inspirée de cette dimension, ainsi que de l'engagement à vivre pleinement sa vie. De ce fait, ce courant psychologique est également bénéfique pour les travailleurs car il les aide à retrouver le sens de leur travail.

3.3.5. Diverses approches de la recherche de sens

- *Approche phénoménologique*

La méthode phénoménologique, motivée par l'injonction du retour aux choses mêmes, est une méthode descriptive. Basée sur le principe de l'intentionnalité, elle identifie l'attitude humaine naturelle, c'est-à-dire qu'elle considère le monde tel qu'il est en lui-même.

La phénoménologie étudie les structures de la conscience, incluant la corrélation entre les actes de la conscience et leur objet ainsi que les divers styles et modalités de présence manifestés par la conscience.

Son but ultime est de mettre en évidence la structure ou la signification essentielle d'un phénomène donné, c'est-à-dire les caractéristiques inaliénables qui définissent un phénomène. Selon cette approche, le sens se découvre et se construit dans les expériences de la vie individuelle.

- *Approche cosmique*

Les psychothérapeutes existentiels considèrent que le sens est essentiellement lié à la vie sur terre et participe à la raison d'être ou de vivre (Frankl 2009). Selon cette approche, chaque individu suit un idéal divin tout au long de sa vie, ce qui confère un sens à son existence. Cette logique est soutenue par plusieurs courants de pensée philosophiques :

- **Téléologie cosmique**

Certains philosophes ont soutenu que l'ordre et la structure du cosmos indiquent une intention ou une finalité. Selon cette perspective, la complexité et l'harmonie du cosmos suggèrent un dessein ou une signification plus profonde, ce qui pourrait étendre cette signification à la vie sur terre.

- **Panthéisme**

Cette perspective philosophique soutient que l'univers et la divinité sont intimement liés et que toutes choses trouvent leur sens dans cette connexion. Selon cette vue, la vie sur terre serait insérée dans un schéma plus large de signification cosmique.

- **Théorie de la conscience universelle**

Certains philosophes et spiritualistes ont avancé l'idée d'une conscience universelle qui soutient toute création, suggérant que la vie sur terre est partie intégrante d'un processus plus vaste de croissance et d'évolution cosmique.

• ***Approche de la psychologie existentielle***

Dans la littérature scientifique, la psychologie existentielle explore les questions concernant l'existence : comment vivons-nous ? Quel est notre rapport au monde ? Quel type de relations entretenons-nous avec nous-même et avec les autres ? Quels objectifs et quelles significations attribuons-nous à l'existence ?

Pour Jacobsen (2007), la psychologie existentielle est une branche de la psychologie qui étudie l'être humain dans ses dilemmes de vie, connus sous le nom de "grandes questions de la vie". Son objectif est de captiver l'esprit et les émotions vis-à-vis de la vie, reposant sur des réflexions philosophiques.

L'approche existentialiste du sens explorée par certains philosophes, met l'accent sur l'individu, sa liberté, son choix et son sentiment d'anxiété face à l'absurdité de l'existence. Selon cette perspective, le sens de la vie n'est pas prédéterminé mais plutôt créé par chaque individu à travers ses actions, ses décisions et ses engagements. Parmi les penseurs majeurs qui ont abordé cette philosophie, on peut citer Jean-Paul Sartre, Albert Camus et Søren Kierkegaard.

Sartre (1946), l'un des principaux auteurs existentialistes, a souligné l'importance de la liberté de l'homme dans la création de son propre sens de la vie. Pour lui, l'existence précède l'essence, ce qui signifie que l'individu existe d'abord et se définit ensuite à travers ses actions : l'homme est condamné à être libre. C'est d'ailleurs ce qui laisse croire que son existentialisme est un humanisme.

Camus (1942) quant à lui, a exploré le thème de l'absurdité de la vie et de la recherche constante d'un sens dans un monde dépourvu de signification objective. C'est d'ailleurs ce qui le conduit à aborder

la question du suicide. Pour lui, juger que la vie vaut ou ne vaut pas la peine d'être vécue, c'est répondre à la question fondamentale de toute réflexion.

Quant à Kierkegaard (1841), souvent considéré comme un précurseur de l'existentialisme, il a mis l'accent sur l'importance de la subjectivité dans la recherche du sens de la vie à travers le thème de l'angoisse. Pour lui, l'angoisse se rapporte à la liberté, au pouvoir de choisir, à l'incertitude des alternatives possibles sans le secours de la raison qui est l'onde de choc inévitable du choix.

Ces penseurs ont donc tous contribué à l'approche existentialiste du sens en soulignant le rôle primordial de la liberté, de l'absurdité existentielle et de la subjectivité dans la quête individuelle de sens. Selon eux, il revient à chaque individu d'affronter l'absurdité de l'existence avec courage et de créer son propre sens dans un monde dépourvu de signification objective.

DEUXIEME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE

Cette partie du travail est structurée en trois chapitres : le quatrième chapitre présente la démarche méthodologique de l'étude, le cinquième chapitre est consacré à la présentation des résultats, et enfin le sixième chapitre est consacré à l'interprétation et à la discussion des résultats.

CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Il sera question dans ce chapitre de présenter les procédures méthodologiques qui vont permettre de collecter les données dans cette recherche. Tout d'abord, faisons un rappel de l'objectif général de l'étude puis présentons le devis de la recherche, les variables, les hypothèses, les outils de mesure, le site de l'étude ainsi que la description de l'échantillon. Nous pourrions finir par la présentation de la démarche statistique.

4.1. RAPPEL DU PROBLÈME, DES HYPOTHÈSES, LES VARIABLES ET LEURS MODALITÉS

4.1.1. Rappel du problème d'étude

Le problème de cette étude est la crise de motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM liée aux contextes et aux conditions dans lequel ils exercent leur travail. Pourtant pour continuer à investir leurs efforts au travail, ils doivent y trouver un cadre et un sens, même si ces derniers peuvent être masqués par le mépris généralisé dont ils font l'objet. La question est alors de savoir comment les caractéristiques de l'emploi et le sens ainsi trouvé agissent-ils sur la motivation ?

Parmi les nombreux déterminants de la motivation (la rémunération, la reconnaissance, la communication interne de l'organisation, les relations sociales, la relation avec son manager...), la présente étude s'est donnée pour objectif d'étudier l'impact des caractéristiques de l'emploi et du sens du travail sur la motivation au travail.

4.1.2. Méthode d'étude et justification

Dans le cadre de la recherche scientifique, on distingue deux méthodes à savoir la méthode qualitative et la méthode quantitative. Ces deux types de méthodes se différencient du point de vue des objectifs, des outils mobilisés, du type de données qu'elles permettent de collecter, des techniques d'analyses utilisées pour parvenir aux résultats ainsi que les conclusions auxquelles on parvient. En effet, alors que les méthodes qualitatives s'appliquent à la description des logiques propres aux objets utilisés, les méthodes quantitatives visent souvent l'explication dans un souci de généralisation des observations (Nda'a, 2015).

Dans le cadre de cette étude, le choix a été porté sur la méthode quantitative. Les raisons d'un tel choix sont les suivants : premièrement, conformément à Neuman (2011), l'approche quantitative permet de comprendre, de vérifier et de confirmer des liens entre plusieurs variables afin de mener à une compréhension plus générale d'un processus. En ce sens, l'approche quantitative offre au chercheur la possibilité de pouvoir généraliser les résultats obtenus à partir d'un échantillon à une population générale. Deuxièmement, le choix de la méthode quantitative se justifie par le fait que les données

généérées sont chiffrées ou numériques dans la mesure où on s'intéresse aux scores des participants dans l'évaluation de la motivation au travail et le sens du travail.

4.1.3. Le type d'étude et justification

Dans le cadre de ce mémoire, l'étude réalisée adopte une approche confirmatoire. Autrement dit, elle entend confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche élaborées en fonction de celles déjà soulevées dans la littérature. Il a été révélé aux chapitres précédents que les variables contenues dans cette recherche sont majoritairement couvertes par une littérature riche et abondante. Aussi, les hypothèses développées dans la problématique s'appuient sur des données théoriques et empiriques ayant déjà été questionnées et, jusqu'à un certain degré, explorées.

4.1.4. Les variables de l'étude

La variable est un élément dont la valeur peut changer et prendre différentes autres formes dans un ensemble appelé domaine de la variable De Landsheere (1976). Autrement dit la variable est un attribut, un élément dont la valeur peut changer et prendre différentes formes quand on passe d'une observation à une autre. C'est sur elle que repose la vérification des hypothèses.

Notre type d'étude admet deux types de variables : une variable indépendante et une variable dépendante.

4.1.4.1. La variable indépendante

Selon Myers et Hansen (2007), la variable indépendante est une variable que le chercheur manipule volontairement. C'est aussi la cause du phénomène qu'on étudie ; c'est elle qui fait subir l'action. Dans notre étude, le sens du travail et les caractéristiques de l'emploi sont des variables indépendantes.

Suivant le modèle de Nyock et *al.* (2018), la variable du sens du travail comprend deux (02) modalités à savoir :

- L'Utilité perçue du travail (UT) qui est une modalité à 7 items
- La Compréhension du travail (CT) qui est une modalité à 8 items

Suivant le modèle du JDS (Job Diagnostic Survey) de Hackman et Odham (1974) revu en 1976, la variable des caractéristiques d'emploi comprend sept (07) modalités à savoir :

- Variétés de compétences (VCm) qui est une modalité à 2 items ;
- Identification de la tâche (IT) qui est une modalité à 2 items ;
- Importance de la tâche (ImT) qui est une modalité à 2 items ;
- Autonomie (Aut) qui est une modalité à 2 items ;
- Relations avec les autres (RA) qui est une modalité à 2 items ;

- Feedback des agents (FA) qui est une modalité à 2 items ;
- Feedback de la tâche elle-même (FT) qui est une modalité à 2 items.

4.1.4.2. La variable dépendante

La variable dépendante désigne le comportement que le chercheur veut étudier ou mesurer ; c'est donc le comportement qui reflète l'action de la variable indépendante Mvessomba (2013).

Dans notre étude, la motivation a été opérationnalisée selon le modèle de Vallerand, Blais, Briere et Pelletier (1993) qui envisagent le continuum d'auto-détermination selon 8 dimensions.

- Motivation intrinsèque à l'accomplissement (MIA) ;
- Motivation intrinsèque à la connaissance (MIC) ;
- Motivation intrinsèque à la stimulation (MIS) ;
- Motivation extrinsèque - identifiée (MEId) ;
- Motivation extrinsèque – introjectée (MEIn) ;
- Motivation extrinsèque - régulation externe (MER) ;
- Amotivation – interne (AmI) ;
- Amotivation – externe (AmE) ;

N.B. : Les 8 dimensions de cette variable peuvent être regroupées en 03 dimensions comme l'illustre la figure 7.

- L'Amotivation ($Am = AmI + AmE$) avec 7 items ;
- La Motivation autodéterminée ($MA = MIC + MIA + MIS$) avec 12 items ;
- La Motivation non autodéterminée ($MNA = MEId + MEIn + MER$) avec 12 items.

Les variables et les modalités peuvent être regroupées dans le tableau comme l'illustre le tableau 1

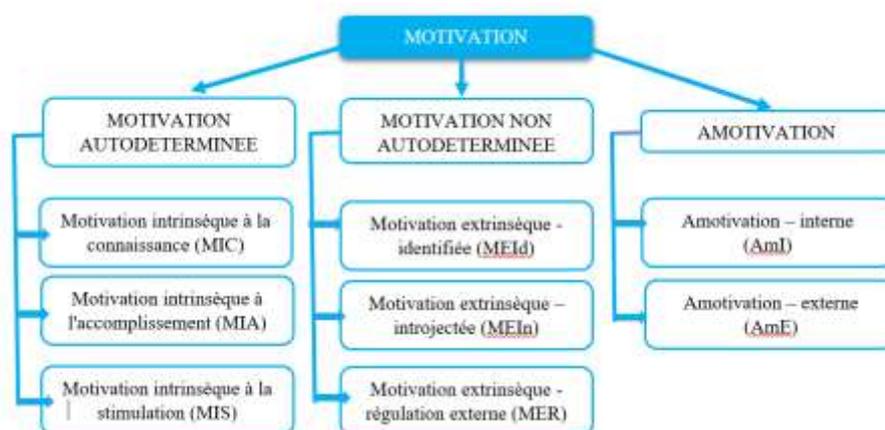


Figure 7 : Les différentes dimensions de motivation

Tableau 1

Synoptique des variables et des modalités de l'étude

Variables	Modalités	Items
VI1 Sens du travail	Utilité du Travail (UT)	Q1, Q3, Q7, Q10, Q13, Q16, Q17
	Compréhension du Travail (CT)	Q2, Q4, Q5, Q6, Q8, Q9, Q11, Q12
VI2 Caractéristiques d'emploi	Variété de compétences (VCm)	Q1, Q5
	Identification de la tâche (IT)	Q3, Q11
	Importance de la tâche (ImT)	Q8, Q14
	Autonomie (Aut)	Q9, Q13
	Feedback d'agents (FA)	Q7, Q10
	Feedback de la tâche avec elle-même (FT)	Q4, Q12
	Relation avec les autres (RA)	Q2, Q6
VD Motivation au travail	Motivation intrinsèque à la connaissance (MIC)	Q7, Q14, Q22, Q29
	Motivation intrinsèque à l'accomplissement (MIA)	Q4, Q12, Q19, Q27
	Motivation intrinsèque à la stimulation (MIS)	Q1, Q9, Q16, Q24
	Motivation extrinsèque - identifiée (MEId)	Q3, Q11, Q18, Q26
	Motivation extrinsèque – introjectée (MEIn)	Q8, Q15, Q23, Q30
	Motivation extrinsèque - régulation externe (MER)	Q5, Q13, Q20, Q28
	Amotivation – interne (AmI)	Q2, Q6, Q25
Amotivation – externe (AmE)	Q10, Q17, Q21, Q31	

4.1.4.3. Le plan de recherche

Les variables présentées précédemment nous ont permis de bâtir notre plan de recherche. Pour montrer la logique qui a sous-tendu la formulation des hypothèses dans cette étude comme l'illustre le tableau 2.

Tableau 2

Plan de recherche

	Motivation autodéterminée (MAD)			Motivation non autodéterminée			Amotivation (AM)	
VD	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
VI								
UT	UT* MIC	UT* MIAC	UT* MIS	UT* MEId	UT* MEIn	UT* MER	UT* AmI	UT* AMe
CT	CT* MIC	CT* MIAC	CT* MIS	CT* MEId	CT* MEIn	CT* MER	CT* AmI	CT* AMe
VCm	VCm* MIC	VCm* MIAC	VCm* MIS	VCm* MEId	VCm* MEIn	VCm* MER	VCm* AmI	VCm* AMe
ImT	ImT* MIC	ImT* MIAC	ImT* MIS	ImT* MEId	ImT* MEIn	ImT* MER	ImT* AmI	ImT* AMe
IT	IT* MIC	IT* MIAC	IT* MIS	IT* MEId	IT* MEIn	IT* MER	IT* AmI	IT* AMe
Aut	Aut* MIC	Aut* MIAC	Aut* MIS	Aut* MEId	Aut* MEIn	Aut* MER	Aut* AmI	Aut* AMe
FA	FA* MIC	FA* MIAC	FA* MIS	FA* MEId	FA* MEIn	FA* MER	FA* AmI	FA* AMe
FT	FT* MIC	FT* MIAC	FT* MIS	FT* MEId	FT* MEIn	FT* MER	FT* AmI	FT* AMe
RA	RA* MIC	RA* MIAC	RA* MIS	RA* MEId	RA* MEIn	RA* MER	RA* AmI	RA* AMe
UT	UT* MIC	UT* MIAC	UT* MIS	UT* MEId	UT* MEIn	UT* MER	UT* AmI	UT* AMe
CT	CT* MIC	CT* MIAC	CT* MIS	CT* MEId	CT* MEIn	CT* MER	CT* AmI	CT* AMe

C'est sur la base de ces combinaisons retenues que sont formulées les différentes hypothèses de la présente étude.

4.1.5. Formulation des hypothèses de l'étude

La présente étude repose sur une hypothèse générale dont l'opérationnalisation a conduit à neuf hypothèses opérationnelles.

4.1.5.1. Hypothèse générale

L'hypothèse générale de cette étude a été formulée comme suit : les caractéristiques de l'emploi et le sens du travail augmentent la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM.

4.1.5.2. Hypothèses opérationnelles

De cette hypothèse générale découlent des hypothèses opérationnelles obtenues à travers l'opérationnalisation des variables. Nous avons obtenu neuf hypothèses opérationnelles (HO).

- **HO1 : La variété de compétences augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO2 : L'identification de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO3 : L'importance de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO4 : L'autonomie de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO5 : Le feedback des agents augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO6 : Le feedback de la tâche elle-même augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO7 : La relation aux autres augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO8 : L'utilité perçue au travail augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**
- **HO9 : La compréhension du travail augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM ;**

4.2. OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES

Dans cette partie du travail, il est question de présenter les procédures utilisées pour retenir l'outil nécessaire pour collecter les données de la présente étude. Il s'agit notamment du choix et la justification de l'instrument de collecte des données, son élaboration, son pré-test et sa validation.

4.2.1. Choix et justification de l'outil de collecte de données

Pour obtenir des données précises et utiles, nous avons besoin des bons outils, ainsi que de méthodes de collecte de données fiables et appropriées. Il existe de nombreux outils disponibles afin de collecter les données parmi lesquels le questionnaire, l'entretien, la grille d'observation... Le choix de ces instruments ne se fait pas de façon fortuite dans la mesure où il est fonction de l'objet d'étude et du type d'étude.

Dans la présente étude, le questionnaire en tant qu'outil largement utilisé en psychologie sociale et plus précisément dans les études quantitatives a été retenu comme instrument de collecte de données. Ce choix obéit à une logique.

Le questionnaire est une suite de questions standardisées. Les réponses sont pour la plupart contraintes par un format de réponses fixé d'avance (échelles, choix entre plusieurs alternatives, classement etc...). Ainsi, le questionnaire a des avantages tels que l'anonymat des participants, la rapidité d'administration, l'accès quasi immédiat aux calculs, la possibilité de toucher un grand nombre de sujets et d'aborder plusieurs aspects à la fois et la facilité de traitement des informations recueillies (Delhomme & Meyer, 2003).

Notre choix pour cette étude s'est porté sur trois échelles pour l'évaluation de nos variables à savoir l'échelle EMT-31 de Blais et *al.* (1993) ; cet instrument est basé sur la théorie de l'auto-détermination et comporte 31 items évaluant les motivations autodéterminées, non autodéterminées et l'amotivation au travail. Les participants vont répondre à la question « *Pourquoi faites-vous des efforts dans votre travail actuel ?* ». Au niveau des variables indépendantes, nous avons utilisé l'outil d'Arnoux-Nicolas (2016) actualisé et contextualisé par Nyock et *al.* (2018) et JDS (Job Diagnostic Survey) de Hackman et Odham (1974) revu en 1976.

4.2.2. Élaboration du questionnaire

Dans le cadre de notre étude, le questionnaire vise principalement à recueillir des informations ou données auprès des éboueurs au Cameroun afin de vérifier si le sens qu'ils donnent à leur travail impacte sur leur motivation au travail. Ce questionnaire est organisé en trois (03) parties ou rubriques : une note introductive à l'attention des participants, les facteurs sociodémographiques et les échelles de mesure des variables (VI-VD).

4.2.2.1. La note introductive

Elle se présente au début du questionnaire et est destinée aux participants. Dans la présente étude, elle se présente de la manière suivante :

« La présente étude s'intéresse à votre situation professionnelle. Les informations que vous donnerez resteront confidentielles et ne sauraient être diffusées à votre employeur ou à un tiers sans votre autorisation préalable. Nous vous prions de répondre à toutes les questions avec sincérité, afin que le questionnaire soit valide.

N.B. : *Il n'y a ni bonnes ni mauvaises, réponses seul votre avis nous intéresse ».*

4.2.2.2. Les outils

Pour répondre à notre questionnaire, les participants doivent être invités à exprimer leur opinion sur une échelle de type Likert à 6 et 7 pas de réponses.

• Les facteurs sociodémographiques

Dans la présente étude, les facteurs sociodémographiques contrôlés sont : sexe, âge, situation matrimoniale, ancienneté, niveau d'étude, type de contrat de travail, nombre d'heures de travail prévues par semaine, région d'origine. Ces variables ont été contrôlées car elles sont susceptibles d'influencer les variables de l'étude.

• Les caractéristiques de l'emploi

Elles ont été mesurées suivant l'outil JDS (Job Diagnostic Survey) de Hackman et Odham (1974) revu en 1976 ayant sept (07) modalités comme l'illustre le tableau 3.

- Variétés de compétences (VCm) qui est une modalité à 2 items ;
- Identification de la tâche (IT) qui est une modalité à 2 items ;
- Importance de la tâche (ImT) qui est une modalité à 2 items ;
- Autonomie (Aut) qui est une modalité à 2 items ;
- Relations avec les autres (RA) qui est une modalité à 2 items ;
- Feedback des agents (FA) qui est une modalité à 2 items ;

- Feedback de la tâche elle-même (FT) qui est une modalité à 2 items

Tableau 3

Quelques énoncés mesurant les caractéristiques d'emploi

Caractéristiques d'emploi	Exemple d'énoncés
1. Identification de la tâche	<i>Le travail est arrangé de telle sorte que je n'ai pas la chance d'accomplir une tâche entière du début jusqu'à la fin</i>
2. Variétés de compétences	<i>Mon travail me demande d'effectuer plusieurs tâches en utilisant une variété de compétences</i>
3. Importance de la tâche	<i>Personne ne peut être affecté par la manière avec laquelle j'accomplis ma tâche</i>
4. Autonomie	<i>Ce travail me refuse toute chance d'utiliser mon initiative personnelle ou jugement dans l'exercice de cette tâche</i>
5. Relations avec les autres	<i>Mon travail m'oblige à être beaucoup coopératif avec les autres</i>
6. Feedback des agents	<i>Les superviseurs et patrons me laissent parfois connaître ce qu'ils pensent de ma performance au travail</i>
7. Feedback de la tâche elle-même	<i>Le travail donne très peu d'indices à propos de si je fais bien ou pas ma tâche</i>

Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 6 points : 1- Pas du tout d'accord, 2- Un peu d'accord, 3- Assez d'accord, 4- Très d'accord, 5-Tout à fait d'accord, 6- Ne s'applique pas.

- **Le sens du travail**

Il a été mesuré à partir de l'outil de Nyock Ilouga et al. (2018) comprenant 15 items. Ces items sont distribués en fonction des deux dimensions comme le présente le tableau 5.

- Utilité perçue du travail (UT) qui est une modalité à 7 items
- Compréhension du travail (CT) qui est une modalité à 8 items

Tableau 4

Quelques énoncés mesurant le sens du travail

Sens du travail	Exemple d'énoncés
Utilité du Travail	<i>J'ai compris l'utilité de mon travail</i> <i>Mon travail a une direction bien claire et précise</i>
Compréhension du travail	<i>Je connais très bien les objectifs de mon travail.</i> <i>Je comprends bien les finalités de mon travail.</i>

Les participants devaient exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 6 points : 1- Pas du tout d'accord, 2- Un peu d'accord, 3- Assez d'accord, 4- Très d'accord, 5- Tout à fait d'accord, 6- Ne s'applique pas.

- **La motivation au travail**

Il a été mesuré à partir de l'échelle de mesure de la motivation au travail de Ryan et Deci (1985) actualisé par Marc R. Blais et al (1993) comprenant 31 items. Ces items sont distribués en fonction des huit (8) dimensions de l'échelle comme l'illustre le tableau 6.

- Motivation intrinsèque à la connaissance (MIC) avec 4 items
- Motivation intrinsèque à l'accomplissement (MIA) avec 4 items
- Motivation intrinsèque à la stimulation (MIS) avec 4 items
- Motivation extrinsèque - identifiée (MEId) avec 4 items
- Motivation extrinsèque – introjectée (MEIn) avec 4 items
- Motivation extrinsèque - régulation externe (MER) avec 4 items
- Amotivation – interne (AmI) avec 3 items
- Amotivation – externe (AmE) avec 4 items

Tableau 5 :

Quelques énoncés mesurant la motivation au travail

Motivation au travail	Exemples d'énoncés
1- Motivation intrinsèque à la connaissance	<i>Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans mon travail</i>
2- Motivation intrinsèque à l'accomplissement	<i>Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir les tâches difficiles</i>
3- Motivation intrinsèque à la stimulation	<i>Pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail</i>
4- Motivation extrinsèque – identifiée	<i>Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière</i>
5- Motivation extrinsèque – introjectée	<i>Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer</i>
6- Motivation extrinsèque – régulation externe	<i>Parce que ce type de travail me procure une sécurité</i>
7- Amotivation – interne	<i>Je ne le sais pas, j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour faire ce travail</i>
8- Amotivation – externe	<i>Je ne le sais pas, on attend trop de nous</i>

Les participants étaient invités à exprimer leur degré d'accord à chaque item ou proposition en s'appuyant sur une échelle de Likert à 7 points : 1. Ne correspond pas du tout, 2. Correspond très peu, 3. Correspond un peu, 4. Correspond moyennement, 5. Correspond assez, 6. Correspond fortement, 7. Correspond très fortement.

L'élaboration du questionnaire est une étape cruciale de la recherche car lorsqu'on conçoit un bon questionnaire, il mesure ce qu'il est sensé mesurer. Afin de s'assurer de la qualité de l'instrument de mesure à utiliser, il faut faire un travail préparatoire qui consiste à pré tester l'instrument.

4.2.3. Le pré-test

Le pré-test est une opération qui vise à éprouver l'instrument de collecte de données. Selon le Grand dictionnaire terminologique (2003), c'est l'épreuve que subit la première mise en forme d'un questionnaire d'enquête ou d'un test auprès d'un échantillon réduit afin d'en déceler les défauts et d'y faire les corrections qui s'imposent. En effet, il est impératif de s'assurer que le questionnaire rédigé soit compréhensible (sans ambiguïté) et qu'il répond effectivement aux problèmes que pose le chercheur. Etant donné que les outils utilisés ont été élaborés dans des contextes culturels différents du nôtre, le pré-test permet aussi de libérer l'outil de sa charge culturelle d'origine avec notamment l'utilisation des expressions langagières locales (Nyock, 2018).

Dans le cadre de cette étude, nous avons effectué un pré-test chez 10 participants pour évaluer la compréhension, la facilité du répondant et la fiabilité du test.

4.3. LE SITE DE L'ÉTUDE

La connaissance du milieu de l'étude est un atout non négligeable dans des recherches scientifiques. Elle permet de déterminer l'influence d'un milieu sur l'individu ou le travailleur. Notre recherche s'est effectuée au Cameroun dans la région du Centre qui a pour chef-lieu Yaoundé qui est la capitale politique du pays. Cette ville est cosmopolite parce qu'elle regroupe des personnes provenant des 9 autres régions.

4.3.1. Présentation de la ville de Yaoundé

La nécessité d'améliorer les conditions de vie et d'habitat des Camerounais fait partir du programme des « Grandes Réalisations » (Biya, 2013). Yaoundé, capitale politique, n'est pas en marge de ce programme. Présentons la ville de Yaoundé selon certaines caractéristiques : l'habitat et les conditions d'hygiène.

- **Caractéristiques de l'habitat : un critère extérieur de la qualité du logement**

Malgré l'existence de plusieurs rues bien aménagées, plus de 47% des ménages n'ont pas accès à la route (Ngambi, 2016). Cette situation peut s'expliquer par le fait que certaines personnes ont construit sur les routes qui étaient réservées au désenclavement des quartiers ou des lotissements. Les logements proches des voies bitumées se trouvent là où les parcelles ont été bien aménagées et les consignes de construction sont respectées. La typologie des maisons

et la qualité des matériaux de construction sont parfois liées au degré d'accessibilité à une voie de communication.

- **Hygiène et salubrité de l'habitat : un élément primordial pour la qualité du milieu de vie et pour le bien-être**

A Yaoundé, l'indicateur qui reflète le mieux le degré de propreté est parfois le WC (toilettes) (Ngambi, 2016). En effet, les toilettes, qu'elles soient internes ou externes au logement, sont fréquemment utilisées comme lieux d'aisance et de bain. Les normes d'hygiène et de salubrité exigent que chaque habitation ait une toilette interne ou externe bien aménagée. La différence est relevée au niveau de la qualité du lieu d'aisance. Il y a les toilettes dites « modernes » faisant partie des pièces de la maison ou installées à l'extérieur. Elles sont majoritairement installées dans les habitats moyens et riches et représentent 22,2% des dispositifs sanitaires répertoriés à Yaoundé (Ngambi, 2016). Les WC « modernes » sont construits en matériaux définitifs avec une chasse d'eau alimentée par le réseau d'adduction d'eau de la ville ou un forage.

Le système d'égout étant quasi inexistant, les populations ont l'habitude de déverser les eaux usées domestiques produites en plein air (Ngambi, 2016). Les lieux de réception des eaux usées sont les chaussées, les rigoles et les cours. Ceci entraîne des coulées d'eau noirâtres permanentes au sol et la stagnation d'eau insalubre dans la plupart des quartiers de la ville de Yaoundé. Les eaux non traitées et présentes tout au long de l'année dans les espaces de vie collectifs ou individuels sont devenues de véritables vecteurs de maladies et de nuisances (lieux de ponte des anophèles, odeurs nauséabondes, absence d'esthétisme pour les visiteurs ou touristes). Concernant les ordures ménagères, leur mode d'évacuation dépend des facilités d'accès au réseau de collecte qui sont offertes aux populations (passage des camions HYSACAM, disponibilité des bacs à ordures et des points de regroupement, etc.).

- **Certaines contraintes naturelles à Yaoundé**

A Yaoundé, pour la gestion d'ordures il faut considérer l'influence des éléments topographiques et climatiques car ces éléments naturels peuvent d'un quartier à un autre imposer un rythme d'accès aux services publics des déchets.

Appelée pendant longtemps « ville aux sept collines », Yaoundé en compte aujourd'hui plus de vingt. La colline est certes l'élément le plus en vue par son imposante posture qui s'observe au loin, mais d'autres unités topographiques comme les plateaux et les vallées font

de Yaoundé un site très contrasté. L'altitude moyenne dans la ville est de 750 m avec le point culminant à 1221 m au nord sur le mont Nkolondom.

Les sites collinaires de Yaoundé ne sont pas inconstructibles dans ensemble. Mais ils n'offrent que 70% de sa superficie à l'urbanisation (Bemmo et al., 1998). Cependant, les sommets de collines et de plateaux, les vallées, les pentes régulent significativement l'accès aux services urbains comme la collecte, le transport et le traitement des déchets.

- **Climat de Yaoundé et gestion d'ordures**

La localité de Yaoundé appartient au climat équatorial guinéen à quatre saisons. Elles sont réparties en deux saisons pluvieuses (Tchotsoua, 2007). La température moyenne annuelle est située à 23,5°C et les précipitations moyennes annuelles sont de 1631 mm. La combinaison permanente de la chaleur et de l'humidité accélère la putréfaction des déchets qui dégage de fortes odeurs. Celles-ci attirent des espèces variées et nombreuses d'animaux et insectes (souris, rats, cafards, moustiques, mouches) qui sont de potentiels vecteurs de transmission des maladies pour les citoyens. Le poids journalier des déchets en saison sèche par habitant est de 0,61 kg. Pendant la saison des pluies, le poids des déchets produits par jour/habitant est de 0,98 kg. On constate que le poids des déchets augmente au moins d'un tiers pendant la saison pluvieuse. Cette différence observée entre les deux saisons est liée à la fluctuation des taux d'humidité dans les déchets (Ngnikam et al, 2006). La période des pluies à Yaoundé s'accompagne de déplacements difficiles liés aux pistes et routes boueuses qui mènent vers les lieux de dépôts des déchets (bacs à ordures). La plupart des ménages situés au-delà de 400 m des bacs n'hésitent pas à utiliser les torrents comme mode d'évacuation de leurs déchets. Quant aux populations vivant dans les bas-fonds (zones inondables), les mares d'eau et les eaux de crue sont des endroits idéaux pour jeter les ordures de toutes sortes.

4.3.2. Justification du choix du site (Yaoundé)

La ville de Yaoundé a été choisie comme site pour plusieurs raisons : tout d'abord à cause de l'insalubrité qui y règne associée aux différentes manifestations des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé observées. Aussi, cette ville comporte plusieurs entreprises, communes et mairies susceptibles d'employer ou employant des agents de propreté. Enfin, notre choix peut être justifié par le fait que c'est à Yaoundé que nous faisons nos études universitaires. Ce choix nous permet de limiter les dépenses financières de cette étude.

La connaissance du site de recherche est un atout pour le chercheur car elle facilite le contrôle et la saisie des influences du milieu sur les conduites des participants (Noubissie, 2010).

4.4. POPULATION ET ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE

Nous avons distingué la population cible de l'échantillon de l'étude.

4.4.1. Population de l'étude

La population c'est l'ensemble d'objets sur lequel porte notre étude (Chekroun, 2018). Autrement dit, c'est l'ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lesquels porte l'investigation (Angers, 1992).

Dans la présente étude, la population est constituée des agents de propreté de la ville de Yaoundé. Un agent de propreté urbaine, est un professionnel employé par une municipalité ou une entreprise pour collecter les déchets, voire convoier jusqu'à leur point de retraitement. Il veille à la qualité du service de collecte en porte à porte, au ramassage d'ordures et assure une mission de service public envers les usagers. Nous allons présenter brièvement notre population d'étude.

A Hysacam, selon nos observations, nous pouvons définir un agent de propreté comme tout professionnel chargé de maintenir la propreté et l'ordre dans les espaces publics tels que les rues, les parcs, les marchés, les places etc.... Ces agents peuvent être responsables de zone, responsables du secteur, responsables du balayage, chauffeurs-instructeurs, chauffeurs, ripeurs, racleurs et balayeurs.

Ce métier a une histoire au Cameroun et à Yaoundé. En effet, il a 65 ans (1969-2024) d'existence et d'expérience au Cameroun et 55 ans (1979-2024) à Yaoundé. Durant cette période l'effectif de cette catégorie s'est qualitativement et quantitativement trop développé ; on est passé de 133 à 5000 employés avec 95 % d'ouvriers. Dans l'organisation de l'entreprise, le service de la Propreté Urbaine (P.U) est très bien structurée ;

- **Directeur Technique :**

C'est le sommet hiérarchique de la P.U. qui a pour principale mission de superviser les activités techniques de l'entreprise, y compris la gestion des équipements, des infrastructures et des opérations liées à la collecte, au traitement et à l'élimination des déchets. Il est responsable de veiller à ce que les opérations techniques se déroulent efficacement.

- **REX : Responsable de l'Exploitation**

C'est le collaborateur direct du Directeur Technique. A Hysacam, ils sont au nombre de deux. Dans la collecte, le traitement et l'élimination des déchets, ils ont plusieurs missions quotidiennes et hebdomadaires parmi lesquelles :

- Planification et organisation : Ils sont responsables de planifier et d'organiser les opérations de collecte, de traitement et d'élimination des déchets, en s'assurant que toutes les activités sont menées de manière efficace et conforme aux réglementations en vigueur.
- Gestion du personnel : Ils supervisent et dirigent les équipes chargées de la collecte, du tri et du traitement des déchets, en veillant à ce que les normes de sécurité et de qualité soient respectées.
- Maintenance des équipements : Ils s'occupent de la maintenance préventive et corrective des équipements utilisés pour la collecte et le traitement des déchets, afin de garantir leur bon fonctionnement.
- Gestion des ressources : Ils gèrent les ressources nécessaires à l'exploitation en veillant à leur utilisation efficace.
- Suivi des indicateurs de performance : Ils surveillent les performances opérationnelles, tels que les taux de collecte, les volumes de déchets traités et les coûts d'exploitation, afin d'optimiser les processus et d'améliorer l'efficacité.
- Conformité réglementaire : Ils veillent à ce que toutes les activités d'exploitation des déchets soient menées en conformité avec les lois et réglementations environnementales et sanitaires en vigueur.

Avant de continuer la présentation des membres ce service, parlons de la stratégie mise en place pour une collecte plus efficace : le zonage. En effet, pour améliorer la collecte des déchets et le nettoyage de l'espace public, la ville de Yaoundé est organisée en zones, espace limité de collecte et circuits de balayage. Elle a été subdivisée en six (06) zones de collecte correspondant aux communes d'arrondissements et environ 30 secteurs de service de collecte. La mise en place de cette stratégie a pris en compte des critères tels que les aspects socioéconomiques, le degré d'urbanisation, la densité de la population et le taux de production de déchets (Ngambi, 2016).

- **Le responsable de Zone**

Il est à la tête d'une zone et a pour missions quotidiennes et hebdomadaires de :

- Gestion de la zone : superviser la collecte, le traitement et l'élimination des déchets sa zone d'affectation, en veillant à ce que les opérations se déroulent de manière efficace et conforme aux réglementations en vigueur.
- Gestion d'équipes : encadrer et manager les équipes chargées de la collecte et du traitement des déchets, s'assurer de leur efficacité et de leur sécurité.
- Planification opérationnelle : élaborer des plans opérationnels pour optimiser la collecte des déchets dans sa zone.
- Suivi des performances : Surveiller les indicateurs de performance de la collecte, du traitement et de l'élimination des déchets dans sa zone, et proposer des améliorations si nécessaire.
- Relation avec les autorités locales : entretenir des relations avec les autorités locales, les communautés et d'autres parties prenantes pour assurer une coordination efficace des activités liées à la gestion des déchets.
- Rapports et documentation : préparer des rapports réguliers sur les activités de gestion des déchets dans sa zone, assurer la documentation adéquate des opérations et des données pertinentes.

En dehors des équipements de protection individuelle (sa tenue est de couleur marron et bleu ciel), l'entreprise met à sa disposition les moyens de communication (le plus souvent les unités pour appel) et les moyens de transport pour faciliter ses déplacements (la moto). Ils ont également un jour de repos durant la semaine qui selon eux est rarement respecté.

- **Le chef de secteur**

Il est à la tête d'un secteur et comme le responsable de zone, il supervise toutes les activités qui se déroulent sur son secteur et gère tout le personnel présent. Pour la gestion du personnel, il tient une fiche de présence que les agents doivent à leur arrivée et leur retour. Il organise des équipes de travail et surveille les indicateurs de performance sur le terrain.

Il effectue également des services de quart et a droit à une journée de repos durant la semaine. Il a régulièrement une chasuble de couleur vert citron pour le distinguer d'un simple

agent. Pour son déplacement, des mesures spéciales ne sont pas très souvent prises alors il préfère souvent sortir avec un camion pour effectuer la supervision.

- **Le Responsable de balayage**

C'est l'un des collaborateurs directs du Directeur Technique car n'oublions pas que ce dernier coordonne deux services : collecte d'ordures et balayage. A la tête du service de balayage, nous avons un responsable de balayage qui assure pratiquement les mêmes missions que le responsable d'exploitation. Pour en savoir plus, vous pouvez regarder les missions d'un responsable d'exploitation présentées un peu plus haut. Il organise les équipes et assure leur déploiement dynamique sur le terrain.

Mais précisons que ce service a une organisation différente en ce qui concerne les plages horaires. Les balayeurs travaillent entre 06h-13h et 18h-05h. En effet, en journée le nettoyage se fait sur certains espaces publics pourtant la nuit, ce sont les marchés qui sont balayés.

- **Le chef d'équipe**

Le travail de balayage est un travail d'équipe. Les effectifs sont inégalement répartis en fonction des objectifs à atteindre. Il a pratiquement les mêmes missions qu'un chef de secteur au niveau du service de collecte. Entre autre, il tient une fiche de présence, se rassure sur le terrain de la réalisation des tâches, communique les objectifs de la journée etc...

Il porte très souvent un pantalon marron foncé et une chemise marron clair. Il a une moto pour faciliter sa circulation et du crédit téléphonique. Il a aussi droit à un jour de repos.

- **Les chauffeurs :**

Ce sont eux qui conduisent les différentes formes de BOM (Bennes à Ordures Ménagères), des grues, bennes ville de Paris, les multi-bennes portes coffres, les amplirolls, et les autres engins de l'entreprise. Ils généralement au niveau opérationnel considérés comme chef d'équipe lors leur déploiement sur le terrain avec les ripeurs. Ils portent des tenues marron clair.

C'est à eux qu'est remise la feuille de route où sont définis le circuit et les objectifs de la journée. Ils sont aussi tenus de faire des rapports de leurs différentes sorties.

- **Le ripeur**

C'est celui ou celle qui travaille à l'arrière du camion-benne (Piccardi, 2023). En effet, la collecte d'ordures se fait toujours en équipe : deux ripeurs (au minimum) avec un chauffeur. Le ripeur est toujours accroché derrière le camion durant leur déplacement ; il a une tenue adaptée au travail (bottes, des gants, le cache-nez et un uniforme).

Placés derrière le camion, les ripeurs montent et descendent en fonction des dépôts d'ordures, des bacs à ordures rencontrés, la présentation des conteneurs... A l'aide d'une fourche ou d'une pelle, ils bennent les ordures dans la BOM. Ils font ces différents mouvements pendant au moins 05 heures de temps sans arrêt et la performance est conditionnée par le volume du camion avec lequel l'équipe est sortie. Les capacités des camions varient entre 10-20 tonnes. En effet, il existe deux types de collecte d'ordures :

- **La Collecte du porte à porte**

La collecte des déchets en porte à porte se fait exclusivement à l'aide des véhicules spécialement équipés et son déroulement est programmé en matinée ou en après-midi. Les résidents déposent directement leurs déchets dans des camions ou des bennes adaptés à cette opération. Par ailleurs, des conteneurs (sacs d'ordures, seau d'ordures etc...) peuvent être disposés le long des routes pour être ramassés et vidés dans le camion par des ripeurs. Précisons que cette activité est aimée par les ripeurs car elle permet d'atteindre plus rapidement les objectifs de performance. Malheureusement elle ne se fait pas la nuit alors le service est celui qui peine le plus à atteindre un certain niveau de performance.

- **La collecte en point fixe**

Concernant la collecte en point fixe, les habitants apportent leurs déchets dans des conteneurs désignés qui sont ultérieurement ramassés par des camions spécialisés.

- **Le racleur**

D'après Ngambi (2016), Yaoundé dispose de 1100 bacs à ordures répartis de manière inégale sur son territoire, comprenant 500 bacs de 1 m³, 210 bacs de 6 m³, 100 bacs de 16 m³ et 290 de 360 et 700 m³. La collecte des déchets au point fixe est effectuée par le racleur, dont la mission est de maintenir la propreté autour des bacs avant le passage des camions. Pour

ce faire, il utilise une fourche personnalisée, à laquelle il ajoute parfois une planche entre les dents pour des tâches spécifiques, tout en portant des gants et des bottes pour sa sécurité. Il a également un uniforme.

- **Le balayeur**

Il fait partie de l'équipe dirigée par le chef d'équipe, chargée du nettoyage des rues du centre-ville, des grands carrefours et de certaines grandes avenues. Leur mission comprend également le nettoyage des marchés durant la nuit. Ils utilisent des outils tels que des balais traditionnels, des brouettes et des chariots à déchets pour mener à bien leurs tâches. De plus, ils sont habillés de manière appropriée, avec des masques, des bottes, des gants et des uniformes.

C'est dans cette population que nous tirerons l'échantillon de notre étude.

4.4.2. L'échantillon de l'étude

Un échantillon est une fraction de la population qui répond aux critères définis pour l'enquête. Il comporte les caractéristiques similaires à la population de référence, et à partir duquel il sera possible d'établir certaines généralisations. Autrement dit, une fois la population définie, il convient de déterminer sur quels critères allons-nous nous assurer sa représentativité pour l'estimer comme une approximation de la valeur observée dans la population (Delhomme & Meyer, 2002).

Nous sommes allés à la rencontre des agents de propreté de HYSACAM à leurs différentes zones de travail (décharges, secteurs...). Nous leur avons expliqué que nous menions une étude dans le but d'évaluer l'impact de la perception des caractéristiques de leur emploi et le sens qu'ils donnent à leur travail, ceci afin de proposer des solutions à leur hiérarchie pour augmenter leur motivation.

4.4.2.1. Description de l'échantillon selon les facteurs sociodémographiques

- **Age**

L'âge a été réparti en 2 catégories : les moins de 35 ans et les plus de 35 ans comme l'illustre le tableau 7. En effet, dans l'entreprise HYSACAM, 35 ans est l'âge maximal pour être recruté.

Tableau 6 :

Classification de l'échantillon selon l'âge

Age codé 35+		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 35 ans	24	20,2	20,2	20,2
	Plus de 35 ans	95	79,8	79,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'âge. Il en ressort que 20,2% du personnel échantillonné a moins de 35ans contre 79,8% qui a plus de 35 ans.

- **Le niveau d'étude**

L'échantillon a été divisé en deux catégories selon le niveau d'étude comme l'illustre le tableau 8.

- Une catégorie regroupant les individus du niveau d'étude bas (« sans diplômés », CEPE)
- L'autre catégorie regroupant les individus de niveau d'étude plus élevé (BEPC/CAP, probatoire, Baccalauréat, Licence).

En effet, les agents de propreté sont rangés dans les catégories III et IV (catégories ouvrières) dans le décret N°72/DF/110 du 28 Février 1972 fixant les dispositions communes applicables aux agents de l'Etat relevant du code de travail n'exigeant que le CEPE.

Tableau 7 : Classification de l'échantillon selon le niveau d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucun diplôme et CEPE	53	44,5	44,5	44,5
	CAP/BEPC et plus	66	55,5	55,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude. Il en ressort que 44,5% du personnel échantillonné est sans diplôme ou n'a que le CEP contre 55,5% qui a le BEPC/CAP et plus.

- **L'ancienneté au travail**

L'échantillonnage a été réparti en deux catégories selon l'ancienneté : les moins de 10 et les plus de 10 ans (Hitka & Balazova, 2014) comme l'illustre le tableau 9.

Tableau 8 : Classification de l'échantillon selon l'ancienneté au travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 10 ans	19	16,0	16,0	16,0
	Plus de 10 ans	100	84,0	84,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté. Il en ressort que 16% du personnel échantillonné a moins de 10 ans dans l'entreprise contre 84% qui a plus de 10 ans.

- **Nombre d'enfants**

L'échantillonnage a été réparti en deux catégories selon le nombre d'enfants: ceux ayant moins de quatre enfants et ceux ayant plus de quatre enfants selon la répartition de part et d'autre de la médiane qui est de (4) comme l'illustre le tableau 10.

Tableau 9 : *Classification de l'échantillon selon le nombre d'enfants*

Nombre enfants codé		Fréquence	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 4 enfants	81	73,0	73,0
	Plus de 4 enfants	30	27,0	100,0
	Total	100	100,0	

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon le nombre d'enfants. Il en ressort que 73% du personnel échantillonné a moins de 4 enfants contre 27% qui a plus de 4 enfants.

- **Le poste**

L'échantillonnage a été réparti en deux catégories selon le poste : Une composée des responsables (chef d'équipe, chef secteur et chef de zone) et une autre composée des manœuvres (balayeurs, racleurs et ripeurs) comme l'illustre le tableau 11.

Tableau 10 :

Classification de l'échantillon selon le poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Manœuvres	110	92,4	92,4	92,4
	Responsables	9	7,6	7,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon les postes. Il en ressort que 92,4% du personnel échantillonné est manœuvre contre 7,6% de responsables ce qui est à l'image de l'entreprise.

4.4.2.2.. Répartition des classes de l'échantillonnage en fonction des variables d'étude

Compte tenu de la nature ordinale de la plupart de nos échelles de mesure (excepté l'ancienneté au travail, l'âge et le nombre d'enfants), les différentes modalités ont été regroupées en 2 classes : l'une représentant les groupes faiblement scorés, et l'autre représentant les groupes fortement scorés.

4.4.2.3. Répartition de l'échantillonnage selon les caractéristiques de l'emploi

La répartition des classes a été effectuée comme suit :

- Une classe faiblement scorée regroupant les individus ayant eu les scores de 1 (Pas du tout d'accord) et 2 (Peu d'accord) ;
- Une classe fortement scorée regroupant les individus ayant eu les scores 3 (Assez d'accord) 4 (Très d'accord) 5 (Tout à fait d'accord).

- **Variété des Compétences (VC) :**

Tableau 11 : Classification de l'échantillon selon la variété de compétences

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Vc	39	32,8	32,8	32,8
	Forte Vc	80	67,2	67,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible VC (pas du tout d'accord et peu d'accord) ; forte VC (assez d'accord, très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la variété des compétences. Il en ressort que 32,8% de l'échantillonnage trouvent que leur emploi convoque

une faible variété des compétences contre 67,2% qui considèrent que leur emploi sollicite une grande variété des compétences.

- **Identification de la tâche**

Tableau 12 :

Classification de l'échantillon selon l'identification de la tâche

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible IdT	51	42,9	42,9	42,9
	Forte IdT	68	57,1	57,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible IdT (pas du tout d'accord et peu d'accord) ; forte IdT (assez d'accord, très d'accord et tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'identification de la tâche. Il en ressort 42,9% du personnel échantillonné perçoivent une faible identité de la tâche contre 57,1% qui trouvent importante l'identité de la tâche.

- **Importance de la tâche (ImT)**

Tableau 13 :

Classification de l'échantillon selon l'importance de la tâche

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible ImT	82	68,9	68,9	68,9
	Forte ImT	37	31,1	31,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible ImT (pas du tout d'accord et peu d'accord) ; forte ImT (assez d'accord, très d'accord et tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'importance de la tâche. Il en ressort que 68,9% du personnel échantillonné trouvent que leur tâche n'a pas une valeur importante contre 31,1% qui trouvent leur tâche importante.

- **Autonomie**

Tableau 14 : *Classification de l'échantillon selon l'autonomie*

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Aut	39	32,8	32,8	32,8
	Forte Aut	80	67,2	67,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Aut (pas du tout d'accord et d'accord) ; forte Aut (tr assez d'accord, très d'accord et tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'autonomie. Il en ressort que 32,8% du personnel échantillonné perçoivent une faible autonomie dans leur emploi contre 67,2% qui perçoivent une large autonomie dans leur travail.

- **Relation aux Autres (RA)**

Tableau 15 : *Classification de l'échantillon selon la relation aux autres*

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible RA	26	21,8	21,8	21,8
	Forte RA	93	78,2	78,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Mauvaise RA (pas du tout d'accord et peu d'accord) ; bonne Ra (assez d'accord, très d'accord et tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la relation aux autres. Il en ressort que 21,8% du personnel échantillonné entretiennent une mauvaise relation aux autres dans leur travail contre 78,2% qui entretiennent une bonne relation aux autres.

- **Feedback des autres (FA)**

Tableau 16

Classification de l'échantillon selon le Feedback des autres

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible FA	58	48,7	48,7	48,7
	Forte FA	61	51,3	51,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Mauvais FA (pas du tout d'accord et peu d'accord) ; bon FA (assez d'accord, très d'accord et tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon le Feedback des autres. Il en ressort que 48,7% du personnel échantillonné ont un mauvais feedback des autres dans leur travail contre 51,3% qui perçoivent un bon feedback des autres.

- **Feedback à la tâche (FT)**

Tableau 17 : *Classification de l'échantillon selon le Feedback à la tâche*

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible FT	21	17,6	17,6	17,6
	Forte FT	98	82,4	82,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible FT (pas du tout d'accord et d'accord) ; forte FT (assez d'accord, très d'accord et tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon le Feedback à la tâche. Il en ressort que 17,6% du personnel échantillonné perçoivent un faible feedback à la tâche dans leur travail contre 82,4% qui perçoivent un fort feedback à la tâche.

4.4.2.4. Répartition de l'échantillonnage selon la motivation au travail

- Faiblement scoré regroupant les individus ayant eu les scores de 1 (Ne correspond pas du tout) 2 (Correspond très peu) 3 (Correspond un peu) 4 (Correspond moyennement) ;
- Fortement scoré regroupant les individus ayant eu les scores de 5 (Correspond assez) 6 (Correspond fortement) 7 (Correspond très fortement).

- **Motivation intérieure à la connaissance (MIC)**

Tableau 18 :

Classification de l'échantillon selon la motivation intérieure à la connaissance

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible MIC	87	73,1	73,1	73,1
	Forte MIC	32	26,9	26,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible MIC (pas du tout d'accord, assez d'accord, moyennement d'accord) ; forte MIC (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la motivation intérieure à la connaissance. Il en ressort que 73,1% du personnel échantillonné ont une faible motivation intérieure à la connaissance contre 26,9% qui ont une forte motivation intérieure à la connaissance.

- **Motivation intérieure à l’accomplissement (MIaC)**

Tableau 19 :

Classification de l’échantillon selon la motivation intérieure à l’accomplissement

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible MIaC	76	63,9	63,9	63,9
	Forte MIaC	43	36,1	36,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible MIaC (pas du tout d’accord ; assez d’accord, moyennement d’accord) ; forte MIaC (très d’accord ; tout à fait d’accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l’échantillon selon la motivation intérieure à l’accomplissement. Il en ressort que 63,9% du personnel échantillonné ont une faible motivation intérieure à l’accomplissement contre 36,1% qui ont une forte motivation intérieure à l’accomplissement.

- **Motivation intérieure à la stimulation (Misti)**

Tableau 20 :

Classification de l’échantillon selon la motivation intérieure à la stimulation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Misti	108	90,8	90,8	90,8
	Forte Misti	11	9,2	9,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Misti (pas du tout d’accord ; assez d’accord, moyennement d’accord) ; forte Misti (très d’accord ; tout à fait d’accord).

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l’échantillon selon la motivation intérieure à la stimulation. Il en ressort que 90,8% du personnel échantillonné ont une faible motivation intérieure à la stimulation contre 9,2% qui ont une forte motivation intérieure à la stimulation.

- **Motivation extrinsèque identifiée (Meid)**

Tableau 21 :

Classification de l'échantillon selon la motivation extrinsèque identifiée

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Meid	64	53,8	53,8	53,8
	Forte Meid	55	46,2	46,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Meid (pas du tout d'accord ; assez d'accord, moyennement d'accord) ; forte Meid (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la motivation extrinsèque identifiée. Il en ressort que 53,8% du personnel échantillonné ont une faible motivation extrinsèque identifiée contre 46,2% qui ont une forte motivation extrinsèque identifiée.

- **Motivation extrinsèque introjectée (Meint)**

Tableau 22 :

Classification de l'échantillon selon la motivation extrinsèque introjectée

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Meid	42	35,3	35,3	35,3
	Forte Meid	77	64,7	64,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Meint (pas du tout d'accord ; assez d'accord, moyennement d'accord) ; forte Meint (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la motivation extrinsèque introjectée. Il en ressort que 35,3% du personnel échantillonné ont une faible motivation extrinsèque introjectée contre 64,7% qui ont une forte motivation extrinsèque introjectée.

- **Motivation extrinsèque de régulation externe (Mer)**

Tableau 23 :

Classification de l'échantillon selon la motivation extrinsèque de régulation externe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Mer	50	42,0	42,0	42,0
	Forte Mer	69	58,0	58,0	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Mer (pas du tout d'accord ; assez d'accord, moyennement d'accord) ; forte Mer (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la motivation extrinsèque à régulation externe. Il en ressort que 42% du personnel échantillonné ont une faible motivation extrinsèque à régulation externe contre 58% qui ont une forte motivation extrinsèque à régulation externe.

- **Amotivation intérieure**

Tableau 25 :

Classification de l'échantillon selon l'amotivation intérieure (AmI)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Amin	106	89,1	89,1	89,1
	Forte Amin	13	10,9	10,9	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Ami (pas du tout d'accord ; assez d'accord, moyennement d'accord) ; forte Ami (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'amotivation intérieure. Il en ressort que 89,1% du personnel échantillonné ont une faible amotivation intérieure contre 10,9% qui ont une forte amotivation intérieure.

- **Amotivation extérieure (Amen)**

Tableau 25 :

Classification de l'échantillon selon l'amotivation extérieure

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Amen	79	66,4	66,4	66,4
	Forte Amen	40	33,6	33,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Amen (pas du tout d'accord ; assez d'accord, moyennement d'accord) ; forte Amen (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'amotivation extérieure. Il en ressort que 66,4% du personnel échantillonné ont une faible amotivation extérieure contre 33,6% qui ont une forte amotivation extérieure.

4.4.2.1.2.3. Le sens du travail

- Faiblement scoré regroupant les individus ayant eu les scores de 1 (Pas du tout d'accord) et 2 (Peu d'accord).
- Fortement scoré regroupant les individus ayant eu les scores 3 (Assez d'accord) 4 (Très d'accord) 5 (Tout à fait d'accord)

- **Utilité (Ut)**

Tableau 27 :

Classification de l'échantillon selon l'Utilité du travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Ut	38	31,9	31,9	31,9
	Forte Ut	81	68,1	68,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Ut (assez d'accord) ; forte Ut (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon l'utilité du travail. Il en ressort que 31,9% du personnel échantillonné ont une faible perception de l'utilité du travail contre 68,1% qui ont forte perception de l'utilité du travail.

- **Compréhension du travail**

Tableau 28 :

Classification de l'échantillon selon la Compréhension du travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible Ct	28	23,5	23,5	23,5
	Forte Ct	91	76,5	76,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Faible Ct (assez d'accord) ; forte Ct (très d'accord ; tout à fait d'accord)

Le tableau ci-dessus décrit la répartition de l'échantillon selon la compréhension du travail. Il en ressort que 23,5% du personnel échantillonné ont une faible compréhension du travail contre 76,5% qui ont une forte compréhension du travail.

4.5. COLLECTE DES DONNÉES ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES SUR LE TERRAIN

4.5.1. Administration du questionnaire et collecte des données

La présente étude a été réalisée auprès des agents de propreté de la société HYSACAM de l'agence de Yaoundé. La technique d'échantillonnage non probabiliste par convenance a été privilégiée pour choisir les participants à cette étude. Nous avons eu recours à cette technique parce qu'elle permet de se déployer facilement sur le terrain et d'atteindre un maximum de personnes en un temps réduit. Ainsi, les questionnaires se remplissaient sur la base du volontariat. Pour pouvoir le passer, nous avons obtenu des autorisations de la part de la hiérarchie universitaire et de l'entreprise. Les participants ont été soumis au questionnaire sur leur lieu de travail.

4.5.2. Les difficultés rencontrées sur le terrain

La première difficulté était l'accessibilité à l'entreprise HYSACAM. En effet, désireux de conserver la confidentialité de la société traversée par des grèves régulières, les dirigeants faisaient preuve de méfiance et de réticence à l'égard de toute personne étrangère susceptible d'avoir accès aux données et au personnel de l'entreprise. Par ailleurs, ces dirigeants tout comme les participants étaient assez dubitatifs quant à la contribution d'une telle étude sur l'amélioration de la motivation des agents de propreté.

Une des difficultés rencontrées était l'accès à la cible régulièrement mobile. En effet, la profession d'agent de propreté s'effectue en service de quart qui demande une mobilisation régulière des agents d'un secteur à un autre avec un timing très précis. Même quand nous avions accès aux participants, ces derniers nous identifiaient aux responsables de l'entreprise, aux journalistes et aux espions. Aussi, certains agents réclamaient une motivation financière en échange de leur participation à l'enquête.

4.6. LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Dans cette partie du travail, il est question de présenter les outils statistiques utilisés afin de tester les hypothèses de l'étude.

Les outils de traitement employés ont permis de faire des analyses descriptives et des analyses inférentielles. Cependant, avant de traiter les données, le logiciel Excel 2019 a été choisi pour saisir les données collectées sur le terrain. Excel est un logiciel de saisie des données de recensements et d'enquêtes. Ce logiciel a été choisi pour sa simplicité d'usage et ainsi que son graphisme. Une fois les données saisies, elles ont été exportées et analysées au moyen du logiciel SPSS version 26. Ce logiciel a été choisi parce qu'il présente clairement les résultats.

4.7. LES ANALYSES EFFECTUÉES

Le choix des outils de traitement statistique employé a été dicté par l'objectif et les hypothèses de l'étude.

- Les analyses descriptives ont été effectuées afin de décrire les résultats obtenus pour chacune des variables de l'étude. A cet effet, l'étude présente les résultats descriptifs se rapportant aux différentes échelles de mesure. L'analyse portera sur la présentation des tableaux, un indice de tendance centrale (la moyenne) et deux indices de dispersion (la variance et l'écart type).

- Les analyses corrélationnelles ont été effectuées afin de voir s'il existe des relations significatives entre les variables de l'étude.
- Les analyses de régressions logistiques binaires ont été effectuées afin de vérifier l'impact des caractéristiques de l'emploi et du sens du travail sur la motivation au travail.
- Le test du Chi-deux d'indépendance a été utilisé pour déterminer s'il existe une relation statistiquement significative entre les deux variables catégorielles après discrétisation des catégories ordinales.

CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation des résultats issus de l'analyse des données collectées auprès d'un échantillon d'agents de propreté de HYSACAM dans la ville de Yaoundé. Mais avant tout, il est important de préciser que dans le but de simplifier l'analyse et de faciliter l'opérationnalisation des conclusions de notre travail, nous avons opté pour la transformation des données ordinales en données catégorielles. Cette approche nous permet de regrouper les différentes classes d'appréciation des caractéristiques du travail, du sens du travail et de la motivation au travail.

Pour les caractéristiques de l'emploi les classes d'appréciation qui étaient initialement exprimées sous forme d'échelle ordonnée à 6 modalités (évoluant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord) ont été réduites en deux catégories catégorielles distinctes :

- La première catégorie dite « faiblement scorée » regroupe les groupes d'individus classés comme "pas du tout d'accord" et "peu d'accord" ;
- La seconde catégorie regroupe ceux classés comme "assez d'accord", "très d'accord" et "tout à fait d'accord".

L'évaluation de la motivation au travail a été réalisée à l'aide d'une échelle ordinale composée de 7 catégories, allant de "Ne correspond pas du tout" à "Correspond très fortement". Pour faciliter l'analyse, nous avons discrétisé ces données en regroupant les scores en deux catégories distinctes.

- La première catégorie, appelée "faiblement scorée", comprend les individus qui ont obtenu les scores de 1 (Ne correspond pas du tout), 2 (Correspond très peu), 3 (Correspond un peu) et 4 (Correspond moyennement) ;
- La seconde catégorie, appelée "fortement scorée", regroupe les individus ayant obtenu les scores de 5 (Correspond assez), 6 (Correspond fortement) et 7 (Correspond très fortement).

L'évaluation du sens du travail a été réalisée à l'aide d'une échelle ordinale comprenant 6 modalités, allant de "pas du tout d'accord" à "tout à fait d'accord". Dans le but de faciliter l'opérationnalisation des conclusions de notre travail, nous avons discrétisé ces données en les transformant en données catégorielles. Cette démarche nous a permis de regrouper les individus en deux catégories catégorielles distinctes :

- La première catégorie, appelée "faiblement scorée", regroupe les individus classés comme "pas du tout d'accord" et "peu d'accord".
- La seconde catégorie regroupe les individus classés comme "assez d'accord", "très d'accord" et "tout à fait d'accord".

5.1. RECHERCHE DES EFFETS DE QUELQUES CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUE SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI, LE SENS DU TRAVAIL ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Dans cette partie du travail, 7 facteurs sociodémographiques ont été mis en relation avec la motivation au travail : le poste, l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise, le niveau d'étude, le statut matrimonial, le nombre d'enfants et la région d'origine.

De tous les paramètres évalués, seuls le nombre d'enfants, le niveau d'étude et la région d'origine ont eu un impact sur la motivation au travail. Cependant l'ancienneté, l'âge et le statut matrimonial n'ont pas eu un effet significatif sur ces derniers.

Pour évaluer l'existence d'une association entre les paramètres socio-démographiques et la motivation au travail, nous avons utilisé le test du chi carré de contingence. Le coefficient de corrélation phi a été utilisé pour quantifier la force et la direction de l'association entre les variables catégorielles. La force de l'association a été évaluée à partir d'une valeur seuil de phi 0,184 en deçà de laquelle, l'association était considérée au seuil de signification $p=0,05$ non significative. Pour des valeurs de phi comprises entre 0,184 et 0,3, l'association a été considérée comme modérée. Tandis que pour des valeurs de phi supérieures à 0,3, l'association a été considérée comme forte. Quant à la direction de l'association, elle a été déterminée par le signe le du coefficient. Ainsi, l'association était considérée négative pour des valeurs de $\phi < 1$ et positive pour des valeurs de $\phi > 1$. Seules les associations qui se sont révélées significatives, ont été regroupées et présentées sous forme de tableaux.

5.1.1. Variation de la motivation au travail selon le nombre d'enfants

Tableau 2 :

Variation de la motivation au travail selon le nombre d'enfants

	Mis	Meid	Mein
khi-2	5,6	6,445	4,958
Phi	-0,217	-0,233	-0,204
Sig	0,018	0,01	0,026

MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet du nombre d'enfants sur la motivation au travail. Les données collectées sur ces variables ont fait l'objet d'une catégorisation suivant la position des réponses sur l'échelle ordinale. Au terme de cette opération, chaque variable comporte deux modalités. Le croisement des modalités obtenues nous a logiquement conduits à procéder à une comparaison d'effectifs qui en découlent dans un tableau de contingence. La force des liens constatés a fait l'objet d'un test à l'aide du chi deux de contingence. Il apparaît que :

La motivation intrinsèque à la stimulation, la motivation extrinsèque identifiée et la motivation extrinsèque introjectée sont significativement associées au nombre d'enfants des agents. Cette association est négative et modérée pour la motivation intrinsèque à la stimulation (khi-2= 5,6 ; phi= -0,217 et p=0,018), la motivation extrinsèque identifiée (khi-2= 6,445; phi= -0,233et p=0,01) et la motivation extrinsèque introjectée (khi-2= 4,958; phi= -0,204et p=0,026).

Les agents avec plus de quatre enfants affichent des niveaux plus faibles de motivation intrinsèque à la stimulation, de motivation extrinsèque identifiée et de motivation extrinsèque introjectée par rapport à ceux qui ont moins de quatre enfants.

5.1.2. Variation de la motivation au travail selon le niveau d'étude

Tableau 29 :

Variation des caractéristiques de l'emploi, du sens du travail et de la motivation au travail selon le niveau d'étude

	MIC	MIAC	MEId
khi-2	10,388	9,081	21,399
Phi	-0,295	-0,276	-0,424
Sig	0,001	0,003	0,000

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ;

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet du niveau d'étude sur la motivation au travail. Les données collectées sur ces variables ont fait l'objet d'une catégorisation suivant la position des réponses sur l'échelle ordinale. Au terme de cette opération, chaque variable comporte deux modalités. Le croisement des modalités obtenues nous a logiquement conduits à procéder à une comparaison d'effectifs qui en découlent dans un tableau de contingence. La force des liens constatés a fait l'objet d'un test à l'aide du chi deux de contingence.

L'analyse des résultats obtenus révèle que le niveau d'étude affecte significativement certaines dimensions de la motivation au travail notamment la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement et la motivation extrinsèque identifiée.

Les dimensions de la motivation au travail convoquées ici ont une association négative avec le niveau d'étude des agents de propreté. Cette association était modérée pour la motivation intrinsèque à la connaissance ($khi-2= 10,388$, $phi=-0,295$, $p=0,001$), la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($khi-2= 9,081$, $phi=-0,276$, $p=0,003$); et forte pour la motivation extrinsèque identifiée ($khi-2= 21,399$, $phi=-0,424$, $p=0,000$).

Par rapport aux agents ayant un niveau d'études inférieur ou égal au Certificat d'Études Primaires (CEP), ceux ayant un niveau d'études supérieur au CEP expriment une faible motivation intrinsèque à la connaissance et à l'accomplissement, ainsi qu'une faible motivation extrinsèque identifiée.

5.1.3. Variation de la motivation au travail selon la région

Tableau 30 :

Variation de la motivation au travail selon la région

	MERE	AmI
khi-2	9,075	8,64
Phi	0,276	0,269
Sig	0,003	0,003

MERE= Motivation extrinsèque de régulation externe ; AmI= Amotivation

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet de la région d'origine sur la motivation au travail. Les données collectées sur ces variables ont fait l'objet d'une catégorisation suivant la position des réponses sur l'échelle ordinale. Au terme de cette opération, chaque variable comporte deux modalités. Le croisement des modalités obtenues nous a logiquement conduits à procéder à une comparaison d'effectifs qui en découlent dans un tableau de contingence. La force des liens constatés a fait l'objet d'un test à l'aide du chi deux de contingence. Il apparaît que :

La région d'origine était significativement et positivement liée à la motivation extrinsèque de régulation externe ($khi-2= 9,075$; $phi= 0,276$ et $p=0,003$) et à l'amotivation interne ($khi-2= 8,64$; $phi= 0,269$ et $p=0,003$).

Contrairement aux agents autochtones (Centre), les agents provenant des autres régions du pays expriment une faible motivation extrinsèque de régulation externe ainsi qu'une faible amotivation interne.

5.1.4. Variation de la motivation au travail selon le poste

Tableau 31 :

Variation de la motivation selon le poste

	MIC	MEId	MEIn	MER
khi-2	4,069	8,367	7,695	13,436
Phi	0,185	-0,265	-0,254	-0,336
Sig	0,044	0,004	0,006	0,000

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER = Motivation extrinsèque régulation externe ;

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet du poste sur la motivation au travail. Les données collectées sur ces variables ont fait l'objet d'une catégorisation suivant la position des réponses sur l'échelle ordinale. Au terme de cette opération, chaque variable comporte deux modalités. Le croisement des modalités obtenues nous a logiquement conduits à procéder à une comparaison d'effectifs qui en découlent dans un tableau de contingence. La force des liens constatés a fait l'objet d'un test à l'aide du chi deux de contingence. Il apparaît que :

Ici, seule l'association entre les postes et la motivation intrinsèque à la connaissance était positive et modérée ($khi-2= 4,069$, $phi= 0,185$, $p=0,044$) ; elle était par contre négative avec toutes les dimensions de la motivation extrinsèque. Cette association était modérée pour avec la motivation extrinsèque identifiée ($khi-2= 8,367$, $phi= -0,265$, $p=0,004$) et la motivation extrinsèque introjectée ($khi-2= 7,695$, $phi= -0,254$, $p=0,006$), forte avec la motivation extérieure de régulation ($khi-2= 13,436$, $phi= -0,336$, $p=0,000$).

En effet, les responsables (chefs d'équipes et chefs de zones) affichent une forte motivation intrinsèque, mais en revanche, ils ont une faible motivation extrinsèque identifiée et introjectée, ainsi qu'une faible motivation extérieure de régulation.

5.2. ANALYSE CORRELATIONNELLE

L'objectif de cette partie vise à vérifier s'il existe une relation entre les caractéristiques de l'emploi, le sens du travail et la motivation au travail des agents de propreté de la société HYSACAM.

L'évaluation de la motivation au travail a été réalisée à l'aide d'une échelle ordinale composée de 7 catégories, allant de "Ne correspond pas du tout" à "Correspond très fortement". Pour faciliter l'analyse, nous avons discrétisé ces données en regroupant les scores en deux catégories distinctes.

- La première catégorie, appelée "faiblement scorée", comprend les individus qui ont obtenu les scores de 1 (Ne correspond pas du tout), 2 (Correspond très peu), 3 (Correspond un peu) et 4 (Correspond moyennement) ;
- La seconde catégorie, appelée "fortement scorée", regroupe les individus ayant obtenu les scores de 5 (Correspond assez), 6 (Correspond fortement) et 7 (Correspond très fortement).
- Cette discrétisation nous permet de simplifier l'analyse en fournissant une représentation condensée des niveaux d'évaluation de la motivation.

Les données de nature catégorielles ordinale discrétisées en données catégorielles catégorielles, nous avons eu recours au khi-carré d'indépendance afin d'évaluer l'existence d'une telle association.

- **Association entre la variété des compétences et la motivation**

Tableau 32:

Evaluation de l'association entre la variété des compétences et la motivation

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	1,225	3,980	0,885	7,9	0,098	1,069	0,623	1,652
Sig	0,268	0,046	0,34	0,005	0,755	0,301	0,43	0,199

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau ci-dessus illustre l'évaluation de l'association entre la variété de compétences et la motivation au travail (Tableau 32). L'analyse du test du khi-2 d'indépendance révèle une corrélation significative entre la variété de compétences et la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($p=0,046$), ainsi qu'entre la variété de compétences et la motivation extrinsèque identifiée au travail ($p=0,005$). Cependant, aucune corrélation n'a été observée entre la variété de compétences et les autres dimensions de la motivation.

- **Association entre l'identification de la tâche et la motivation au travail**

Tableau 33 :

Evaluation de l'association entre l'identification de la tâche et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	0,089	0,877	1,202	5,478	1,352	12,90	0,871	0,201
Sig	0,765	0,349	0,273	0,018	0,245	0,000	0,351	0,654

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER = Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'analyse de l'association entre l'identification de la tâche et la motivation au travail (Tableau 33) indique une corrélation significative entre l'identification de la tâche et la motivation extrinsèque identifiée ($p=0,018$), ainsi qu'entre l'identification de la tâche et la motivation extrinsèque de régulation ($p=0,000$). Cependant, aucune corrélation n'a été observée entre l'identification de la tâche et les autres dimensions de la motivation.

- **Association entre l'importance de la tâche et la motivation au travail**

Tableau 34 :

Evaluation de l'association entre l'importance de la tâche et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	1,856	1,176	0,157	2,399	0,728	0,033	1,500	12,888
Sig	1,73	0,278	0,692	0,121	0,394	0,856	0,214	0,000

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation

extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'analyse du test du khi-2 d'indépendance révèle que parmi toutes les dimensions de la motivation évaluées, seule l'amotivation extérieure présente une corrélation significative ($p=0,000$) avec l'importance de la tâche (Tableau 34).

- **Association entre l'autonomie et la motivation au travail**

Tableau 35 :

Evaluation de l'association entre l'autonomie et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	10,876	8,314	3,085	5,57	6,493	1,069	2,003	1,652
Sig	0,007	0,004	0,79	0,018	0,011	0,301	0,157	0,199

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau ci-dessus illustre l'évaluation de l'association entre l'autonomie et la motivation au travail (Tableau 35). Il en ressort que, l'autonomie présente des associations significatives avec plusieurs dimensions de la motivation. Plus précisément, l'autonomie est significativement liée à la motivation intrinsèque à la connaissance ($p=0,007$), la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($p=0,004$), la motivation extrinsèque identifiée ($p=0,018$) et la motivation extrinsèque introjectée ($p=0,011$). Cependant, aucune corrélation n'a été identifiée entre l'autonomie et les autres dimensions de la motivation.

- **Association entre la relation aux autres et la motivation au travail**

Tableau 47 :

Evaluation de l'association entre la relation aux autres et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	2,240	0,078	1,155	0,000	1,021	1,728	0,13	0,15
Sig	0,134	0,078	0,282	0,994	0,312	0,189	0,910	0,903

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau ci-dessus présente l'évaluation de l'association entre la relation aux autres et la motivation au travail (Tableau 36). Les résultats indiquent qu'il n'y a aucune corrélation entre la relation aux autres et la motivation au travail.

- **Association entre le feedback aux autres et la motivation au travail**

Tableau 37 :

Evaluation de l'association entre le feedback aux autres et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	0,436	3,88	1,077	4,562	0,41	1,819	1,886	0,037
Sig	0,509	0,058	0,299	0,033	0,839	0,177	0,170	0,847

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau ci-dessus illustre l'évaluation de l'association entre le feedback aux autres et la motivation au travail (Tableau 37). Les résultats indiquent que parmi toutes les dimensions de la motivation évaluées, seule la motivation extrinsèque identifiée présente une corrélation significative ($p=0,033$) avec le feedback aux autres.

- **Association entre le feedback à la tâche et la motivation au travail**

Tableau 38 :

Evaluation de l'association entre le feedback à la tâche et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	0,538	7,825	0,773	3,19	7,907	4,14	4,351	2,242
Sig	0,463	0,005	0,379	0,074	0,005	0,042	0,077	0,132

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau 38 présente l'évaluation de l'association entre le feedback à la tâche et la motivation au travail. Les résultats montrent que parmi toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($p=0,005$) et la motivation extrinsèque introjectée ($p=0,005$) sont significativement liées au feedback à la tâche.

- **Association entre l'utilité et la motivation au travail**

Tableau 39 :

Evaluation de l'association entre l'utilité et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	16,712	10,013	2,909	6,699	0,427	4,021	3,095	3,095
Sig	0,000	0,002	0,088	0,01	0,513	0,045	0,079	0,079

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MMER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau ci-dessus présente l'évaluation de l'association entre l'utilité au travail et la motivation au travail (Tableau 39). Les résultats soulignent une corrélation significative entre l'utilité et plusieurs dimensions de la motivation. Plus précisément, l'utilité est significativement liée à la motivation intrinsèque à la connaissance ($p=0,000$), la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($p=0,002$), la motivation extrinsèque identifiée ($p=0,01$) et la motivation

extrinsèque introjectée ($p=0,045$). Toutefois, aucune association n'a été observée entre l'utilité et les autres dimensions de la motivation.

- **Association entre la compréhension et la motivation au travail**

Tableau 40 :

Evaluation de l'association entre la compréhension et la motivation au travail

	MIC	MIAC	MIS	MEId	MEIn	MER	AmI	AMe
Chi-2	4,874	5,3	1,404	1,625	1,988	2,007	2,924	0,528
Sig	0,027	0,021	0,238	0,202	0,159	0,157	0,087	0,416

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

Le tableau ci-dessus illustre l'évaluation de l'association entre la compréhension et la motivation au travail (Tableau 40). Les résultats révèlent que parmi toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation intrinsèque à la connaissance ($p=0,027$) et la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($p=0,021$) présentent une corrélation significative avec la compréhension au travail.

Bien que le chi-carré d'indépendance soit adapté pour évaluer l'association entre des variables catégorielles, il ne fournit pas d'informations sur la force ou la direction de cette association. D'où l'importance d'effectuer régression logistique, qui permet de modéliser et d'estimer les effets des variables indépendantes catégorielles sur la variable dépendante binaire (motivation au travail).

5.4. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES

Il convient de rappeler que l'hypothèse générale de cette étude a été formulée comme suit : *les caractéristiques de l'emploi et le sens du travail augmentent la motivation au travail des agents de propriété de HYSACAM-Yaoundé.*

Dans cette partie du travail, nous allons vérifier 9 hypothèses opérationnelles formulées suivant l'opérationnalisation des variables de l'étude.

Les données de nature catégorielle ordinale ont été transformées en valeurs catégorielles discrètes. Ces valeurs ont ensuite été utilisées dans une régression logistique binaire pour évaluer l'impact des caractéristiques du travail et du sens du travail sur les différentes dimensions de la motivation des employés. La variable cible était la motivation des employés, codée comme binaire : élevée (1) ou faible (0). Cette variable a été subdivisée en huit dimensions : la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement, la motivation intrinsèque à la stimulation, la motivation extrinsèque identifiée, la motivation extrinsèque introjectée, la motivation extrinsèque régulation externe, l'amotivation interne et l'amotivation externe. Chaque dimension a été soumise à une régression logistique binaire afin de déterminer quelles caractéristiques du travail et quelles dimensions du sens du travail étaient significativement associées à chacune de ces dimensions de la motivation des employés.

Les variables explicatives étaient donc les différentes caractéristiques de l'emploi (variété des compétences, l'identification de la tâche, l'importance de la tâche, l'autonomie, la relation aux autres, le feedback aux autres et le feedback à la tâche) et les différentes dimensions du sens du travail, à savoir l'utilité et la compréhension, ont également été incluses en tant que variables explicatives.

Après avoir effectué les régressions logistiques binaires individuellement pour chaque dimension de la motivation (Annexe I), les résultats ont été regroupés afin de donner une vision globale de l'impact de chaque caractéristique du travail et de chaque dimension du sens du travail sur chaque aspect de la motivation. Cette approche permet de faciliter la compréhension des relations complexes entre les variables et d'identifier les facteurs clés qui influencent les différentes dimensions de la motivation.

5.4.1. Vérification de la première hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO1 : La variété de compétences augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 41

Impact de la variété de compétences sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	Sig (khi-2)	R²cox	R²Ng
MIC	-,644	,250	,525	42,17	0,000	0,298	0,431
MIAC	-1,430	,009	,239	39,04	0,000	0,280	0,383
MIS	-1,118	,175	,327	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	-1,817	,001	,163	-1,82	0,000	,001	,163
MEIn	-,442	,345	,643	19,38	0,024	0,148	0,204
MER	,058	,898	1,060	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	,827	,313	2,286	15,114	0,088	0,12	0,24
Ame	,587	,238	1,799	20,689	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'étudier l'impact de la variété des compétences sur la motivation au travail. Dans cette optique, nous avons extrait les résultats spécifiques à l'influence de la variété des compétences sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus (Tableau 41), afin de présenter une vision globale de l'influence de la variété des compétences sur ces différents aspects de la motivation.

Il ressort de cette analyse que, parmi toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation intrinsèque à l'accomplissement et la motivation extrinsèque identifiée sont significativement influencées par la variété des compétences.

Contrairement à nos attentes, les résultats indiquent une association négative entre la variété des compétences et ces deux dimensions de la motivation au travail. Plus précisément, les individus percevant une faible variété de compétences présentent significativement 4,18 fois plus de chance ($P = 0,009$) d'avoir une forte motivation intrinsèque à l'accomplissement et 1,6 fois plus de chance ($P = 0,001$) d'avoir une forte motivation extrinsèque identifiée par rapport à ceux qui perçoivent une forte variété de compétences.

Ces résultats remettent en question notre hypothèse initiale (HO1) selon laquelle une plus grande variété de compétences serait associée à une plus grande motivation intrinsèque à l'accomplissement et à la motivation extrinsèque identifiée.

De plus, aucune association significative n'a été observée entre la variété des compétences et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui va à l'encontre de nos prédictions initiales. L'hypothèse HO1 est donc rejetée.

5.4.2. Vérification de la deuxième hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO2 : L'identification de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 42

Impact de l'identification de la tâche sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	Sig (khi-2)	R²	R²
MIC	,509	,369	1,664	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	,515	,316	1,674	39,042	0,000	0,280	0,383
MIS	1,521	,068	4,575	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	1,451	,004	4,268	37,38	0,000	0,27	0,36
MEIn	,539	,235	1,714	19,384	0,024	0,148	0,204
MER	1,550	,001	4,711	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	,582	,437	1,790	15,114	0,088	0,12	0,24
Ame	,126	,460	,075	20,689	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet de l'identification de la tâche sur la motivation au travail. Pour cela, nous avons extrait les résultats spécifiques à l'impact de l'identification de la tâche sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus (Tableau 42), afin de présenter une vision globale de l'influence de l'identification de la tâche sur ces différents aspects de la motivation.

Il ressort de cette analyse que, parmi toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation extrinsèque identifiée et la motivation extrinsèque à la régulation sont significativement influencées par l'identification de la tâche.

L'analyse de ces résultats indique qu'il existe une association positive entre l'identification faible de la tâche et ces deux dimensions de la motivation au travail. Plus précisément, les individus qui identifient faiblement leurs tâches présentent significativement 4,3 fois plus de chance ($P = 0,004$) d'avoir une faible motivation extrinsèque identifiée et 4,7 fois plus de chance ($P = 0,001$) d'avoir une faible motivation extrinsèque à la régulation par rapport à ceux qui identifient clairement leurs tâches.

Bien qu'il existe une association positive entre l'identification de la tâche et ces deux dimensions de la motivation au travail, aucune association significative n'a été observée entre l'identification de la tâche et toutes les autres dimensions de la motivation.

Ces résultats remettent en question notre hypothèse initiale (HO2) qui est donc rejetée.

5.4.3. Vérification de la troisième hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO3 : L'importance de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 43*Impact de l'importance de la tâche sur la motivation au travail*

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	Sig (khi-2)	R²	R²
MIC	-,018	,976	,982	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	,287	,566	1,333	39,042	0,000	0,280	0,383
MIS	-,692	,426	,500	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	,439	,360	1,551	37,38	0,000	0,27	0,36
MEIn	,228	,634	1,256	19,384	0,024	0,148	0,204
MER	-,376	,424	,686	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	,549	,430	1,731	15,114	0,088	0,12	0,24
Ame	1,502	,001	4,489	20,689	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'effet de l'importance de la tâche sur la motivation au travail. Dans cette optique, nous avons extrait les résultats relatifs à l'association entre l'importance de la tâche et les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence de l'importance perçue de la tâche sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 43).

Il ressort de cette analyse que, de toutes les dimensions de la motivation, seule l'amotivation est significativement influencée par l'importance de la tâche. Plus précisément, les agents qui perçoivent une faible importance de leurs tâches ont significativement 4,4 fois plus de chance ($P=0,001$) d'avoir une faible amotivation extérieure comparativement aux individus qui perçoivent une forte importance de leur tâche. Bien qu'il existe une association positive ($exp B > 0$) entre l'importance de la tâche et l'amotivation au travail, il n'a cependant été observé aucune association entre l'importance de la tâche et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui nous permet donc d'infirmer l'hypothèse HO3 qui est par conséquent rejetée.

5.4.4. Vérification de la quatrième hypothèse

HO4 : L'autonomie augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 44

Impact de l'autonomie sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	Sig (khi-2)	R²	R²
MIC	2,502	,001	12,210	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	1,645	,004	5,183	39,042	0,000	0,280	0,383
MIS	2,599	,044	13,455	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	1,198	,017	3,313	37,38	0,000	0,27	0,36
MEIn	1,070	,018	2,917	19,384	0,024	0,148	0,204
MER	,532	,252	1,702	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	,952	,263	2,590	15,114	0,088	0,12	0,24
Ame	,381	,429	1,464	20,689	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'impact de l'autonomie sur la motivation au travail.

Dans cette optique, nous avons extrait les résultats relatifs à l'association entre l'autonomie et les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence de l'autonomie sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 44).

Les résultats de cette analyse mettent en évidence l'impact significatif de l'autonomie sur plusieurs dimensions de la motivation au travail, notamment la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement, la motivation intrinsèque à la stimulation et la motivation extrinsèque introjectée.

Plus précisément, les individus qui ont une faible autonomie présentent des chances significativement plus élevées d'avoir une faible motivation intrinsèque à la connaissance (**12,2 fois plus de chances, $P = 0,001$**), une faible motivation intrinsèque à l'accomplissement (**5,12 fois plus de chances, $P = 0,004$**), une faible motivation à la stimulation (**13,5 fois plus de chances, $P = 0,044$**) et une faible motivation extrinsèque introjectée (**2,9 fois plus de chances, $P = 0,018$**) par rapport à ceux qui ont une forte autonomie.

Ces résultats soutiennent notre hypothèse initiale (HO4) selon laquelle l'autonomie augmente avec la motivation au travail. Cependant, aucune association significative n'a été observée entre l'autonomie et les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse HO4.

5.4.5. Vérification de la cinquième hypothèse

HO5 : La relation aux autres augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 45

Impact de la relation aux autres sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2		R²	R²		B
MIC	,912	,224	2,490	42,2	0,000	0,298	0,431	MIC	,912
MIAC	-,716	,209	,488	39,042	0,000	0,280	0,383	MIAC	-,716
MIS	1,037	,397	2,821	16,04	0,066	0,126	0,274	MIS	1,037
MEId	-,508	,356	,602	37,38	0,000	0,27	0,36	MEId	-,508
MEIn	-,839	,134	,432	19,384	0,024	0,148	0,204	MEIn	-,839
MER	-1,239	,043	,290	25,43	0,003	0,192	0,26	MER	-1,239
AmI	-,088	,913	,916	15,114	0,088	0,12	0,24	AmI	-,088
Ame	-,262	,628	,770	20,689	0,014	0,16	0,221	Ame	-,262

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation

extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER = Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner la relation aux autres au travail sur la motivation au travail. Dans cette optique, nous avons extrait les résultats relatifs à l'influence de la relation aux autres sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence de la relation aux autres sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 45).

L'analyse de ces résultats révèle que, parmi toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation à la régulation externe est significativement influencée par les rapports interpersonnels. Plus précisément, les individus qui entretiennent une faible relation avec leurs collègues et leur environnement de travail ont significativement 3,4 fois plus de chances ($P = 0,043$) d'avoir une forte motivation à régulation externe par rapport à ceux qui entretiennent une relation plus forte avec les autres. Ces résultats nous permettent de rejeter notre hypothèse initiale (HO5), qui suggérait une influence plus étendue de la relation aux autres sur l'ensemble des dimensions de la motivation au travail.

5.4.6. Vérification de la sixième hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO6 : Le feedback à la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 46

Impact du feedback à la tâche sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	SigK2	R²	R²
MIC	-1,336	,079	,263	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	1,900	,028	6,686	39,04	0,000	0,280	0,383
MIS	-1,296	,183	,274	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	,832	,206	2,299	37,38	0,000	0,27	0,36

MEIn	1,267	,024	3,550	19,38	0,024	0,148	0,204
MER	,464	,415	1,590	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	-1,808	,022	,164	15,11	0,088	0,12	0,24
Ame	-,839	,580	2,092	20,69	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'impact du feedback à la tâche sur la motivation au travail. Pour cela, nous avons extrait les résultats relatifs à l'influence feedback à la tâche sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence de feedback à la tâche sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 46).

L'analyse des résultats met en évidence l'influence significative du feedback à la tâche sur plusieurs dimensions de la motivation au travail, notamment la motivation intrinsèque à l'accomplissement, la motivation extrinsèque introjectée et l'amotivation interne.

Plus précisément, les individus qui reçoivent un mauvais feedback à la tâche ont significativement 6,7 fois plus de chances ($P = 0,03$) d'avoir une faible motivation intrinsèque à l'accomplissement et 3,5 fois plus de chances ($P = 0,24$) d'avoir une faible motivation extrinsèque introjectée par rapport à ceux qui reçoivent un bon feedback à la tâche.

Cependant, contrairement à nos attentes, les individus qui reçoivent un mauvais feedback à la tâche présentent significativement 6 fois plus de chances ($p=0,022$) d'avoir une forte amotivation interne. Cette association négative ($\exp B < 0$) entre le feedback à la tâche et l'amotivation interne nous amène à rejeter l'hypothèse HO6.

De plus, aucune association significative n'a été observée entre l'amotivation interne et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

5.4.7. Vérification de la septième hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO7 : Le feedback aux autres augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 47

Impact du feedback aux autres sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	0,000	R²	R²
MIC	,240	,664	1,271	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	,500	,301	1,649	39,04	0,066	0,280	0,383
MIS	-,833	,269	,435	16,04	0,000	0,126	0,274
MEId	,697	,132	2,008	37,38	0,024	0,27	0,36
MEIn	-,313	,487	,731	19,38	0,003	0,148	0,204
MER	,213	,631	1,237	25,43	0,088	0,192	0,26
AmI	1,169	,578	1,087	,153	0,014	2,966	0,24
Ame	-,050	,912	,951	20,68	0,000	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'impact du feedback aux autres sur la motivation au travail. Pour cela, nous avons extrait les résultats relatifs à l'influence feedback aux autres sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence de feedback aux autres sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 47).

Les résultats de notre analyse indiquent que le feedback aux autres n'a aucune influence sur les différentes dimensions de la motivation. En effet, aucune association significative n'a

été observée entre le feedback aux autres et les différentes dimensions de la motivation examinées. Par conséquent, l'hypothèse HO7 est donc rejetée.

5.4.8. Vérification de la huitième hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO8 : L'utilité augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 48 :

Impact de l'utilité sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	SigK2	R²	R²
MIC	3,286	,004	26,745	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	1,169	,043	3,217	39,04	0,000	0,280	0,383
MIS	1,630	,204	5,104	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	,841	,109	2,318	37,38	0,000	0,27	0,36
MEIn	-,161	,758	,851	19,38	0,024	0,148	0,204
MER	,551	,272	1,735	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	,299	,706	1,349	15,11	0,088	0,12	0,24
Ame	-,844	,106	,430	20,69	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER =Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'impact de l'utilité du travail sur la motivation au travail. Pour cela, nous avons extrait les résultats relatifs à l'utilité aux autres sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence l'utilité du travail sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 48).

Les résultats de cette étude révèlent que l'utilité a une influence significative sur la motivation intrinsèque à la connaissance et la motivation intrinsèque à l'accomplissement.

Plus précisément, les individus qui perçoivent une faible utilité de leur travail ont significativement 26,7 fois plus de chances ($P = 0,004$) d'avoir une faible motivation intrinsèque à la connaissance et 3,2 fois plus de chances ($P = 0,043$) d'avoir une faible motivation intrinsèque à l'accomplissement par rapport à ceux qui perçoivent une forte utilité de leur travail.

Cependant, aucune association significative n'a été observée entre l'utilité et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui nous permet de rejeter l'hypothèse HO8.

5.4.9. Vérification de la neuvième hypothèse

Cette hypothèse a été formulée comme suit :

HO9 :

La compréhension augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé

Tableau 49 :

Impact de la compréhension du travail sur la motivation au travail

	B	Sig.(B)	Exp(B)	Khi-2	SigK2	R²	R²
MIC	,768	,381	2,156	42,2	0,000	0,298	0,431
MIAC	,819	,246	2,267	39,04	0,000	0,280	0,383
MIS	1,166	,413	3,209	16,04	0,066	0,126	0,274
MEId	,302	,622	1,353	37,38	0,000	0,27	0,36
MEIn	,816	,161	2,261	19,38	0,024	0,148	0,204
MER	,769	,196	2,157	25,43	0,003	0,192	0,26
AmI	-1,375	,085	,253	15,11	0,088	0,12	0,24
Ame	,042	,945	1,043	20,69	0,014	0,16	0,221

MIC = Motivation intrinsèque à la connaissance ; MIAC= Motivation intrinsèque à l'accomplissement ; MIS = Motivation intrinsèque à la stimulation ; MEId = Motivation

extrinsèque identifiée ; MEIn = Motivation extrinsèque introjectée ; MER = Motivation extrinsèque régulation externe ; AmI = Amotivation interne ; AmE=Amotivation externe.

L'objectif de cette analyse est d'examiner l'impact de la compréhension du travail sur la motivation au travail. Dans cette optique, nous avons extrait les résultats relatifs à la compréhension du travail sur les différentes dimensions de la motivation à partir de nos modèles de régression logistique binaire. Ces résultats ont été regroupés dans le tableau ci-dessus, afin de présenter une vision globale de l'influence la compréhension du travail sur ces différentes dimensions de la motivation (Tableau 49).

Les résultats de notre analyse indiquent que la compréhension du travail n'a aucune influence sur les différentes dimensions de la motivation. En effet, aucune association significative n'a été observée entre la compréhension du travail et les différentes dimensions de la motivation examinées. Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse HO9, qui postulait un lien entre la compréhension du travail et la motivation au travail.

CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif général de la présente étude est d'étudier la relation entre les caractéristiques de l'emploi, le sens du travail et la motivation au travail chez les agents de propreté. Le présent chapitre est consacré à l'interprétation et la discussion des résultats de cette recherche.

6.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

6.1.1 Effets des variables socio-démographiques sur la motivation au travail

L'analyse de la régression logistique effectuée a révélé qu'il existe un effet statistiquement significatif entre le nombre d'enfants, le niveau d'étude, la région d'origine, le poste et la motivation au travail.

- **Le nombre d'enfants et la motivation au travail**

L'évaluation de l'impact du nombre d'enfants sur la motivation au travail relève que de toutes les dimensions de la motivation, seules la motivation intrinsèque à la stimulation, la motivation extrinsèque identifiée et la motivation extrinsèque introjectée sont significativement associées au nombre d'enfants des agents. Cette association est négative et modérée pour la motivation intrinsèque à la stimulation ($khi-2= 5,6$; $\phi_i= -0,217$ et $p=0,018$), la motivation extrinsèque identifiée ($khi-2= 6,445$; $\phi_i= -0,233$ et $p=0,01$) et la motivation extrinsèque introjectée ($khi-2= 4,958$; $\phi_i= -0,204$ et $p=0,026$). Autrement dit, les agents avec plus de quatre enfants affichent des niveaux plus faibles de motivation intrinsèque à la stimulation, de motivation extrinsèque identifiée et de motivation extrinsèque introjectée par rapport à ceux qui ont moins de quatre enfants.

En effet, pour la majorité des agents ayant des enfants que nous avons interrogés, assurer la responsabilité familiale est l'une des raisons qui donnent sens à leur présence au travail : *mon petit tout ce que nous faisons, c'est pour mettre nos enfants à l'abri du besoin*. Malheureusement le retard de paie chronique qui semble désormais faire partir des us de la société frustre cet objectif. Nous écoutons aussi des reprises de la question de Arendt (1983) *A quoi nous sert un travail qui ne nous permet pas de survivre, d'envoyer nos enfants à l'école, d'assurer nos responsabilités familiales?* Ainsi, un travail qui ne permet pas de concilier les responsabilités familiales, y compris la prise en charge des enfants, entrave la satisfaction des besoins psychologiques liés à la vie personnelle, et par conséquent, impacter négativement la motivation au travail. C'est d'ailleurs ce que Deci et Ryan (1985) soutiennent quand ils

présentent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux comme condition d'amélioration de la motivation au travail.

Cet avis n'est pas partagé par les études de Mihailov (2020) qui n'a pas pu prouver pleinement la corrélation directe entre la présence des enfants dans la vie d'un employé et les facteurs de motivation au travail. Cependant, son étude prouve que les employés avec ou sans enfants sont motivés par l'affiliation et les aspects sociaux du travail.

- **Le niveau d'étude et la motivation au travail**

L'évaluation du niveau d'étude sur la motivation a montré que de toutes les dimensions de la motivation seules la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement et la motivation extrinsèque identifiée ont une association négative avec le niveau d'étude des agents de propreté. Cette association était modérée pour la motivation intrinsèque à la connaissance ($\chi^2= 10,388$, $\phi=-0,295$, $p=0,001$), la motivation intrinsèque à l'accomplissement ($\chi^2= 9,081$, $\phi=-0,276$, $p=0,003$); et forte pour la motivation extrinsèque identifiée ($\chi^2= 21,399$, $\phi=-0,424$, $p=0,000$).

Par rapport aux agents ayant un niveau d'études inférieur ou égal au Certificat d'Études Primaires (CEP), ceux ayant un niveau d'études supérieur au CEP expriment une faible motivation intrinsèque à la connaissance et à l'accomplissement, ainsi qu'une faible motivation extrinsèque identifiée. En effet, le métier d'agent de propreté semble peu plaisant et moins valorisant pour des agents ayant un certain niveau d'étude. Les agents de propreté ayant un niveau supérieur au CEP ont le sentiment d'être à un poste sous qualifié pour eux. Leur perception d'être surdiplômés pour ce métier les conduit souvent à la croyance d'une sous-utilisation de leur compétence (Boudabbous & Mâalej, 2011). C'est juste le contexte du chômage élevé qui les pousse à accepter un emploi qui dévalorise leur niveau académique (témoignage d'Eric, agent de propreté ayant une licence).

Ces résultats sont contraires à ceux de Hitka et Balazova (2014) pour qui le niveau de motivation ne varie pas en fonction du niveau d'étude. D'ailleurs que pour ces chercheurs, tous les salariés peu importe leur niveau d'étude ont pour principal facteur de motivation le salaire de base.

- **La région d'origine et la motivation au travail**

L'évaluation de l'effet de la région d'origine sur la motivation a montré que la région d'origine était significativement et positivement liée à la motivation extrinsèque de régulation

externe ($khi-2= 9,075$; $\phi= 0,276$ et $p=0,003$) et l'amotivation interne ($khi-2= 8,64$; $\phi= 0,269$ et $p=0,003$). Autrement dit, contrairement aux agents autochtones (Centre), les agents provenant des autres régions du pays expriment une faible motivation extrinsèque de régulation externe ainsi qu'une faible amotivation interne.

Il ressort dès lors que les originaires du centre sont susceptibles d'être les plus motivés par les récompenses matérielles ou les sanctions appliquées et sont plus prédisposés à agir de façon automatique au sein de l'agence Hysacam-Yaoundé. En effet, selon Deci et Ryan (1985) lorsque les individus se sentent contrôlés ou pressés à agir d'une certaine manière par des facteurs externes tels que des récompenses et sanctions, leur motivation devient plus extrinsèque et moins autonome, ce qui peut conduire à une forme d'automatisme dans leurs comportements. Les originaires du Centre sont donc les plus susceptibles de travailler sans implication volontaire. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Wisner (2016) qui ont prouvé que les traits socio-culturels : la croyance en l'omnipotence des divinités, la foi en l'aide des autres, la philosophie du passage et la tension vers l'égalitarisme influencent significativement sur la motivation au travail.

En effet, la Région du Centre est dominée par la culture « Bété ». Et le peuple Bété a une tension vers l'égalitarisme très prononcée (Bitang, 2011). Cette tension vers l'égalitarisme peut être un terrain très propice pour l'aversion pour la culture de la compétition, la concurrence et l'émulation (Logossah 2007). Ces différents éléments contribuent à l'émergence du conformisme qui se caractérise par la frustration de la créativité et le déni du succès de l'autre (Dorvillier, 2011). Ici, la priorité c'est le groupe et non l'individu. Cette logique semble être propice pour le développement des comportements automatiques et le développement de la motivation extrinsèque.

- **Le poste et la motivation au travail**

L'évaluation de l'effet du poste sur la motivation a montré que seule l'association entre les postes et la motivation intrinsèque à la connaissance était positive et modérée ($khi-2= 4,069$, $\phi= 0,185$, $p=0,044$) ; elle était par contre négative avec toutes les dimensions de la motivation extrinsèque. Cette association était modérée pour la motivation extrinsèque identifiée ($khi-2= 8,367$, $\phi= -0,265$, $p=0,004$) et la motivation extrinsèque introjectée ($khi-2= 7,695$, $\phi= -0,254$, $p=0,006$), forte avec la motivation extérieure de régulation ($khi-2= 13,436$, $\phi= -0,336$, $p=0,000$).

En effet, les responsables (chefs d'équipes et chefs de zones) affichent une forte motivation intrinsèque, mais en revanche, ils ont une faible motivation extrinsèque identifiée et introjectée, ainsi qu'une faible motivation extérieure de régulation. Le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Odham (1985) peut nous aider à comprendre ces résultats puisque selon lui, le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits : la responsabilité, le besoin du sens du travail et du feedback (Monette & Matte, 2002). Il est important de préciser que ce besoin est satisfait par le sentiment de compétence et d'autonomie. Alors plus les agents de propreté (responsables) ont une motivation intrinsèque à la connaissance élevée parce qu'ils ont une perception de responsabilité qui peut favoriser un plus grand sentiment de responsabilité.

Les résultats obtenus entre les variables sociodémographiques et la motivation au travail des agents interrogés montrent que c'est une profession où les aspects sociaux, culturels et éducatifs sont des critères non négligeables. Certaines de ces variables semblent jouer un rôle de poids dans l'explication de la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé.

6.1.2. Interprétation des résultats descriptifs

L'un des objectifs de cette étude est d'évaluer le niveau de motivation, le sens du travail et la perception des caractéristiques de l'emploi des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé. Cette partie du travail apporte des éléments de réponse à ces objectifs.

- **La motivation au travail**

Dans la présente étude, la motivation au travail a été subdivisée en 08 dimensions : la motivation intérieure à la connaissance, motivation intrinsèque à l'accomplissement, motivation intrinsèque à la stimulation, motivation extrinsèque – identifiée, motivation extrinsèque – introjectée, motivation extrinsèque - régulation externe, amotivation – interne et amotivation externe. L'analyse descriptive effectuée montre que ces huit formes de motivation au travail sont présentes chez les agents de propreté même si elles présentent une grande variabilité.

La motivation intérieure à la connaissance

Les analyses descriptives effectuées révèlent que 73,1% du personnel échantillonné ont une faible motivation intérieure à la connaissance contre 26,9% qui ont une forte motivation intérieure à la connaissance. Ce qui prouve qu'à ce niveau la crise motivationnelle est réelle. Cela ne semble pas surprenant parce que les métiers d'agents de propreté sont très souvent

caractérisés par la répétition des tâches et la routine dans la manière avec laquelle les tâches sont accomplies. Il est alors possible que la motivation intrinsèque à la connaissance soit faible chez les agents de propreté, car ils peuvent percevoir que leur est travail comme répétitif et peu propice à l'apprentissage de nouvelles choses.

En effet, la répétitivité peut affecter négativement le plaisir et la passion au travail. Elle peut aussi entraîner l'ennui et la perte d'intérêt du travail. C'est d'ailleurs ce que démontrent Raso et Olsson (2019) pour qui, la motivation intrinsèque augmente quand les travailleurs effectuent une variété de tâches.

La motivation intrinsèque à l'accomplissement

Les analyses descriptives effectuées révèlent que 63,9% du personnel échantillonné ont une faible motivation intérieure à l'accomplissement contre 36,1% qui ont une forte motivation intérieure à l'accomplissement. En effet, chaque travailleur s'engage dans un travail avec certaines attentes et certains objectifs personnels dont la non-satisfaction peut provoquer une crise motivationnelle comme c'est le cas à HYSACAM-Yaoundé. Les agents sont frustrés par les conditions de travail précaires dans lesquelles ils effectuent leur travail : retard de paie, outils de travail défectueux, absence de carburant, absence de reconnaissance du travail accompli, mépris de la population...Alors il serait plutôt exceptionnel de trouver un agent ayant un sentiment d'accomplissement dans cet environnement de travail que nous trouvons peu stimulant.

Aussi, le métier d'agents de propreté est associé aux métiers de manœuvre qui ne sont pas souvent associés à la réalisation des tâches significatives, à la maîtrise de compétences spécifiques et à la réalisation des résultats valorisants. Ces stéréotypes sociaux liés à cette profession peuvent parfois inclure des perceptions négatives des métiers de déchets. Cela n'est pas souvent sans conséquence sur les agents eux-mêmes qui trouvent que leur métier ne les met pas en valeur. On est donc face à un métier qui ne garantit ni la reconnaissance de ses patrons, ni la considération sociale.

Enfin, le métier d'agent de propreté ne semble pas garantir des opportunités de croissance professionnelle qui est un élément important pour la motivation intrinsèque à l'accomplissement.

La motivation intrinsèque à la stimulation

Les analyses descriptives effectuées révèlent que 90,8% du personnel échantillonné ont une faible motivation intérieure à la stimulation contre 9,2% qui ont une forte motivation intérieure à la stimulation. Il est important de préciser que c'est cette motivation qui fait référence à l'engagement pour les sensations (psychologiques et physiologiques) et émotions positives ressenties durant l'activité (Amoura, 2013). Nous constatons que ces résultats ne s'opposent pas aux précédents qui prouvent que la motivation intrinsèque des agents de propreté est en crise à Hysacam. En effet, les agents peinent à être challengés par leurs différentes activités surtout les plus anciens. Lors de nos différentes enquêtes, certains nous disaient qu'ils n'ont plus rien à prouver dans leur travail sous des formes variées : « *mon petit, tu crois que ce métier va encore m'apprendre quoi ? Qu'est-ce que je peux encore découvrir à Hysacam ? Mon petit, je prépare juste ma retraite ; c'est d'ailleurs ce qui me retient encore ici.* »

Au final, nous retenons que tous les types de motivation intrinsèque présents chez les agents de propreté à Hysacam sont faibles pour des raisons liées à la nature du métier, aux stéréotypes liés à ce type de métier, à la mésestime ou stigmatisation sociale dont souffrent les agents de propreté liée aux caractéristiques particulières de leur emploi. Ce manque de considération n'est pas sans effet sur la motivation intrinsèque ; elle l'altère et la dégrade. C'est d'ailleurs ce que soutient Kohn (1993) pour qui l'attention sociale, les primes et les récompenses altèrent les motivateurs internes des gens.

La motivation non-autodéterminée ou extrinsèque

C'est la motivation qui fait référence à l'agir par intérêt extérieur, tel que la récompense ou la peur d'une sanction. Les analyses descriptives effectuées et présentées dans les tableaux 22, 23 et 24 révèlent que cette motivation est présente avec ses formes variées chez les agents interrogés.

En effet, les résultats montrent que plus une forme de motivation extrinsèque est proche de la motivation intrinsèque, plus elle est faiblement présente chez les agents. Par contre, plus on se rapproche de la motivation contrôlée (extrinsèque), plus elle est fortement présente chez les agents. Ainsi, on se retrouve avec 53,8% du personnel échantillonné ayant une faible motivation extrinsèque identifiée contre 46,2% ayant une forte motivation extrinsèque identifiée alors qu'on se retrouve avec un personnel échantillonné ayant de fortes motivations extrinsèques introjectée (67,7%) et à régulation externe (58%). Ces résultats vont dans le même sens que les affirmations de Pink (2009) qui soutient que la motivation extrinsèque, comme les

récompenses ou les incitations externes (sanctions, punitions) ne peut qu'être positive au niveau d'activité qui nécessite peu de créativité.

Disons que ces résultats sont logiques car il est normal que la motivation extrinsèque soit élevée lorsque la motivation intrinsèque est faible en raison du fait que les individus cherchent des récompenses externes ou évitent des punitions plutôt que d'être motivés par un intérêt ou un plaisir personnel dans la tâche elle-même. En d'autres termes, lorsque la satisfaction personnelle ou l'intérêt pour une activité est faible, les individus peuvent être davantage motivés par des récompenses financières, des reconnaissances financières, des reconnaissances sociales ou des conséquences négatives évitées. Cela peut se produire dans des situations où une tâche est perçue comme peu intéressante ou peu gratifiante sur le plan intrinsèque comme c'est le cas pour les agents de propreté.

Mais ce qui est logique n'est pas toujours vrai surtout au niveau du contexte dans lequel les agents effectuent leur travail caractérisé par un retard de paie permanent depuis une certaine période qui poussent les agents à être endettés au niveau de la banque et de la mutuelle présente dans l'entreprise. Ce qui nous conduit à chercher ailleurs. En effet, les agents sont pour la plus part motivés par des pressions externes (le nombre d'enfants, la peur de perdre son emploi, l'évitement de la sanction.) N'oublions pas que nous sommes dans un contexte où trouver et conserver un emploi sont très difficiles.

Aussi, nous avons constaté que les agents ont développé un élan de solidarité comme mécanisme de défense collectif pour faire face aux exigences et difficultés de leur emploi. Ce qui est important de préciser ici c'est que le métier d'agents de propreté est un travail d'équipe dans lequel il faudrait cultiver une relation saine avec les autres. Parmi les agents interrogés, beaucoup viennent au travail pour fuir la pression sociale et retrouver l'ambiance familiale de son équipe. Cela contribue sûrement à la satisfaction du besoin d'affiliation sociale qui est un besoin psychologique fondamental pour Deci et Ryan (2000).

Amotivation

Cette forme exclut toute forme de motivations (intrinsèques et extrinsèques). Les analyses descriptives effectuées et présentées dans les tableaux 25 et 26 révèlent que l'amotivation est présente avec ses formes variées (interne et externe) chez les agents interrogés.

En effet, les tableaux montrent que les amotivations extrinsèques et intrinsèques sont fortement présentes chez les agents de propreté interrogés. Alors, les analyses descriptives nous informent que 89,1% du personnel échantillonné ont une faible amotivation intérieure contre 10,9% qui ont une forte amotivation intérieure et 66,4% du personnel échantillonné ont une faible amotivation extérieure contre 33,6% qui ont une forte amotivation extérieure. Il est logique qu'un niveau faible de motivation corresponde à un fort niveau d'amotivation chez un travailleur ; ces résultats sont donc très cohérents.

Bien que nous ayons évoqué beaucoup d'éléments ou facteurs pouvant justifier ce niveau d'amotivation, il semble important d'insister sur une caractéristique qui explique mieux cette situation : l'importance ou la signification de la tâche. En effet, les agents de propreté sont habités par le sentiment que leur travail n'est pas assez valorisé par l'Etat, l'Organisation et la société. Durant notre collecte un agent nous l'a rappelé de la plus belle des manières en nous disant : « *même vous les intellectuels, quand nous arrivons souvent pour collecter les ordures à l'université vous nous méprisez et identifiez aux ordures.* » (un ripeur, interrogé le 25 Septembre 2022). Alors plus le sentiment de faire un travail non-respecté par les autres est présent, plus grande sera l'amotivation. Ce résultat correspond à celui de Hackman et Odham (2000) qui soutiennent pour qu'un travail soit motivant, il doit avoir 05 caractéristiques parmi lesquelles on retrouve l'importance de la tâche.

- **Le sens du travail**

Dans la présente étude, le sens du travail a été étudié à travers deux dimensions : l'utilité et la compréhension. L'analyse descriptive effectuée montre que ces deux dimensions du sens du travail sont présentes chez les agents interrogés même si elles présentent une grande variabilité.

En effet, les analyses descriptives effectuées révèlent que les agents interrogés semblent avoir perçu l'utilité de leur travail. Cette utilité du travail dans un contexte comme le nôtre recouvre la fonction économique du travail identifiée par l'équipe du MOW (1987). Selon cette équipe, la fonction économique du travail renvoie au salaire et à la sécurité de l'emploi. Un travail utile est donc un travail qui nous donne les moyens de vivre et nous occupe de temps en temps. Ce résultat semble plutôt intéressant dans un contexte camerounais où le travail se fait de plus en plus rare avec près de 70% des jeunes qui sont dans le sous-emploi et où près de 2/3 des jeunes de moins de 35 ans sont intéressés par des questions d'emploi (conférence internationale de clôture du projet d'amélioration des politiques d'emploi jeune en Afrique,

tenue à Yaoundé, du 20 au 24 juillet 2019) ajouté à cela, le coût de la vie qui semble plus élevé, le travail s'avère être d'une utilité indéniable pour les personnes qui l'effectuent. Conserver son travail à tout prix et à tous les prix est une compétence à faire valoir pour éviter d'être considéré comme une personne qui a raté sa vie. Durant nos entretiens nous écoutions très souvent ce refrain chez les agents : "je préfère ce travail que de rester à la maison."

D'autre part, en ce qui concerne la dimension de la compréhension du travail, les analyses descriptives ont révélé que, en réalité, les agents de propreté ont une compréhension approfondie de leurs responsabilités. Cela indique que les participants de l'étude appréhendent clairement l'organisation des tâches quotidiennes et les directives régissant leur travail. Ce constat contraste avec les conclusions de Nyock Ilouga et al. (2018), qui mettaient en lumière l'entropie généralisée au sein de diverses professions et services au Cameroun, empêchant souvent les travailleurs de saisir pleinement leur travail en raison d'objectifs flouement définis et de rôles mal définis.

En effet, tel que relevé au cours de nos entretiens et exposé précédemment, le travail des agents de propreté est caractérisé par une organisation rigoureuse favorisant une gestion efficace du temps. Tous les agents sont parfaitement au fait de leurs obligations. Le contexte opérationnel des agents de propreté de Hysacam semble bien refléter cette compréhension du travail, même si nous devons reconnaître que ces individus exécutent leurs missions dans des conditions matérielles et salariales peu idéales. Il est particulièrement étonnant de constater que ces éléments n'ont pas d'incidence négative sur la compréhension de leur travail.

Nous sommes également d'avis que les gratifications personnelles contribuent significativement à la construction du sens du travail. Parmi ces avantages, citons le "kako", ou encore le "diamant", qui désigne tout objet recyclable récupéré dans les poubelles et pouvant être vendu pour un bénéfice financier. "Cela nous aide à payer le transport pour nous rendre au travail lorsque les salaires tardent à être versés. Parfois, cela nous permet également de subvenir aux besoins de nos foyers. Honnêtement, je suis souvent déçu lorsque nous en sommes privés." Ainsi, les équipements défectueux, les retards de paiement et les conditions de travail difficiles ne suscitent pas autant d'attention que la quête du "kako".

En somme, nous comprenons que les agents de propreté d'Hysacam-Yaoundé montrent un niveau très élevé du sens de travail et ce résultat correspond à celui de Oishi et al. (2014) pour qui les résidents des pays pauvres montrent un niveau de sens plus élevé que ceux des pays riches à cause des facteurs culturels comme la religion et la spiritualité.

- **Les caractéristiques de l'emploi**

Dans la présente étude, les caractéristiques de l'emploi ont été étudiées à travers 7 variables selon Hackman et Odham (1980) : les variétés de compétence, l'identification à la tâche, l'importance à la tâche, l'autonomie, la relation aux autres, le feedback des autres et le feedback de la tâche elle-même. Il est vrai que nous pouvons rassembler les deux feedbacks en une seule. Avant de présenter le résultat des analyses descriptives des dimensions de ces caractéristiques, il est important de préciser que la théorie sur laquelle repose cet outil démontre comment les interactions entre les caractéristiques d'un emploi et les différences individuelles peuvent influencer sur la motivation, la satisfaction et la productivité des travailleurs. En effet ces facteurs induisent trois états psychologiques qui ont des répercussions sur les attitudes et les comportements et c'est la force du besoin de croissance d'une personne qui modérerait les liens entre ces variables. En d'autres termes, une personne ayant un fort besoin de croissance serait plus réceptive à un emploi enrichi qu'une personne ayant un faible besoin (Morin, 2002).

L'analyse descriptive effectuée montre que les 6 dimensions des caractéristiques de l'emploi sont présentes et importantes chez les agents interrogés même si elles présentent avec variabilité. La variété la plus importante est celle de l'importance de la tâche où la perception est négative chez les agents de propreté interrogés. Comme nous l'avons dit un peu plus haut, cela peut être dû au manque de considération sociale dont souffre un emploi qui se fait pourtant en public : « *présents physiquement, les agents se sentent effacés symboliquement* » (Corbin, 2011). Tout cela parce qu'il est considéré comme un sale boulot ; et par définition, ce type de boulot est quelque chose dont on dit qu'il blesse la dignité (Hughes, 1958). Associé aux professions de statut inférieur, il est généralement supposé que ce travail est effectué par ceux qui ont peu de choix (Jervis, 2001). Nous sommes donc face à une situation d'abaissement de la dignité au travail (Vega & Comer, 2005) ou du déni de celle-ci (Hodson, 2000).

En dehors de la perception de l'importance à la tâche, la perception des autres caractéristiques de l'emploi est positive. De la perception de la variété des compétences à celle des feedbacks en passant par celles de l'identification de la tâche et la relation aux autres, toutes ces dernières sont négatives. Cela peut-être dû à plusieurs raisons.

Il est important de rappeler que le travail d'agents de propreté est un travail d'équipe et non d'individualiste. Cela n'est pas sans conséquence sur l'autonomie au travail car il ne faudrait pas confondre autonomie et indépendance (Deci et Ryan, 2000). En effet, le niveau d'autonomie des agents est fort parce qu'en équipe il est fort probable que les besoins de

compétence et de relation sociale soient satisfaites. En travaillant en équipe, les agents peuvent se sentir appuyés et encouragés (feedback des autres), ce qui renforce leur sentiment d'autonomie et de compétence. De plus, la collaboration au sein de l'équipe fournit un environnement social positif.

En plus de la dépendance mutuelle, le fait de partager les mêmes risques poussent les agents de propreté à développer une collaboration étroite entre collègues. En effet, ils sont confrontés à des défis et des risques similaires sur le terrain, ce qui renforce un sentiment de soutien mutuel et d'entraide.

6.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette partie du travail est consacrée à l'interprétation et à la discussion des résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses.

6.2.1. Discussion des résultats de la première hypothèse opérationnelle

La première hypothèse a été formulée comme suit : *la variété des compétences augmente la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé*. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été rejetée. En effet, de toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation intrinsèque à l'accomplissement et la motivation extrinsèque identifiée sont négativement influencées par la variété de compétences. En outre, il n'a été observé aucune association entre cette dimension des caractéristiques de l'emploi et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

Il en ressort de leurs associations que, lorsque la perception des variétés de compétences est bonne, l'activité des agents de propreté n'est pas motivée par leur volonté et par le plaisir de faire un travail challengeant. Le fait d'augmenter suffisamment de variétés dans un tel travail ne contribue pas à développer le caractère hédoniste et ne booste pas la volonté du travailleur. Cette conclusion est contraire à la théorie de l'élargissement et d'enrichissement des tâches de Herzberg (1960) pour qui, la motivation des employés peut être renforcée en élargissant ou en approfondissant leurs responsabilités au travail. L'idée ici est que lorsque les tâches des employés sont plus variées, plus complexes et offrent plus de responsabilités, ils sont susceptibles de se sentir plus motivés.

Aussi, on peut avoir une explication de ce résultat avec le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1976), pour qui la variété des compétences permet d'améliorer la motivation intrinsèque des employés. En effet, selon ces auteurs la satisfaction du besoin de compétence augmente le niveau de motivation des employés. C'est d'ailleurs l'un

des points communs entre ce modèle et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000) : pour augmenter la motivation intrinsèque de l'employé il faut satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux parmi lesquels on retrouve le besoin de compétence.

6.2.2. Discussion des résultats de la deuxième hypothèse opérationnelle

La deuxième hypothèse a été formulée comme suit : *l'identification à la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé*. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été rejetée. En effet, de toutes les dimensions de la motivation, seules deux motivations extrinsèques, la motivation à régulation externe et la motivation extrinsèque identifiée sont positivement influencées par l'identification à la tâche. En outre, il n'a été observé aucune association entre cette dimension des caractéristiques de l'emploi et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

Il en ressort de leurs associations que lorsque, les agents perçoivent clairement l'identité de leurs tâches, ils travaillent certes volontairement, mais les sanctions externes de l'environnement (négatives et positives) exercent également une pression sur eux. Ce qui veut dire qu'ils travaillent non seulement pour obtenir des récompenses mais aussi pour éviter une punition. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Pink (2009) qui soutient que la motivation extrinsèque, comme les récompenses ou les incitations externes (sanctions, punitions) ne peut qu'être positive au niveau d'activités qui nécessitent peu de créativité.

Lors de nos enquêtes, nous avons pu constater que la fuite du chômage est ce qui a poussé certains agents à accepter ce métier et la peur de le perdre est ce qui les y maintient. En effet, les agents sont conditionnés par la peur de se retrouver dans une situation déqualifiante pourtant ils vivent le licenciement (à tort ou à raison) de leurs collègues, ils observent les difficultés financières auxquelles fait face l'entreprise. Cette expérience crée en eux le sentiment d'insécurité et d'incertitude dans leur milieu professionnel. Le risque de se retrouver sans emploi habite les agents de propreté et cela n'est pas sans conséquence sur la motivation au travail. Contrairement à ce que prouvent nos résultats, les travaux de Redouane (2021) prouvent que la motivation est d'autant plus faible que le sentiment d'insécurité est fort.

6.2.3. Discussion des résultats de la troisième hypothèse opérationnelle

La troisième hypothèse a été formulée comme suit : *l'importance ou la signification à la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé*. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été rejetée. En effet, de toutes les dimensions de motivation, seule l'amotivation extérieure est positivement influencée par la signification de la tâche. En outre, il n'a été observé aucune association entre cette dimension des caractéristiques de l'emploi et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

Il ressort de cette étude que, les agents qui trouvent leur travail peu significatif ont plus de chance ($P=0,001$) d'avoir une faible amotivation extérieure comparativement aux individus qui perçoivent une forte importance de leur tâche. En effet, nous comprenons que plus l'agent découvre l'importance, la pertinence et la signification de son métier que la société méprise ou considère peu, plus il est frustré et amotivé. Nous comprenons par-là que, la mésestime et le manque de reconnaissance vécus par les agents de propreté ne sont pas sans conséquence sur la perception que ces agents ont de leur travail. C'est d'ailleurs ce qui conduit Diez et Carton (2013) à soutenir que, la motivation au travail est en panne de nos jours à cause de la négligence ou de la mauvaise application de la reconnaissance dans les organisations. Ils proposent à chaque manager d'appliquer la reconnaissance à trois niveaux : la personne (et non le salarié), l'effort et les résultats. Aussi Hackman et Odham (1976) pensent que plus un travail est significatif, plus il suscite motivation chez les employés.

6.2.4. Discussion des résultats de la quatrième hypothèse opérationnelle

La quatrième hypothèse a été formulée comme suit : *l'autonomie augmente la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé*. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été rejetée. En effet, de toutes dimensions de la motivation, seules la motivation intrinsèque à la connaissance, la motivation intrinsèque à l'accomplissement, la motivation intrinsèque à la stimulation et la motivation extrinsèque introjectée sont influencées par l'autonomie. Il est important de préciser que cette influence est positive sur toutes les formes de motivation intrinsèque et l'influence de la seule motivation extrinsèque est négative. En outre, il n'a été observé aucune association entre cette dimension des caractéristiques de l'emploi et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

Il en ressort alors que, lorsqu'un agent perçoit que le management lui offre une large marge de liberté et de discrétion dans la réalisation de ses tâches au travail, sa motivation intrinsèque est renforcée. C'est d'ailleurs la thèse soutenue par Ughetto (2018) pour qui l'autonomie permet aux individus de sentir plus investis au travail et souligne l'importance pour les organisations d'accorder un peu plus d'autonomie aux employés. Et quelques années avant lui, nous avons aussi Hackman et Odham (1980) pour qui, l'autonomie affecte positivement la motivation intrinsèque des employés. Mais il apparaît assez clairement que l'autonomie dans le travail n'est un facteur de satisfaction que si le salarié peut réellement réaliser l'objectif fixé, qu'il en a les compétences et que cet objectif n'est pas, intrinsèquement, irréalisable ou démesuré. En cas contraire, cette autonomie aura pour effet de mettre en exergue ses défaillances, voire ses incompétences. Elle crée alors non pas de la motivation au travail, mais de la frustration et par là même de l'amotivation (« Ô Service - des talents de demain », 2022).

6.2.5. Discussion des résultats de la cinquième hypothèse opérationnelle

La cinquième hypothèse a été formulée comme suit : *la relation aux autres augmente la motivation au travail des agents de propriété de Hysacam-Yaoundé*. Cette hypothèse au regard des résultats obtenus a été rejetée. De toutes les dimensions de la motivation, seule la motivation à régulation externe est significativement et négativement influencée par les rapports interpersonnels. Il ressort de cette étude que, les agents qui entretiennent une faible relation avec les autres ont significativement plus de chance d'avoir une forte motivation à régulation externe comparativement aux agents qui entretiennent une forte relation avec les autres.

Cette analyse nous permet de comprendre que quand l'ambiance sociale de l'entreprise et les relations interpersonnelles sont mauvaises les agents deviennent fortement motivés par les sanctions extérieures (positives ou négatives) de l'organisation. Autrement dit, quand le besoin d'appartenance sociale ou d'affiliation sociale est frustré, les employés se tournent vers des récompenses extérieures pour compenser ce manque. En effet, lorsque le besoin de connexion sociale est faible les agents cherchent du réconfort ou de la gratification dans d'autres domaines de la vie : mécanisme de compensation. Ils développent alors une attention accrue portée aux récompenses telles que la reconnaissance au travail, les récompenses matérielles ou d'autres formes de gratification tangible.

Nous comprenons alors que les conflits en entreprise affectent négativement la motivation au travail (Si Mansour, 2023). En effet, présents ou mal gérés, les conflits peuvent pousser les employés à rechercher plutôt dans un emploi le besoin de sécurité (Maslow, 1964).

6.2.6. Discussion des résultats des sixième et septième hypothèses opérationnelles

Nous décidons de les joindre parce que les deux parlent du feedback. Nous avons formulé ces hypothèses comme suit : *le feedback de la tâche augmente la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé ; le feedback des autres augmente la motivation au travail des agents de propreté de Hysacam-Yaoundé*. Ces deux hypothèses au regard des résultats obtenus ont été rejetés. Déjà en ce qui concerne le feedback des autres, aucune association n'a été observée entre cette modalité et les dimensions de la motivation. Par contre le feedback à la tâche a influencé la motivation intrinsèque à l'accomplissement, la motivation extrinsèque introjectée et l'amotivation interne. Toutefois, il n'a été observé aucune association entre cette dimension des caractéristiques de l'emploi et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

Cette analyse nous permet de comprendre que quand les agents ont un mauvais feedback à la tâche, leur niveau de motivation intrinsèque à l'accomplissement et de motivation extrinsèque introjectée baissent tandis que le niveau d'amotivation intérieure augmente. Cette caractéristique de l'emploi a donc un impact significatif sur certaines dimensions de la motivation au travail. Cette position est partagée par le modèle des caractéristiques de l'emploi (Hackman & Odham, 1980) pour qui le feedback est un élément qui booste la motivation intrinsèque en fournissant aux employés des informations sur leur performance, ce qui peut aider à clarifier le lien entre leurs efforts et les résultats obtenus. Cela rend le travail plus significatif et améliore le sentiment d'accomplissement personnel. Aussi, la connaissance de ses résultats fournit aux agents des informations sur leurs progrès et leurs réussites, ce qui peut renforcer leur sentiment de compétences et les motiver. Enfin, le feedback permet de booster l'estime de soi ce qui motive à poursuivre ses efforts. Le feedback aide les agents à percevoir la signification du travail, renforce la responsabilité et le sentiment de compétences. C'est d'ailleurs ce que soutiennent les travaux de Ying-Leh Ling et Law Hieng (2019) et Lipinska (2021).

6.2.7. Discussion des résultats des huitième et neuvième hypothèses opérationnelles

Ces deux hypothèses parlent du sens du travail comportant deux dimensions : l'utilité perçue du travail et la compréhension du travail. Ainsi, les hypothèses sont formulées ainsi :

- *l'utilité perçue du travail augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé*
- *La compréhension du travail augmente la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé.*

Ces deux hypothèses au regard des résultats obtenus ont été rejetés. Déjà en ce qui concerne la compréhension du travail, aucune association n'a été observée entre cette modalité et les dimensions de la motivation. Par contre l'utilité perçue du travail a influencé la motivation intrinsèque à la connaissance et la motivation intrinsèque à l'accomplissement. Et il n'a été observé aucune association entre cette dimension du sens du travail et toutes les autres dimensions de la motivation au travail, ce qui ne soutient pas nos prédictions initiales.

Il en ressort que, la perception positive de l'impact du travail sur l'organisation et la société augmente la motivation, le désir, le plaisir et la volonté de travailler. En effet, lorsque les agents de propreté réalisent que leur travail est important, au-delà de maintenir la propreté de la ville et la santé publique, l'humanisation dans les villes (Harpet, 2019), cela renforce leur motivation intrinsèque et leur implication au travail. C'est d'ailleurs ce que prouvent les résultats de Kossi (2020) qui démontrent que le sens du travail est positivement et significativement corrélé avec l'investissement subjectif dans le travail, que le sens du travail est partiellement corrélé avec le sentiment de responsabilité personnelle, et que le sentiment de responsabilité personnelle joue un rôle modérateur entre le sens du travail et l'investissement subjectif dans le travail. Aussi Kengne Njilo (2022) a démontré que l'utilité perçue au travail contribue positivement à l'engagement du travail des employés.

Le modèle des caractéristiques de l'emploi de Hackman et Oldham (1980) soutient également que lorsque les employés perçoivent que l'importance de son travail sur les autres ou sur l'organisation, cela peut augmenter sa motivation intrinsèque. De plus, une perception positive de l'utilité du travail contribue à renforcer le sens de l'accomplissement personnel des employés, ce qui à son tour, peut renforcer leur motivation à exceller dans leurs tâches. En ce sens, un travail utile aide le travailleur lui-même et ses semblables. L'abondante littérature sur le sens (Nyock, 2019 ; Bernaud, 2016 ; Arnoux-Nicolas et *al.*, 2016 ; Morin, 2008), nous renseigne qu'un travail qui a du sens participe à l'épanouissement et au bien-être des autres.

Alors pour être intrinsèquement motivés, il est important de faire des activités qui participent à son accomplissement et celui des autres.

6.3. RECOMMANDATIONS

Au regard des résultats de notre recherche, nous pouvons formuler plusieurs recommandations.

6.3.1. Un management axé sur le concept famille-emploi

Dans la gestion du personnel, il est nécessaire que l'entreprise développe une approche qui vise à favoriser un équilibre sain entre la vie familiale et professionnelle des employés. Cela implique souvent la mise en place de politiques et de programmes visant à soutenir les employés qui ont des responsabilités familiales tout en travaillant. L'objectif global de cette approche est de créer un environnement de travail qui reconnaît l'importance de la famille dans la vie des employés.

6.3.2. Tenir compte du diplôme lors du recrutement et l'organisation du travail

Il est important de tenir compte du niveau de connaissances (diplômes) dans l'organisation des ressources humaines. Cela rendrait plus efficace le management.

6.3.3. Promotion d'une culture inclusive au sein de l'organisation

La culture de l'entreprise est importante, mais il ne faudrait pas oublier qu'elle est assise sur les cultures de chaque employé. Alors il est important de les connaître et de créer un climat où elles peuvent s'exprimer. Ici, cela peut passer par la communication ouverte et écoute active lors des sessions où les employés s'expriment librement sur leurs préoccupations et leurs besoins. Aussi, il peut avoir des événements qui célèbrent ces cultures. Enfin, il est possible d'organiser des formations sur la diversité et l'inclusion pour sensibiliser les employés à la diversité culturelle.

6.3.4. Reconnaître la différence entre un agent-responsable et agent-manœuvre

Cette reconnaissance doit s'accompagner des encouragements par un feedback constructif de leur travail, des opportunités de développement pour les aider à progresser dans leur carrière, propositions des récompenses et avantages pour reconnaître leurs performances ; respectez leurs temps libres et encourager des heures de repos pour éviter l'épuisement professionnel.

6.3.5. Varier les tâches de l'agent de propreté pour satisfaire son besoin de compétence

Pour améliorer la motivation au travail des agents de propreté, il est important de varier les tâches pour éviter la monotonie. Cela peut passer par la rotation des itinéraires (alterner les zones de collecte et de balayage pour offrir de la variété dans les environnements de travail), introduire de tâches écologiques (mettre en place des occasions de sensibilisations de l'environnement par les agents), organiser des formations en interne pour différents types de déchets (cela va booster leur motivation à la connaissance car ils apprendront de nouvelles choses) et enfin favoriser l'utilisation de différents types d'équipements (véhicules).

Pour les responsables, la formation à l'utilisation des TIC serait un atout à exploiter pour booster leur motivation intrinsèque.

6.3.6. Faire des publicités et communications qui renseignent sur l'utilité et l'importance des métiers de la propreté

Cette action à visée sensibilisatrice fera sûrement reculer l'image péjorative que la société se fait de ces métiers et cela ne sera pas sans conséquences sur la motivation au travail des agents de propreté.

6.3.7. Privilégier l'équipe à l'individu au niveau des récompenses

Le métier d'agent de propreté est un métier d'équipe et c'est une caractéristique à préserver car cela a un impact sur le niveau de satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et l'affiliation sociale. Il est dès lors nécessaire d'accorder la priorité à l'équipe dans le management de ce secteur.

6.3.8. Travailler à rendre les agents autonomes dans la réalisation de leurs activités

Comme nous l'avons démontré dans le travail, le besoin d'autonomie est fondamental pour les agents de propreté et cela a un impact sur leur motivation. Il serait nécessaire de satisfaire ce besoin pour stimuler l'engagement et la présence au travail des agents de propreté.

6.3.9. Renforcer le sentiment d'être utile chez les agents de propreté

Tout cela passe par un feedback constructif et la reconnaissance. Il est aussi important d'impliquer les agents de propreté dans les décisions affectant leur travail.

6.3.10. Encourager des recherches axées sur d'autres leviers de la motivation au travail des agents de propreté

Cela aura non seulement un intérêt scientifique mais aussi participera à optimiser la motivation au travail de ces agents.

6.4. LIMITES

- Le temps court imparti à notre recherche ;
- Le caractère peu adapté de l'échelle de mesure de la motivation au travail que nous avons utilisé.



CONCLUSION GÉNÉRALE

Prendre pour objet étude la motivation au travail est une nécessité qui s'impose à toutes les organisations dans un contexte entropique et chaotique (Masclat, 2009) qui la plonge dans une crise. Sociologues, psychologues, journalistes, hommes politiques et hommes de rue ont confirmé l'existence de ce problème (Leboyer, 1984). Alors, des travaux ont été faits en mettant l'accent sur une dimension motivationnelle matérialiste, notamment à travers la question des salaires et de la rémunération ; mais également sur une dimension immatérialiste susceptible d'influer sur la nature des postes du travail par l'entreprise ainsi que sur la psychologie du personnel. Il s'agit donc non seulement de répondre aux attentes de l'entreprise, mais également de comprendre les perceptions des salariés tout en garantissant la mise en place des facteurs permettant la mobilisation des ressources humaines, à la fois individuellement et collectivement. Alors, les entreprises de nos jours s'efforcent non seulement de motiver leurs employés, mais aussi de maintenir un haut niveau de motivation, conscientes que la motivation accrue et conjuguée aux compétences d'un employé se traduit par une plus grande efficacité, productivité et rentabilité (Lewin, 1960).

Notre travail s'inscrit dans la logique de proposer des solutions face à la crise motivationnelle que traverse le monde du travail de façon générale et le métier d'agents de propreté en particulier. En effet, notre travail s'est effectué à HYSACAM-Yaoundé qui nous a donné l'autorisation d'observer de près les activités de ces soldats de propreté, d'auditionner les agents et de parcourir les archives de l'entreprise qui, à travers une étude exploratoire, nous a permis de confirmer l'existence d'une crise motivationnelle. De notre expérience documentaire et réelle au sein de l'organisation, il ressort que le métier d'agent de propreté, bien qu'effectué dans l'espace public, souffre d'une mésestime sociale. C'est également un travail physiquement et moralement contraignant qui se fait dans des conditions difficiles dont la plus irritante pour ces agents est le retard de paie. Ils se retrouvent en train de faire un travail indigne et incapable de jouer sa fonction utilitaire. Nous sommes là face au principal problème du marché d'emploi camerounais : le sous-emploi (INS, 2015). Les agents de propreté fuient le chômage pour entrer dans « *le chômage déguisé* » (Rullière, 1969).

Alors, s'il semble vrai que la fuite du chômage est l'une des principales raisons pour lesquelles les agents de propreté s'engagent initialement à faire ce métier, il est légitime de s'interroger sur ce qui les motive à faire leurs activités même quand les conditions sont

difficiles. Ne serait-ce pas leurs perceptions de certaines caractéristiques et du sens de leur travail ? C'est de cette question qu'a émergé l'hypothèse générale de notre étude : *les caractéristiques de l'emploi et le sens perçu du travail augmentent la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé.*

Pour mener à bien notre travail, nous avons organisé notre travail en deux parties comprenant chacune trois chapitres. La première partie consacrée au cadre théorique de la recherche est présentée sur trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la problématique générale de l'étude, le second est une synthèse de littérature effectuée sur chacune des variables de l'étude et le troisième présente les théories de référence du sujet. La seconde partie, consacrée au cadre opératoire de l'étude, est présentée en trois chapitres. Le chapitre quatre expose la démarche méthodologique de l'étude, le cinquième présente les résultats de l'étude de terrain et le chapitre six propose une interprétation et une discussion des résultats obtenus auprès d'un échantillon de 119 agents de propreté à HYSACAM-Yaoundé.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons réalisé une enquête auprès des agents de la technique d'échantillonnage non probabiliste par convenance a été privilégiée pour choisir les participants de cette étude. Nous avons eu recours à cette technique parce qu'elle permet de se déployer facilement sur le terrain et d'atteindre un maximum de personnes en un temps réduit. Ainsi, les questionnaires se remplissaient sur la base du volontariat. Pour pouvoir le passer, nous avons obtenu des autorisations de recherche de la part des hiérarchies de l'université et de l'entreprise. Les participants remplissaient le questionnaire sur le lieu du travail.

Les résultats de l'étude montrent que certaines caractéristiques de l'emploi (le feedback à la tâche, l'autonomie, la variété des compétences, l'identification à la tâche, l'importance de la tâche et la relation aux autres) et l'utilité perçue du travail affectent statistiquement la motivation au travail. Parmi ces influences, seules l'autonomie et la relation aux autres affectent négativement certaines dimensions de la motivation au travail selon la théorie de Deci et Ryan (1980). Par contre, le feedback des autres et la compréhension du travail n'ont aucun effet statistique sur la motivation au travail des agents de propreté de HYSACAM-Yaoundé.

Après analyse, interprétation et discussion de nos résultats, il ressort de nos travaux que pour maintenir ou renforcer la motivation au travail des employés, il est important d'avoir une attention particulière sur les besoins psychologiques fondamentaux des employés et de

développer un management axé sur le sens du travail. Cela permet aux employés de travailler avec passion, volonté et plaisir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Amoura, C. (2013). *La place et le rôle du « Contrôle » dans la Théorie de l'Autodétermination*, Thèse pour obtenir le grade de Docteur de l'Université de Reims Champagne-Ardenne Discipline : Psychologie Sociale, Université de REIMS CHAMPAGNE-ARDENNE UFR Lettres et Sciences Humaines, Département de Psychologie.
- Arendt, H. (1983). *Le travail, l'œuvre et l'action. L'éducation comme action vitale*, Paris, Calmann-Lévy.
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). *Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Aymard. (1943). «*Hiérarchie du travail et autarcie individuelle dans la Grèce archaïque*», Revue d'histoire de la philosophie et d'histoire générale de la civilisation, 11.
- Bartolotti, C & Louche, C & Papet, J. (2006). *Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation*, Dans Bulletin de psychologie 2006/4 (Numéro 484), pages 351 à 357 Éditions Groupe d'études de psychologie ISSN 0007-4403 DOI10.3917/bupsy.484.0351.
- Bartolotti, C., Louche, C & Papet, J. (2006). *Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation*. Dans Bulletin de psychologie 2006/4 (Numéro 484), Éditions Groupe d'études de psychologie.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of Life*, New York: Guilford.
- Belzile, B. & Larouche, V. (1974). *Motivation au travail des parents de familles à faible revenu : Modèle conceptuel*, Département des relations industrielles de l'Université Laval.
- Bergeron, L. (2018). *Satisfaction, motivation et performance au travail*, Ste-Foy, PUL.
- Bernaud, J-L. (2020). *Le management par le sens, mirage ou nouveau graal ?* Organisation du travail- Leadership et Management,
- Bernaud, J-L. (2021). *Traité de psychologie existentielle : concepts, méthodes et pratiques*, Dunod.

- Berthoin, A. & Frémeaux, S. (2013). *Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail : Trois théories pour un management non instrumental du travail* in *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 4 (n°8, vol.2).
- Bitang, J-E. (2011). *Renaissance africaine et développement*, Notes du cours du 22 janvier à l'Université de Douala.
- Blais, M., Lachance, L., Vallerand, R. J & Riddle, A. (1993). *L'inventaire des motivations au travail de BLAIS*, *Revue québécoise de psychologie*, vol.14, n°3.
- Boudabbous, S. & Mâalej, A. (2011). *Suréducation et dévalorisation des diplômés de l'enseignement supérieur*, *revue des Sciences de Gestion*, 5 (n°251).
- Bouville, G. (2006). Absentéisme, âge et manque d'implication au travail : l'exemple des éboueurs, XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
- Bouville, G. (2007). *Jeunes, générations : continuités/discontinuités/ruptures ? Les jeunes et l'absentéisme au travail ou la rupture inter-générationnelle dans l'implication au travail*, Communication présentée aux « Troisièmes Rencontres Jeunes & Sociétés en Europe et autour de la Méditerranée, Marseille 24-26 octobre 2007 ».
- Bouville, G., Le lay, S. & Mahut, D. (2020). *Pour un renouveau dans l'approche de l'engagement au travail. Un regard sociologique*, *AGRH 2020 : 31^{ème} congrès de AGRH à Tours du 02 au 05 mars 2021. Vers une approche inclusive de la GRH ?*
- Brief, A. P. & Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Work*, Toronto, Lexington Books.
- Brisart, R. (2019). « Textes posthumes I : Cours sur l'intentionnalité », *Bulletin d'Analyse Phénoménologique*, ID : [10.25518/1782-2041.1068](https://doi.org/10.25518/1782-2041.1068).
- Carré, P. & Fenouillet, F. (2009). *Traité de psychologie de la motivation*, Dunod, Paris.
- Carrière, J & Bremner N. (2011). *Les effets des caractéristiques du travail sur l'épuisement professionnel dans un contexte hospitalier et l'effet médiateur du sens du travail*, Ottawa, École de gestion Telfer.
- Comte-Sponville, A. (2018). « *Sens du travail, bonheur et motivation. Philosophie du management* », *Entreprise & Société*, n° 3, 2018 – 1, p. 187- 219, Classiques Garnier, Paris.
- Condomitti, M. (2018). *Lieu de contrôle : le vôtre est-il externe ou interne ?* blog personnel fréquenté le 20 octobre 2023.

- Constantin, B. (2016). *The influence of motivation and flexibility on Job Performance, strategic management; human resources management*. <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.09.17eISSN:2357-1330> Selection and peer-review under responsibility of the Organizing Committee of the conference 136 1.
- Corteel, D & Le Lay, S. (2011). *Les travailleurs de déchets*, Clinique du travail, 297p.
- Corteel, D & Le Lay, S. (2011). *Les travailleurs des déchets*, Erès, Clinique du travail, 33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse.
- Cousin, O. (2006). « *le sens du travail dans un contexte de dérégulation : cas des cadres d'entreprise* », Recherches sociologiques et anthropologiques, 37-2.
- Darcis, D. (2017). *L'absurde ou la condition humaine*, théorèmes En ligne, Philosophie, consulté le 27 avril 2022 URL : <http://journals.openedition.org/théorèmes/1112>.
- De Vreyer, P. & Roubaud, F. (2013). *les marchés urbains du travail en Afrique subsaharienne*, Marseille.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). « *Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health* », Canadian Psychology/Psychologie canadienne, vol. 49, no 3.
- Dejours, C. (1993). *Travail usure mentale*. Essai de psychopathologie du travail, (Réédition), Paris, Bayard Éditions.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant*. Tome 2. Travail et émancipation, Paris, Payot.
- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode*, Flammarion
- Enyonam, Y- K. (2018). Sens du travail et investissement subjectif dans le travail, Faculté des sciences de l'homme et de la société (FSHS) département de psychologie appliquée (DPA) thèse de doctorat unique en psychologie appliquée spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations.
- Favro, G. (2015). *Donner du sens au travail* Efficacité professionnelle, Management.
- Frances. (1982). *Satisfaction et motivation chez les cadres*, Entreprise Moderne d'Édition.
- Frankl, V. E. (1967). *Psychotherapy and existentialism*. Selected papers on logotherapy. New York: Washington Square Press.
- Frankl, V. E. (1969). *The Will to Meaning*. New York: New American Library.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26.

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M-H., Aubé, C., Morin, E. M., Malorni, A. (1999). *The Motivation at Work Scale: Validation in two languages*. Journal of Applied Psychology.
- Gomez, P-Y. (2017). *Le sens du travail à l'ère numérique*, dans Revue Projet 2017/6 N°361.
- Grondin, J. (2001). *Le sens de la vie : une question assez récente, mais pleine de saveur*. Théologiques, 9(2), 7–15. <https://doi.org/10.7202/007292ar>.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) *Motivation through the design of work: Test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). « *Motivation through the design of work: Test of a theory* », Organizational Behavior & Human Performance, vol. 16, no 2.
- Hackman, J. R. (1992a). « *Group influences on individuals in organizations* », dans Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3, 2nd ed., Palo Alto, CA, US, Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. (1992b). *The psychology of self-management in organizations*, King of Prussia, PA, US, Organization Design and Development, coll. Classic readings in self-managing teamwork: 20 of the most important articles.
- Hackman, J. R. (2004). « *What makes for a great team* », Psychological Science Agenda, vol. 18, no 6.
- Hackman, J-R & Porter, L.W. (1968). « *Expectancy theory predictions of work effectiveness* », Organizational Behavior and Human Performance, n° 3, pp. 417-426.
- Heider, (1958). *The psychology of interpersonal relations, the motivation to work*, New York, Wiley.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to work*, 1st edition, Wiley, New York.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*, John Wiley et Sons, 4e avenue, New-York 16.
- Hésiode. (1999). *La théogonie, les travaux et les jours et autres poèmes*, édition de Marie-Christinr Leclerc, trad. Philippe Brunet.
- Hubert Faes, H. (2011). *Le sens du travail*, Institut Catholique de Paris | « Transversalités » 2011/4 N° 120 | pages 25 à 37 ISSN 1286-9449 DOI 10.3917/trans.120.0025
- Issaka, O- H. (2014). *Le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

- Jacques Forest, J. & Mageau, G. A. (2008). *La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination*, Psychologie Québec / Dossier volume 25 / numéro 05 / septembre 08.
- Jules Raymond Ngambi. J. R. (2015). *Déchets solides ménagers de la ville de Yaoundé (Cameroun) : de la gestion linéaire vers une économie circulaire*. Géographie. Université du Maine.
- Kanfer, R. (1990). *Motivation theory and industrial/organizational psychology*, in M.D. Dunnette et L. Hough, *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Palo, Alto, Consulting Psychology Press.
- Ketchum, L. D. & Trist, E. (1992). *All Teams Are Not Created Equal. How Employee Empowerment Really Works*. Newbury Park, Sage.
- Latham & Locke. (1990a). *Work motivation and satisfaction, light at the end of the tunnel*, Psychological Science, 1, New-York, Dorsey Press.
- Lavalie, C. (2017). *Le travail en question XVIIIe-XXe siècles*, PUF.
- Lawler, E.E & Porter, L.W. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Illinois, Dorsey Press.
- Leboyer, L. (1983). « *Une enquête sur le modèle expectation valence* », Psychologie Française, n° 28.
- Leboyer, L. (2006). *Motivation au travail, modèles et stratégies*, 3^e éditions, 75006 Paris, Editions-Organisations.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*, traduction Marguerite et Claude Faucheux, PUF.
- Lipinska, J. (2021). *Le feedback est-il toujours motivant ? Les attitudes des bacheliers polonophones de classes bilingues envers la rétroaction corrective écrite*, Czasopismo Polskiego Towarzystwa Neofilologicznego, ISSN 1429-2173, Eissn 2545-3971, NR 56/1.
- Masclat, G. (2010). *Entre Chaos et entropie : une solution à la crise ?* Dans [Le Journal des psychologues 2010/10 \(n° 283\)](#), pp22-25
- Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being*. 2nd ed . Oxford, England: D. Van Nostrand
- Maugeri, S. (2009). *Motivation et travail in Traité de la psychologie de la motivation*, Dunod Paris.

- Mercure, D & Spurk, J. (2003). *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, Presses de l'Université Laval.
- Mercure, D & Spurk, J. (2019). *Les théories du travail Les classiques*, Sous la direction de Presses de l'Université Laval.
- Mihailov, I. (2020). *Influence de la présence d'enfants pris en charge sur la motivation au travail*, Université du Sud-Ouest « NeofitRilski », Faculté d'économie, Département « Gestion et marketing », 2700 Blagoevgrad, Bulgarie.
- Morin, E. & Cherré, B. (1999). « *Les cadres face au sens du travail* », *Revue française de gestion*, vol. 126.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel in Santé psychologique*. Etude et Recherche, RAPPORT R-543., IRSST, HEC Montréal, école affiliée à l'Université de Montréal.
- Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, Montréal, IRSST, Direction des communications.
- Morin, E. M. & Cherré, B., (1999). *Les cadres face au sens du travail*, *Revue Française de Gestion*, 126.
- Morin, E. M. & Dassa, C. (en préparation) Développement et validation d'une échelle de mesure d'un travail qui a du sens. *Revue canadienne des sciences du comportement*.
- Morin, J-F. (2015) : *le rôle de la reconnaissance au travail dans le fonctionnement optimal des employés : une analyse motivationnelle*
- MOW. (1987). *The Meaning of Working*, New York, Academic Press.
- Mucha, L. (2010). La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. *Gestion et management*, ffdumas-00542732f.
- Nyock Ilouga, S., Moussa Mouloungui, A., Tsala-Tsala J-P. (2019). *Le sens du travail dans un contexte Entropique*. *Gestion et Organisation*, *International Journal of Innovation and applied Studies*, 54, 453-476.
- Piccardi, J. (2022). *Métier in-visible, métier in-dicible. Prévention pour la santé des agents de collecte des déchets : une recherche-intervention*. Education. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II.
- Pinder, C.C. (1984). *Work motivation/theory, issues, and applications*, Glenview, Ill., Scott, Foresman.

- Plourde, J. (1993). *Le modèle Intégré de la motivation des enseignants au secondaire*, mémoire présenté à l'université Du Québec À Trois-Rivières Comme Exigence Partielle De La Maîtrise En Éducation.
- Porter, L.W & Steers. (1983). *Motivation and work behavior*, McGraw Hill, Series in management.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). *Fostering meaningfulness in working and at work*, In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Eds). *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Redouane, A. (2021). *Impact de l'insécurité perçue d'emploi sur la motivation des employés : cas des employés des entreprises privées de la Région de Bejaia*, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, option Ressources Humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaïra.
- Roussel P., (2001) : *La motivation au travail - concept et théories*, Manuscrit à Paraître dans : « *Les grands auteurs en GRH* », ouvrage collectif coordonné par Pierre Louart, Paris, Editions EMS, collection Références.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail - concept et théories*, LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales, note n° 326.
- Rullière, G. (1969). *Le chômage déguisé : mythe ou réalité ?* Revue d'économie politique, vol. 79, N°2 (Mars-Avril, 1969), pp. 388-402.
- Si Mansoué, F. (2023). *L'impact des conflits en entreprise sur la motivation au travail. Cas : Caisse Nationale des Retraités (CNR)*, Mémoire de fin de formation en vue d'obtention de master professionnel en Gestion des Ressources Humaines.
- SOBEL, R. (2009). *Phénoménologie du travail, ontologie de la vie et critique radicale du capitalisme. Réflexions à propos du statut de l'interprétation de Marx* par Michel Henry in *Cahiers d'économie politique*, n°56.
- Steger, Michael, F., Hadassah L-O., Michal, M., Menger, L. & Sebastiaan Rothmann 1(2013a). « *Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement* », *Journal of Career Assessment*, vol. 21, no 2.
- Trist, E. (1978). *Adapting to a changing world*. Labour Gazette, 78.
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems: a conceptual framework and an action research program*, Toronto, Ontario Ministry of Labour, Ontario Quality of Working Life Centre.

- Tsapi, R. (2021). *Fonction Publique : l'absentéisme a fait son nid* in Le Bled Parle.
- Vallerand, R.J & Thill, E.E. (1993). *Introduction au concept de motivation*, in Vallerand, J. et Thill, E.E. (1989), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot.
- Vassal, O. (2006). *Crise du sens, défis du management*, Dans L'Expansion Management Review 2006/2 (N° 121).
- Vatin. (2014). *Le travail : activité productive et ordre social*, Presses Universitaires de Paris Nanterre.
- Vernant, J-P. (1955). «*Travail et nature dans la Grèce ancienne*», Journal de psychologie, La Pensée, no 66.
- Vroom. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley.
- Weber, M. (1964). *Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. Jacques Chavy, Librairie PLON, Recherches en Sciences Humaines, Paris.
- Weisskopf-Joelson, E. (1968). *Meaning as an integrating factor*. In Bühler, C. & Massarik, F. (Eds.) *The course of human life: A study of goals in the humanistic perspective*. Oxford, England: Springer.
- Willaime, J-P. (2009). *Les réformes protestantes et la valorisation religieuse du travail*, PUF.
- Wisner, T. (2016). *Motivation au travail dans les institutions publiques et l'effet des facteurs culturels : une illustration dans le contexte haïtien*, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion à l'Université des Antilles Faculté de droit et d'économie.
- Xénophon. (1949). *Économique*, Paris, tr. Pierre Chantraine, *Les Belles Lettres*, Paris.
- Yipeng, T., Huang, X & Wang, Y. (2013). *Marital satisfaction, job satisfaction and psychological health of secondary school teachers in Nigeria*, <https://doi.org/10.1177/106907270100900401>

DOCUMENTS ANNEXES

❖ QUESTIONNAIRE D'ETUDE DE RECHERCHE

La présente étude s'intéresse à votre situation professionnelle. Les informations que vous donnerez resteront confidentielles et ne sauraient être diffusées à votre employeur ou à un tiers sans votre autorisation préalable. Nous vous prions de répondre à toutes les questions avec sincérité, afin que le questionnaire soit valide.

N.B. : Il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses seul votre avis nous intéresse

Profil sociodémographique

Sexe	Féminin <input type="checkbox"/> Masculin <input type="checkbox"/>
Ageans
Situation matrimoniale	Célibataire <input type="checkbox"/> Marié (e) <input type="checkbox"/> Union libre <input type="checkbox"/> Divorcé(e) <input type="checkbox"/> Veuf (ve) <input type="checkbox"/>
Poste
Ancienneté au posteans
Ancienneté dans l'entrepriseans
Votre niveau d'étude	AUCUN <input type="checkbox"/> CEP <input type="checkbox"/> CAP/BEPC <input type="checkbox"/> BAC <input type="checkbox"/> BAC+3 (Licence) <input type="checkbox"/> Autre (Précisez) :
Type de contrat de travail	CDI <input type="checkbox"/> CDD <input type="checkbox"/>

	AUCUN 
Nombre d'heures de travail prévues par semaine heures
Votre région d'origine

Section 1

Vous indiquerez dans quelle mesure chacun des énoncés suivants correspond actuellement à l'une des raisons pour lesquelles vous faites ce genre de travail.

Ne correspond pas du tout	Correspond très peu	Correspond un peu	Correspond moyennement	Correspond assez	Correspond fortement	Correspond très fortement
1	2	3	4	5	6	7

POURQUOI VOUS FAITES CE TRAVAIL ?

Q1	Je fais ce travail pour les moments de plaisir intense que m'apporte ce travail	1	2	3	4	5	6	7
Q2	j'ai l'impression que je n'ai pas ce qu'il faut pour bien faire ce travail	1	2	3	4	5	6	7
Q3	Je fais ce travail parce que c'est ce type de travail que j'ai choisi et que je préfère pour atteindre un certain niveau de vie.	1	2	3	4	5	6	7
Q4	Je fais ce travail parce que j'ai l'impression de m'accomplir en faisant mon travail de façon bien personnelle et unique.	1	2	3	4	5	6	7
Q5	Pour les différents avantages sociaux associés à ce type de travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q6	Je me le demande bien, je n'arrive pas à faire correctement les tâches importantes de ce travail	1	2	3	4	5	6	7
Q7	Parce que j'ai beaucoup de plaisir à apprendre de nouvelles choses dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q8	Parce que je tiens énormément à réussir dans ce travail sinon, j'aurais honte de moi.	1	2	3	4	5	6	7
Q9	Pour les différentes émotions positives que me procure ce travail.	1	2	3	4	5	6	7

Q10	Je ne le sais pas, on nous impose des normes de rendement trop élevées.	1	2	3	4	5	6	7
Q11	Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour réaliser mes projets de carrière.	1	2	3	4	5	6	7
Q12	Pour la satisfaction que je ressens alors que je relève des défis intéressants au travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q13	Parce que cela me permet de faire de l'argent.	1	2	3	4	5	6	7
Q14	Parce que j'ai du plaisir à approfondir mes connaissances sur une foule de choses intéressantes.	1	2	3	4	5	6	7
Q15	Parce que je tiens absolument à être très bon(ne) dans ce travail, sinon je serais déçu(e)	1	2	3	4	5	6	7
Q16	Parce que je m'amuse beaucoup dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q17	Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail irréalistes.	1	2	3	4	5	6	7
Q18	Parce que c'est le type de travail que j'ai choisi pour me permettre d'atteindre certains objectifs importants, tout en respectant les autres aspects de ma vie.	1	2	3	4	5	6	7
Q19	Pour la satisfaction que je vis lorsque je suis en train de réussir des tâches difficiles.	1	2	3	4	5	6	7
Q20	Parce que ce type de travail me procure une sécurité.	1	2	3	4	5	6	7
Q21	Je ne le sais pas, on attend trop de nous.	1	2	3	4	5	6	7
Q22	Parce que plusieurs choses dans ce travail stimulent ma curiosité à en connaître davantage.	1	2	3	4	5	6	7
Q23	Parce que mon travail c'est ma vie et je ne veux pas échouer.	1	2	3	4	5	6	7
Q24	Pour le plaisir intense que je ressens à faire les tâches intéressantes de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q25	Je ne sais pas, il me manque des habiletés importantes pour bien accomplir les tâches de ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q26	Parce que c'est dans ce genre de travail que je préfère poursuivre ma carrière.	1	2	3	4	5	6	7

Q27	Pour le plaisir que j'éprouve à être créatif(ve) dans ma façon de réaliser mon travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q28	Pour le salaire.	1	2	3	4	5	6	7
Q29	Parce que j'ai souvent des choses intéressantes à apprendre dans ce travail.	1	2	3	4	5	6	7
Q30	Parce que je veux être un(e) "gagnant(e)" dans la vie	1	2	3	4	5	6	7
Q31	Je ne le sais pas, on nous fixe des conditions de travail trop difficiles.	1	2	3	4	5	6	7

Section 2 :

Exprimez votre opinion pour chacune des propositions suivantes. Mettez la croix sur la case qui exprime votre opinion.

Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	6

Ces derniers temps....

1. J'ai bien compris l'utilité de mon travail.	1	2	3	4	5	6
2. Je sais très bien à quoi sert mon travail actuel.	1	2	3	4	5	6
3. Je trouve que mon travail me permet de découvrir de nouvelles choses	1	2	3	4	5	6
4. Je connais très bien les objectifs de mon travail.	1	2	3	4	5	6
5. Mon travail apporte très peu de choses à ma vie.	1	2	3	4	5	6
6. Mon travail est très utile.	1	2	3	4	5	6
7. Mon travail a une direction bien claire et précise.	1	2	3	4	5	6
8. Mon emploi m'aide à avoir des perspectives de vie bien claires.	1	2	3	4	5	6

9. Je comprends bien quelle est la contribution de mon travail	1	2	3	4	5	6
10. Mon travail actuel offre des opportunités pour devenir une personne respectée dans la société	1	2	3	4	5	6
11. Je comprends bien les finalités de mon travail.	1	2	3	4	5	6
12. Je comprends ce que mon travail change dans le monde ou dans la société	1	2	3	4	5	6
13. Dans mon emploi, les buts à atteindre sont stimulants et signifiants.	1	2	3	4	5	6
14. Quoiqu'on en dise, je trouve beaucoup d'emplois stupides	1	2	3	4	5	6
15. Je sais bien ce que je dois faire pour que mon travail soit considéré comme réussi.	1	2	3	4	5	6
16. Globalement, mon travail signifie beaucoup de choses pour moi dans ma vie.	1	2	3	4	5	6
17. Dans ma vie, j'attache une grande importance à mon travail.	1	2	3	4	5	6
18. Je réussis souvent à atteindre mes objectifs	1	2	3	4	5	6
19. Je dois abandonner ma vie privée pour réussir mon travail.	1	2	3	4	5	6
20. Ce travail me permet d'apprendre de nouvelles choses.	1	2	3	4	5	6
21. Je dois accepter de souffrir pour avoir du succès au travail.	1	2	3	4	5	6

Section 3 :

Exprimez votre opinion pour chacune des propositions suivantes. Mettez la croix sur la case qui exprime votre opinion.

Pas du tout d'accord	Un peu d'accord	Assez d'accord	Très d'accord	Tout à fait d'accord	Ne s'applique pas
1	2	3	4	5	6

Ces derniers temps....

Q1	Le travail me demande d'utiliser un nombre de compétences complexes.	1	2	3	4	5	6
Q2	Mon travail exige que je sois en étroite collaboration avec les autres dans la réalisation des activités professionnelles	1	2	3	4	5	6
Q3	Le travail est arrangé de telle sorte que je n'ai pas la chance d'accomplir une tâche entière du début jusqu'à la fin.	1	2	3	4	5	6
Q4	Accomplir seulement la tâche demandée par le travail me donne plusieurs chances de connaître à quel point je fais bien mon travail.	1	2	3	4	5	6
Q5	Le travail est simple et répétitif	1	2	3	4	5	6
Q6	Le travail peut être fait de manière adéquate par une personne travaillant seule-sans parler ou être en contact avec les autres.	1	2	3	4	5	6
Q7	Les superviseurs et les collègues ne me donnent presque jamais les feedback à propos de comment je fais mon travail.	1	2	3	4	5	6
Q8	Plusieurs personnes peuvent être affectées par la manière avec laquelle j'accomplis mes tâches.	1	2	3	4	5	6
Q9	Mon travail me refuse toute chance d'utiliser mon initiative personnelle ou jugement dans l'exercice de mes tâches.	1	2	3	4	5	6
Q10	Les superviseurs me laissent parfois connaître ce qu'ils pensent de ma performance au travail	1	2	3	4	5	6
Q11	Le travail me donne la chance de finir complètement les tâches que je commence	1	2	3	4	5	6
Q12	Le travail donne très peu d'indices à propos de si je fais bien ou pas ma tâche.	1	2	3	4	5	6
Q13	Le travail me donne une opportunité considérable d'indépendance et de liberté sur comment j'accomplis ma tâche.	1	2	3	4	5	6
Q14	Le travail en lui-même n'est pas très significatif ou important dans une perspective des choses.	1	2	3	4	5	6

Merci pour votre participation !!!

QUESTIONNAIRE DE L'ÉTUDE EXPLORATOIRE

NOM ET PRENOMS

Sexe Age Célibataire/Marié Nbre d'enfants Diplôme le plus élevé

Q1. Quelles sont vos activités quotidiennes ?

Q2. Quelle est votre ancienneté en tant qu'éboueur ?

Moins d'un an Entre 1 et 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 et 15 ans Plus de 15 ans

Q3. Avez-vous un contrat de travail ? Oui Non

Q4. Quel est votre statut actuel ? Stagiaire Eboueur titulaire Eboueur non titulaire

Q5. Avez-vous toujours rêvé de faire ce travail ? Oui Non

Q6. Faites-vous ce travail parce que vous n'avez pas trouvé mieux ? Oui Non

Q7. Vous sentez-vous obligé de faire ce travail pour survivre ? Oui Non

Q8. Faites-vous ce travail parce que c'est le seul que vous avez pu avoir ? Oui Non

Q9. Quelles sont les différents grades qu'on peut avoir en tant qu'éboueur ?

Q10. Quelles sont les conditions pour passer d'un grade à un autre

Avoir une ancienneté de ans Avoir le diplôme académique requis

Être un exemple au travail

Être l'ami des patrons

Avoir une relation (parent, ami, fratrie, mentor...) bien placée

Autres choses

Q11. Quelles sont pour vous les raisons qui vous poussent à travailler par ordre d'importance ?

Classez les sources de motivation par ordre d'importance 1-6. Choisissez un chiffre et inscrivez le dans la colonne de droite. 6 correspond à la raison la plus importante et 1 correspond à la moins importante.

Choix	Priorité
Le salaire que je gagne	
La reconnaissance de mon patron à votre égard et à l'égard du travail que je fais	
Le travail que je fais me plaît	
Les conditions de travail agréables dans lesquelles je fais mon travail.	
L'ambiance qui règne au travail	
Les avantages du travail	

Q.12. Êtes-vous motivé au travail ? Oui Non

Q.13. Quels sont les motifs de mécontentement que vous rencontrez dans votre travail ?

Le salaire et les avantages La sécurité au travail La surcharge de travail

Le manque de transparence Le système de supervision (contrôle trop important) Aucun mécontentement

Les tensions avec les supérieurs, les tensions entre collègues, rivalité...

Autre réponse

Q. 14. Qu'est-ce qui vous ferait quitter votre emploi ?

Si je n'évolue pas Si je trouve un bon salaire ailleurs Si l'ambiance de travail est mauvaise

Si je trouve un travail plus plaisant Autres réponses

- Q. 15. Est-ce que votre travail vous donne l'envie de continuer de le faire ? Oui Non
- Q. 16. Votre travail vous permet de mettre votre famille à l'abri des besoins et de la pauvreté. Non
- Q. 17. Etes-vous obligé de faire un autre job pour survenir aux besoins de votre famille Non
- Q. 18. J'ai envie de faire de mon mieux au travail tous les jours. Oui Non
- Q. 19. Je suis motivé pour faire un effort supplémentaire au travail Oui Non
- Q. 20. Est-ce que votre travail vous plaît ? Oui Non
- Q. 21. Est-ce que votre travail vous permet d'évoluer et de développer de nouvelles compétences ? Oui Non
- Q. 22. Je sens que je contribue aux objectifs généraux de mon entreprise Oui Non
- Q. 23. Un supérieur a manifesté un intérêt sincère pour mes objectifs de carrière Oui Non
- Q. 24. Je sens que mon travail est vu et apprécié au sein de mon entreprise Oui Non
- Q. 25. Etes-vous content d'aller au travail ? Oui Non
- Q. 26. Votre directeur met-il des mécanismes en place pour vous motiver ? Oui Non
- Q. 27. Pour vous motiver, l'entreprise nous :
- Donne un salaire juste Garantit une assurance-santé Paie à temps L'entreprise ne fait rien
- Améliore les conditions de travail Nous sanctionne et licencie les rebe Autres
- Q. 28. Durant l'exercice de notre activité, nous nous sentons libres parce que l'entreprise ne nous surveille pas. Oui Non
- Q. 29. Est-ce que les conditions de travail (la chaleur, les odeurs, le bruit, les embouteillages, les accidents) vous poussent à chercher un autre travail ? Oui Non
- Q. 30. Vous arrive-t-il de faire la grève ? Oui Non
- Q. 31. Quels sont les motifs de grèves ?

Choix	Priorités
Demande d'augmentation de salaire	
Diminution de salaire	
Demande de de réduction des heures de travail	
Retard dans la paie	
Demande de contrat de travail	
Outillage défectueux	

Q. 32. Que faut-il faire pour arrêter la grève ? Cochons par ordre de pertinence 03 bonnes réponses.

Choix	Priorité
Augmenter les salaires	
Eviter les retards de paie	
Etablir un contrat de travail avec les éboueurs	
Améliore la qualité d'outils de travail	
Renvoyer le directeur actuel	
Maintenir le salaire actuel	

Q. 33. Est-ce que vous connaissez des collègues qui ont décidé de ne plus travailler après la grève

Oui Non

Q. 34. Selon vous, le salaire que vous percevez à la fin du mois est juste ? Oui Non

Q.35. Percevez-vous des primes à la fin de chaque mois ? Oui Non

Q.36. Votre métier s'accompagne-t-il de certains avantages ?

Le Kako/le diamant

Faible temps de travail

On paie en fonction d'heures de travail

Autres

Q.37. Etes-vous inscrits à la CNPS ?

Oui

Non

Q.38. En cas de maladies, êtes-vous assurés ?

Oui

Non

Q.39. Si vous étiez seul à décider d'une politique de motivation, quelle serait selon vous la façon la plus pertinente de motiver les travailleurs ?

Q. 40. Avez-vous le sentiment que la société respecte votre travail ? Oui Non

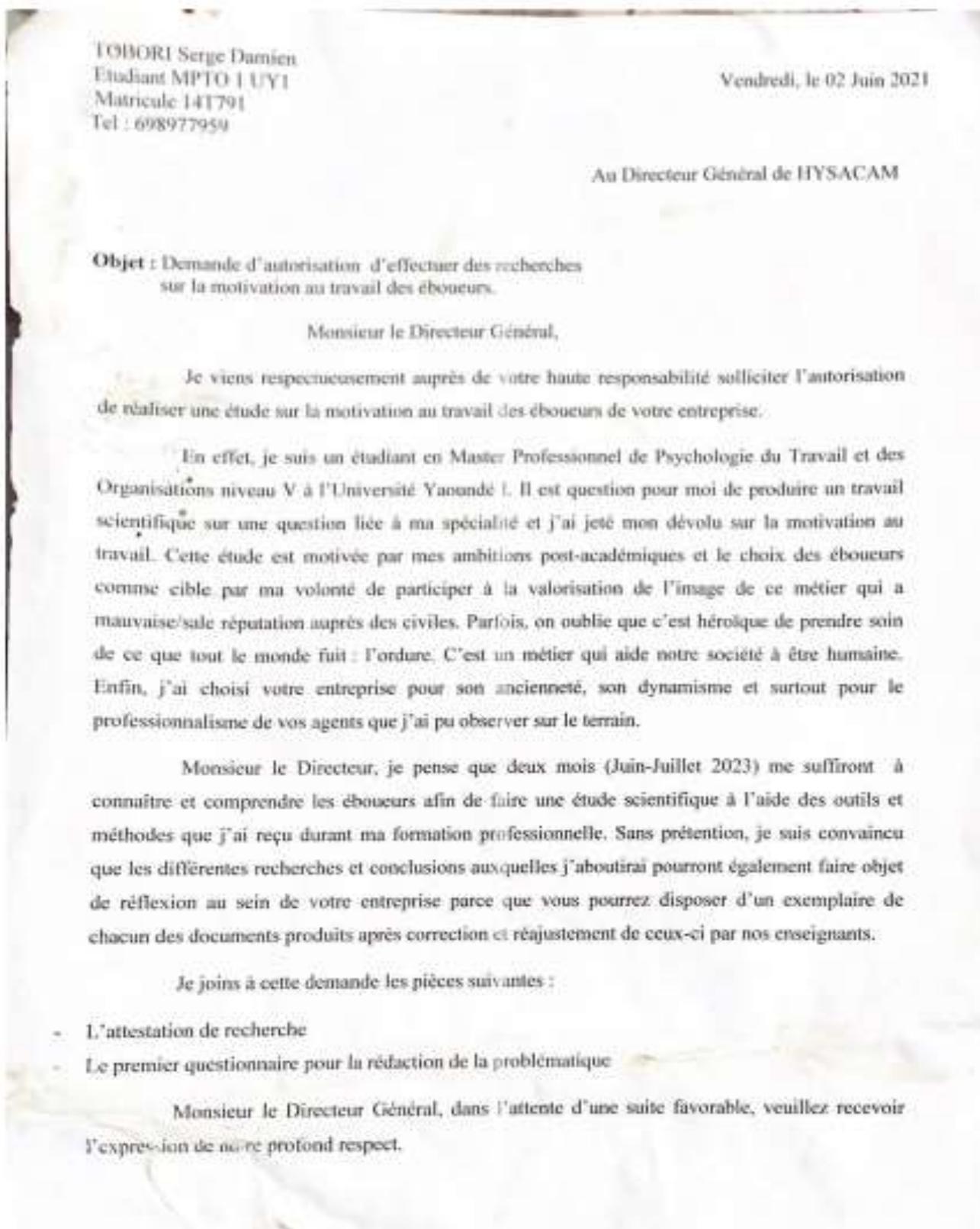
Q. 41. Sentez-vous que le métier de l'éboueur a de l'importance pour les civiles ? Oui Non

Q. 42. Etes-vous épanoui par votre métier ? Oui Non

Q. 43. Avez-vous quelque chose à ajouter sur la motivation ou la grève ?

❖ LES DIFFÉRENTES AUTORISATIONS

1. Demande d'autorisation de recherche à HYSACAM



2. Attestation de recherche

<p>REPUBLIQUE DU CAMEROUN PAIX – TRAVAIL – PATRIE ***** UNIVERSITE DE YAOUNDE I ***** Faculté des Arts, Lettres et Sciences Humaines ***** Département de Psychologie *****</p>		<p>REPUBLIC OF CAMEROON PEACE – WORK – FATHERLAND ***** THE UNIVERSITY OF YAOUNDE ***** Faculty of Arts, Letters and Social Sciences ***** Department of psychology *****</p>
<h3>ATTESTION DE RECHERCHE</h3>		
<p>Je soussigné, Chandel EBALE MONEZE, Professeur titulaire des universités, Chef du Département de psychologie, atteste que M. TOBORI Serge Damien, matricule 14T791 étudiant en psychologie, option psychologie du travail et organisations a libellé son mémoire de Master : « Motivation au travail et sens du travail chez les éboueurs du Cameroun ».</p>		
<p>Pour mener à bien ce travail qui se fait sous la direction du Pr. Samuel NYOCK ILOUGA, une investigation sur le terrain s'avère nécessaire.</p>		
<p>En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.</p>		
<p>Fait à Yaoundé le</p>		
<p>La Chef de Département  29 MAY 2023 Chandel Moneze Chandel Professeur Titulaire</p>		

3. Autorisation de recherche de HYSACAM

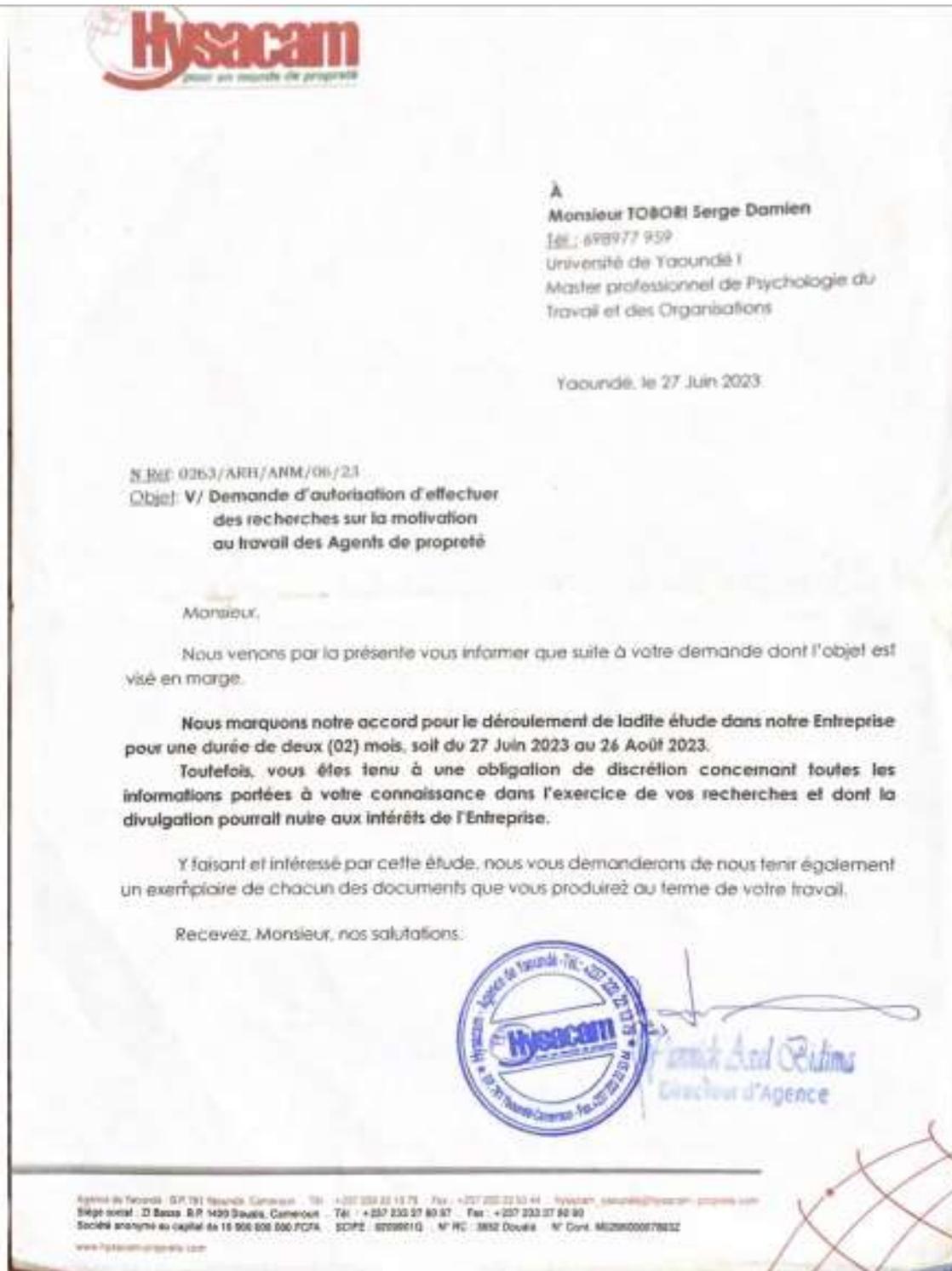


TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	Erreur ! Signet non défini.
DÉDICACE.....	Erreur ! Signet non défini.
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE D'ABRÉVIATIONS	iv
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES TABELAUX.....	vii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
PREMIÈRE PARTIE : CADRE THÉORIQUE	3
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	4
I.1. CONTEXTE EMPIRIQUE.....	4
1.1.1. Quelques données sur la crise de motivation au travail au niveau international	5
1.1.1.1. L'engagement au travail	5
1.1.1.2. L'absentéisme au travail.....	6
1.1.2. Quelques données sur la crise de motivation au travail au Cameroun	7
1.1.2.1. Secteur public : le phénomène d'abandon de poste.....	7
1.1.2.2. Secteur parapublic et privé : une succession de défection au travail.....	7
1.1.2.3. Situation de travail des agents de propreté de HYSACAM (Yaoundé).....	8
1.1.3. Conséquences de la baisse de motivation au travail	17
1.1.4. Solutions proposées à la situation de la baisse de motivation au travail	19
I.2. FORMULATION DU PROBLÈME DE RECHERCHE.....	19
I.3. CONTEXTE THÉORIQUE	21
I.4. QUESTIONS DE L'ÉTUDE	23
1.4.1. Question générale	23
1.4.2. Questions secondaires	23
I.5. HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE.....	23

1.5.1. Hypothèse générale.....	23
1.5.2. Hypothèses opérationnelles.....	24
1.6. OBJECTIFS DE L'ETUDE	24
1.6.1. Objectif général	24
1.6.2. Objectifs spécifiques.....	25
1.7. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE	25
1.7.1. Intérêt scientifique.....	25
1.7.2. Intérêt pratique.....	25
1.8. DÉLIMITATIONS.....	26
CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE	27
2.1. LA MOTIVATION AU TRAVAIL	27
2.1.1. Définition de la motivation au travail.....	27
2.1.2. Quelques travaux et théories de la motivation au travail	29
2.1.2.1. Les théories des besoins : par quoi les hommes sont-ils motivés ?	29
2.1.2.2. Théories de la motivation intrinsèque	32
2.1.2.3. Les modèles de la motivation dits cognitifs	33
2.1.3. Les mesures de la motivation au travail	40
2.1.3.1. L'outil de Gagné et al. En 2014	40
2.1.3.2. L'outil EMT-31 de R. Blais et al. (1993).....	40
2.2. LE SENS DU TRAVAIL	41
2.2.1. Quelques définitions	41
2.2.2. Origine et étymologie du sens du travail	43
2.2.3. Aspects théoriques.....	44
2.2.3.1. Sens de la vie	44
2.2.3.2. Sens du travail	45
2.2.2.4. Distinction entre sens du travail et sens au travail	48
2.2.2.5. Travaux majeurs sur le sens du travail	50
2.2.2.6. Mesure du sens du travail.....	51
2.3. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI	53

CHAPITRE 3 : ANCRAGE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE.....	55
3.1. LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION.....	55
3.2. LA THÉORIE DES CARACTÉRISTIQUES DES BESOINS.....	60
3.2.1. Les origines de la théorie des caractéristiques des emplois	61
3.2.2. Présentation de la théorie	62
3.3. LE COURANT DE LA PSYCHOLOGIE POSITIVE.....	63
3.3.1. La psychologie positive, <i>quid</i> ?	63
3.3.2. Les précurseurs : les psychologues humanistes	64
3.3.3. L'analyse tridimensionnelle de la psychologie positive.....	66
3.3.4. La psychologie positive et la question du sens	69
3.3.5. Diverses approches de la recherche de sens	69
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE.....	72
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	73
4.1. RAPPEL DU PROBLÈME, DES HYPOTHÈSES, LES VARIABLES ET LEURS MODALITÉS.....	73
4.1.1. Rappel du problème d'étude	73
4.1.2. Méthode d'étude et justification.....	73
4.1.3. Le type d'étude et justification.....	74
4.1.4. Les variables de l'étude.....	74
4.1.4.1. La variable indépendante	74
4.1.4.2. La variable dépendante.....	75
4.1.4.3. Le plan de recherche	77
4.1.5. Formulation des hypothèses de l'étude.....	78
4.1.5.1. Hypothèse générale.....	78
4.1.5.2. Hypothèses opérationnelles.....	78
4.2. OUTIL DE COLLECTE DE DONNÉES.....	79
4.2.1. Choix et justification de l'outil de collecte de données.....	79
4.2.2. Élaboration du questionnaire.....	80
4.2.2.1. La note introductive	80

4.2.2.2. Les outils.....	80
4.2.3. Le pré-test	84
4.3. LE SITE DE L'ÉTUDE	84
4.3.1. Présentation de la ville de Yaoundé	84
4.3.2. Justification du choix du site (Yaoundé)	86
4.4. POPULATION ET ÉCHANTILLON DE L'ÉTUDE	87
4.4.1. Population de l'étude.....	87
4.4.2. L'échantillon de l'étude	92
4.4.2.1. Description de l'échantillon selon les facteurs sociodémographiques	93
4.4.2.2.. Répartition des classes de l'échantillonnage en fonction des variables d'étude	96
4.4.2.3. Répartition de l'échantillonnage selon les caractéristiques de l'emploi	96
4.4.2.4. Répartition de l'échantillonnage selon la motivation au travail	100
4.5. COLLECTE DES DONNÉES ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES SUR LE TERRAIN	105
4.5.1. Administration du questionnaire et collecte des données	105
4.5.2. Les difficultés rencontrées sur le terrain.....	106
4.6. LE TRAITEMENT DES DONNÉES	106
4.7. LES ANALYSES EFFECTUÉES	106
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	108
5.1. RECHERCHE DES EFFETS DE QUELQUES CARACTÉRISTIQUES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE SUR LES CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI, LE SENS DU TRAVAIL ET LA MOTIVATION AU TRAVAIL	109
5.1.1. Variation de la motivation au travail selon le nombre d'enfants.....	110
5.1.2. Variation de la motivation au travail selon le niveau d'étude	111
5.1.3. Variation de la motivation au travail selon la région	112
5.1.4. Variation de la motivation au travail selon le poste	113
5.2. ANALYSE CORRELATIONNELLE	114
5.4. VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES	120
5.4.1. Vérification de la première hypothèse.....	121
5.4.2. Vérification de la deuxième hypothèse	122

5.4.3. Vérification de la troisième hypothèse.....	123
5.4.4. Vérification de la quatrième hypothèse.....	125
5.4.5. Vérification de la cinquième hypothèse.....	126
5.4.6. Vérification de la sixième hypothèse.....	127
5.4.7. Vérification de la septième hypothèse.....	129
5.4.8. Vérification de la huitième hypothèse.....	130
5.4.9. Vérification de la neuvième hypothèse	131
.....	133
CHAPITRE 6 : INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	133
6.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	133
6.1.1 Effets des variables socio-démographiques sur la motivation au travail	133
6.1.2. Interprétation des résultats descriptifs.....	136
6.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS	143
6.2.1. Discussion des résultats de la première hypothèse opérationnelle.....	143
6.2.2. Discussion des résultats de la deuxième hypothèse opérationnelle	144
6.2.3. Discussion des résultats de la troisième hypothèse opérationnelle.....	145
6.2.4. Discussion des résultats de la quatrième hypothèse opérationnelle.....	145
6.2.5. Discussion des résultats de la cinquième hypothèse opérationnelle.....	146
6.2.6. Discussion des résultats des sixième et septième hypothèses opérationnelles	147
6.2.7. Discussion des résultats des huitième et neuvième hypothèses opérationnelles.....	148
6.3. RECOMMANDATIONS	149
6.3.1. Un management axé sur le concept famille-emploi	149
6.3.2. Tenir compte du diplôme lors du recrutement et l'organisation du travail	149
6.3.3. Promotion d'une culture inclusive au sein de l'organisation	149
6.3.4. Reconnaître la différence entre un agent-responsable et agent-manœuvre	149
6.3.5. Varier les tâches de l'agent de propreté pour satisfaire son besoin de compétence.....	150
6.3.6. Faire des publicités et communications qui renseignent sur l'utilité et l'importance des métiers de la propreté	150
6.3.7. Privilégier l'équipe à l'individu au niveau des récompenses	150

6.3.9. Renforcer le sentiment d’être utile chez les agents de propreté.....	150
6.3.10. Encourager des recherches axées sur d’autres leviers de la motivation au travail des agents de propreté	151
6.4. LIMITES.....	151
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	152
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	155
DOCUMENTS ANNEXES	163
TABLE DES MATIÈRES	175