

# La motivation ...

*Chapitre IV*  
*Pour une approche renouvelée de la motivation*



*Pascale FABER*

## **CHAPITRE IV :**

### **PROTOCOLE METHODOLOGIQUE :** **Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME**

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

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

#### **II) POUR UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE PARTICIPATIVE**

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

#### **III) TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES**

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

*« Voici l'homme tout entier qui s'en prend à sa chaussure  
alors que c'est son pied le coupable »*

(Samuel Beckett - En attendant Godot)

*« On ne peut rien enseigner à autrui,  
on ne peut que l'aider à le découvrir en lui-même »*

(Galilée)

*« On ne se voit pas soi-même tel qu'on est.  
La perception de Soi, du Soi parlant, du Soi agissant, du Soi gesticulant,  
du Soi s'exprimant de toutes les façons quotidiennes...est comme voilée.  
Et tout cela, cependant observable par les autres,  
pourrait être observé aussi par soi-même ! Et nous ne le voyons pas ! »*

(R. Mucchielli, L'homme et ses potentialités)

## **CHAPITRE IV :**

### **PROTOCOLE METHODOLOGIQUE :** **Pour une approche renouvelée de la motivation du dirigeant de PME**

Un modèle de l'agir motivationnel a été présenté dans le chapitre précédent. Son objet est de proposer au dirigeant de PME un moyen opérationnel pour l'accompagner dans une démarche d'auto-motivation. Ce modèle d'analyse doit maintenant être confronté au terrain, être soumis à l'épreuve des faits.

L'objectif de ce chapitre est la présentation du protocole méthodologique de recherche. Il s'agit de rappeler brièvement notre problématique, de justifier le choix épistémologique de la recherche, de caractériser les principales étapes du processus d'investigation du terrain.

. Dans une première partie, nous expliciterons les raisons qui nous ont menés à choisir une posture épistémologique de type à la fois constructiviste et compréhensif, au regard de notre objet de recherche.

. Dans une deuxième partie, nous développerons la démarche méthodologique en insistant sur son aspect à la fois qualitatif et participatif.

. En dernier lieu, nous présenterons une grille d'analyse utilisée pour le traitement et l'interprétation des données recueillies auprès de notre échantillon de travail. Celui-ci sera décrit et présenté sous forme de tableaux synoptiques.

## D) VERS UNE APPROCHE CONSTRUCTIVISTE DE L'OBJET DE RECHERCHE

La réflexion épistémologique doit conduire à expliciter notre démarche de recherche, au regard des principales orientations paradigmatiques existantes. Celles-ci, dans un premier temps, sont abordées de façon synthétique pour nous permettre l'ancrage de notre démarche de recherche (1). Nous exposerons ensuite le choix d'une méthodologie qualitative de recherche, après un bref rappel de nos objectifs de travail (2). Ce choix méthodologique implique une place importante de la subjectivité dans notre travail de terrain (3).

### 1.1) L'ancrage épistémologique de la recherche

#### *Panorama des épistémologies en sciences sociales et en sciences de gestion*

De façon synthétique, nous pouvons distinguer quatre épistémologies possibles de recherche<sup>412</sup> : positiviste, fonctionnaliste, compréhensive et constructiviste (voir tableau page suivante). Chacune de ces orientations épistémologiques se différencie des autres suivant les unités qui fondent l'analyse, les démarches méthodologiques utilisées et plus fondamentalement la conception que le chercheur a de la réalité sociale. Nous en proposons ici un bref exposé général :

. L'épistémologie positiviste repose sur le principe d'ontologie de la connaissance. En ce sens, les recherches doivent être reproductibles et généralisables afin que leur accumulation puisse donner une approche scientifique plus juste des faits sociaux. Au centre de cette approche, l'observation et l'expérimentation visent à vérifier des énoncés théoriques préalablement posés (démarche hypothético-déductive). Les faits sociaux sont considérés comme des objets extérieurs aux acteurs que le chercheur restitue de façon neutre à partir de lois générales. Sur le plan de la méthode, les recherches ancrées dans un paradigme positiviste emploient principalement des techniques quantitatives permettant de saisir et de mesurer les liens de causalité entre les variables de l'action.

---

<sup>412</sup> F. Wacheux, o. c, p 38 à 45.

**Tableau IV.28 :**

**Les différentes catégories épistémologiques de la recherche**

(selon Wacheux)

<b>Pôle</b>	<b>Unités d'analyse épistémologique</b>	<b>Conception de la réalité sociale</b>	<b>Méthode</b>
<b>Positiviste</b>	les faits sociaux et leurs régularités	objective et neutre, indépendante mais déterminée	démarche explicative (causalités) et hypothético-déductive
<b>Fonctionnaliste</b>	les rôles, les normes et les structures sociales		
<b>Compréhensif</b>	les comportements, les interactions sociales	subjective et intersubjective et non déterminée	démarche interprétative (processus) et empirico-inductive, incrémentalisme
<b>Constructiviste</b>	les représentations, conceptualisations et discours des acteurs		

. L'épistémologie fonctionnaliste présente un mode d'approche sensiblement similaire de la réalité sociale, en prenant plus en compte les conditions de l'équilibre du système social à partir des fonctions latentes et récurrentes de l'activité humaine.

Ainsi, les institutions, les règles et les interactions sont productrices de rôles, de normes et de structures sociales qui déterminent le fonctionnement du système social et en garantissent l'équilibre.

. Radicalement différente, l'approche compréhensive place l'acteur au centre même de la démarche épistémologique. Il va s'agir de comprendre les comportements et les interactions sociales, en tenant compte du fait que la réalité ne peut être appréhendée en dehors des représentations des acteurs. Ceux-ci donnant, dans l'action, du sens à leurs interactions. Le paradigme compréhensif s'appuie sur le postulat de l'autonomie des acteurs et leur capacité à modifier la réalité par un comportement à la fois conscient et inconscient. Dès lors, il est impossible d'identifier des lois générales explicatives de l'action sociale (paradigme positiviste), de même, les normes et rôles ne sont pas indépendants des acteurs (paradigme fonctionnaliste) car ceux-ci y donnent un sens et une orientation. Sur le plan méthodologique, le chercheur doit découvrir le sens explicite et implicite que les acteurs donnent à leur actions notamment par le support des méthodes qualitatives. Il doit aussi construire une interprétation globale et compréhensive de l'action, à partir de la confrontation des intersubjectivités. La démarche ne s'appuie plus sur l'énoncé préalable d'hypothèses mais avant tout sur une observation empirique de la réalité : elle est donc d'ordre empirico-inductive.

. Dans la même veine, la recherche constructiviste porte également sur les représentations, les conceptualisations et les discours des acteurs. Toutefois, à la différence de la sociologie compréhensive, le constructivisme tend à minimiser, voire réfuter, l'idée d'accéder à une réalité « objective » par un processus de confrontation des intersubjectivités des acteurs. Dès lors, la démarche de recherche ne vise pas à rendre compte du réel, mais à construire un modèle de la réalité dans lequel les acteurs s'y reconnaissent. Sur le plan de la conception du processus de recherche, cela implique la connexion permanente entre la production de connaissances et leur validation empirique. Ainsi, il y a un processus de « co-construction » de la connaissance dans l'interaction chercheur/acteurs. Les démarches scientifiques de type constructiviste peuvent s'inscrire dans un projet de changement ou d'action sur la réalité, notamment dans le domaine des sciences de gestion. Elles mettent alors en oeuvre des processus qualitatifs, comme la recherche-action par exemple, où les enjeux de la recherche consistent autant à construire un modèle de représentation de la réalité qu'à permettre aux acteurs d'agir sur cette réalité pour la modifier. Les méthodologies utilisées sont donc surtout inductives.

En définitive, ce sont deux conceptions opposées de la réalité qui structurent les processus de recherche. Pour la première, la dimension objective de la réalité peut être perçue par le chercheur de façon distanciée à partir de techniques quantitatives. Ces

dernières permettent de décrire et d'appréhender les relations de causalité entre les variables composant le fait social étudié. Le positivisme et le fonctionnalisme appartiennent à cette première conception de la réalité. La seconde approche met en avant la dimension subjective de la réalité sociale qui doit être appréhendée à partir des acteurs et du sens qu'ils attribuent au fait social et à leurs actions. Le chercheur met alors en oeuvre des techniques qualitatives de recueil des informations pour saisir le discours et les représentations des acteurs. Ceci lui permet d'obtenir un matériau nécessaire et suffisant pour rendre compte des processus et phénomènes sociaux en privilégiant des interprétations des acteurs. La sociologie compréhensive et le constructivisme s'inscrivent nettement dans cette seconde approche.

### *Le choix épistémologique de recherche*

Notre approche de la motivation, en termes de phénomène complexe et de processus, ainsi que notre problématique centrée sur le dirigeant de PME et ses pratiques de gestion motivationnelle renvoient à une démarche épistémologique de type constructiviste. Ce qui, d'un point de vue méthodologique, nous conduit à prendre en compte les trois postulats de Giddens<sup>413</sup>, quant à la place de l'acteur dans le processus de recherche : remettre l'acteur au centre du projet de connaissances et le redéfinir par ses actes ; explorer les structures comme une invention permanente des acteurs et comme une routinisation du social ; accepter l'intelligence des acteurs et leurs savoirs pratiques dans leur milieu.

**L'épistémologie constructiviste nous paraît la mieux adaptée au regard de notre objet de recherche.** Pour rappel, celui-ci porte sur la capacité des dirigeants à pouvoir se motiver pour construire une meilleure efficacité opérationnelle au sein de leur PME. Toutefois, si nous investissons notre terrain de recherche suivant une méthodologie de type constructiviste, nous réfutons l'idée d'un cloisonnement définitif de notre cadre épistémologique. En ce sens, **nous adoptons une « attitude ouverte de recherche »<sup>414</sup> proche également de la démarche compréhensive.**

Notre démarche s'accompagne d'une approche compréhensive dans la mesure où l'objet de notre travail porte directement sur la compréhension des éléments concourant à la construction et à la gestion du processus motivationnel de l'acteur-dirigeant de PME. Pour recueillir et interpréter ces données compréhensives, nous sommes partis des pratiques mêmes utilisées par des dirigeants, en gardant comme cible de travail, le repérage

---

<sup>413</sup> A. Giddens, *La constitution de la société*, PUF, Paris, 1987.

<sup>414</sup> F. Wacheux, o.c.



d'éléments essentiels susceptibles de révéler l'existence d'un éventuel « style motivationnel ». Dans la mesure où certains traits s'affirment de manière récurrente, il y a style<sup>415</sup>. Ce dernier ne peut prendre son sens que réinscrit dans le système organisationnel. En effet, ce qui constitue le dirigeant, c'est son appartenance à une entreprise, un lieu où il peut agir en tenant compte des spécificités de celle-ci : ceci est valable par rapport à la fonction même de diriger. Mais, dans la mesure où il s'agit ici de repérer les ressorts et mobiles sous-jacents à l'action, il faut aller aussi au-delà des structures et s'interroger sur les hommes, c'est-à-dire prendre également en compte le dirigeant en tant que personne humaine.

En définitive, notre choix épistémologique s'inscrit dans une dialectique féconde entre constructivisme et sociologie compréhensive qui reste étroitement liée à deux notions : l'empirisme et l'esprit critique<sup>416</sup>.

. L'empirisme permet d'éviter les excès de l'objectivation. Il présuppose que les faits s'imposent à la pensée dès lors qu'on observe la réalité. En effet, l'empirisme permet plutôt de sélectionner et d'interpréter les faits pour en faire des données.

. L'esprit critique, selon la tradition historique du terme « dialectique », instaure la vigilance intellectuelle et le rejet des idées dominantes.

Notre démarche dialectique demeure donc une médiation entre l'approche empirique et l'approche déductive. Elle revêt aussi un caractère dynamique car, s'appuyant sur des phénomènes concrets examinés à la lumière de concepts préalablement établis, elle cherche à mettre en lumière les forces en présence qui expliquent des pratiques sociales.

## **1.2) Le choix général du protocole méthodologique**

### ***Rappel des objectifs de notre étude***

En reprenant l'idée centrale que, pour bien connaître une organisation, il faut bien connaître son dirigeant<sup>417</sup>, il nous faut posséder trois niveaux de connaissances :

---

<sup>415</sup> G.G Granger, *Essai d'une philosophie du style*, A. Colin, 1968.

<sup>416</sup> J. Guibert et G. Jumel, *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*, A. Colin, Paris, 1996, p 9.

. Connaître l'histoire du dirigeant dans la PME : comment il a gravi son parcours professionnel avant l'expérience PME, comment il a intégré son entreprise, comment il a pu évoluer au sein de la PME, etc...

. Connaître sa conception de son rôle : en particulier, compte t-il centrer son action sur l'organisation elle-même et agir sur les hommes qui la composent, ou bien son action est-elle orientée vers l'extérieur ? Estime-t-il que son rôle comprend la définition de valeurs à proposer à l'organisation ou au contraire, que le lien social entre l'entreprise et les salariés doit se restreindre aux seules relations de travail ? etc...

. Connaître sa personnalité : les deux premiers niveaux se contentent de décrire des centres d'intérêts, des attitudes, des croyances. Ceci donne un portrait, une rigidité. Mais le dirigeant possède aussi une personnalité, avec ses pulsions, ses conflits, ses mécanismes de défense, ses angoisses. Il ne la perd pas lorsqu'il franchit le seuil de son bureau. Par exemple, il peut y avoir correspondance entre la dynamique de sa personnalité et l'exercice de son pouvoir : il peut rechercher le pouvoir pour nourrir un conflit plus profond, inversement le pouvoir peut entraîner la résurgence de vieux conflits et leur donner un nouveau visage.

L'approche de ces différents niveaux de connaissance conduit à récolter une somme importante d'informations dont la structuration et l'analyse doivent permettre de répondre aux **quatre objectifs majeurs de notre recherche** :

1. **Déterminer la contextualisation du processus motivationnel**, par le repérage des conditions prédisposant à la gestion de la motivation par les dirigeants au sein de leur PME, de même que leur éventuelle évolution.
2. **Définir les principes de gestion de la motivation**, c'est-à-dire la détermination des principaux constituants du dispositif de gestion motivationnelle et l'étude de leur fonctionnement, par un diagnostic sur leur déclenchement, leur évolution et leurs effets sur l'entreprise et le dirigeant.
3. **Connaître la conduite d'autogestion de la motivation**, à savoir observer les pratiques de gestion du processus motivationnel du dirigeant, en repérer à la fois les effets-levier et les sources de blocages ou de freins éventuels.

---

<sup>417</sup> J.P Larçon et R. Reitter, *Structures de pouvoir et identité de l'entreprise*, Nathan, Paris, 1979, p 45 à 47.

4. **Evaluer les apports organisationnels de l'autogestion de la motivation** par l'étude des perceptions des dirigeants de l'utilité de sa pratique en entreprise.

Devant ce foyer d'objectifs à atteindre, quelle méthodologie faut-il utiliser ?

*Le choix d'une méthodologie qualitative de recherche*

« Les méthodes qualitatives sont des méthodes des sciences humaines qui recherchent, explicitent, analysent des phénomènes (visibles ou cachés). Ces derniers ne sont pas mesurables car ils ont des caractéristiques spécifiques de « faits humains ». L'étude de ces faits repose essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part »<sup>418</sup>. L'observation de la gestion du processus motivationnel du dirigeant de PME par la méthode qualitative nous semble répondre bien à cette définition de base, pour les raisons suivantes :

. Le processus motivationnel repose sur la dynamisation d'un comportement d'une typologie d'acteurs (le dirigeant) dans un contexte et un environnement particuliers (la PME), mettant en action de multiples enchaînements d'événements. Cette notion de processus, caractérisée par le mouvement et le changement, démontre bien son caractère non statique et non régulier. Or, en tant qu'analyse spatiale et temporelle, la méthode qualitative se différencie d'une description linéaire, plus facilement mesurable par une technique quantitative de recherche. L'approche qualitative demeure donc légitime comme moyen d'observation adéquat de notre problématique de recherche.

. De même, les objectifs généraux de notre travail répondent aux trois objectifs de fond des méthodes qualitatives de recherche : d'une part, comprendre une situation et des déterminants d'analyse et en donner une représentation possible par un modèle explicatif de base (nous avons déjà mis en place un essai de modélisation de la gestion du processus motivationnel qui nous servira de guide dans notre recherche sur le terrain) ; ensuite, permettre l'analyse d'une dynamique active : ce qui est caractérisé par la nature même de notre problématique de recherche axée sur la notion de dynamique motivationnelle ; enfin, mettre en évidence des causalités récursives.

---

<sup>418</sup> A. Mucchielli, o.c, p 6.

La motivation est à la fois liée aux propriétés autopoïétiques du dirigeant et aussi aux propriétés intrinsèques du contexte PME. Dès lors, pour tenter de mieux la comprendre dans le cadre d'une démarche empirique, **il faut à la fois intervenir dans une compréhension du contexte organisationnel dans lequel le dirigeant évolue, mais aussi dans une compréhension de son environnement intérieur**. Tout cela ne peut se concevoir qu'avec des méthodologies interactionnelles et en profondeur : les recherches distantes n'apprécient souvent que des situations figées, alors que des observations en profondeur permettent de comprendre plus facilement les enjeux réels et la conduite des acteurs en situation. C'est la raison pour laquelle, **nous privilégions l'approche qualitative de type clinique par la méthode des études de cas**. Nous pouvons apporter deux justifications principales pour ce choix de mode d'accès au terrain :

. En premier lieu, notre analyse porte sur les processus motivationnels de dirigeants de PME et, à travers eux, nous souhaitons plus particulièrement appréhender les logiques de gestion sous-jacentes qui président à l'agir motivationnel. Il nous importe donc de produire une explication raisonnée sur un phénomène complexe, à partir de ce que des acteurs expriment sur ce qu'ils ressentent, vivent et construisent : *« l'étude de cas est un outil puissant pour interagir avec les acteurs, pour repérer les « savoirs pratiques » et le stock de connaissances sociales mobilisées dans l'action »*<sup>419</sup>.

. En second lieu, nous développons une approche longitudinale de plusieurs trajectoires de dirigeants de PME. Cette démarche processuelle permet non seulement d'opérer certains ajustements au cours de la recherche (sur les techniques et les stratégies de recueil de données, par exemple), mais aussi conduit à reprendre en compte le phénomène de la motivation dans sa perspective chronologique. De façon pratique, cette approche facilite l'appréhension et la restitution sous forme de séquences successives des événements-clefs ayant joué sur la construction et la dynamisation de la motivation des dirigeants de PME. En d'autres termes, un réel « agenda motivationnel » du dirigeant peut ainsi se mettre en place.

De plus, ce choix d'investigation est pour nous motivé par deux critères importants : d'une part, pour un souci éthique dans la mesure où nous voulons comprendre l'essence des phénomènes, sans les a priori d'un cadre figé ; d'autre part, pour une position heuristique caractérisée par la nécessité d'englober toutes les variables susceptibles de les expliquer.

---

<sup>419</sup> F. Wacheux, « L'utilisation de l'étude de cas sans l'analyse des situations de travail », Actes du 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Poitiers 1995, p 129.

### **I.3) La place de la subjectivité dans l'approche de l'objet de recherche**

Le choix d'une méthodologie clinique et longitudinale suppose accepter le risque de la subjectivité. En effet, il nous fallait rentrer avec une relative effraction dans l'univers à la fois professionnel et personnel du dirigeant. Dès lors, comment rendre plus objectivant des significations subjectives issues des entretiens ? Comment arbitrer entre une position objective et des données à résonance subjective ?

Dans tout rapport à l'autre, une part de subjectivité est irrémédiablement impliquée. Aussi, de même qu'il nous paraît assez difficile de séparer pleinement l'objectivation et l'implication du chercheur au cours des entretiens qualitatifs, de même il nous paraît illusoire de croire à sa neutralité et à son objectivité totales. Dès lors, le chercheur en sciences de gestion semble devoir revêtir le rôle du funambule<sup>420</sup>, oscillant sans cesse entre le monde de l'objectivité et celui de la subjectivité. Il faut mieux parler d'intersubjectivité au sens de Devereux<sup>421</sup> qui invite « à expliciter la subjectivité inhérente à toute observation en la considérant comme la voie royale vers une objectivité authentique plutôt que fictive ». En d'autres termes, il va s'agir de privilégier la recherche d'un compromis, d'un juste milieu, de la notion de « familiarité distante » car « la distance n'est pas pour autant une totale extériorité »<sup>422</sup>.

Nous nous inscrivons dans cet « entre-deux mondes », à savoir un monde intersubjectif issu du processus d'objectivation des processus subjectifs ainsi que de leurs significations. Pour Louart et Bateson<sup>423</sup>, tout chercheur devrait être un Janus à deux faces, oscillant entre une attitude de distanciation, voire de désintéressement et une attitude plus ouverte et engagée, avec une éthique de situation constituée d'une conscience élevée des acteurs que l'on dérange. C'est une notion de bivalence existentielle et « *il convient donc de chercher des compromis entre objectivation et implication, au sens d'une voie moyenne qui soit aussi un chemin de crête exigeant et difficile. Qu'on pense aux*

---

<sup>420</sup> M. Hlady-Rispal, « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 2000, p 61 à 70.

<sup>421</sup> G. Devereux, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences comportementales*, éd Flammarion, Paris, 1980.

<sup>422</sup> M. Matheu, « La familiarité distante, quel regard posé sur la gestion dans notre société », Revue Gérer et Comprendre, Annales des Mines, 1986, p 85.

<sup>423</sup> P. Louart, « Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies », Actes de la Journée du 28 Mars 1996, *Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines*, Interédition.

G. Bateson, *Vers une écologie de l'esprit*, o.c.

*efforts de la familiarité distante, de l'opportunisme méthodique ou de la vigilance épistémologique* » (Louart, o.c).

Il ne s'agit pas seulement de travailler dans une perspective « d'extériorité » (observation distanciée avec un enjeu d'objectivation scientifique), mais aussi dans une démarche « d'intériorité » des sujets en rapport avec les significations qu'ils donnent à leur vie intérieure (compréhension interactive de ce que vivent les dirigeants de PME). Nous avons donc tenté d'allier ces deux aspects sans les confondre en sachant d'une part, qu'il existe des écarts de réalités entre ce que disent les dirigeants et ce qu'on peut objectivement observer, et en sachant, d'autre part, qu'il est possible de déduire le réel à partir des croyances individuelles. Réalité et représentation sont deux mondes à la fois interactifs et décalés. Enfin, les croyances interfèrent avec le réel car la subjectivité est « agent de changement » du réel. Elle en rend compte, elle en fait partie et contribue à le transformer<sup>424</sup>.

En conclusion, comme la méthode, de façon générale, doit être subordonnée à l'objet de l'étude, **nous choisissons une démarche qualitative de type subjectiviste, sans réduire l'aspect objectiviste**. Comme la réalité n'est ni expérimentale, ni clinique<sup>425</sup>, ces deux types d'approche sont des façons différentes d'éclairer des phénomènes qui échappent par eux-mêmes à cette distinction. Dès lors, il faut entrevoir une convergence et une complémentarité des méthodes et éviter tout « fétichisme de méthode » au sens de Bourdieu<sup>426</sup>. Nous pensons simplement que l'approche clinique est la plus adaptée pour aborder les conduites humaines concrètes, c'est-à-dire des phénomènes psychologiques étendus et complexes, saisis « en situation », tel que se présente le phénomène de la motivation.

## II) POUR UNE DEMARCHE METHODOLOGIQUE PARTICIPATIVE

---

<sup>424</sup> K. Popper, *La connaissance objective*, Champs-Flammarion, 1991.

<sup>425</sup> D. Lagache, *L'unité de la psychologie*, PUF, 1949.

<sup>426</sup> « *La sociologie d'aujourd'hui est pleine de fausses oppositions, que mon travail m'amène souvent à dépasser (...). Prenons les plus évidentes, comme l'opposition entre théoriciens et empiristes, ou bien entre objectivistes et subjectivistes, ou encore entre structuralisme et certaines formes de phénoménologie. Toutes ces oppositions (et il y en a beaucoup d'autres) me paraissent fictives et en même temps dangereuses parce qu'elles conduisent à des mutilations* » (P. Bourdieu, *Choses dites*, Minuit).

## II.1) L'entretien approfondi comme technique qualitative de recueil de données

### *Le choix d'un outil qualitatif : l'entretien*

**Si l'entretien demeure l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion, nous l'avons choisi dans la mesure où il nous paraît être l'instrument d'observation le plus adéquat pour répondre à nos objectifs de recherche.** En effet, le recueil des informations par la technique des entretiens permet une reconstitution de l'espace motivationnel, par la connaissance d'expériences ou d'événements du passé d'ordre à la fois personnel et professionnel. Il permet aussi l'analyse de sens que les dirigeants de PME donnent à leurs pratiques motivationnelles et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles, leurs lectures de leurs expériences, etc... Enfin, le recueil des informations permet également l'analyse d'une problématique motivationnelle précise : ses données, les points de vues en présence, ses enjeux, etc...

Nous donnons la priorité à la production du discours dans la mesure où il nous semble plus approprié à notre objet de recherche : le caractère libre et spontané du discours parlé permet de rendre compte au mieux du processus de structuration et de construction de sens que réalise le sujet.

Pour assurer la poursuite d'une étude longitudinale, les dirigeants ont été rencontrés trois fois, en moyenne tous les six mois. Cette méthode systématisée correspond à une volonté de respecter trois critères de validation du processus de recherche<sup>427</sup> : la pertinence, la validité et la fiabilité des données.

. en ajustant la collecte des données au fur et à mesure de l'évolution des entretiens, cela a permis de valider la pertinence des données recueillies au regard de l'évolution de la problématique,

. en assurant une triangulation des données par le biais de la multiplication des entretiens, nous avons obtenu des informations fiabilisées,

---

<sup>427</sup> F. Wacheux, o.c, p 84-85.

. en observant le phénomène au travers l'analyse de treize situations motivationnelles, en opérant leurs éléments de convergences et de disparités, nous avons assuré une multiplication « raisonnée » des sources et du nombre d'informations valides.

A titre de comparaison, Reynaud<sup>428</sup> utilise une autre technique qualitative pour évaluer les motivations de dirigeants :

. il s'agit de la méthode du test projectif des scénarii. C'est une technique d'expression où le répondant, en présence d'une situation verbale ou visuelle, doit exprimer ce que feraient d'autres personnes dans la même situation. Cette technique est surtout utilisée lorsque la problématique induit des mécanismes de défense importants qu'il convient de réduire ou d'annuler : « *en interprétant le comportement des autres, les répondants projettent indirectement leurs propres motivations, croyances, attitudes ou sentiments vis-à-vis de la situation* »<sup>429</sup>.

. Reynaud a appliqué cette méthode particulière par rapport à un sujet particulièrement sensible : les motivations des dirigeants d'entreprise dans leur comportement de protection de l'environnement. Elle estime que, compte tenu des polémiques sur la bonne foi des entreprises protégeant l'environnement, connaître les motivations de ce comportement est un sujet très délicat.

Sans minimiser l'intérêt des scénarii en tant que méthode qualitative de recherche, il nous paraît inopportun d'utiliser ce type de test projectif au regard de notre sujet de recherche. En effet, par définition, il ne demande aucune implication personnelle et fait largement appel à l'imaginaire. Il s'agit donc d'une technique de simulation qui stimule une action réactive pour construire un objet de recherche. Or, dans le cadre de notre travail, c'est le dirigeant lui-même qui est au cœur du dispositif de recherche dans la mesure où son intériorité sera interrogée. Ce qui suppose une participation active de sa part sur des événements concrets et bien réels.

De façon pratique, les 39 entretiens ont tous été enregistrés et réalisés au sein de l'entreprise même. Ces entretiens se scindent en deux familles à la fois distinctes et complémentaires :

---

<sup>428</sup> E. Reynaud, « Un test projectif pour l'analyse des motivations des dirigeants : la méthode des scénarii », Actes des 7èmes Journées Nationales d'Etudes de Psychanalyse et Management, *Conseil, Intervention et Psychanalyse*, Toulouse, 15 et 16 Mai 1997, p 179 à 206.

<sup>429</sup> K. Malhotra Naresh, *Marketing Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993, p 173.



. Tous les premiers entretiens avaient comme objectif de réinscrire le dirigeant de PME dans une perspective historique, à la fois personnelle et professionnelle. Dès lors, il nous a semblé intéressant d'orienter ces entretiens selon une approche biographique qui, en moyenne, a duré deux heures trente environ, pour chacun.

. Les entretiens suivants avaient pour but de mieux observer l'actualité motivationnelle des dirigeants par l'étude évolutive de leur espace motivationnel respectif. Ils devaient aussi permettre de mieux préciser les conséquences gestionnaires des pratiques motivationnelles utilisées par les dirigeants dans leur entreprise. Ces entretiens qualitatifs ont une durée plus courte, entre une et deux heures d'enregistrement par dirigeant de PME.

Ainsi, le second tome de notre travail, considéré comme confidentiel, reprend l'intégralité des entretiens enregistrés et retranscrits de manière littérale, afin de permettre une analyse de contenu la plus fidèle possible. Dans une première partie, il présente les treize premiers entretiens de chacun des dirigeants, classés selon un ordre alphabétique (ce sont les entretiens 1). Dans une seconde partie, il cumule les entretiens notés 2 et 3, par dirigeant.

### ***Le récit de vie comme base d'analyse des premiers entretiens***

Les premiers entretiens ont pour but de réinscrire le dirigeant de PME dans sa trajectoire. Comme il s'agissait pour nous de mieux comprendre cet acteur spécifique, **nous avons choisi la méthode des récits de vie (ou méthode biographique)**. Cette méthode privilégie un type d'entretien qualitatif créant un «foyer d'attention» entre deux personnes libres<sup>430</sup>, où l'une (le chercheur) a le souci objectif de mieux connaître, et l'autre (le dirigeant de PME) a le souci de communiquer et d'être « utile ».

Par définition, « *le récit de vie, c'est le récit qu'une personne fait à une autre de son expérience de vie dans une interaction de face à face* »<sup>431</sup>. Il s'agit donc d'obtenir un premier matériau autobiographique où on demande à l'interlocuteur de se raconter, de se référer à des souvenirs qu'il possède de son expérience de vie, de relater

---

<sup>430</sup> E. Goffman, *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, 1974.

<sup>431</sup> D. Bertaux, «Les récits de vie comme forme d'expression, comme approche et comme mouvement » in G. Pineau-Jobert (coord) (1989/a), *Histoires de vie Tome 1 : utilisation pour la formation*, Actes du Colloque *Les histoires de vie en formation*, Université de Tours, Juin 1986, L'Harmattan, collection Défi-Formation, p 28.

sa vie personnelle avec des précisions et une chronologie suivie dans son détour temporel. L'objectif est d'aboutir à l'écriture de cette vie, à sa reconstruction narrative<sup>432</sup>.

. Le récit implique un travail sur le passé, c'est un événement social qui a pour fonction de conduire l'interlocuteur à ordonner ses souvenirs, en fonction de ses perceptions propres : « *le récit constitue un travail total de maîtrise des émotions, de recherche d'identité, d'articulation de la pensée et de relation à l'autre* »<sup>433</sup>.

. Le récit de vie se réfère à un temps identifiant qui ne peut se réduire à une évolution linéaire : « *la présence d'événements séparés (passés et présents) permet à l'événement nouveau de faire accéder le sujet à la présence de l'événement ancien* »<sup>434</sup>. A côté du temps actuel, se trouve le temps qui passe (temps conscient dans lequel les événements se transforment en souvenirs) et celui qui ne passe pas (temps inconscient qui prolifère sans devenir passé), un temps réversif qui intervient dans la recomposition d'une trame passée et ouvre un autre champ des possibles<sup>435</sup>.

Le choix des récits de vie pour conduire les premiers entretiens se valide dans la mesure où cette méthode vise à recomposer une intentionnalité, des raisons, des projets qui guident l'action humaine à partir d'un discours. Ce qui correspond en tout point aux buts déjà énoncés de la problématique de recherche. L'utilisation de cette méthode qualitative suppose la compréhension narrative qui consiste « *à appréhender non seulement la teneur de sens d'un énoncé, mais le rapport de celle-ci à sa référence et aux contextes pertinents, appréhender aussi son rapport à ses instances énonciatrices* »<sup>436</sup>.

Le récit est un espace dialogique de construction du réel. Son analyse va donc reposer sur une recomposition du réel : « *tout discours, qu'il soit écrit ou oral, est une reconstruction et en ce sens, il ne peut être identifié au réel. A fortiori lorsqu'il s'agit*

---

<sup>432</sup> J. Peneff, *La méthode biographique : de l'école de Chicago à l'histoire orale*, Armand Colin Editeur, 1990.

M. Legrand, *L'approche biographique : théorie, clinique*, Hommes et Perspectives, 1993.

<sup>433</sup> B. Cyrulnick, *Les nourritures affectives*, O. Jacob, Paris, 1993, p 223.

<sup>434</sup> P. Pailot, « Approche biographique : une stratégie de recherche pour les sciences de gestion » Actes du Colloque *Les méthodes qualitatives et GRH*, Mars 1996, Lille.

<sup>435</sup> S. Le Poulichet, *L'oeuvre du temps en psychanalyse*, Payot et Rivages, Paris, 1994.

<sup>436</sup> F. Jacques, « Interprétation et textualités », *Comprendre et Interpréter : le paradigme herméneutique de la raison*, Beauchesne éditeur, 1993, p 186.

*d'un discours sur le passé qui ne peut-être que du temps recomposé* »<sup>437</sup>. Le récit de vie constitue un moment de co-analyse où le chercheur et l'interviewé réfléchissent ensemble pour comprendre l'histoire du sujet.

De par ses caractéristiques, le récit de vie permet quatre apports possibles dans le cadre de la recherche :

. d'une part, il donne directement accès à la subjectivité du sujet, mais aussi à travers elle, à la totalité de la vie psychique que constitue l'expérience de vie. L'approche biographique constitue un outil privilégié pour appréhender le déroulement de processus<sup>438</sup>;

. d'autre part, il permet de saisir ce qui échappe aux normes quantitatives en rendant accessible le spécifique. Le récit de vie est un moyen d'investigation privilégié pour les chercheurs qui ne veulent pas omettre les «petits faits vrais» et respectent le sujet-acteur dans la trame du temps<sup>439</sup>;

. il vise à cerner « *les circularités dialectiques entre l'universel et le singulier, entre l'objectif et le subjectif, entre le général et le particulier* »<sup>440</sup>. La méthode biographique permet donc d'articuler les différents niveaux d'analyse.

. il permet de saisir les médiations entre le fonctionnement individuel et le fonctionnement social.

### ***L'intelligibilité biographique***

Pour Bourdieu, l'interprétation scientifique de l'approche biographique est un projet irréalisable. Il considère la narration comme une reconstruction subjective et arbitraire, sans aucune objectivité, qui recompose a posteriori une histoire, c'est-à-dire un ensemble ordonné. Il faut alors parler «d'illusion biographique» qu'il compare «à une de ces notions du sens commun qui sont entrées en contrebande dans l'univers savant»<sup>441</sup>. Cette critique suscite plusieurs remarques :

---

<sup>437</sup> V. de Gaulejac, *La névrose de classe*, Hommes 1, Groupe éditeurs, p 22.

<sup>438</sup> H.S. Becker, «Biographies et mosaïques scientifiques», Actes de recherches en Sciences Sociales, N°62-63 Juin 1986, p 105 à 110.

<sup>439</sup> J.P. Rioux, « L'historien et les récits de vie », Revue des Sciences Humaines, N°191, Juillet-Septembre 1983.

<sup>440</sup> V. de Gaulejac, o.c, p 36.

<sup>441</sup> P. Bourdieu, *Raisons pratiques : sur la théorie de l'action*, Le Seuil, Paris, 1994, p 81.

. L'histoire, en tant que telle, n'est pas un phénomène objectif en dehors de l'historien dans la mesure où l'objet historique « *n'est pas en soi préexistant mais un reconstruit à partir des traces passées et de points de vue présents* »<sup>442</sup>. Dès lors, les propositions narratives ne deviennent un matériau scientifique porteur d'effet de connaissance et d'intelligibilité que par l'interprétation qu'en fait le chercheur, dans une double perspective compréhensive et explicative.

. Si le rôle du chercheur est donc important, ce n'est pas lui qui projette un sens sur des données muettes, mais ce sont ces mêmes données qui possèdent « *en elles-mêmes un sens ou plutôt, une variété de significations* »<sup>443</sup>, en déposant le chercheur de la facilité du commentaire « théorique ».

. Ces significations se révèlent au niveau des influences de catégories biographiques (moment-tournant ou moment carrefour, basculement, événement, concours de circonstance, crise, choix, catastrophe, déchirure...). Il s'agit là d'une approche de type systémo-événementiel dans le sens défini par Morin<sup>444</sup> où le divers et l'hétérogène, les ruptures et les contradictions ont un sens et offrent ainsi à l'étude « *le matériau biographique dans toute sa richesse et de permettre alors la construction d'une problématique de l'histoire de vie* »<sup>445</sup>.

Une intelligibilité biographique préexiste dans l'interaction entre deux mouvements, l'un touchant le raisonnement historique et l'autre touchant le raisonnement interprétatif :

. Le raisonnement historique implique que le chercheur suive un parcours d'une histoire de vie : il faut essayer de comprendre la succession des actions et des pensées, des sentiments du sujet interrogé. L'énonciation de ce recueil de données biographiques permet une contextualisation du discours. Il ne s'agit pas de recueillir une simple énumération de faits, d'étaler une chronique de vie par l'accumulation de faits ou d'éléments. Mais le chercheur doit rattacher le recueil du récit à un questionnement à propos d'un sujet à traiter. C'est dans cette problématisation du recueil des données que le chercheur pourra établir un classement rationnel des

---

<sup>442</sup> G. Pineau et J.L. Legrand, *Les histoires de vie*, PUF, Collection « Que-Sais-Je », N° 2760, p 74.

<sup>443</sup> D. Bertaux, « Histoires de vie ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie », *Recherches économiques et sociales*, La Documentation Française, N°6, Avril 1977, p 29.

<sup>444</sup> E. Morin, *Science avec conscience*, Le Seuil, Paris, 1990.

<sup>445</sup> M. Legrand, o.c, p 236.

informations, émettre une analyse constructive. C'est cette démarche qui conduit à l'émergence d'une intelligibilité biographique.

. Le raisonnement interprétatif résulte de l'analyse élaborée par le chercheur à partir des informations recueillies. L'explication vise à établir des connexions causales entre les événements, à objectiver les niveaux de sens (littéral, sollicité, caché) du discours dans une perspective compréhensive. Cette interprétation requiert des qualités d'inventivité et d'intuition, comme des qualités de rigueur et de réflexion.

Dans le cadre pratique de la recherche, nous nous sommes donnés trois objectifs pour analyser les treize récits de vie : premièrement, une volonté explicite d'objectiver le passé du dirigeant de PME. L'analyse doit mettre à jour les faits tels qu'ils se sont déroulés ; ensuite, reconstruire le parcours de vie comme une suite d'étapes cohérentes, dans la mesure où le processus motivationnel ne peut se comprendre que dans le temps ; enfin, séparer dans le discours du dirigeant, les éléments descriptifs et les éléments explicatifs, chaque individu souhaitant donner du sens à son récit.

## **II.2) Les caractéristiques de la relation du chercheur au terrain**

### ***Pour une interaction structurée entre l'interviewer et l'interviewé***

L'entretien permet le recueil d'informations dans une situation de face à face et conduit à s'interroger sur les deux aspects indispensables de cette situation : l'information et la relation.

. Le recueil de l'information est médié par une situation de communication complexe au cours de laquelle interviennent des échanges verbaux, des gestes et des temps émotionnels.

. La relation qui s'établit entre le dirigeant de PME et le chercheur conditionne la bonne réception des informations. En effet, l'attitude du chercheur intervient directement et peut engendrer des effets inducteurs qui risquent de biaiser la communication.

Il est nécessaire que les deux interlocuteurs fassent l'expérience d'états d'esprits analogues<sup>446</sup>, sachant que chacun a un objectif propre : instrumental (réussir l'entretien)

---

<sup>446</sup> A. Schaff, *Introduction à la sémantique*, Anthropos, Paris, 1969, p 118.

pour le chercheur et relationnel (se faire comprendre) pour le dirigeant de PME. Le fait de privilégier l'entretien semi-directif permet à la fois souplesse et contrôle. En effet, la méthode consiste à faciliter l'expression du dirigeant en l'orientant vers des thèmes jugés prioritaires pour l'étude, tout en lui laissant une certaine autonomie. Comme son nom l'indique, l'entretien semi-directif introduit un niveau intermédiaire entre l'attitude non directive, donnant priorité à la liberté, à l'autonomie, à l'expression de l'interlocuteur, et l'attitude directive qui vise à obtenir des réponses à une série de questions dont l'ordre et la formulation sont conçus par anticipation<sup>447</sup>.

La conduite de l'entretien suppose que le chercheur respecte quelques règles fondamentales comme : faciliter l'expression du dirigeant par une attitude de confiance et d'empathie ; prévoir une progression dans l'ordre des thèmes abordés ; être attentif à l'écoute et ne pas imposer ses propres valeurs ; maîtriser une relation interindividuelle en restant un confident tout en contrôlant une méthode d'investigation.

De façon concrète, l'entretien commence par une question simple de type ouvert : *« pouvez-vous décrire votre situation familiale et votre parcours scolaire lorsque vous aviez environ 13-14 ans ? »*.

. Le premier objectif de cette question est de limiter, autant que possible, l'effet de « halo » qui correspond à la tendance du répondant à aller dans le sens de ce qu'il pense être les attentes du chercheur. Notre question de départ est, a priori, suffisamment large pour « noyer » nos préoccupations.

. Le second objectif présidant à sa formulation est d'obtenir des « fragments de pensées » ouvrant à des contenus dépassant ceux qui nous préoccupaient au départ et « submergeant » nos concepts. L'espace que cette question laisse au dirigeant de PME lui permet d'exprimer librement ce qu'il a vécu et ressenti.

Une fois cette question posée, nous improvisons nos questions en rebondissant sur les propos de l'interlocuteur, l'objectif étant de l'aider à expliciter et à mettre en forme et en ordre ses pensées. Nous croyons préférable d'improviser plutôt que systématiquement chercher à formuler exactement les mêmes questions au même moment. L'entretien est un processus non déterminé que le chercheur gère sans pour autant chercher à contrôler. Ce qui compte, de notre point de vue, c'est une écoute véritablement sincère du chercheur, un

---

<sup>447</sup> A. Blanchet et A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan, Paris, 1992.

R. Ghiglione et B. Matalon, *Les enquêtes sociologiques - Théories et pratique*, A. Colin, Paris, 1978

intérêt « authentique » pour l'expérience de l'autre, au sens rogérien du terme. Cette sincérité « transpire » par des comportements non verbaux qui invitent naturellement le répondant à se confier<sup>448</sup>.

Enfin, la technique de l'entretien suppose également le respect d'un certain nombre de conditions matérielles que nous avons pu mettre en pratique :

. un magnétophone, car il nous semble totalement impossible de mener un entretien approfondi en prenant exclusivement des notes. Toutefois, l'utilisation complémentaire d'un bloc-notes reste utile, car cela permet de retenir un certain nombre d'éléments relatifs à la situation d'entretien, au contexte matériel et subjectif dans lequel et par rapport auquel le dirigeant s'exprime.

. l'isolement et la certitude de ne pas être dérangés. La relation est quelque chose de subtil qui se construit peu à peu. Elle est aussi très fragile et peut être anéantie par le moindre dérangement. L'entretien amène souvent le chercheur et son interlocuteur à se déconnecter de la situation présente pour s'investir complètement dans les idées échangées (Dans notre cas, à moins que le dirigeant en prenne l'initiative lui-même, nous demandions à ce que la ligne téléphonique soit coupée, par exemple).

### *L'attitude du chercheur au cours de l'entretien*

L'essentiel est de laisser le dirigeant s'exprimer le plus librement possible, le laisser s'approprier le sujet. Par voie de conséquence, **notre intervention est donc surtout basée sur l'écoute participante**, l'encouragement à produire encore plus en profondeur, afin d'obtenir un matériau riche, en tentant de peu influencer l'interlocuteur. Toutefois, il est clair que la complexité du phénomène étudié ne peut être simplement reconstruite à partir de discours des dirigeants. Dès lors, le rôle du chercheur est ici important, car il doit sans cesse enregistrer tous les signifiants dans des catégories différentes (l'attention soutenue), confronter en permanence ses cadres d'analyses aux faits et aux concepts (la vigilance polémique) et construire une explication acceptée (la rectification progressive).

Le choix d'une attitude d'observation participante recouvre deux actions complémentaires : d'une part la prise de notes, de faits et gestes des acteurs, des enregistrements, et d'autre part « l'imprégnation », à savoir être présent sans rien faire de

---

<sup>448</sup> Ou à ne pas se confier, s'il ne « sent » pas la personne. C'est pourquoi, même si le chercheur garde la même ouverture et le même intérêt tout au long de sa recherche (idéal), tous les entretiens ne sont pas de la même qualité.

significatif pouvant influencer fortement le sujet interrogé : « *la liberté de parole, bien entendu, doit être totale dans tous les cas, mais elle peut et doit être contrôlée* »<sup>449</sup>.

**Cette approche suggère également**, d'autant plus au regard de notre objet de recherche, **un effort d'empathie important**. Elle requiert, en effet, une forte implication du dirigeant de PME, invité à réactualiser, à remuer une histoire personnelle et professionnelle parfois douloureuse. Sans une certaine confiance qui permet « *ce voyage dans l'intériorité des acteurs et cette priorité accordée à la découverte* »<sup>450</sup>, le chercheur reste étranger à la vie énoncée et ne peut s'en approcher suffisamment pour trouver une distance de compréhension, une implication pratique indispensables pour aborder cette situation discursive spécifique.

Pour développer une attitude participative, le langage verbal et non verbal fait partie de ces codes qu'il est absolument nécessaire de posséder pour échanger avec le dirigeant. Il s'agit d'une forme de synchronisme généralisé qui permet au répondant de sentir qu'il y a compréhension et relation à un niveau assez poussé. Toutefois, l'entretien semi-directif est un outil plus dangereux qu'on ne le croit car il est parfois très loin d'être neutre : il amène l'individu à formaliser sa pensée, à structurer son expérience et à produire du sens là où il n'y avait auparavant que de vagues charges affectives, normatives et cognitives. L'entretien peut ainsi amener à des prises de conscience. Celles-ci peuvent être bénéfiques : elles peuvent aider le répondant à prendre du recul par rapport à son expérience et à mieux l'intégrer. Mais le chercheur doit également être conscient des effets déstabilisateurs que peut avoir la prise de conscience : elle peut amener le répondant à questionner certaines idées sur lesquelles il croyait pouvoir définitivement s'appuyer. Dans ce cas, elle peut le plonger dans la confusion. Cet état de fait entraîne deux conséquences majeures :

. La première est que les données recueillies ne reflètent pas complètement l'état de l'individu au début de l'entretien. Elles correspondent à une formalisation plus poussée de l'expérience jusque là vécue.

. La seconde implique la responsabilité du chercheur. Celui-ci doit être vigilant et s'assurer que l'entretien ne dérive pas vers des lieux où existe une trop grande fragilité du répondant. La relation qui se développe, peu à peu, fait que l'interlocuteur se sent parfois enclin à parler de ses problèmes personnels. Le chercheur doit savoir résister et recentrer l'entretien. A ce niveau comme aux autres, nous croyons que l'expérience occupe une place au moins aussi importante que la technique.

---

<sup>449</sup> J. Poirier, S. Clappier-Valladon et P. Raybaut, *Les récits de vie : théorie et pratique*, PUF, Le sociologue, 1993, p 25.

<sup>450</sup> E. Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Le Seuil, Paris, 1993, p 300.



En conclusion, la démarche participante par l'observation, telle que nous l'avons empruntée, revêt un certain nombre d'avantages et une limite principale :

. elle permet, d'une part, d'atteindre un degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis, et d'autre part, la souplesse et la faible directivité du dispositif permettent de récolter les témoignages et les interprétations des dirigeants en respectant leurs propres cadres de références.

. le biais majeur réside dans le rôle même joué par l'observateur : « *La pénétration de l'observateur dépend de la manière dont sa faculté d'observation s'est élaborée au cours de son propre développement* »<sup>451</sup>. Cet auteur énonce que pour beaucoup, l'observation est une terreur qui fait douter jusqu'à l'obsession, accumulant alors les signes stéréotypés qui ne font que réduire la réalité. L'art de l'observation consiste à faire preuve d'innovation et « *pour innover, la pensée doit faire une association improbable, un coup de poésie qui surprend et éveille* »<sup>452</sup>.

### **III) TRAITEMENT ET INTERPRETATION DES DONNEES**

#### **III.1) Présentation générale**

##### *Traitement des informations recueillies*

Chacun des trente neuf entretiens fait l'objet d'une analyse qualitative à partir des données recueillies : discours enregistrés et retranscrits à l'identique, prises de notes éventuelles durant les entretiens. La version intégrale est jointe dans le second rapport, seuls sont cités, au niveau de la synthèse, les passages les plus expressifs. Toutes les informations observées ou provoquées prennent place dans une base de données qui constitue, pour le chercheur, son opportunisme méthodologique au sens de Girin<sup>453</sup>. Par la

---

<sup>451</sup> B. Cyrulnik, o.c, p 11 à 13.

<sup>452</sup> Notre activité professionnelle de praticien de la motivation auprès des dirigeants de PME nous a beaucoup aidée dans notre rôle d'observateur participant dans le cadre de notre recherche doctorale.

<sup>453</sup> J. Girin, « L'opportunisme méthodique », Centre de Recherche en gestion, Paris, Mars 1989.

suite, l'art et la manière consistent à organiser ce travail empirique sans le contraindre dans un cadre rigide. L'analyse des données repose sur deux étapes : le traitement-montage et l'interprétation proprement dite :

. le traitement-montage consiste à traiter le récit par une méthodologie systématique d'analyse de contenu, à dégager des thèmes organisationnels ou repérer les moments-clefs de l'histoire racontée par le dirigeant de PME. On opère ensuite une recomposition (le montage) par l'agencement articulé des thèmes qui le sous-tendent.

. l'interprétation consiste à mobiliser des concepts et référents théoriques jusqu'à progresser dans le va-et-vient entre hypothèses et matériaux concrets, vers une théorie d'ensemble de la problématique.

L'interprétation constitue, dans le cadre de l'approche qualitative, le fondement de l'activité de recherche. Elle constitue l'interface entre les données de terrain, autrement dit la réalité, et le modèle théorique construit. L'interprétation a pour objectif d'établir deux types de faits : le « fait substantiel », établi sur la base de fragments de réalités substantielles (ou objectives) ; et le « fait symbolique », caractérisant le sens attribué aux propos de l'interviewé.

Dans le cadre précis des récits de vie, il va s'agir d'extraire des structures implicites qui ordonnent le récit. Se dégagent alors des thématiques centrales qui, comparées entre elles, permettent l'émergence d'éventuelles typologies. Cette démarche permet de dépasser deux impasses de l'analyse qualitative simple : l'approche « illustrative » qui prélève arbitrairement des extraits d'entretien au profit d'une interprétation a priori du chercheur ; et l'approche « restitutive » livrant un récit brut et laissant libre cours à l'interprétation. Inspirée par ces éléments fondamentaux d'analyse de données, nous traitons les informations recueillies selon le principe suivant (nous en donnons ici volontairement un aperçu synthétique sachant que la suite de notre travail aura pour objet d'approfondir) :

. Pour les premiers entretiens assimilés à des récits de vie, nous avons tout d'abord procédé à une agrégation des données en les regroupant selon des séquences temporelles. Celles-ci seront présentées à la fin de ce chapitre.

. Ensuite, il fallait analyser les entretiens en nous appuyant sur un matériel le plus objectivable et communicable possible, afin de refléter aussi près que possible la réalité étudiée. Dans cet esprit, nous avons choisi les références typologiques de Jung<sup>454</sup> afin de pouvoir procéder à divers repérages. Notre souci n'était pas de

---

<sup>454</sup> Cette démarche est explicitée ultérieurement.

stigmatiser les dirigeants de PME à des typologies différentielles fermées, mais plutôt de pré-repérer un certain nombre d'attitudes et de préférences comportementales, et ce, dans le but d'interagir. Ce pré-repérage nous servira, par la suite, pour varier notre point de vue : c'est un simple moyen de débroussailler le terrain relationnel.

. Pour l'ensemble des trente neuf entretiens et au regard de nos objectifs, nous avons procédé à une analyse des relations entre les différentes données en mettant en évidence soit l'indépendance, soit la corrélation ou le lien logique pouvant exister entre elles.

Enfin, nous avons travaillé en mettant en avant les notions de flexibilité et d'adaptabilité : « *aucun dispositif méthodologique ne peut-être appliqué de manière mécanique. La rigueur dans le contrôle épistémologique du travail ne peut être confondue avec la rigidité dans l'application des méthodes* »<sup>455</sup>. En effet, la véritable rigueur n'est pas synonyme de formalisme technique, mais une certaine adaptabilité doit préexister durant tout le protocole méthodologique, afin de privilégier la cohérence d'ensemble de la démarche de recherche.

### ***Constitution d'une typologie qualitative spécifique***

Pour classifier l'ensemble des données empiriques concernant le phénomène de la motivation des dirigeants de PME, nous avons choisi le système typologique. Il s'agit du regroupement, en un système cohérent, d'un ensemble de facteurs élémentaires caractéristiques et déterminants. L'objectif majeur de ce choix de classification réside dans un essai de structuration du foisonnement naturel des informations recueillies lors des entretiens, afin d'en faciliter l'appréhension générale et l'analyse scientifique. **Nous avons donné la priorité à une typologie inductive centrée et spécifique sur un unique « fait humain », celui de la personnalité**, afin de pallier le caractère généraliste de typologies trop globalisantes (comme celles des styles de vie, par exemple). Or, choisir une théorie explicative de la personnalité suppose parcourir, en avant garde, un panorama très vaste de théories définissant les traits de caractère des individus, dans le but d'amener à une typologie référentielle d'une population étudiée<sup>456</sup>.

---

<sup>455</sup> R. Quivy et L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1988, p 224.

<sup>456</sup> J.F Dortier, « Les sciences humaines, panorama des connaissances », Sciences Humaines, Janvier 1998.

Face au nombreux modèles de description des profils de personnalité, nous donnons la **priorité à l'approche des types psychologiques** émanant de deux Américaines, mère et fille, Katharine Briggs et Isabel Briggs Myers. Elles sont à l'origine de la création de l'indicateur typologique MBTI (Myers-Briggs Typology Indicator) qui demeure la mise en oeuvre opérationnelle de la pensée jungienne sur le fonctionnement de l'esprit humain<sup>457</sup>.

Leur initiative résidait dans « *une volonté de participation à l'effort de guerre américain par l'élaboration d'une méthode dont l'objectif philanthropique était de permettre une meilleure compréhension entre les hommes et dont l'objectif pratique était l'ajustement entre les capacités individuelles et les besoins d'une nation en guerre* »<sup>458</sup>. Leur travaux d'une vingtaine d'années ont permis d'aboutir à la création de l'indicateur de personnalité actuellement le plus utilisé dans le monde. De nombreuses statistiques américaines sont effectuées depuis plus de trente ans sur les corrélations entre types psychologiques et professions. De très nombreuses études ont été publiées et continuent de l'être dans les revues spécialisées.

La démarche jungienne des profils de personnalité, en se basant sur le respect de trois principes fondamentaux, correspond au mieux à l'objet de notre recherche :

1. *Le principe homéostatique* : pour Jung, la vie se compose d'un ensemble de polarités et obéit à la loi d'équilibre et d'autorégulation entre des contraires, comme l'inconscient qui compense les composantes conscientes par leur opposé. En tant que tel, ce principe basé sur la constance de l'esprit humain, rejoint le principe homéostatique du processus motivationnel.
2. *Le principe d'équivalence* : il explique que l'énergie libidinale, ou énergie psychique, ne se perd pas quand elle est investie ailleurs car l'appareil psychique, ou psyché, est conçu comme un système fermé. Jung met donc en avant l'existence d'une vie psychique interne à l'individu pouvant correspondre aux mouvements incessants des motivations internes au cœur même du sujet.
3. *Le principe d'énantiodromie* : il correspond à la transformation d'une chose en son contraire, rend compte de l'éveil possible d'une composante sous-évaluée et

---

<sup>457</sup> C.G. Jung, *Types psychologiques*, 5<sup>ème</sup> éd, Librairie de l'Université Georg et Cie, Genève, 1983 (en particulier chap. 10 et 11). L'œuvre initiale date de 1921.

<sup>458</sup> P. Cauvin et G. Cailloux, *Les types de Personnalité : les comprendre et les appliquer avec le MBTI*, ESF éditeur, Paris, 1995, p 10.

longtemps inconsciente : on retrouve ici la théorie du champ motivationnel de Lewin.

La priorité donnée à cette typologie qualitative centrée se justifie pour deux raisons principales :

. En premier lieu, au regard de l'approche téléologique de la personne humaine de Jung que nous partageons. Les différents principes illustrent parfaitement l'idée qu'un individu demeure une entité unique et n'est nullement composé d'une seule face, si apparente soit elle. En tant que tel, l'individu s'inscrit dans une démarche évolutive conduisant à l'étape de la maturité où les composantes opposées trouvent un juste milieu d'expression dans la personnalité. La complémentarité de ces principes conduit à comprendre le processus évolutif de la personnalité, en la réinscrivant non seulement dans le parcours d'expériences antérieures, mais aussi en tenant compte des intentions et des buts futurs de l'acteur en question.

. En second lieu, au regard de ces deux aspects fondamentaux pouvant servir les sciences de gestion : d'une part, un pragmatisme réel appuyé sur des observations réalisées sur de nombreux individus, et révélé par l'existence d'une documentation fort riche ; d'autre part, une construction intellectuelle appuyée sur des pratiques issues d'une psychologie non exclusivement universitaire et appréciée pour ses résultats concrets et utiles.

### ***Description générale de la caractérologie jungienne***

Jung fonde sa caractérologie en décrivant deux attitudes fondamentales, deux « rapports au monde » opposés : l'extraversion (du latin « extra » - en dehors, et « exterus » - vers l'extérieur) et l'introversion (du latin « intro » - vers l'intérieur) :

. L'extraversion est une orientation du sujet vers le «dehors », vers le monde des personnes, des objets extérieurs, des événements, tant pour y puiser son énergie que pour y exprimer son action.

. A l'inverse, l'introversion caractérise toute attitude tournée vers « le dedans », vers le monde intérieur, celui des pensées et des rêveries, tant pour s'y ressourcer que pour s'y exprimer.

Chaque individu possède ses deux pôles en lui, mais démontre généralement une préférence, « *tout être humain possède les deux mécanismes, celui de l'extraversion*

*aussi bien que celui de l'introversion ; seule la prédominance relative de l'un ou de l'autre détermine le type »<sup>459</sup>. Cette préférence, dans le cas d'une utilisation excessive, voire exclusive, aboutit à un déséquilibre porteur de pathologies plus ou moins graves. Par exemple, mal contrôlée, l'extraversion peut s'exprimer sur un continuum allant de la superficialité à l'hystérie ; à l'inverse, l'introversion exacerbée tend au retrait voire à l'inhibition. Une illustration de ces phénomènes est donnée par Jung qui cite un cas d'entreprise (page suivante).*

**Illustration IV.29 :**

**LES TYPOLOGIES DE JUNG**

(Source Jung)<sup>460</sup> :

*« Après vingt ans de longs et rudes travaux, un imprimeur s'était élevé du rang de simple employé à celui de propriétaire indépendant d'une entreprise très importante. Celle-ci se développant continuellement, le personnage fut de plus en plus absorbé par elle, lui sacrifia tous ses intérêts secondaires. Il fut ainsi absorbé lui-même et conduit à sa perte de la façon suivante : inconsciemment, des souvenirs de son enfance se ranimèrent et vinrent contrebalancer l'intérêt exclusif pour les affaires.*

*Or autrefois, il avait beaucoup aimé peindre et dessiner. Au lieu d'accepter telle quelle cette aptitude et d'en faire une occupation secondaire, il eut l'idée de l'introduire dans son entreprise et rêva d'une transformation « artistique » de ses produits. Malheureusement, les fantaisies demeurent des réalités : il se mit à produire selon son goût infantile d'autrefois ; il en résulta qu'au bout de quelques années, son entreprise fut anéantie.*

---

<sup>459</sup> C.G. Jung, o.c, p 6.

<sup>460</sup> C.G. Jung, o.c, p 332 et 333 : il s'agit d'un cas d'entreprise donné par Jung lui-même.

*Il avait agi selon un de nos idéaux culturels d'après lequel un homme actif et entreprenant doit tout concentrer en vue du but à atteindre. Il dépassa la mesure et fut vaincu par la puissance des prétentions infantiles subjectives ».*

A priori facilement repérables, ces deux exemples de particularités du comportement humain demeurent pour Jung trop réducteurs pour tenter une typologie affinée de la personnalité. C'est la raison pour laquelle, en plus de ces deux dimensions, Jung modélise ses types de personnalité en définissant quatre fonctions importantes, à savoir la pensée, l'intuition, la sensation et les sentiments :

*« Quand j'oppose les gens qui « sentent » à ceux qui « pensent », je me réfère à des jugements de valeurs, l'agréable ou le désagréable, le bon ou le mauvais, etc...Le sentiment, selon cette définition, n'est pas une émotion (qui est involontaire). Sentir, dans le sens que je lui donne est, tout autant que penser, une fonction rationnelle (c'est-à-dire ordonnatrice) alors que l'intuition est une fonction irrationnelle (c'est-à-dire perceptive). Dans la mesure où l'intuition est le produit d'une « inspiration », elle n'est pas le fait d'un acte volontaire. Il faut plutôt la considérer comme un événement involontaire, qui dépend de circonstances endogènes et exogènes, et non pas comme un jugement (c'est-à-dire comme un acte). L'intuition se rapproche davantage de la perception sensorielle, qui est aussi un phénomène irrationnel dans la mesure où elle dépend essentiellement de stimuli objectifs, qui doivent leur existence à des causes physiques et non pas mentales. Ces quatre types fonctionnels correspondent aux quatre moyens grâce auxquels notre conscience parvient à s'orienter par rapport à l'expérience. **La sensation** (c'est-à-dire la perception sensorielle) vous révèle que quelque chose existe. **La pensée** vous révèle ce que c'est. **Le sentiment** vous dit si c'est agréable ou non. Et **l'intuition** vous révèle d'où parvient la chose, et vers quoi elle tend »<sup>461</sup>.*

Ces quatre fonctions se divisent en deux catégories bien distinctes : d'une part, la catégorie rationnelle regroupe les fonctions de pensée et de sentiment. Elles impliquent la

---

<sup>461</sup> C.G. Jung, o.c, p 57.

cognition pour évaluer et juger et susceptibles d'être tempérées par la raison et le discernement ; d'autre part, la catégorie irrationnelle comprend les fonctions irrationnelles d'intuition et de sensation. Elles se produisent indépendamment de toute logique et demeurent des fonctions perceptives.

En définitif, à partir des deux dimensions fondamentales de l'introversion et de l'extraversion et des quatre fonctions, on obtient huit combinaisons possibles<sup>462</sup> :

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1) l'extraverti penseur     | 5) l'introverti penseur     |
| 2) l'extraverti sentimental | 6) l'introverti sentimental |
| 3) l'extraverti sensitif    | 7) l'introverti sensitif    |
| 4) l'extraverti intuitif    | 8) l'introverti intuitif    |

Chaque individu possède une préférence typologique régie selon un principe dynamique. Il comprend tout d'abord les deux attitudes de base constituant en fait «le cadre» de la psyché<sup>463</sup> : l'extraversion et l'introversion correspondent à l'orientation de l'énergie psychique. Il comprend aussi les quatre fonctions qui en sont «le moteur», les mécanismes principaux. Ces dernières s'organisent selon le schéma suivant :

. *fonction dominante* : c'est la fonction pivot autour de laquelle s'organise la pensée construite (I. Myers la compare à un général d'une armée),

. *fonction auxiliaire* : elle équilibre la fonction dominante (comparée à un aide de camp),

. *fonction tertiaire* (ou deuxième auxiliaire) : c'est le pôle opposé de la fonction auxiliaire,

---

<sup>462</sup> De façon encore plus approfondie, le MBTI intègre une notion intermédiaire entre les deux attitudes de base (extraversion et introversion) et les quatre fonctions (pensée, sentiment, sensation, et intuition). Il s'agit des deux dimensions de la perception et du jugement. La première dimension comprend les deux fonctions rationnelles (pensée et sentiment), et la seconde dimension intègre les deux fonctions irrationnelles (sensation et intuition). Dès lors, la combinaison entre attitudes, fonctions et dimensions aboutit à la constitution de seize caractères-types servant de référence pour une analyse approfondie de la personnalité.

Pour une étude complète de chacun des seize types de MBTI, il existe une bibliographie succincte d'ouvrages en langue française. Citons, à titre d'exemple :

I. Briggs-Myers, *Manuel et Inventaire Typologique de Myers-Briggs*, éd du Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1987.

P. Cauvin et G. Cailloux, *Deviens qui tu es*, Le Souffle d'or, Paris, 1997.

<sup>463</sup> Psyché : ensemble des phénomènes et des processus mentaux caractérisant l'esprit d'une personne.



. *fonction inférieure* : c'est le pôle opposé de la fonction dominante.

Dans le cadre de notre recherche, nous faisons le choix de travailler en fonction des huit types de Jung, dans la mesure où cette approche nous paraît suffisante pour repérer des éléments de convergence et de divergence dans la gestion motivationnelle des dirigeants de notre échantillon. En effet, notre souci n'est pas de rigidifier chaque dirigeant dans une typologie distincte, mais de trouver des éléments de repérages permettant une analyse comparative de situations motivationnelles. Cette approche typologique nous sert de canevas de repérage et de structuration du discours. En soi, ce n'est qu'un moyen pour l'analyser plus méthodiquement.

Pour aider à la compréhension de l'interprétation des données, issue de l'analyse des 13 premiers entretiens des dirigeants de PME, nous présentons chacun des huit caractères-types sous une forme descriptive (tableau page suivante). Cette-ci donne à la fois les traits généraux du type, de même qu'une synthèse des caractéristiques essentielles.

### **III.2) Présentation des treize études de cas**

#### ***Description de l'échantillon d'analyse***

Dans le cadre de notre recherche, il ne s'agit pas de connaître les dimensions significatives que les dirigeants de PME associent au concept de motivation, mais bien plus d'essayer de comprendre la construction et la gestion de leur propre motivation et d'observer les liens éventuels de celle-ci avec leur pratiques managériales. Dès lors, notre démarche clinique va bien plus en profondeur que la simple évocation par les dirigeants de PME de nombreux aspects de leur fonction. Par voie de conséquence, une telle approche qualitative conduit à devoir :

- . interroger un échantillon réduit de dirigeants de PME régionales afin d'obtenir des données substantielles,
- . interroger longtemps pour étudier la gestion dans le temps du processus motivationnel,
- . interroger en profondeur pour aller au-delà de simples perceptions ou généralités.

Grâce à un réseau amical et professionnel, un échantillon de treize dirigeants volontaires a été constitué. Dans tous les cas, l'accueil fut positif. Le temps consacré aux entretiens ne fut jamais considéré comme « un temps forcé » mais pris comme une opportunité favorable pour la personne à la pérennité de l'entreprise. Parfois, cet entretien a permis de briser un certain isolement individuel sur des questions jamais ou trop rarement abordées.

**Tableau IV.30 :**

**SYNTHESE TYPOLOGIQUE DE JUNG**

**1) Traits généraux du type extraverti pensée (plutôt chez l'homme) :**

De façon générale, il s'agira d'un homme cherchant à mettre toutes les manifestations de sa vie sous la dépendance de conclusions intellectuelles, en dernière analyse toujours commandées par des données objectives, faits ou idées de manière générale. Il subordonne tout à sa règle, son entourage doit faire de même pour son bien. Sa morale lui défend de souffrir des exceptions : à tout prix, son idéal doit devenir réalité car il est, selon lui, l'expression la plus pure de la réalité objective, et forcément aussi une vérité de valeur générale, indispensable au salut de l'humanité. Lorsque leur règle prend une ampleur suffisante, les sujets de ce type peuvent jouer un rôle extrêmement utile dans la vie sociale comme réformateurs, accusateurs publics, épurateurs de conscience ou propagateurs d'innovations importantes. Mais plus la règle devient étroite et mesquine, plus ils deviennent ergoteurs, raisonneurs, d'un autoritarisme suffisant qui voudrait s'enfermer soi-même et les autres dans un même schéma. Tels sont les deux points extrêmes entre lesquels se meut la majorité des représentants de ce type.

Le type extraverti aura tendance à refouler tout sentiment et émotion, et à inhiber ainsi tout son appareil psychique. Il peut aussi, sous couvert de réaliser son idéal de salut de l'humanité, utiliser des formes de manipulations ou tout autre moyen justifiant son comportement. Sur le plan des rôles gestionnaires, un acteur de ce type excelle dans les situations de pouvoir exécutif jusqu'à ce qu'il doive faire face à l'élément humain. On peut le trouver dans des postes d'organisation, des situations de haut niveau, dans une position gouvernementale, dans les affaires ou parmi les hommes de science.

Fonctionnant plus par lois rationnelles et données rigides, il aime l'ordre et la propreté et est exceptionnellement doué en matière d'arrangement logique. Toutefois, le fort ancrage de codes moraux tend à lui faire percevoir tout en noir ou tout en blanc, sans beaucoup de nuances. Plus que tout autre type, le penseur extraverti est porté à suivre la maxime énonçant que « la fin justifie les moyens ». Quand il ressent quelque chose, il est peu enclin à partager ces sentiments car trop préoccupé par sa carrière, mais cela ne veut pas dire pour autant que ses sentiments soient moins forts. C'est la raison pour laquelle il est si fidèle en amitié. Ses sentiments, apparemment voilés, demeurent profonds et durables.

#### **Caractéristiques de l'extraverti penseur :**

- . Le sujet se dirige selon des règles de conduites rigoureuses.
- . Quand il agit en faveur d'autrui, il pense moins à la personne d'autrui qu'à des principes tels que : devoir, vérité, justice.
- . Aime faire prévaloir ses idées, surtout dans son cercle intime, où on le tiendra volontiers pour autoritaire, voire tyrannique.
- . Est apprécié davantage dans son milieu social, professionnel, que dans son cercle intime, familial.
- . Est susceptible, sujet au ressentiment.

### **2) Traits généraux du type extraverti sentiment (plutôt chez la femme) :**

L'estimation résultant de l'acte de sentiment correspond ou bien directement aux valeurs objectives ou, tout au moins, à certaines mesures appréciatives traditionnelles et générales. La personnalité individuelle est toute centrée sur le sentiment objectivé.

C'est un individu à l'aise dans toute situation sociale. Parfois il peut être trop accommodant, trop prêt à dire ce que l'on a envie d'entendre, plutôt que son point de vue personnel. A l'extrême, il peut être un personnage flamboyant, à savoir vraiment totalement vivant que lorsqu'il est entouré des autres : il a toujours des suggestions à faire, des endroits où aller, etc...

#### **Caractéristiques de l'extraverti sentimental :**

- . Est en général demeuré d'accord avec les valeurs qu'on lui a enseignées dans son enfance et sa jeunesse, à savoir : continue à estimer, à aimer, à vénérer ce qu'on lui a appris à traiter ainsi.
- . Ses choix et ses actes personnels tiennent compte, dans une large mesure, de ce qui convient à autrui, en comprenant par là aussi les convenances et conventions du milieu.
- . A peu d'intérêts objectifs, abstraits, mais s'intéresse surtout à ce qui a touché d'abord son intimité, son cœur.
- . Recourt volontiers, pour faire comprendre ses impressions, à des expressions vives, colorées, éventuellement superlatives.
- . Les manifestations de ses sentiments apparaissent exubérantes, voire excessives, encore qu'elles puissent se porter successivement dans des sens opposés.

### **3) Traits généraux du type extraverti sensation (plutôt chez l'homme) :**

Ce que vit un type extraverti sensation n'appartient pas à ce qu'on nomme habituellement « expérience » : ce qu'il éprouve lui sert tout au plus de guide vers de nouvelles sensations, et tout ce qui peut entrer de nouveau dans le cercle des intérêts a été acquis par le moyen de la sensation et ne saurait servir qu'à cela. Le réel demeure un idéal qui sera traduit dans toutes ses manifestations extérieures : il s'habille bien, mange raffiné, etc... Des sentiments mal contenus conduiraient l'individu à se transformer en jouisseur ou en esthète raffiné et sans scrupules.

C'est un individu qui accepte le monde tel qu'il est et s'y adapte volontiers. Avec un réalisme pareil, il tend à considérer toute forme d'intuition comme absurde : il préfère toujours donner la priorité à des données d'ordre physique.

La fonction inférieure qui le rattache à l'inconscient est l'intuition introvertie : il est enclin alors à s'asservir à n'importe quel système religieux, philosophique ou mystique à la mode.

**Caractéristiques de l'extraverti sensitif :**

- . Est de ceux qui ne dédaignent pas « les biens de ce monde ».
- . Est volontiers gourmet.
- . Passe pour joyeux compagnon. Aime, par exemple, tenir bonne table.
- . S'adapte facilement aux circonstances.
- . Attache de l'importance à son habillement.

**4) Traits généraux du type extraverti intuition (plutôt chez la femme) :**

Il a un flair aigu pour ce qui est en germe et parlant pour l'avenir. Toujours à la recherche de nouvelles possibilités, les situations stables risquent de l'étouffer. Il a peu de respect pour les convictions et les habitudes de vie de son milieu : aussi il passe souvent pour un aventurier immoral et brutal. Comme son intuition s'occupe d'objets extérieurs et flaire les possibilités extérieures, il se tourne volontiers vers des professions pour lesquelles il pourra déployer ses capacités dans toutes les directions : commerçants, entrepreneurs, spéculateurs, politiciens, etc...

Bien gérée, son intuition peut l'amener à devenir l'initiateur de stimulant pour des idées mais plus pour des hommes. Il possède le don de donner du courage, du ressort et d'insuffler de l'enthousiasme pour une nouvelle affaire. Mal gérée, son intuition peut aussi s'éparpiller et ne rien amener de concret et de productif. Plutôt indépendant, il revendique facilement la liberté, encore plus que le type sensation. Les types extraverti intuition sont plus branchés sur la notion de possibilités futures : le passé, dans le sens de savoir pourquoi quelque chose s'est passée, ne l'intéresse pas. En fait, le présent non plus. C'est ce qui va se passer ou qui risque de se passer qui les intéresse le plus. En contre partie, il gère très mal la fonction inférieure de la sensation. Il ne gère que maladroitement les besoins matériels extérieurs tels qu'argent, sexe, nourriture. Le type extraverti dépensera facilement l'argent à foison car cela n'a aucun sens pour lui.

**Caractéristiques de l'extraverti intuitif :**

- . A le flair des possibilités nouvelles, des filons à prospecter.
- . Redoute les situations stables et craint de s'y enliser, de s'y sentir prisonnier.
- . Adopte avec enthousiasme les vues nouvelles, quitte à les abandonner bientôt avec la même facilité.
- . Se sent assez peu responsable de la prospérité de ceux qui dépendent de lui.
- . Pourrait avoir de l'attrait pour : commerçant, entrepreneur, spéculateur, agent d'affaires, politicien.

**5) Traits généraux du type introverti pensée (plutôt chez l'homme) :**

Il suivra ses idées mais tournées vers l'intérieur, à savoir qu'il cherchera plus à approfondir qu'à élargir. Il fait montre d'un rapport négatif à l'objet allant de l'indifférence au refus. Son jugement paraît froid, inflexible, arbitraire et tranchant car il concerne moins les objets que le sujet. Dans la poursuite de ses idées, il peut devenir entêté, entier et plutôt influençable. Comme il pense ses problèmes jusqu'au bout dans la mesure du possible, il les complique et s'empêtre sans cesse dans toutes sortes de scrupules. Il a beaucoup de mal à admettre que ce qui est clair pour lui ne le soit pas pour tout le monde. Son travail avance péniblement de ce fait. Dans la branche particulière où il travaille, il peut provoquer des protestations les plus véhémentes, dont il ne sait que faire, à moins que son affectivité première ne le pousse à des polémiques hargneuses autant que stériles. Il passe pour tranchant et autoritaire auprès de beaucoup de gens.

Ce type d'acteurs s'oriente moins vers les faits que vers les idées, ce qui leur confère le grand pouvoir de transformer les idées. Néanmoins, par leur faible considération des faits objectifs, les dangers du solipsisme les guettent. Les gens de ce type s'appuyant sur des idées archétypales, celles-ci sont forcément vraies dans l'abstrait, mais pas toujours au niveau humain. L'épitomé de ce type est représenté par le professeur distrait dont les idées, tellement dépourvues de sens pratique, sont facilement exploitables.

Sur le plan plus intérieur, leurs sentiments sont enfouis dans l'inconscient : ils avancent très lentement parfois même ils apparaissent très froids. Mais la réaction peut tout aussi devenir explosive à un moment ou à un autre.

**Caractéristiques de l'introverti penseur :**

- . Cherche à approfondir ses idées et ses connaissances, plutôt qu'à les multiplier, à les varier, à en élargir le champ.
- . S'engage volontiers dans des voies audacieuses, voire même subversives.
- . Manque de sens pratique.
- . Fait surtout des expériences désagréables avec ses concurrents, ses collègues.
- . Dans l'étude d'un problème, est souvent embarrassé par des hésitations, des scrupules de pensée, pouvant même l'empêcher d'aboutir.

**6) Traits généraux du type introverti sentiment (plutôt chez la femme) :**

Cette personne est le plus souvent silencieuse, difficilement abordable, assez incompréhensible, très souvent dissimulée sous un masque enfantin ou banal, très souvent aussi de tempérament mélancolique. Comme elle se laisse conduire surtout par ses sentiments subjectivement orientés, ses vrais mobiles restent dans l'ombre. La relation à l'objet est maintenue dans une moyenne affective calme et sûre, en même temps qu'on rejette énergiquement ou manque de mesure pour tout ce qui a trait à la passion. Un type anormal d'introversion sentiment peut aboutir à une forme exacerbée d'égoïsme, mal perçu par l'entourage. Il sera alors accablé des bruits qui courent, de rivalités personnelles.

C'est un type moins fréquent et assez difficile à comprendre : comme ses sentiments sont intériorisés, il ne sait comment les exprimer sauf à un cercle minime d'amis très proches. L'image qu'il représente au monde paraît comme infantile, banale, voire plaintive. Mais les sentiments sous-jacents peuvent être d'une intense profondeur. Parfois, on le dit représenter la conscience du monde, voire la colonne vertébrale éthique d'un groupe. Malgré son silence,

les autres observeront ses réactions et seront attentifs à son jugement exprimé, à voix haute ou non.

**Caractéristiques de l'introverti sentimental :**

- . Est volontiers silencieux, réservé. A une résistance à vaincre quand il s'agit de se mettre en avant.
- . Apprécie une société dans la mesure où elle lui permet de demeurer parmi les autres dans un harmonieux effacement, dans un calme agréable.
- . Se sent vivement atteint, refroidi, lorsqu'il est l'objet d'un jugement négatif.
- . A tendance à repousser des émotions qu'il juge trop impétueuses.
- . Accorde surtout du prix aux sentiments qui sont secrets et intenses.

**7) Traits généraux du type introverti sensation (plutôt chez l'homme) :**

En présence d'un tel type, on est porté à se demander quel est, en somme, le but de l'existence, si les objets ont quelque raison d'être, puisque après tout, l'essentiel se déroule sans eux. Son action apparente sera de temporiser, d'égaliser : on élève un peu ce qui est trop bas et on rabaisse un peu ce qui est trop haut. L'enthousiasme se voit réprimé, l'extravagant, bridé, et l'extraordinaire ramené à la « juste » proportion. Dès lors, l'homme de ce genre exerce sur son entourage une action assez déprimante car on conserve quelque doute sur l'absolu de sa bonhomie. Mais si cette dernière est bien réelle, il devient facilement victime de l'agressivité et du despotisme d'autrui. C'est un type que l'on trouve plutôt dans des fonctions d'artiste et de création.

Les gens de ce type enregistrent en esprit tous les aspects physiques tels que couleur, forme, texture, tous les détails que personne d'autre ne remarque. Comme toute leur énergie est engagée dans la réception des données du milieu environnant, ils peuvent paraître pour un observateur aussi inanimé qu'une chose. Pour ce type de personne, chaque détail est important, il aime les choses précises. Il n'aura donc pas de vision globale car il ne sait pas comment dépasser les détails de leur travail pour envisager un objectif plus large. Cette vision élargie touche à leur fonction inférieure, ce qui tend à les mettre très mal à l'aise. Et pourtant, c'est grâce à cette intuition refoulée qu'ils peuvent atteindre à une vraie créativité.

**Caractéristiques de l'introverti sensitif :**

- . Est surtout sensible aux objets, couleurs, sons, etc... pour leur retentissement intérieur, leur qualité esthétique.
- . Pratique à l'égard des gens et des choses une neutralité bienveillante, empreinte de bonhomie.
- . Se défie de l'enthousiasme, craint les extravagances.
- . Voit volontiers le monde comme un jeu d'apparences et une comédie.
- . Sera aisément amateur d'art, esthète, collectionneur de belles choses.

**8) Traits généraux du type introverti intuition (plutôt chez la femme) :**

C'est un type de personne original, genre rêveur et visionnaire mystique, voire fantasque et artiste. L'approfondissement de l'intuition a naturellement pour effet d'éloigner beaucoup l'individu de la réalité tangible, de telle sorte qu'il demeure pour son entourage immédiat une énigme totale. Artiste, son art annonce des choses extraordinaires, étrangères au monde, aux multiples teintes chatoyantes, belles et grotesques, sublimes et ridicules à la fois. Sinon, c'est souvent un génie méconnu, une sorte de sage semi-fou. Il fait alors de lui-

même et de sa vie un symbole, adapté certes au sens intime, éternel du devenir, mais inadapté à la réalité vraie du moment. Il se prive alors de toute action sur cette dernière car il n'est jamais compris.

Le type introverti intuitif voit les potentialités futures dans le monde intérieur, et non extérieur. Il est le modèle archétypal des prophètes, des mystiques de tous âges et de toutes cultures. Certains artistes et poètes sont de ce genre. En contrepartie, ils gèrent très mal la fonction inférieure de la sensation. Ils ne gèrent que maladroitement les besoins matériels extérieurs tels qu'argent, sexe, nourriture : il peut aussi bien oublier jusqu'au besoin de gagner de l'argent.

#### **Caractéristiques de l'introverti intuitif :**

- . Passe facilement pour un « original ».
- . Se montre fantaisiste, voire fantasque.
- . Est aisément celui qui prêche dans le désert.
- . S'apparente aux conducteurs d'hommes possédés par une idée (prophètes) et que certains traiteraient de fanatiques ou d'illuminés.
- . On lui reproche de poursuivre des rêveries stériles, quand il s'agit, au contraire à ses yeux, de préoccupations très importantes.

Des critères de convergence ont été retenus pour sélectionner les PME : un effectif de moins de deux cent salariés, la localisation géographique (Nord-Pas-de-Calais), l'indépendance juridique. L'unité d'étude est donc un dirigeant dans son contexte d'action et de réflexion. Notre approche d'unité d'étude implique une conséquence importante à savoir l'hétérogénéité de l'échantillon : aucun dirigeant ne peut ressentir les mêmes choses, aucun ne possède la même histoire de vie. L'hétérogénéité entre les cas présentés n'est pas un frein et permet de dégager des caractéristiques intrinsèques aux processus étudiés<sup>464</sup>. C'est donc **un principe «d'échantillon raisonné» qui a prévalu à la sélection des treize dirigeants de PME**. Le principe de la sélection raisonnée vaut dans la mesure où nous ne prétendons pas à la représentativité de l'échantillon par rapport à l'ensemble de la population.

De façon pratique, **chaque dirigeant de PME a été interrogé trois fois**, à raison d'un entretien tous les six mois environ. Ceci a permis la constitution d'un matériau de trente neuf interviews qualitatifs. La période totale d'investigation sur le terrain s'est étalée de Avril 1998 à Mars 2000. Nous choisissons de présenter les treize cas sous la forme de tableaux panoramiques (voir les deux tableaux pages suivantes) et présentant :

- . d'une part, les critères généraux définissant la PME, c'est-à-dire : le ratio chiffre d'affaires (en millions de francs)/nombre de salariés ; le domaine d'activité ; la date de création de la PME ; la structure de l'entreprise ; sa forme éventuellement familiale.

---

<sup>464</sup> B. Glaser et A. Strauss, *The discovery of Grounded Theory. Strategies for qualitative research*, Aldine Publishing Company, 1967.

. d'autre part, les informations générales concernant le dirigeant lui-même : son identité, son âge, sa situation familiale, son niveau de formation initiale.

A titre indicatif, nous souhaitons souligner que les chiffres présentés correspondent à ceux donnés ou datés à partir du dernier entretien. De surcroît, par souci de déontologie, nous avons volontairement changé les identités des PME et celles des dirigeants. Par souci de simplification, les cas seront présentés de la façon suivante :



**Tableau IV.31 :**  
**PRESENTATION DE L'ECHANTILLON**

Raison sociale	SOCIETE					DIRIGEANT		
	<u>Chiffre d'affaires</u> Salariés	Domaine d'activité	Date de création	Société familiale	Structure Juridique	Identité Age et Situation	Formation familiale	initiale
Société A	3M/7	Produits cuits sous vide	1997	Oui	SARL*	Mr A	35 ans, Marié, 3 enfants	BTS
Société B1	1M5/1	Recouvrement de créances	1991	Non	SA**	Mr B1	54 ans, Marié, 2 enfants	Bac+5
Société B2	30M/80	Informatique	1994	Non	SA	Mr B2	39 ans, Marié, 2 enfants	Bac +4
Société C1	11M6/30	Informatique	1989	Non	SA	Mr C1	47 ans, Divorcé 4 enfants	Bac +5
Société C2	14M/16	Distribution automatique	1983	Non	Individuel	Mme C2	44 ans, Mariée, 2 enfants	BEP
Société D	12M5/28	Informatique	1991	Non	SA	Mr D	30 ans, Marié, 1 enfant	Bac +5
Société F	25M/64	Bâtiment Gros œuvre	1980	Non	SA	Mr F	39 ans, Divorcé, 2 enfants	Bac +5
Société L1	60M/70	Protection	1955	Oui	Holding	Mr L1	41 ans, Marié,	Bac +4

**PRESENTATION DE L'ECHANTILLON  
(Suite)**

Raison sociale	SOCIETE					DIRIGEANT		
	<u>Chiffre d'affaires</u> Salariés	Domaine d'activité	Date de création	Société familiale	Structure Juridique	Identité Age et Situation	Formation familiale	Formation initiale
Société L2	40M/23	Emballages plastiques	1985	Oui	Holding	Mr L2	44 ans, Marié 4 enfants	Bac
Société L3	53M/174	Entretien de textiles	1872	Oui	Holding	Mr L3	48 ans, Divorcé 4 enfants	Bac
Société T1	135M/110	Pommes de terre et transport	1950	Oui	Holding	Mr T1	48 ans, Marié, 2 enfants	Niveau de Première
Société T2	56M/37	Agrafage et Emballage	1996	Non	Holding	Mr T2	47 ans, Divorcé, 1 enfant	Bepc
Société V	12M/12	Matériel de restauration collective	1982	Oui	SARL	Mme V	50 ans, Mariée, 3 enfants	BTS

\* SARL : Société A Responsabilité Limitée

\*\* SA : Société Anonyme

. les PME seront nommées en se basant sur la première lettre du nom de son dirigeant : société A du dirigeant A, si le nom du dirigeant commence par la lettre A, par exemple.

. dans les cas où plusieurs dirigeants auraient un nom commençant par la même lettre, les PME seront alors associées à cette lettre suivie d'un chiffre différent : société B1 du dirigeant B1 et société B2 du dirigeant B2, si les noms des deux dirigeants commencent par la même lettre B, par exemple.

De façon synthétique, notre échantillon de travail se compose :

. de 13 PME régionales, dont 6 sont des entreprises familiales créées ou reprises, depuis 1872 pour la plus ancienne et depuis 1997 pour la plus récente,

. dont le chiffre d'affaires oscille entre 1,5 et 135 millions de francs et dont le nombre de salariés se situe entre 1 et 174 personnes,

. dont les domaines d'activités sont assez hétérogènes : 2 dans le domaine agro-alimentaire, 3 dans le domaines de l'informatique, 2 dans le domaine des emballages, 1 dans le domaine du bâtiment, et 5 dans le domaine des prestations de services

. avec des structures juridiques variées : 5 holding, 5 SA, 2 SARL et 1 entreprise individuelle,

. 11 dirigeants «homme » et 2 dirigeants «femme » dont la moyenne d'âge est de 43 ans environ (30 ans pour le plus jeune et 54 ans pour le plus âgé),

. 9 sont mariés et 4 sont divorcés. Tous ont des enfants (entre 1 et 4).

. leur niveau de formation est assez disparate : 1 autodidacte, 2 ont le BAC, 6 ont des niveaux ingénieurs, 4 ont des niveaux intermédiaires (BTS, BEP).

### ***Présentation des cas***

Pour rappel, le traitement des informations recueillies et enregistrées lors des premiers entretiens, repose essentiellement sur la base de multiples questionnements axée sur la problématique suivante : comment se construit et se gère le processus motivationnel

de l'acteur-dirigeant de PME ? Voici la description d'une liste non exhaustive de questions soulevées :

- . Peut-on repérer, dans la vie personnelle et professionnelle du dirigeant, des événements créateurs et moteurs du processus motivationnel ?
- . Observe-t'on des impacts issus de ces événements ? Par exemple : observation de répercussion positives et négatives avec d'éventuels effets de décuplement, de libération, de motorisation de l'énergie ; observation d'articulation ou d'éclatement de l'énergie, etc...
- . Existe-t'il un processus d'intégration, une quelconque synergie entre ces différentes situations motivationnelles ? Ou bien fonctionnent-elles de façon indépendante ?
- . Peut-on repérer une logique de gestion globale du processus motivationnel ?

Dans un premier temps, chaque premier entretien fait l'objet d'une étude longitudinale caractérisée essentiellement par le repérage de situations motivationnelles vécues par l'interviewé. Nous avons fait intervenir des niveaux de déterminations inscrits dans le temps (vie familiale, parcours scolaire, carrière professionnelle, etc...), ce qui nous a menés à créer sept systèmes d'appartenance historique :

- . Période 1 : de la petite enfance à la fin des études primaires.
- . Période 2 : de l'adolescence à la fin des études secondaires.
- . Période 3 : de l'étudiant à l'entrée dans la vie professionnelle.
- . Période 4 : de l'adulte à la prise de fonction de dirigeant.
- . Période 5 : l'initiation à la fonction de dirigeant.
- . Période 6 : l'actualité du couple dirigeant/entreprise.
- . Période 7 : la vision future avec les projets personnels et professionnels.

Dans un second temps, pour chaque séquence temporelle, nous avons tenté de déterminer le type psychologique dominant en procédant à un questionnaire triangulaire pour répondre à trois objectifs distincts et complémentaires :

1. Un objectif définitionnel prioritaire :

- . Quelle fonction est utilisée le plus souvent ?
- . Quelle est celle qui a pris le dessus dans tel cas particulier ?
- . Quelle est celle qui s'est le plus nettement différenciée ?

2. Un objectif d'utilité situationnelle :

- . Cette fonction dominante est-elle appropriée à la situation ?
- . A t'elle réussi ou échoué ?

3. Un objectif définitionnel secondaire :

- . Quelle fonction auxiliaire vient seconder la fonction principale ?

En conclusion, chaque premier entretien qualitatif a ainsi fait l'objet d'une étude catégorielle élaborée de la façon suivante :

- . Une présentation titrée de l'identité du dirigeant et de la raison sociale de son entreprise, ainsi que de la date de l'entretien.
- . Une étude des repérages situationnels pour une émergence typologique en fonction des séquences temporelles utilisées.
- . Une conclusion typologique de l'acteur dirigeant présentée en quatre éléments : type dominant ; fonction majeure ; fonction secondaire ; fonction inférieure.
- . Une synthèse des premiers éléments compréhensifs de la construction du processus motivationnel de l'acteur dirigeant.
- . Une représentation graphique de la dynamique motivationnelle globale permettant de comprendre l'évolution de l'espace motivationnel de l'acteur dirigeant, à partir de notre modèle théorique. Celui-ci, nous le rappelons, se construit par le jeu des régulations et des ajustements entre différentes forces énergétiques issues des multiples mouvances arrivant dans la vie personnelle et professionnelle de l'acteur dirigeant de PME.
- . Un tableau explicatif des paliers d'évolution de l'espace motivationnel au cours des différentes phases temporelles traversées, et complété par la typologie dominante du moment.

L'ensemble de l'étude des premiers entretiens fait l'objet du chapitre V de notre travail. Le chapitre VI comprend :

- . d'une part, une première synthèse tirée de l'interprétation des données issues de l'analyse des entretiens 1 : elle constitue notre matériau de travail pour l'analyse des entretiens ultérieurs.
  
- . d'autre part, la synthèse des entretiens 2 et 3 sous la forme de fiches signalétiques.