

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 60 (2002)

**Heft:** 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

**Artikel:** Articuler les motivations aux compétences

**Autor:** Mottas, Jean-Daniel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141232>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# ARTICULER LES MOTIVATIONS AUX COMPÉTENCES

*Jean-Daniel MOTTAS  
Centre de Compétences en  
Leadership et Ressources Humaines des  
Hautes Ecoles spécialisées de Suisse  
Occidentale (HES-SO), rattaché à la  
Haute Ecole de Gestion (HEG)  
de Fribourg, Suisse  
jean-daniel.mottas@eif.ch*

## 1. Introduction

Dans un autre texte<sup>1</sup>, nous avons présenté nos réflexions sur les apports mais aussi sur les limites des modèles de gestion des compétences. Nous basant sur notre expérience d'acteur et d'observateur du développement, de la mise en place et de l'évaluation de nombreuses approches dans le domaine des ressources humaines<sup>2</sup>, nous avons relevé que les modèles de gestion des compétences s'avèrent, en fait, très insuffisants pour gérer la dimension humaine de l'entreprise. En effet, avons-nous écrit, ces modèles ne se sont intéressés, comme leurs intitulés le suggèrent, qu'aux compétences, sans beaucoup se préoccuper d'un aspect essentiel du collaborateur : sa motivation.

Nous pensons que cette omission est à l'origine de symptômes plus ou moins graves, soit sur le plan macro-économique, soit sur le plan micro-économique. L'entreprise ne peut ignorer, dans son approche, les réponses des individus (absentéisme, stress négatif, *burnout*, démission, demande de salaires élevés pour compenser les frustrations, résignation etc...) aux stimuli qu'elle émet.

Nous souhaitons, par cet article ouvrir quelques pistes pour suggérer de faire évoluer les modèles de gestion de compétences vers une approche plus intégrative de l'ensemble de la personne humaine, ce, au profit de l'entreprise

---

<sup>1</sup> Cf. Guénette A.M., Rossi M., Sardas J-C. (2003), ouvrage édité par la SEES, parallèlement à ce numéro de la Revue économique et sociale.

<sup>2</sup> A été Membre de la conférence de direction du Groupe Nestlé; auparavant auprès du siège européen de Philip Morris ; auparavant auprès de PME. Economiste de formation l'auteur bénéficie également d'une formation en psychothérapie acquise en France.

(au sens propre, littéral, financier et figuré du terme), du collaborateur et, finalement, du développement sociétal.

## **2. Le facteur motivation**

Outre la formation, les compétences techniques, et le quotient intellectuel, tous trois considérés par Goleman (1999) comme un acquis, les modèles de compétences ont progressivement inclus les compétences dites personnelles ou sociales ou émotionnelles. La gestion de ces compétences, structurées au cours de la dernière décennie en « trilogie des savoirs », ne peut cependant constituer un ancrage unique pour la gestion des ressources humaines.

En effet, un collaborateur compétent mais pas motivé ne remplira pas sa fonction au même titre qu'un collaborateur compétent et motivé. Cette assertion qui ne semble pas faire l'ombre d'un doute est corroborée par nombre d'annonces d'emploi émanant d'entreprises recherchant, outre un certain nombre de compétences, des personnes motivées. Effectivement, si les compétences requises et possédées par le collaborateur restent en friche, l'entreprise n'obtient pas le bénéfice recherché par l'engagement de cette personne. C'est en effet son degré de motivation qui détermine l'énergie qu'elle va investir (Dilts 1995). C'est par la motivation que le collaborateur mobilise toute sa personne et ses compétences car la motivation est le moteur de l'action. Le philosophe Aristote (1990) l'avait d'ailleurs énoncé, dans son traité « De l'âme », sous la forme suivante : « il n'y a qu'un principe moteur, la faculté désirante. »

Le thème de la motivation est extrêmement complexe et délicat, car il touche le cœur même de la nature humaine. Ce n'est à notre avis pas une raison suffisante, et de loin, pour ne pas l'aborder dans le contexte du milieu professionnel, un des champs d'expression de l'être. Dans cet article, nous avons délibérément choisi de porter un regard sur les sources motivationnelles car elles constituent selon nous un enjeu majeur pour les organisations.

## **3. Les sources motivationnelles**

Pour Nuttin<sup>3</sup> (1980), le point de départ de la motivation est à rechercher dans « le caractère dynamique de la relation même qui unit l'individu à son environnement. » Cette approche est intéressante car elle intègre le lien dynamique entre l'individu et son environnement ainsi que les multiples interactions qui influencent réciproquement ces deux sujets. Partant de cette idée, nous proposons d'aborder les sources motivationnelles par les trois dimensions suivantes: premièrement les sources motivationnelles provenant du

---

<sup>3</sup> Nuttin a été directeur du centre de recherche sur la motivation de l'université de Louvain.

« self », deuxièmement les influences motivationnelles de l'environnement, particulièrement celles de l'entreprise et troisièmement la relation individu et entreprise.

### *Les sources motivationnelles provenant du « self »*

Pour Nuttin (1980), « la connaissance d'un but ultérieur donne une signification nouvelle à la variété d'actes-moyens qui ne se comprennent qu'en fonction de ce but ». Pour lui, « l'abondance des objets très divers poursuivis par l'être humain viennent s'insérer comme des objets-moyens dans la poursuite de buts ultérieurs moins nombreux ». Ces écrits mettent en évidence la reconnaissance de différents niveaux de motivations, des plus profondes (buts ultérieurs) aux moins profondes (buts subordonnés). Nuttin n'a cependant pas approfondi ses recherches sur les désirs profonds, accordant à ses travaux davantage d'importance aux influences externes de la motivation. On peut d'ailleurs lui faire le grief d'avoir complètement ignoré Diel, qui avait déjà préalablement publié sur les motivations « intra » individus.

Qualifié d'œuvre par Einstein, le travail de Diel est publié en 1947 dans un ouvrage dense intitulé « Psychologie de la motivation ». Diel (1991) définit le désir comme « une action en suspens, une tension énergétique vers l'action. » « Le désir est une force et tout comme la force physique, elle possède une direction et une intensité. » Diel développe une approche permettant d'appréhender ce qui appartient aux désirs essentiels et à leurs éclosions. Il décrit les obstacles qui peuvent empêcher à l'homme d'avoir accès à ses désirs essentiels. Il distingue les « vraies motivations » des « fausses motivations » et il procède à une analyse de leurs manifestations et de leurs causes.

Pour Diel (1991), l'idéal de la vie humaine consiste à tendre vers le désir essentiel, au cours d'un processus évolutif qui repose sur un travail intrapsychique, par l'effort introspectif. En ce sens, il rejoint Jung (1994) qui décrit le processus d'individuation de la conscience comme but évolutif de l'être. Durckheim (1971) cherche à identifier les étapes de la maturité. Au niveau de la psychologie d'entreprise, Maslow (1972) tente de hiérarchiser les besoins, des besoins physiologiques aux besoins de réalisation de soi.

En synthèse, nous pouvons retenir que chaque individu a ses propres motivations, qu'un même individu peut avoir différents niveaux de motivations, des plus profondes qui constituent sa raison d'être à des motivations moins profondes qui sont en cohérence ou pas en cohérence avec ses motivations profondes. Chez une personne unifiée, les motivations moins profondes sont alignées sur les motivations profondes qui sont à la fois la source, l'inspiration et le catalyseur des actions entreprises et de l'énergie déployée.

### ***Les influences motivationnelles de l'environnement***

Le point de vue consistant à présenter l'influence de l'environnement sur l'individu comme principal facteur motivationnel considère que la motivation de la personne est déclenchée par des facteurs externes à elle. Dans cette optique, la motivation est vue comme le système de réponses de l'individu dans un contexte ou dans une situation donnée. Si on pousse le concept, la motivation peut être induite dans un sens voulu par celui qui souhaite générer cette motivation.

Les études et le travail sur les influences motivationnelles ont pris une grande ampleur dans les dernières décennies. Nous partageons l'avis de Feertchak<sup>4</sup> (1996), qui relève que « la psychologie moderne ne connaît plus qu'un sujet en situation, qui répond aux stimuli de son environnement par des réponses comportementales, observables de l'extérieur et quantifiables. » Il n'est pas étonnant dès lors, à notre avis, que la plupart des études entreprises sur les motivations aient privilégié la recherche de l'influence de l'environnement sur les motivations, au détriment du « self » de l'homme.

Dans ce contexte, les thèmes d'étude abordés ont été successivement l'environnement physique, les structures et les systèmes d'organisation, la conduite du travail, les systèmes de récompenses, le contenu et les formes de rémunération ainsi que plus récemment la culture d'entreprise et le climat de travail. Ce sont ces sujets qui ont constitué ce que l'on appelle la motivation au travail, définie par Francès<sup>5</sup>, comme « l'ensemble des aspirations qu'un travailleur attache à son emploi, chacune d'elles étant affectée d'un coefficient de probabilité qu'il conçoit de voir ces aspirations se réaliser dans l'emploi du travail accompli, de la reconnaissance de ce travail par l'organisation, etc. » Pour lui, « l'aspiration n'est pas observable ni même consciente en tant que telle, mais seulement par le but auquel elle fait tendre le travailleur, c'est-à-dire par le résultat qu'il attend de son emploi. »

En synthèse, les influences externes jouent un rôle considérable dans la motivation des individus pour les inciter à atteindre un but souhaité et les entreprises ont développé des systèmes pour diriger leurs collaborateurs vers ces buts.

### ***Relation entre l'individu et l'entreprise***

Avant d'être un collaborateur de l'entreprise, l'individu est un être humain qui, comme nous venons de le voir, est animé de motivations qui lui sont propres. Pour un être ayant éveillé sa conscience, ces motivations prennent

---

<sup>4</sup> Feertschak, maître de conférence en psychologie sociale, université Paris V.

<sup>5</sup> Francès a été chercheur en psychologie au centre national de la recherche scientifique. Il est le fondateur d'une filière en psychologie du travail auprès de Paris-Nanterre.

racines dans l'essence même de son être. Tendre vers la réalisation de son être essentiel constitue une voie d'évolution naturelle de l'homme (Jung, Diel, Durkheim). Dans sa relation au monde, l'homme est amené à appréhender la réalité de son environnement. Selon ses capacités, ses ressources et sa motivation, et aussi en fonction du contexte, il peut rester passif et subir son environnement (comportement de victime, résignation, passivité), le fuir (par la drogue par exemple) ou agir pour progresser dans le sens de ses aspirations.

Il est intéressant d'examiner le type général d'approches mis en place par les entreprises dans leurs interactions avec leurs collaborateurs : les amènent-elles à se résigner, à fuir ou à agir en offrant un terreau propice à l'éclosion de leurs véritables motivations ?

S'inspirant de l'ouvrage de Benabou/Abrevanel (1986) et de nos observations, nous constatons que la plupart des messages à l'intention du personnel traduisent surtout les préoccupations de l'entreprise et moins celles des employés. Par exemple dire à un collaborateur que son travail est important pour l'entreprise alors que son vécu immédiat lui démontre le contraire contribue à saper la compréhension et la confiance entre cet employé et son entreprise.

Ces propos reflètent le décalage entre les systèmes mis en place par les entreprises dans leurs relations avec leurs collaborateurs et ce que les hommes du XXI<sup>e</sup> siècle sont susceptibles d'attendre dans leur qualité d'être : être considéré comme des êtres, et non pas seulement comme du capital (humain).

#### **4. Vers un processus d'intégration globale**

Kouzes et Posner (2002) relèvent dans un ouvrage conséquent consacré au leadership, que les recherches ont démontré que les motivations externes créent plutôt des attitudes du type de conformité et de défiance alors que la motivation provenant du self produit des résultats bien supérieurs. Selon eux, cette dernière approche conduit à un « bonus additionnel. »

Nous pensons que pour l'entreprise, le différentiel de performance porte dorénavant sur l'aptitude à intégrer, dans son approche, outre la compétence, la motivation<sup>6</sup>, celle qui provient du « self ». De nouvelles conceptions devront donc être développées afin d'élargir le cadre monolithique de la gestion des compétences, ancrage actuel de la gestion des ressources humaines, vers la prise en compte de la globalité de l'individu. Ces évolutions nécessitent de la part des directions d'entreprise d'adopter une vision novatrice de leurs fonctions, le rôle du leader évoluant vers la « création de conditions permettant à chacun

---

<sup>6</sup> Débat-conférence de l'IFE (International Faculty for Executive) tenue à Genève en décembre 2000 sur le thème de la gestion des compétences, extrait de l'auteur.

d'effectuer quelque chose parce qu'il le souhaite et non pas parce qu'il doit le faire.»<sup>7</sup> Dans leur défi d'animation du projet d'entreprise vers des buts reconnus, inspirants, désirés par ses acteurs et soutenus par les propriétaires, les dirigeants ont à prendre conscience du fait qu'ils ne peuvent pas imposer aux collaborateurs leurs visions des motivations individuelles.

La recherche du point d'équilibre entre l'optimum organisationnel et les motivations individuelles s'annonce comme un défi permanent. Outre l'évolution des marchés, la dynamique interne des acteurs nécessitent des adaptations constantes. En effet, comme le relève Lévy-Leboyer<sup>8</sup> (1998), les motivations non seulement diffèrent selon les individus, mais elles sont « susceptibles de varier fortement au cours du temps chez un même individu.»

Selon elle, « il est nécessaire de faire correspondre la culture organisationnelle, les conditions de travail et la politique des ressources humaines avec ce que cherchent et ce que valorisent les membres du personnel ».

Il est temps, pour reprendre l'expression de Raux (1994) que « l'entreprise et l'homme se définissent par leur intentionnalité, par leur projet. » Connaître les motivations réelles des collaborateurs et leurs priorités nécessitent d'établir un contact direct avec eux, de créer un climat de confiance et de respect réciproque afin d'instaurer une dynamique s'ouvrant sur la communication des aspirations de chacun. Pour donner forme à cette nouvelle relation, l'entreprise « produit de la puissance créatrice de l'homme et de sa socialisation »<sup>9</sup> se redéfinit et mute. Elle porte dorénavant l'accent sur de nouveaux modes relationnels : le vrai – agréable ou pas - (en contraste avec la langue de bois ou l'écart entre le discours et les actes).

Nos recherches (non exhaustives, il faut le préciser) et certaines expériences nous amènent à formuler que le fait même qu'une entreprise développe une vision et surtout adopte des comportements (tout comportement est communication - Watzlawick, Beavin, Jackson, 1979) permettant de mieux répondre aux aspirations individuelles de ses collaborateurs constitue au sein même de l'entreprise un puissant facteur de motivation. Conduire, accompagner et gérer cette mutation s'avère capitale, complexe et passionnante. Elle signifie passer de la polarité entre l'économique ou l'humain vers la convergence des deux.

Pour l'entreprise, la réflexion consiste à se poser les questions suivantes : est-ce que nous souhaitons changer quelque chose dans l'approche que nous avons vis-à-vis de nos collaborateurs ? Est-ce que nous souhaitons écouter nos collaborateurs ? Est-ce que nous sommes prêts à nous remettre en cause ? Est-ce

---

<sup>7</sup> Kouzes et Posner (2002), traduction de l'auteur.

<sup>8</sup> Lévy-Leboyer : auteur de nombreux livres sur le thème des compétences et des motivations. Past présidente de l'association internationale de psychologie appliquée.

<sup>9</sup> Raux, 1994.

que nous souhaitons favoriser l'émergence d'un mode relationnel plus authentique et plus vrai au sein de l'entreprise ? Est-ce que nous souhaitons qu'il y ait une communication ouverte sur le thème des motivations au sein de notre entreprise ? Est-ce que nous souhaitons chercher des solutions pour intégrer, dans la mesure du possible, les motivations de nos collaborateurs ?

Quant aux collaborateurs, ceux-ci sont appelés à prendre davantage conscience de ce qu'ils souhaitent vraiment, à traduire leurs motivations en projets, à communiquer plus ouvertement leurs attentes, à proposer et présenter des solutions réalistes, à discerner avec lucidité le possible de l'impossible, à acquérir davantage de ressources personnelles pour obtenir ce à quoi ils prétendent, à faire des choix, à assumer ces choix, à s'investir et à se responsabiliser davantage.

Faire émerger et conceptualiser ces intentions, identifier les moyens et les ressources à activer pour coupler les motivations aux compétences, tels sont les défis qui s'annoncent pour la discipline des ressources humaines.

## 5. Conclusions

L'intensité de l'apprentissage et du déploiement des compétences est fonction de la motivation qui anime l'individu. Nous avons vu l'importance des motivations provenant du « self » de la personne en tant que moteur de l'être. Nous avons relevé que les entreprises se sont, jusqu'à ce jour, surtout préoccupées des facteurs de motivations externes. Nous avons mis en relief, par une démarche reposant sur plusieurs écrits dans le domaine de la motivation, la nécessité d'octroyer davantage d'importance aux motivations individuelles, en tant que dynamique d'entreprise. Cette démarche implique, au niveau des dirigeants, de se remettre en cause et, peut-être, de décider d'octroyer à l'être humain une dimension plus large dans le projet d'entreprise. Ces perspectives ouvrent de nouveaux horizons et impliquent de faire évoluer les modèles de gestion des compétences vers une approche plus globale consistant à les coupler avec les motivations.

### Bibliographie

- ARISTOTE (1990). *De l'âme*, Librairie philosophique J. Vrin - . Aristote : 384 av. J-C.
- BELLIER S., TRAPET H. (2001). *Panorama de la GRH : définitions, questions et convictions*, Entreprise et Carrière.
- BENABOU Ch et ABRAVANEL (1986). *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Gaëtan Morin.
- DIEL P. (1991). *Psychologie de la motivation*, Petite Bibliothèque Payot. Edition originale : 1947.
- DILTS R. (1995). *Des outils pour l'avenir*, La Méridienne.

- DURKHEIM (1971). *La percée de l'être*, Le Courrier du livre. Edition originale en allemand : 1954.
- FEERTCHAK H. (1996). *Les motivations et les valeurs en psycho-sociologie*, Armand Colin.
- FRANCES R. (1995). *Motivation et efficacité au travail*, Edition Mardaga.
- GOLEMAN D. (1999). *L'intelligence émotionnelle 2*, Robert Laffont.
- JUNG C.-G (1994). *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Folio-Essai. Edition originale en allemand : 1933.
- KOUZES J.M., POSNER B. Z (2002). *The leadership challenge*, Jossey-Bass.
- LEVY-LEBOYER C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- MASLOW A. (1972). *Vers une psychologie de l'être*, Paris, Fayard.
- MC GREGOR D. (1976). *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-villars. Edition originale en langue anglaise : 1960.
- NUTTIN J. (1980). *Théorie de la motivation humaine*, Puf.
- RAUX J.F.(1994). « Management et mutations », *Revue Futuribles*, mai 1994.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J., JACKSON D.D. (1979). *Une logique de la communication*, Point-Essais. Edition originale en langue anglaise : 1967.