

Introduction

Aujourd'hui, la démotivation

Voici plus de vingt ans, j'ai essayé de montrer que la crise économique et le chômage qu'elle entraînait ne conduiraient pas, contrairement à ce qu'on aurait pu croire, à un accroissement de la motivation au travail qui serait dû à la crainte de perdre son emploi (C. Lévy-Leboyer, 1984).

J'avais, malheureusement, raison.

La démotivation de leur personnel semble être aujourd'hui un problème important pour beaucoup d'organisations, qu'elles soient publiques ou privées, de grande ou de petite taille, à vocation industrielle ou de service. Elle peut concerner tous ceux qui travaillent, quels que soient leur niveau et leurs compétences, leur rôle et leur fonction. Et lorsqu'on demande à des cadres ou à des dirigeants quel est le problème majeur auquel ils doivent faire face en tant que managers, tous, ou presque, répondent « l'absence de motivation ». Et la motivation n'est certainement pas un luxe inutile. Les personnes démotivées ne

cherchent plus à consacrer leurs efforts et leurs ressources intellectuelles à leur travail et adoptent souvent des comportements de retrait, négligence, retard, absentéisme, baisse de qualité... ce qui est évidemment dommageable pour la productivité des entreprises et pour la qualité des services.

Il suffit, pour confirmer cette impression, d'utiliser les ressources des différents moteurs de recherche sur Internet et de demander « démotivation travail » pour se voir proposer de 100 000 à 200 000 pages de documents. Mais leur lecture ne fait que confirmer l'importance d'une démotivation qui atteint toutes les spécialités et toutes les catégories socioprofessionnelles, sans apporter d'explications, encore moins de remèdes, et surtout, sans tenter d'analyser les conditions de travail dans la société postindustrielle, donc de comprendre comment la démotivation s'est installée. En outre, si on se tourne vers les sites Internet qui commercialisent des livres et les présentent par thème, à la demande « motivation travail » ne sont proposées que des recettes peu justifiées et des analyses théoriques où on retrouve les noms de Vroom, dont l'ouvrage, certes remarquable pour son époque, date de 1964, de Herzberg ou de Maslow. Même si ces auteurs ont le mérite d'avoir été les premiers à mettre l'accent, l'un sur les motivations « intrinsèques », l'autre sur les besoins que le travail peut satisfaire, il est bien établi maintenant que leurs modèles, probablement trop simples, n'ont pas résisté à la recherche de preuves expérimentales sérieuses.

Le travail n'a pas seulement changé, mais il a, en partie au moins, perdu sa « centralité », c'est-à-dire qu'il semble ne plus être le cadre de référence principal pour une

partie croissante des actifs en France. Quand il est encore perçu comme un élément important de l'existence, il semble que c'est surtout en fonction de ce qu'on échange contre le travail lui-même, faute de pouvoir tirer de l'activité professionnelle des satisfactions directes. Dans l'enquête faite par l'Insee et publiée par la Dares sur les « histoires de vie », au cours de laquelle les grands domaines de la vie sont abordés, seulement 7 % des personnes interrogées accordent une première place au travail en réponse à la question « Qu'est-ce qui vous permet de dire qui vous êtes ? » et ceci, même si le travail reste pourtant la seconde source de l'identité après la famille. Il est vrai que la question pouvait faire penser qu'on interrogeait sur ce qui fait l'identité au sens état civil du mot, et non au sens psychologique. Mais il doit bien s'agir de l'importance du travail puisque celui-ci apparaît plus souvent comme un élément fort de l'identité chez les cadres et les membres de professions indépendantes que chez les employés et les ouvriers (Garner *et al.*, 2005). Et cette perte de l'importance du travail est confirmée par l'enquête faite par CSA pour *Les Échos* en mars 2005 : 45 % des Français interrogés s'arrêteraient s'ils pouvaient disposer de leurs revenus actuels sans avoir à travailler. Le problème est suffisamment grave pour qu'une session ait été consacrée au World Economic Forum de Davos en 2004 sur le thème « Comment mobiliser des salariés désenchantés ».

Pourtant, la démotivation ne s'observe, ni dans tous les domaines, ni sur tous les terrains. Jamais les activités bénévoles, les associations, les compétitions sportives non professionnelles n'ont été aussi florissantes. Des centaines de marathoniens, de tous âges, sont prêts, tous les ans, à transpirer sur le macadam pari-

sien. Et de jeunes étudiants prouvent leur motivation en préparant des examens et des concours, qui, pourtant, ne leur garantissent pas toujours un accès à l'emploi. Il est vrai que ce sont probablement les mêmes qui vont défendre plus tard leurs horaires de travail et la durée de leurs vacances. On a le sentiment, mais qu'il faut analyser, que des activités autres que le travail satisfont des besoins nouveaux, ou encore des besoins anciens que le travail actuel peine à satisfaire.

Il existe donc encore des tâches et des fonctions motivantes et des activités susceptibles de mobiliser les énergies. Mais peut-être pas les mêmes que par le passé. Qu'est-ce qui a changé ? Probablement pas la nature humaine, mais sans aucun doute le monde du travail au sens le plus large du mot : la répartition des connaissances et des compétences, la transformation, en cours sous nos yeux, des activités professionnelles, des structures organisationnelles, des moyens d'accès à l'information, probablement aussi une complexité croissante des qualifications qui assurent l'employabilité, et une dévalorisation de l'esprit d'entreprise qui conduit beaucoup de jeunes à chercher davantage la sécurité de l'emploi que le plaisir de prendre des risques de manière autonome. Peut-être aussi, dans un monde du travail devenu global, un rôle plus important des paramètres sociaux et culturels de la motivation.

La motivation, une « qualité » fondamentale ?

Une analyse des facteurs de la motivation doit commencer par rappeler qu'il ne s'agit pas d'une qualité fondamentale, qui caractériserait tout individu de manière

permanente, quelle que soit la tâche à accomplir et son environnement. En d'autres termes, une même personne peut être motivée pour une activité et pas pour une autre. Ce sont les conditions et l'environnement du travail, ainsi que la manière dont ils sont compris et évalués par chacun d'entre nous, qui créent la motivation.

La motivation au travail a fait l'objet de nombreux modèles théoriques, bien démontrés sur le terrain, qui décrivent les aspects de la situation susceptibles de l'expliquer, et qui, par conséquent, justifient l'emploi de pratiques motivationnelles spécifiques (C. Lévy-Leboyer, 2006). On a ainsi montré notamment le rôle joué par les besoins susceptibles d'être satisfaits en échange du travail accompli et proposé des listes de ces besoins. Moins évident, mais tout aussi bien prouvé, on sait maintenant que les objectifs motivent d'autant plus qu'ils sont exigeants. Et la nécessité s'est imposée de créer un lien clair entre les performances et les récompenses. En outre, la conviction de posséder la compétence nécessaire pour la tâche à accomplir est une condition essentielle de la motivation. Ces modèles théoriques ont des applications pratiques : primes et promotions, ou autres « récompenses » proportionnelles à la performance, qu'il faut s'efforcer de faire correspondre aux besoins prioritaires et qui doivent être aussi équitables que possible. Enfin, le fait d'analyser les ressorts de la motivation a permis de constater qu'une situation donnée n'est pas perçue de la même manière par tout le monde. En particulier, le jugement individuel concernant l'équité de la récompense fait l'objet d'un travail cognitif individuel dont il faut être en mesure de tenir compte.

Quelles questions se poser

Ces différents modèles de la motivation au travail ont deux caractéristiques communes. D'une part, ils ne décrivent la motivation que comme le résultat de l'anticipation d'un échange entre le travail fait et la récompense qui sera obtenue. Ce qui conduit à donner une place prépondérante aux pratiques de management utilisant le schéma performance/récompense. Et d'autre part, ils ne considèrent que la relation entre le travailleur et le travail, sans s'interroger ni sur le rôle de l'environnement culturel et social, ni sur les valeurs personnelles.

Il faudra donc se poser trois questions :

- Ces déterminants traditionnels de la motivation ont-ils perdu de leur pertinence ? Ou bien sont-ils seulement plus difficiles à mettre en œuvre ? Pourquoi les pratiques motivationnelles qui ont été efficaces jusqu'à maintenant ne le sont plus, ou ne le sont plus autant ?
- Existe-t-il d'autres sources de motivation qui ne reposent pas sur le schéma récompense/performance et qui prennent en compte l'environnement social et culturel du travail ?
- Quel est le processus psychologique impliqué dans la relation entre le travail et celui qui l'accomplit ? Son analyse permet-elle de mieux comprendre la diversité des sources de motivation et l'actualité de certaines d'entre elles ? Et de décrire la manière dont les valeurs personnelles interviennent sur la signification du travail, et, par voie de conséquence, sur les motivations ?

Si ces questions se posent aujourd'hui, c'est évidemment parce que le monde du travail a changé sous de nombreux aspects et a été marqué par des bouleversements et des réorganisations profondes survenus presque en même temps. Ces changements ne sont pas sans précédents. Lorsqu'on jette un regard en arrière, on ne peut manquer d'être étonné par les nombreuses évolutions de la signification et de la valeur du travail. Pour comprendre comment et pourquoi la motivation n'est plus au rendez-vous, il faut décrire les changements récents et en analyser les conséquences sur la motivation. De ce point de vue, quatre aspects méritent l'attention.

Quatre facteurs en cause

La mondialisation de l'économie

Les schémas théoriques évoqués plus haut décrivent la motivation sans prendre en compte les facteurs sociaux et les normes culturelles alors que, aussi bien du fait de la globalisation de l'économie, que des mouvements de migration vers et hors de notre pays, nous sommes confrontés à la diversité des cultures et obligés de nous interroger sur le rôle des facteurs culturels dans la genèse de la motivation. Nous vivons à une époque où le travail est globalisé, où l'Europe profite des productions disponibles dans les pays peu industrialisés et où les cadres sont expatriés à travers le monde pour gérer les filiales d'entreprises multinationales. Il faut donc prendre en compte les différences culturelles et leur impact sur l'efficacité des pratiques de motivation. Ce n'est pas chose facile. Cela implique non seulement d'identifier les dimensions culturelles pertinentes, mais aussi de chercher quels

intermédiaires leur font influencer la motivation – ce qui conduira à revoir la complexité du processus motivationnel, et, notamment, le rôle de l'image de soi comme intermédiaire entre l'environnement culturel et la motivation.

Le progrès technologique

La rapidité et l'importance du progrès technologique, en particulier les nouvelles techniques d'information et de communication, ont profondément modifié le contenu même du travail et, très probablement, les sources de satisfaction, ainsi que la rapidité avec laquelle les compétences deviennent obsolètes, donc le cours même des carrières professionnelles. En outre, la complexité et la diversité des nouvelles technologies obligent à travailler en équipe, et on peut s'interroger sur la possibilité, actuellement, de mesurer les performances individuelles pour les récompenser de manière équitable. Il est donc important de se demander dans quelle mesure et de quelle manière les nombreux aspects du progrès technologique ont renouvelé le processus motivationnel.

La répartition des activités

La répartition des activités professionnelles en différents secteurs a aussi profondément changé. Dans la période postindustrielle qui caractérise les pays développés, les services concernent près des trois quarts des activités salariées. Alors que la production de biens tangibles est mesurable objectivement et peut donner lieu à des récompenses équitables, l'évaluation des services est beaucoup plus délicate. C'est probablement ce qui explique, au moins en partie, l'inefficacité

des stratégies motivationnelles qui s'appuient sur une relation travail-récompense.

La structure de la population active

Dans le même temps, la structure de la population active s'est modifiée sous beaucoup d'aspects. On peut citer l'entrée tardive des jeunes sur le marché du travail parce qu'ils accumulent les formations ou parce qu'ils passent par un stade intermédiaire de forte précarité, la proportion croissante de femmes à tous les niveaux de la hiérarchie et le décalage entre des secteurs à fort taux de chômage et des secteurs devenus impopulaires qui ont des difficultés de recrutement. Cette diversité s'accompagne probablement d'une variété beaucoup plus grande des besoins que le travail est susceptible de satisfaire, du prestige inégal accordé aux différentes activités professionnelles, et de la manière dont est géré l'équilibre entre vie de travail et vie hors travail.

En fait, l'idée même selon laquelle les « recettes » de motivation survivraient aux changements qui affectent actuellement le monde du travail et l'environnement économique et social est déraisonnable. La nature et la signification du travail ont changé sous nos yeux, rapidement et profondément, et elles n'ont plus grand-chose de commun avec ce qu'on pouvait observer il y a seulement vingt ans.

Tenter de continuer à motiver de la même manière que dans le passé est donc contraire au bon sens. Mais renouveler les sources de motivation n'est pas évident. Et les propositions qu'on peut faire dans ce but doivent impérativement s'appuyer sur une analyse attentive des conditions de travail actuelles, de la

signification du travail aujourd'hui, ainsi que des conséquences des changements démographiques, de la rapidité du progrès technologique et de la globalisation de l'économie sur la nature du travail. Il faut comprendre pourquoi les stratégies traditionnelles de motivation sont devenues moins efficaces, ou même totalement inefficaces, voire difficiles à mettre en œuvre de manière satisfaisante et être en mesure d'en suggérer d'autres, mais aussi les justifier par l'observation des conditions actuelles du travail.

Quelles sont les conditions actuelles du travail ?

Renouveler les sources de motivation exige donc qu'on analyse au préalable les changements qui affectent actuellement le monde du travail et leurs conséquences, mais ce n'est pas tout. Les sources de la motivation au travail constituent également un vrai problème de société.

Beaucoup de questions viennent à l'esprit :

- D'autres activités sont-elles en train de prendre la place qu'avait le travail, au moins pour une partie d'entre nous ?
- La « paresse » va-t-elle devenir un mode de vie ?
- Y a-t-il des tâches qui ont complètement disparu, et des compétences devenues totalement obsolètes ?
- Le travail salarié, fait en dehors de chez soi, est-il en train de devenir la règle pour une majorité de femmes, qu'elles soient ou non des mères de jeunes enfants ?
- Le travail devient-il plus ou moins pénible ?

- Ces évolutions qui donnent au travail de plus en plus ou de moins en moins de place dans la vie sont-elles identiques pour tous ? Ou bien le fossé se creuse-t-il entre une élite bien formée, qui sait tirer parti des progrès techniques et des ouvertures internationales et une main-d'œuvre non qualifiée, qui a peu de chances de s'adapter à des changements qu'elle ne sait pas prévoir, qui a peu de moyens de lutter contre la compétition venant des pays à faible salaire et contre le chômage qui en est une des conséquences ?
- Le travail se réduit-il à la seule manière de satisfaire des besoins économiques, ou bien peut-il avoir une valeur et une signification qui vont au-delà de ce qu'on a coutume de nommer pudiquement « motivation extrinsèque » ?
- Les progrès techniques ont-ils entraîné une déshumanisation du travail, accroissant le stress, diminuant les satisfactions sociales liées au travail et les liens que crée entre les hommes le fait de faire un travail en commun, d'appartenir à la même organisation avec la même culture et les mêmes objectifs ?

Répondre à ces questions n'est pas simple affaire de curiosité. C'est la seule manière de comprendre les raisons actuelles de la démotivation, pour, ensuite, tenter d'identifier les nouvelles sources de motivation, afin de préciser les pratiques managériales susceptibles de les mettre en œuvre.

Quel impact sur la motivation

Aux raisons dénoncées dans l'ouvrage *La crise des motivations*, sont venues s'en ajouter d'autres, indé-

pendantes des effets de la crise économique et du chômage, liées aux transformations du travail lui-même, à tout ce qui caractérise les acteurs de la société postindustrielle, mais aussi aux évolutions démographiques, aux nouvelles caractéristiques de l'éducation et de la formation, à la nature et à la complexité croissante des compétences. Le travail a changé de contenu, de contexte, d'environnement, de répartition dans les différentes catégories sociales, de bien d'autres points de vue encore. Et il est vraisemblable qu'il va continuer à changer. La nature du travail et le rôle qu'il joue dans notre équilibre personnel et dans nos relations sociales, structurent aussi bien son importance pour chacun d'entre nous que notre contribution aux systèmes collectifs de service, de production et d'activité.

C'est, en définitive, la signification que prend le travail pour chacun d'entre nous et la valeur que nous lui attribuons qui déterminent nos attitudes et qui construisent aussi bien nos motivations que nos sources de satisfaction et d'insatisfaction professionnelle, et également nos comportements.

Plan du livre

Ces remarques justifient le plan de ce petit livre. Les changements de l'environnement social et technologique modifient profondément la signification du travail et les attitudes, donc les sources de motivation, des travailleurs.

La **première partie** concerne cette notion de changement, avec deux objectifs :

- Rappeler que le travail n'a pas toujours eu le rôle et la signification que nous lui avons connus au siècle dernier et qu'il est en train d'en changer à nouveau.
- Décrire les changements actuels, et tenter d'en préciser les conséquences sur la motivation au travail.

Le **chapitre 1** a pour but de montrer par quelques exemples, combien la valeur et la signification du travail ont été différentes selon les époques, de faire comprendre que ce qui a pu nous paraître permanent, voire constituer un modèle universel, a pu perdre de son actualité, ceci afin de relier ces évolutions à des changements techniques et sociaux.

Le **chapitre 2** revient à l'actualité pour décrire les évolutions observables actuellement qui concernent aussi bien le progrès technique que la structure de la population active, et pour tenter d'en tirer les conséquences en ce qui concerne les sources de motivation. La conclusion de cette première partie doit permettre de montrer quelles sources de motivation ont changé, rendant inefficaces les stratégies habituelles, et également de décrire les changements de l'environnement, du contenu et de la signification du travail qu'il faut prendre en compte si on veut faire revivre la motivation au travail.

La nature du processus motivationnel est probablement restée la même. Mais les modèles classiques qui décrivent ce processus se sont limités à identifier les facteurs individuels de la motivation au travail et, de ce fait, ont justifié l'accent mis sur la « motivation extrinsèque » l'échange travail-récompense. Réintroduire le rôle des valeurs individuelles, liées aussi bien aux cultures nationales qu'aux impératifs personnels implique de

redonner de l'importance à la « motivation intrinsèque », celle qui tient à l'exercice même d'une activité professionnelle, au rôle social qu'elle implique, au sentiment d'efficacité, voire d'utilité sociale qu'elle génère.

Montrer comment se construit et s'actualise cette autre source de motivation est l'objectif de la **seconde partie**. Alors qu'il était facile de comprendre que la motivation soit fondée sur la récompense obtenue en échange d'un travail effectué, on ne peut réaliser comment l'exécution même de son travail est susceptible de représenter une source active de motivation sans prendre en compte la dimension culturelle, et sans mettre en jeu, en tant que variable intermédiaire, la représentation de soi.

Le **chapitre 3** décrit les dimensions culturelles qui ont un impact sur la signification du travail et sur sa valeur et précise celles qui caractérisent la culture française.

Le **chapitre 4** reconstitue le rôle, certes complexe mais essentiel, de l'identité personnelle et de l'image de soi comme source directe de motivation mais également comme intermédiaire entre valeurs et motivation.

Le **chapitre 5** aborde les stratégies à mettre en œuvre. Il rappelle que si récompenser – donc utiliser une source de motivation extrinsèque – a pu être efficace et peut encore l'être, la motivation ne peut plus se réduire seulement à obtenir un échange entre ce qu'on produit et ce qu'on souhaite recevoir. Il faut donc se tourner vers l'autre groupe de stratégies motivationnelles, les « motivations intrinsèques » qui sont directement associées au travail en train de se faire et pas à ce qu'on échange contre le travail qui a été fait.

Références citées

Garner H., Méda D., Senik C., *La place du travail dans l'identité*, Dares, 2005.

Lévy-Leboyer C., *La crise des motivations*, PUF, 1^{re} édition 1984, 2^e édition 2001.

Lévy-Leboyer C., *La motivation au travail*, Éditions d'Organisation, 2006.

Numéro spécial sur le travail en France, *Enjeux Les Échos*, avril 2005.