

Introduction

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Et la tâche numéro un de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais, avant tout, la motivation de tous. Comment créer et entretenir l'implication, l'ardeur au travail, la volonté pour chacun, de faire au mieux, de se perfectionner constamment, de respecter les objectifs assignés ? Quelles stratégies adopter pour motiver ses équipes ? Comment les mettre en œuvre ? Y a-t-il des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des hommes et assurer leur motivation ? Faut-il choisir des individus déjà motivés ? Ou adopter des méthodes qui vont les stimuler ? Les mêmes méthodes pour tous ? Ces moyens ne risquent-ils pas de perdre, à l'usage, leur pouvoir motivant ? Et, dans ce cas, faut-il en suivre les effets et changer souvent son fusil d'épaule ? Ne risque-t-on pas de voir dans les méthodes de motivation une manière déguisée d'exploiter sans ménagement les hommes au travail ? Ou bien peut-on concilier motivation et satisfaction ? L'ardeur au travail ne s'estompe-t-elle pas avec l'ancienneté, avec l'âge ? Est-elle indépendante de la conscience professionnelle, et plus généralement, de la moralité ? Les groupes ont-ils une action motivante sur les individus ?...

Voilà quelques-unes des nombreuses questions que se posent les cadres et qu'ils posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Au risque de décevoir, il nous faut affirmer qu'il n'y a pas de réponses simples, que la motivation résulte de processus complexes qui mettent en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques

individuelles liées au fonctionnement affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement. Et que l'empirisme n'est pas de mise ici, – ce qui signifie que l'étude attentive des pratiques et de leurs effets doit se faire à la lumière des schémas théoriques et que, symétriquement –, les progrès théoriques peuvent générer de nouvelles pratiques.

Il est facile de dire que la motivation est un domaine où théorie et pratique doivent s'épauler mutuellement. Encore faudrait-il, pour rendre réellement service sur le terrain, que les schémas théoriques soient convaincants et démontrés et que les théoriciens du comportement s'accordent sur un modèle clair susceptible de guider les cadres dans leur pratique quotidienne. Ce n'est pas exactement le tableau qui se dégage à la lecture des ouvrages et des guides d'action existant actuellement. Les efforts pour créer une "science de la motivation au travail", qui permettrait de justifier des méthodes réellement efficaces, ne semblent pas avoir, jusqu'à maintenant, vraiment abouti à des résultats unanimement approuvés. Théoriciens et praticiens du "management scientifique", défenseurs de méthodes de motivation venues du Japon ou d'outre-Atlantique, fondées sur les ressorts psychologiques les plus divers, sont tour à tour loués ou critiqués, et présentés alternativement comme des gourous, des défenseurs de la classe ouvrière et de sa dignité, des exploiters du monde ouvrier, des bureaucrates irréalistes, ou des génies charismatiques.

Le problème demeure pourtant aujourd'hui au centre des réflexions et des initiatives. La motivation au travail est, en effet, un ressort important d'une compétition devenue mondiale. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité, et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises. Rien d'étonnant dans ce cas, si 97% des 526 chefs d'entreprise interrogés récemment par l'Association "Progrès du Management" affirment que "Motiver les employés" est "une préoccupation majeure" ou "une préoccupation importante" ⁽¹⁾. Mais lorsqu'on leur demande quelles méthodes ils connaissent pour stimuler la motivation, leurs réponses inquiètent : ils citent pêle-mêle tous les gadgets disponibles, même

ceux qui n'ont aucun rapport plausible avec la motivation, sans les justifier par une analyse des facteurs de la motivation au travail. Et ils donnent de la motivation des définitions variées, souvent contradictoires entre elles, et généralement floues. Exposés aux affirmations péremptoires des promoteurs de méthodes et de théories de la motivation, ils disent avoir été d'abord séduits, ensuite déçus, mais tous espèrent encore trouver la "carotte magique". Bref, il y a à la fois une forte demande et une offre abondante de méthodes diverses. Mais ces méthodes, comme c'est le cas dans d'autres domaines des sciences humaines, ne sont pas toujours justifiées par un modèle théorique bien démontré, n'ont pas été validées sur le terrain, ni, surtout, accompagnées d'informations qui permettraient de préciser leurs indications.

Peut-on faire mieux ? Je crois que oui, pour trois raisons qui se complètent mutuellement. D'une part, parce que la psychologie du travail a fait, dans ce domaine, d'importants progrès, souvent mal connus dans notre pays, progrès marqués par la volonté de tenir compte non seulement de la variété des cultures sociales et organisationnelles, mais également des conditions de travail et des caractéristiques individuelles, et par la recherche de preuves empiriques. Ensuite parce que la montée des activités de service, de tous niveaux, au détriment des emplois de production, renouvelle les problèmes de motivation. Et surtout parce que les progrès théoriques récents devraient permettre de faire face aux nouveaux défis posés non seulement par la diversité croissante de la main d'œuvre et des conditions de travail, mais également par le renouvellement actuel des valeurs et de la signification même du travail.

Quels progrès dans le champ de la psychologie du travail appliquée à l'analyse des motivations ? Il ne s'agit pas de nouvelles recettes qui seraient plus efficaces que les anciennes. Mais d'analyses plus flexibles, plus dynamiques, et surtout plus exhaustives des processus de motivation, analyses qui permettent de chercher des solutions adaptées aux cultures spécifiques de chaque organisation et de faire varier les approches et les méthodes de manière à tenir compte de l'évolution actuelle du travail. Autrement dit, on est passé de prescriptions générales et normatives à des schémas permettant de décrire les processus motivationnels propres à chaque situation, et d'en faire le diagnostic

afin de chercher des solutions adaptées. Ce qui devrait rendre les gestionnaires de ressources humaines moins enclins à accepter des idées parce qu'elles semblent séduisantes ou généreuses, et plus soucieux de posséder, à l'appui de toute méthode qui leur est proposée, des arguments théoriques et des preuves tangibles.

Il est vrai que, depuis le début du siècle, les propositions n'ont pas manqué. Tout a commencé avec le "management scientifique" et le Taylorisme dont un des objets était d'améliorer l'efficacité grâce au découpage des tâches, à l'étude précise de leur exécution optimale et à leur chronométrage. Taylor était convaincu que la motivation viendrait "avec", grâce à un intéressement financier rudimentaire, ou par la satisfaction née du simple fait de bien faire son travail. On sait comment, loin de stimuler la motivation et de satisfaire les ouvriers, ses méthodes ont déclenché l'hostilité et amené nombre d'effets pervers. Après la guerre, conscients des difficultés nées du Taylorisme, et influencés par les études menées à Hawthorne sous la direction de Elton Mayo, les responsables de la gestion des ressources humaines ont cherché non seulement une autre approche mais également une autre "philosophie" des relations de travail. Et l'ont trouvé successivement dans les positions défendues par Maslow, puis par Herzberg, positions d'ailleurs toujours présentes, malgré les nombreuses critiques qu'elles ont suscitées, dans beaucoup de cours et de séminaires sur le leadership et le management. Ces deux psychologues ont proposé des modèles de motivation fondés sur l'analyse des besoins que les hommes cherchent à satisfaire grâce à leur travail. Tous deux ont insisté sur le fait que le travail n'est pas seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles et qu'il est aussi l'occasion de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales sont importantes. Herzberg, en outre, a souligné le fait que la satisfaction n'est pas forcément liée à la motivation. Il peut y avoir des personnes peu satisfaites de leurs conditions de travail, mais qui restent motivées par ce qu'elles perçoivent comme une mission importante ou intéressante, et, inversement, des personnes satisfaites mais qui n'en sont pas motivées pour autant.

Portant le débat sur un autre terrain, McGregor, Likert, notamment, ont stigmatisé une vue pessimiste de la nature humaine, selon laquelle les

travailleurs seraient naturellement indolents et sans ambition. Et ils ont défendu une représentation plus optimiste et plus généreuse, selon laquelle les hommes et les femmes sont prêts à se mobiliser dès lors qu'on leur donne des responsabilités et qu'on élabore avec eux une vision commune de l'organisation. C'est le mouvement des Relations Humaines qui, depuis cinquante ans, a vu fleurir de nombreuses méthodes de motivation, qu'il s'agisse de formations de cadres, de promotion, de systèmes de participation en tous genres, de programmes de suggestions quelquefois assortis de primes et de bonus, et, plus récemment, des méthodes qui ont contribué au succès économique du Japon dans la période qui a suivi la dernière guerre. Le tout destiné à améliorer la communication interne, à adapter les récompenses aux souhaits du personnel, à "enrichir" le travail, et surtout à former les cadres de manière à ce qu'ils adoptent un style de leadership favorisant la délégation, encourageant les initiatives de leurs subordonnés et partant, leur motivation.

En résumé, par réaction contre les principes du Taylorisme, un autre management s'est développé, plus humain, caractérisé par des idées qui forment un tout cohérent : il ne faut pas accuser les hommes d'être naturellement paresseux. C'est le travail qui n'est pas motivant parce qu'il est trop souvent aliénant. On peut donc dynamiser la motivation en modifiant le contenu du travail, de telle sorte que les travailleurs de tous niveaux de qualification aient le sentiment d'avoir des responsabilités, d'être appréciés pour ce qu'ils font, et de se réaliser par le truchement de leur activité professionnelle.

Le mérite de ces conceptions des relations entre l'homme et le travail est indiscutable. Elles ont eu le grand avantage de mettre en évidence l'importance du contenu du travail et son rôle comme levier des motivations individuelles, et de contribuer à détruire une représentation étroitement économique des motivations. Il est vrai, même si ces aspects restent importants, que le travail répond à d'autres besoins que la recherche d'un salaire et de la sécurité. L'activité professionnelle peut aussi apporter le sentiment d'être utile et de jouer un rôle dans la société, donner le plaisir de l'efficacité lorsqu'on exécute avec compétence l'activité dont on est chargé, ainsi que la conviction de dévelop-

per son potentiel et d'utiliser ses qualités. L'épreuve du chômage l'a, malheureusement, bien démontré. Ne plus avoir d'emploi, ce n'est pas seulement devoir faire face à des problèmes financiers, c'est aussi perdre son identité et son insertion dans la société. Seuls arrivent à rétablir leur équilibre les chômeurs qui ont retrouvé un rôle social, et une activité efficace, même s'il s'agit d'un travail bénévole⁽²⁾.

Mais les modèles de motivation que nous venons de citer datent de quarante ans⁽³⁾. Recherche, expérimentation et analyse théorique ont continué depuis et permis de progresser considérablement sur trois points :

1) L'étude expérimentale des postulats théoriques qui sous-tendent les modèles des relations humaines a montré que les théories de Maslow, de Herzberg, de Mc Gregor, de Likert, trop souvent présentées comme des évidences, sont beaucoup trop sommaires pour rendre compte d'une réalité complexe, et sont même partiellement erronées. De ce point de vue, il faut attentivement faire la différence entre des idées théoriques généreuses et séduisantes, et les preuves objectives de leur validité.

2) Il y a plus. Ces premières théories ont cherché à imposer un modèle normatif, voire à définir un style universel de management. On a maintenant bien réalisé qu'il est impossible de trouver une méthode de motivation qui s'applique à tous les individus, à toutes les situations, à toutes les entreprises, et à toutes les cultures, et qu'on risque l'échec lorsqu'on emprunte une méthode, sans autre réflexion, simplement parce qu'elle a réussi ailleurs. Pour n'en donner qu'un exemple, il est bien démontré que les besoins dits de "haut niveau", ceux que nous venons d'énumérer en évoquant la satisfaction de se réaliser, d'avoir des responsabilités, de jouer un rôle, ne sont pas présents chez tous de la même manière. Certains fuient les responsabilités, n'éprouvent pas le besoin de développer leurs compétences, ou cherchent ailleurs les racines de leur identité sociale. Modifier le contenu du travail n'aura pas d'impact positif sur leur motivation. On peut d'ailleurs noter que ces besoins de "haut niveau" caractérisent plus souvent les cadres que leurs subordonnés. Rien d'étonnant si ce sont les cadres eux-mêmes

qui ont attribué aux autres des besoins identiques aux leurs et ont été séduits par l'idée d'en généraliser l'accès...

3) Dans un tout autre ordre d'idées, les premiers efforts pour saisir les facteurs de la motivation au travail se sont inspirés des expériences réalisées en psychologie expérimentale pour analyser les motivations du comportement **animal**, et plus précisément pour rendre compte des besoins précis qui poussent un animal à agir de telle ou telle façon plutôt qu'à rester inactif. Supposer qu'il existe une relation simple de cause à effet entre l'effort consenti par l'homme au travail et le ou les besoins que cet effort peut satisfaire, c'est, en quelque sorte, réduire les comportements humains dans le travail à des schémas aussi simples que celui du rat qui, dans son labyrinthe, ne va chercher le bouton à pousser pour avoir un aliment que lorsqu'il a faim. La motivation n'est appréhendée que comme un état de manque, état passager qui serait détruit aussitôt que son moteur, le besoin, est satisfait. Modèle bien pauvre quand il s'agit de comprendre les comportements de l'homme au travail qui mettent en cause des représentations, une vie sociale complexe, des activités symboliques, des attitudes, un système affectif, l'image de soi et de ses capacités, l'image des autres et des intentions qu'on leur attribue...

Les recherches postérieures aux années 60 sont à la fois moins simplistes, plus focalisées et plus exhaustives. En effet, elles étudient la motivation au travail non plus comme un état, mais comme un *processus* qui se construit dans le temps et qui se renouvelle sans cesse. Et elles tentent de formuler entre les caractéristiques personnelles et les caractéristiques situationnelles des adéquations qui permettent de prendre en compte la variété des psychologies individuelles. Conception plus proche de la réalité et de sa complexité et qui a le mérite d'ouvrir la porte à un diagnostic précis des sources éventuelles de blocage de la motivation.

La nécessité de disposer d'un modèle flexible de la motivation, de connaître les indications spécifiques des différentes stratégies destinées à la stimuler en fonction des caractéristiques de chaque situation, prend un relief particulier au moment où la diversité devient la règle dans le

monde économique, et où les conditions de travail, la structure des entreprises, les caractéristiques de l'emploi, le rôle des services, la **signification** même du travail sont en train de changer profondément.

Ces changements ne sont pas sans précédents. Le statut et la culture du travail dans le monde d'aujourd'hui nous semblent si évidents que nous réalisons mal que le rôle du travail dans la vie, dans la morale, dans le développement de la personnalité, dans les règles sociales... a changé et est encore susceptible de changer profondément. Bien plus, il suffit de regarder autour de nous pour réaliser que la signification du travail aujourd'hui est différente dans les pays à culture collectiviste, comme le Japon, de ce qu'elle est dans les cultures individualistes, comme les Etats-Unis et l'Europe du Nord⁽⁴⁾. Un des traits qui distingue fortement les comportements dans le travail dans différentes cultures concerne la manière dont les individus vivent les relations de groupe. Il est évident que ceux dont la culture valorise le succès du groupe plus que le succès individuel ne seront pas sensibles aux mêmes résultats de leur travail que ceux dont le milieu social privilégie la réussite personnelle. Et que, de ce fait, les méthodes qui stimulent fortement la motivation des travailleurs japonais ne sont pas exportables sans retouche dans une culture occidentale. D'autres différences inter-culturelles existent, notamment celles qui concernent la nature des besoins que le travail peut satisfaire, et elles jouent un rôle non négligeable dans le succès des stratégies de motivation. Par ailleurs, les relations étroites entre les activités de travail et les activités hors travail rendent la signification du travail dépendante des autres activités individuelles. J'ai montré, dans une recherche récente, que les représentations des activités de travail caractérisant de jeunes cadres varient selon qu'ils sont célibataires ou qu'ils vivent en couple, et que ces différences sont plus importantes que celles qui distinguent des groupes de cadres de nationalité différente⁽⁵⁾.

Non seulement l'idéologie du travail, les normes sociales et les valeurs qui le caractérisent représentent un cadre culturel auquel doivent s'adapter les stratégies destinées à stimuler la motivation, mais il faut également être attentif à la manière dont chaque société et chaque culture créent cette obligation de travail sans laquelle elle ne peut pas sur-

vivre. A quoi sert, en effet, l'idéologie du travail ? A faire que les gens prennent le travail au sérieux, et le considèrent comme un réel devoir, donc à ce qu'ils y consacrent le maximum de leurs qualités personnelles et de leur énergie⁽⁶⁾. En d'autres termes, le travail ne représente pas une obligation fondamentale, un pilier de l'éthique collective, au même titre que le respect de la vie humaine, la protection de la propriété, ou les devoirs vis-à-vis de ses parents. Bien plus, il a toujours existé des groupes sociaux pour lesquels le travail est interdit : c'était le cas des religieux des ordres contemplatifs, des nobles sous l'ancien régime. Et, plus près de nous, un travail salarié représentait une activité suspecte pour les mères de famille du début du siècle, dès lors que le foyer possédait une autre source régulière de revenus.

Bref, dès qu'on jette un regard en arrière, il est clair que des idéologies profondément différentes ont rempli cette fonction sociale capitale qui consiste à donner au travail, et au travail bien fait, le caractère d'une obligation impérative. Quelques exemples classiques, choisis pour les profondes différences qui existent entre eux, peuvent en convaincre.

Loin de nous dans le temps, la classification sociale défendue par Platon a de quoi faire réfléchir : pour les esclaves, l'agriculture, pour les étrangers, le commerce et l'industrie, de manière à ce que les citoyens puissent se consacrer aux charges politiques. Certes, il ne s'agit là que de la description d'une société idéale et, dans la réalité, les esclaves ont été diversement traités au cours de l'histoire, puisqu'ils ont également eu la charge, pendant de longues périodes, des activités intellectuelles, en particulier de l'enseignement. Mais ce qui est important c'est de constater qu'une idéologie de travail n'est essentielle que lorsqu'il faut recruter des travailleurs et les faire produire. Il devient alors important de les persuader que le travail est à la fois noble et nécessaire. Par contre, il est inutile de valoriser le travail quand ceux qui en ont la charge ne peuvent échapper à leur condition. Aussi l'idéologie du travail n'existe à Rome et à Athènes qu'avant et après l'esclavage. Aristote, comme Cicéron, découragent le citoyen de se livrer à des activités utiles, à des tâches mécaniques, toutes besognes inférieures qu'il faut laisser aux esclaves alors que le citoyen doit s'enrichir par la judicieuse gestion de ses terres. Pour eux, ce n'est pas la

nature de la tâche, ni le rôle social qu'elle implique qui lui confère un statut bas ou élevé, c'est son objectif. Travailler pour soi, et de manière modérée, est bien. Travailler pour les autres est dégradant, parce que cela correspond à une perte de liberté. Il faut d'ailleurs souligner que ces préjugés ont été contre-productifs : le fait que le travail soit réservé aux esclaves n'a cessé de le dévaloriser ; et cette dévalorisation a eu, à terme, des conséquences graves puisqu'elle a freiné le progrès et entraîné le déclin social et politique.

Autre exemple, celui de la civilisation médiévale, toute aussi stratifiée, mais sur des bases différentes. Elle était fondée sur une économie agricole faite de petites communautés se suffisant à elles-mêmes, et trop éloignées les unes des autres pour que les moyens de communication existants puissent créer l'amorce d'une économie de marché. Mais ces communautés ont eu besoin de protection à une époque de grande insécurité. D'où l'échange, entre le seigneur et ses manants, d'une protection armée contre des services. Le système repose alors sur le respect réciproque des uns et des autres mais il n'incite pas à travailler plus et mieux parce que l'absence de marché rend inutile tout surplus éventuel qui serait issu d'un accroissement de travail ou de productivité. Ce n'est donc pas le travail qui est valorisé, mais l'obéissance et le respect des coutumes. Le système va se désagréger dès que les paysans ont un accès plus facile à la ville et que, dans le même temps, le développement des routes et l'accès à un marché plus large et plus diversifié va leur donner la possibilité de vendre leur surplus agricoles, de les échanger contre d'autres produits, donc leur donner le désir de produire plus et mieux. Ce changement, accéléré par la grande épidémie de peste qui s'est étendue à toute l'Europe au quatorzième siècle, raréfie la main-d'œuvre, entraîne une augmentation des salaires, et, à terme, une revalorisation du travail. Plusieurs facteurs jouent donc simultanément et progressivement pour passer d'un travail obligatoire lié au servage à un travail salarié fondé sur l'échange et l'acquisition de biens de consommation⁽⁷⁾.

Enfin, l'explosion de l'activité économique qui caractérise le développement du capitalisme a été accompagnée, peut-être précédée, et sûrement favorisée, par le développement de l'éthique protestante décrite

par Weber⁽⁸⁾. Weber oppose deux attitudes qui valorisent soit le fait de travailler plus et d'en tirer des satisfactions supplémentaires, soit la possibilité d'avoir plus de temps libre, en travaillant le minimum requis pour assurer ses besoins. Et il ajoute que pour développer la productivité en accroissant l'énergie consacrée au travail, il faut bouleverser les **valeurs** et faire en sorte que le travail ait du prix par lui-même. Le travail n'est pas seulement une nécessité, mais avant tout une conduite vertueuse, faite pour servir Dieu et pour sauver son âme ; le travail est bon en lui-même, c'est un devoir social qui sert d'ossature à la société et à la morale, et qu'il faut opposer à l'oisiveté, mère de tous les vices. Cette valorisation du travail a bien des conséquences. Le travailleur acquiert une nouvelle dignité et l'oisif est condamné. Il justifie la propriété, mais pas les dépenses extravagantes. La pauvreté est le signe de la défaveur divine ; l'ambition est une qualité, le succès et la richesse sont les marques de l'approbation divine. Surtout, la productivité, l'effort maximum, de longues heures de travail, la volonté de travailler aussi bien que possible et d'y consacrer le maximum de son temps, la loyauté envers sa profession et son entreprise représentent des vertus fondamentales.

Sans vouloir poursuivre plus avant cette rapide rétrospective des formes diverses de la motivation au travail, force est de reconnaître le lien qui existe entre les ressorts individuels de la motivation, les méthodes qui permettent de les stimuler et les valeurs, l'idéologie, les représentations dominantes, bref la culture du travail. Observation particulièrement importante à une époque où d'une part, cette idéologie est très variée dans les différentes parties du monde actuellement ouvertes à la compétition et, où, d'autre part, les conditions socio-économiques du travail changent considérablement et rapidement. Les activités de services remplacent en partie les activités de production. Le niveau de formation requis s'accroît. Les relations entre rôles féminins et masculins changent aussi bien dans le travail que hors du travail. La structure des grandes organisations se modifie rapidement et les conditions mêmes du travail se diversifient d'une manière qui était inimaginable il y a quelques années... Nous sommes à un tournant significatif de la culture du travail et les stratégies motivationnelles doivent, et devront de plus en plus s'adapter à un nouveau monde du travail.

On peut résumer cette introduction en quatre propositions :

1) La compétition se joue à l'échelle mondiale. La productivité et la qualité y ont un rôle central. De ce fait, la motivation des hommes au travail représente un facteur capital de la réussite des entreprises.

2) La signification du travail et son caractère d'obligation sont tributaires de la culture, des structures sociales, et des réalités économiques. L'implication et la motivation ne peuvent donc être obtenues partout et toujours par les mêmes moyens.

3) Les théories et les méthodes utilisées par les chefs d'entreprise et les cadres pour stimuler la motivation datent de quarante ans, alors que les conditions de travail, la nature du travail et des compétences nécessaires ainsi que le contexte socio-économique ont profondément changé et changent encore.

4) L'analyse théorique des motivations, comme le bilan des diverses stratégies motivationnelles ont fait l'objet de recherches surtout réalisées dans les pays anglo-saxons. Leurs résultats permettent de mieux comprendre les processus complexes qui déterminent la motivation, - et donc de mieux analyser les situations afin de choisir des solutions adaptées.

5) Il ne faut pas accepter sans examen les idées répandues sur la motivation et, notamment, la conception décrite par Mac Gregor sous le nom de "théorie X" selon laquelle les individus seraient, dans leur majorité, dénués d'ambition, peu motivés, pas concernés par les objectifs de l'organisation dans laquelle ils travaillent et opposés à tout changement.

Ces remarques justifient le plan de ce livre.

Dans une **première partie**, nous essayerons de décrire les modèles et les théories de la motivation, en différenciant les hypothèses démontrées de celles qui se sont, à l'expérience, révélées fausses ou trop sommaires. Ces théories seront regroupées en trois chapitres, portant respectivement sur les besoins comme déterminants de la motivation, le rôle essentiel du fonctionnement cognitif dans les processus

motivationnels, la motivation vue comme un phénomène d'auto-régulation vers un objectif défini. Nous tenterons, en conclusion de cette première partie, de faire la synthèse des différentes pièces du puzzle, synthèse justifiée par le fait que chacun de ces modèles n'envisage, en réalité, qu'une partie des phénomènes qui constituent la motivation et qu'ils se complètent donc en ce sens qu'aucun n'a été complètement stérile.

Une **deuxième partie** sera consacrée aux stratégies motivationnelles. Le passage des analyses théoriques à l'application pratique est nécessaire. On ne saurait trop le répéter : qu'il s'agisse de stratégies motivationnelles, de méthodes d'évaluation des aptitudes, ou d'outils de formation, il est nécessaire de savoir sur quelle base théorique ils s'appuient et de disposer de preuves empiriques.

Mais cela n'est pas facile. D'abord, parce que les questions que se posent les gestionnaires des ressources humaines s'inscrivent dans le cadre de conceptions opposées des causes de la motivation. Ou bien l'idée prévaut que la motivation est, avant tout, une qualité individuelle, qualité qui opposerait des "paresseux" à des "énergiques", et, dans ce cas, le problème pratique consisterait, avant tout, à bien choisir des individus motivés, en utilisant des outils de diagnostic similaires à ceux qui permettent d'évaluer l'intelligence ou la sociabilité, par exemple. Ou bien on juge que c'est l'environnement organisationnel qui détermine la motivation, donc que tout le monde peut-être motivé par un climat organisationnel et un style de leadership adéquat, et le problème central consiste alors à s'efforcer d'identifier les facteurs environnementaux susceptibles de relancer et de soutenir l'effort individuel.

Ensuite, parce qu'il n'existe pas une correspondance terme à terme entre telle formulation théorique et telle méthode de terrain. Certes, il y a des postulats qui semblent appeler logiquement des stratégies motivationnelles. Par exemple, si on affirme *a priori* et avec de bonnes intentions que le travail n'est plus motivant parce qu'il est aliénant, la logique veut qu'on cherche à l'enrichir pour le rendre à nouveau motivant. C'est précisément ce type de raisonnement qui nous semble dangereux, et cela pour plusieurs raisons. Parce que même s'il est possible

qu'un travail spécifique soit aliénant et que cet état de choses démotive, encore faut-il s'en assurer dans chaque cas. Et surtout parce que si nous ne sommes pas capables de comprendre en quoi le travail aliène et pourquoi cette aliénation se traduit par une démotivation, nous ne serons pas non plus en mesure d'y remédier adéquatement, sauf à opérer à l'aveugle, par essais et erreurs.

C'est pourquoi la seconde partie de cet ouvrage n'est pas le symétrique de la première, chaque position théorique justifiant un groupe de solutions de terrains auquel elle correspond étroitement. En fait, chacune des méthodes, voire des "recettes" présentées comme susceptibles de stimuler la motivation au travail doit être examinée à la lumière de l'ensemble de ce que nous savons sur les processus motivationnels. Aussi avons-nous tenté d'examiner les approches concrètes qui ont la motivation pour objectif en tenant compte aussi bien des bilans empiriques que des fondements théoriques qui les expliquent, et avec le souci d'intégrer théorie et pratique. Ceci sans négliger, dans toute la mesure du possible, ce qui caractérise le monde du travail aujourd'hui et ce qu'on peut prévoir de son évolution.

Références citées

1. *Progrès du Management*, juillet 1993, n° 13, p. 6-9.
2. P. Warr (1987), *Work unemployment and mental health*, Oxford, Clarendon Press.
3. Rappelons quelques dates : A.H. Maslow (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper & Row ; F. Herzberg, L.B. Mausner, B. Snyderman (1959), *The motivation to work*, New York, Wiley ; D. Mc Gregor (1960), *The human side of enterprise*, New York, Mc Graw Hill ; R. Likert (1961), *New patterns of management*, New York, Mc Graw Hill. Les recherches effectuées dans les usines Hawthorne de la Western Electric ont débuté en 1923 et se sont poursuivies jusqu'au début des années 30. Le livre qui les relate (F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, *Management and the worker*) a été publié par Harvard University Press en 1939.
4. G. Hofstede (1980), *Culture consequences : international differences in work related values*, Londres, Sage ; M. Erez, P.C. Earley (1993), *Culture, self-identity and work*, Oxford, Oxford University Press.
5. C. Lévy-Leboyer, M. Gosse, P. Lidvan, D. Martin, Représentation des activités de travail et des activités hors travail, *Revue Internationale de Psychologie sociale*, 1989, 3, 3, 357-382.
6. P.D. Anthony (1977), *The ideology of work*, Londres, Tavistock Publications.
7. C. Mossé (1969), *The ancient world at work*, New York, Chatto et Windus.
8. M. Weber (1905), Die Protestantische Ethic und der "Geist" des Kapitalismus, *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, 20, 1-54 ; (1967) *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, Londres, Allen and Unwin.