

Les CLÉS de la motivation
au travail

www.librairieharmattan.com
diffusion.harmattan@wanadoo.fr
harmattan1@wanadoo.fr

© L'Harmattan, 2007
ISBN : 978-2-296-02530-1
EAN : 9782296025301

Laurent KELLER

**Les CLÉS de la motivation
au travail**

www.lesclesdelamotivation.fr

L'Harmattan
5-7, rue de l'École-Polytechnique ; 75005 Paris
FRANCE

L'Harmattan Hongrie
Könyvesbolt
Kossuth L. u. 14-16
1053 Budapest

Espace L'Harmattan Kinshasa
Fac. des Sc. Sociales, Pol. et
Adm. ; BP243, KIN XI
Université de Kinshasa – RDC

L'Harmattan Italia
Via Degli Artisti, 15
10124 Torino
ITALIE

L'Harmattan Burkina Faso
1200 logements villa 96
12B2260
Ouagadougou 12

Dynamiques d'Entreprises

Collection dirigée par Michael Ballé

Lieu de travail et lieu de vie, l'entreprise est au cœur de la société. Pourtant, beaucoup de ses aspects restent mal connus. Les évolutions technologiques et sociales sont à la source de nombreuses mutations organisationnelles. Les professions continuent d'évoluer en se divisant toujours davantage sur un plus grand nombre de spécialités. Les frontières elles-mêmes des entreprises s'estompent alors que les modes de travail se redéfinissent. Les entreprises deviennent des objets d'étude à multiples facettes dont les dynamiques sont de plus en plus complexes et souvent surprenantes.

Au-delà des grandes lignes des logiques de "management" d'une part et des théories sociologiques de l'autre, nombre de ces facettes restent dans l'ombre : dimensions ignorées, métiers méconnus ou dynamiques contre-intuitives. La collection *Dynamiques d'Entreprises* a pour vocation de diffuser les études réalisées sur ces points d'ombre, souvent techniques, de la nature des entreprises. Allant au-delà des "essais de management", la collection regroupe des textes de recherche ou d'expérience sur le terrain qui éclairent les nombreux aspects ignorés des entreprises modernes.

Dernières parutions

Albéric HOUNOUNOU, *La nouvelle démocratie dans les organisations*, 2006.

Jean-Marie GOGUE, *Qualité totale, et plus encore. Le management de la qualité en question*, 2006.

Paul Marc COLLIN, *Bâtir un réseau mondial de services*, 2006.

Bernard FRAYSSE, *Professionnalisation des élèves ingénieurs*, 2006.

Edouard ETSIO, *Le manager et ses coéquipiers face aux conflits*, 2006.

Bernard JUST, *Du DRH au self-service*, 2005.

Pierre TROTON, *Les entreprises d'entraînement ou pédagogiques*, 2005.

Gilles TENEAU, *La résistance au changement organisationnel*, 2005.

Jean-Marc BEIGNON, *Intelligence économique et entreprise. Comprendre son environnement pour agir*, 2005.

Evelyne Sara SCHREIER, Ph.D, et Nimith CHHENG, *Gérer les contrariétés de l'entreprise, le coaching révélateur de potentiel*, 2005.

SOMMAIRE

Introduction	11
Chap.1 De quoi parle-t-on ?	15
Satisfaits mais pas motivés	16
Définir ce qu'on entend par salarié motivé	18
Le règne de la démotivation	19
Chap.2 Des lois sournoises	21
Première loi	22
Deuxième loi	24
Troisième loi	30
La motivation c'est comme l'herbe. Inutile de tirer dessus pour la faire pousser	36
Chap.3 La motivation ? Un moteur à explosion !	39
Deux phases : le déclenchement et le comportement motivé	39
Un régulateur commun : le SOI	41
La métaphore du moteur à explosion	42
Le bloc moteur : l'estime de soi	45
Le carburant : les activités du travail	46
Le comburant : le sentiment de compétence	49
La batterie : le sentiment d'autodétermination	51
Les besoins de se sentir compétent et autodéterminé	54
La motivation : un processus continu	56
Chap.4 Les motivations : laquelle favoriser ?	59
Un « continuum » de motivations	61
Les six catégories de motivations	64
La motivation la plus répandue	69
Quelle motivation favoriser en contexte de travail ?	73

Chap.5 La notion de motivabilité	81
La motivabilité, une question d'énergie	81
La motivabilité varie d'un individu à l'autre	83
La motivabilité globale	84
Facteurs émotionnels et cognitifs	86
La nécessité d'un contexte sécurisant	87
Evaluer la motivabilité avant de motiver	89
Favoriser l'expression de la motivabilité des salariés	93
La motivabilité pour les autres types de motivation	94
Une histoire personnelle	97
Le profil de motivabilité	98
Utiliser le profil de motivabilité en contexte de travail	101
Préférences mentales et profil de motivabilité	104
L'influence du groupe d'appartenance	107
Stress, émotions et motivabilité	108
On ne motive pas les salariés, ils se motivent eux-mêmes	110
Chap.6 Motiver. Oui, mais comment ?	113
Automotivation ou motivation par régulation externe ?	116
La méthode par « stimulation »	118
Les deux fondements de base de la méthode	118
Les trois modalités d'application de la méthode	123
Une méthode basée sur le pouvoir	131
Une méthode qui donne de bons résultats	134
Un additif au carburant	135
Pas besoin d'un gros moteur	138
L'automotivation	141
Le plaisir d'exister	142
Le contexte relationnel	143
L'origine de l'influence	146
Des attitudes essentielles pour influencer	148
Le carburant doit être de qualité	152
Générer le sentiment de compétence	155
Le sentiment de compétence, une affaire de ressources	157
La gestion du sentiment de compétence	166
Le moteur : l'estime de soi	168
Trois axes d'action	169
Ambiance et sentiment d'autodétermination	171

Influence et manipulation	172
Et si l'on ne fait rien pour motiver... ?	175
Satisfaction n'est pas motivation	181
Un fléau ronge nos organisations : la démotivation	181
Chap.7 Et la démotivation, c'est quoi au juste ?	183
Un postulat : tout salarié est motivé en début de carrière	183
Une définition de la démotivation	185
Plaisir et démotivation	187
Stress et démotivation	188
Des causes multifactorielles	189
Premier niveau d'intervention : le carburant	191
Deuxième niveau d'intervention : le comburant	195
Troisième niveau d'intervention : le bloc moteur	196
Quatrième et dernier niveau d'intervention : la batterie	199
L'organisation doit susciter le désir	206
La démotivation est un mal sournois qui ronge de l'intérieur	208
La démotivation peut aussi avoir des causes hors contexte de travail	209
Avant de vouloir motiver, arrêtons de démotiver	210
De la responsabilité du salarié	211
La démotivation n'est pas une fatalité	214
Adopter une attitude proactive	216
Ne pas attendre que la démotivation s'installe	218
En guise de conclusion	221
Bibliographie	229

INTRODUCTION

Pourquoi les dirigeants d'entreprise, les responsables de service et de manière générale tous ceux qui doivent manager des femmes et des hommes, veulent-ils à tout prix que ces derniers soient motivés ? Tout simplement parce qu'un salarié motivé par son travail présente un comportement et une activité qui s'avèrent très bénéfiques pour l'entreprise ou l'institution qui l'emploie. Tout manager a intérêt à avoir des subordonnés motivés. Non seulement cela lui facilite la tâche mais surtout cela lui permet d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés, voire de les dépasser. Quel responsable de service, quel chef d'équipe ou quel chef d'entreprise ne s'est jamais demandé « comment faire pour les motiver ou pour maintenir leur motivation ? ».

Quel que soit le domaine d'activité, la motivation doit être la préoccupation majeure des organisations, petites ou grandes. La motivation des « troupes » est en effet la clé de la réussite des entreprises, mondialisation ou pas. Tout responsable a donc le devoir de motiver ses subordonnés. Encore faut-il qu'il sache comment s'y prendre !

Parallèlement, tout salarié demande de nos jours à avoir un travail qui le motive. À tel point qu'il attend beaucoup de son employeur à ce sujet. Il demande que celui-ci agisse de manière efficace afin de rendre le travail motivant. Gare au manager qui ne répond pas à cette obligation, il sera inmanquablement condamné à subir les conséquences de son incompétence en ce domaine. Ce constat est le résultat de l'évolution des valeurs de notre société. Fini le travail considéré comme valeur morale, fini le travail comme valeur expiatoire, fini le travail synonyme de torture. Le travail doit aujourd'hui permettre de s'épanouir ! Or, un salarié motivé par son travail n'est-il pas un individu épanoui ?

Mais quelle est la part de responsabilité du salarié dans sa motivation au travail ? Cette responsabilité n'incombe-t-elle uniquement qu'à l'encadrement et à l'employeur ?

Au moins, pour une fois, salariés et employeurs sont d'accord, la motivation est aujourd'hui au cœur de leurs préoccupations ; il s'agit donc bien d'un enjeu gagnant-gagnant.

Pourtant, que de démotivation dans nos organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Et quelle dépense d'énergie pour lutter contre ! Cela fait d'ailleurs les choux gras des consultants et des auteurs en management ! Combien de théories sur la motivation au travail, de la plus folklorique à la plus scientifique, et d'ouvrages ont-ils été publiés ces dernières années ? Des dizaines ! Il existe approximativement plus de cent quarante théories sur la motivation humaine toutes ou presque ayant trouvé leur application à la motivation au travail. Faut-il les connaître toutes ? Existe-t-il des synthèses ? Peut-on, malgré tout, apprendre à motiver en dix leçons ? Qu'elle est la bonne méthode dans mon cas ? Autant de questions que tout manager est en droit de se poser actuellement, tant les cartes sont brouillées.

Si vous avez pris la peine de lire l'introduction jusqu'à cette ligne vous pouvez vous dire maintenant et à juste titre « quel prétentieux, il va nous proposer à son tour sa théorie, la meilleure va sans dire, ou une simple synthèse reprenant les bonnes vieilles recettes mille fois vulgarisées et relookées qu'il va nous emballer dans un air de nouveauté commerciale ».

Et bien NON !

Après avoir étudié et tenté d'appliquer bon nombre des préceptes de nos grands penseurs et chercheurs en management, bien convaincu d'ailleurs que chacun détient une part de vérité, et après avoir dix fois subi l'échec et la frustration, j'ai décidé de comprendre, une bonne fois pour toutes, quels étaient les mécanismes au cœur de la motivation de l'Homme au travail. J'ai alors découvert « comment ça marche », c'est-à-dire par quoi les hommes et les femmes peuvent être motivés dans leur travail et comment se déclenche et se développe cette motivation. J'ai pour cela effectué une étude sur une centaine d'entreprises et de services administratifs pour vérifier mes hypothèses tirées de l'étude approfondie des principales théories de la motivation. La mise en pratique de mes découvertes et la réussite obtenue m'ont convaincu

de partager avec vous le fruit de mon travail. Si bien que mes propos aujourd'hui, certes prétentieux, s'adressent tant aux responsables en charge de faire travailler des individus ensemble, qu'aux salariés eux-mêmes, exécutants ou superviseurs, qui ne demandent qu'à être motivés par leur job.

Je veux donc vous faire partager, modestement et humblement, mes découvertes. Je n'ai d'autre prétention que de donner les clés indispensables à qui veut motiver ou ne pas démotiver les femmes et les hommes au travail et permettre à ceux qui travaillent de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans leur motivation ou leur démotivation. Je n'ai rien inventé sinon remodelé et consolidé ce que de grands chercheurs ont déjà merveilleusement mis en évidence. Cet ouvrage est donc un ouvrage de vulgarisation. Il ne va pas reprendre ce que bien d'autres ont décrit déjà dix fois comme, par exemple, les différentes théories de la motivation ou les principaux courants de management, même si cela serait, du reste, passionnant.

Le but ici est de répondre rapidement à la question centrale, au cœur de notre préoccupation : « qu'est-il donc possible de mettre en œuvre pour motiver ou ne pas démotiver les femmes et les hommes au travail ? ». Si vous recherchez une méthode miracle vous pouvez la trouver ici ; et en plus, ce sera la vôtre ! J'ai, bien sûr, la mienne que je vous confierai un peu plus loin dans ce livre mais le mieux n'est-il pas de fabriquer la sienne, celle qui marche vraiment parce que parfaitement adaptée au contexte ? Mais pour cela, en bon artisan manager, il vous faut tout d'abord acquérir « la matière première », ensuite il vous faut découvrir les techniques de mise en œuvre et enfin, il vous restera à mettre en pratique.

Ce que j'appelle ici la matière première, c'est en fait la parfaite compréhension des mécanismes à l'œuvre dans le déclenchement et le maintien de la motivation au travail. Une fois ces mécanismes assimilés, (rassurez-vous ils sont très simples), vous pourrez en déduire vous-mêmes quelles actions utiliser pour motiver ou maintenir la motivation de vos collaborateurs. Quelques techniques simples vous aideront alors à formaliser vos découvertes et à les mettre en pratique.

Si ce programme vous convient alors il ne nous reste plus qu'à entrer maintenant dans le vif du sujet. Mais au préalable, permettez-moi, à nouveau, de bien valider avec vous le besoin qui vous pousse à lire ce livre. Ce besoin peut-il être formulé ainsi ? « J'ai bien conscience que pour être rentables, efficaces, productifs, créatifs, responsables, épanouis, enthousiastes, peu absents, autonomes, etc..., mes salariés ou mes collaborateurs doivent être motivés. Mais que puis-je faire pour les motiver, sachant que j'ai (peut-être) déjà essayé pas mal de choses ? ».

Si vous validez ce besoin alors les pages qui suivent sont pour vous.

Et si vous êtes simple salarié ou simple lecteur curieux, sans mission de motiver des hommes et des femmes dans leur travail, vous apprendrez en poursuivant la lecture pourquoi vous êtes si peu ou si motivé par votre propre travail et ce qui pourrait éventuellement renverser la vapeur.

Alors, bon voyage à la découverte des clés de la motivation de l'Homme au travail !

Chap.1 De quoi parle-t-on ?

Comme tout le monde vous avez certainement lu sur ce sujet ne serait-ce qu'un article de magazine. Mais pouvez-vous donner une définition simple et opérationnelle de la motivation, qu'elle soit scolaire, pour le sport, la culture ou le travail ?

En fait, de quoi parle-t-on quand on parle de motivation ? Ce terme est probablement le plus galvaudé, le plus mal utilisé qui soit. Mais à qui la faute quand on sait qu'il existe plus d'une centaine de définitions alors que ce terme n'est apparu, dans son acception actuelle, qu'au début du siècle dernier ?

Il est toujours intéressant de revenir sur l'étymologie des termes et sur leur histoire, ce dont je vous ferais grâce, de nombreux ouvrages traitant de ce sujet. Juste vous rappeler que « motivation » dérive du latin « movere », qui signifie mettre en mouvement. La motivation serait donc cette force intérieure qui met en mouvement, qui pousse à l'action, la fait persister et se réaliser, ce que la justice appelle depuis toujours le « mobile » de l'affaire !

Pour moi, la motivation désigne le « moteur » de nos agissements, ce mécanisme mystérieux et génial qui assure le « déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »¹. À l'inverse, nous devons aussi nous demander ce qu'est un individu sans motivation, que l'on qualifie souvent de démotivé ? Est-ce quelqu'un d'inactif, d'apathique ? Quelqu'un sans désir, sans besoin, amorphe, sans volonté apparente ? Le contraire de « motivé » est-il « démotivé » ? Comme la notion de motivation nous aurons donc aussi à bien définir la notion de démotivation tant celle-ci reste au cœur des problématiques des organisations.

Vous comprenez maintenant, je l'espère, l'importance de bien comprendre de quoi nous parlons. En fait, ce n'est pas tant la motivation qui importe en tant que telle que sa conséquence directe qui se concrétise par l'adoption chez la personne motivée de

¹ Extrait de la définition de DECI et RYAN.

comportements et d'attitudes caractéristiques, très recherchés par les managers. C'est pourquoi, lorsque ces comportements font défaut, la motivation semble être le remède miracle. L'idéal serait de pouvoir prescrire et administrer au collaborateur déficient la dose juste nécessaire de motivation. Pas trop, car certains auteurs ont pointé du doigt les problèmes que pouvaient créer dans les entreprises certains salariés « sur-motivés » !

Nous connaissons tous des personnes motivées par leur job. Leur comportement est vraiment caractéristique. Si vous êtes ou avez été motivé, vous savez comment cela se traduit. Une personne motivée est enthousiaste, autonome, créative, persévérante, ingénieuse. Elle est très investie dans sa mission, ne connaît pas l'absentéisme, accepte les responsabilités, ne ménage pas son temps et semble prendre un immense plaisir à ce qu'elle fait. Il est rare qu'elle n'obtienne pas de résultats ou n'atteigne pas les objectifs. Et si c'est le cas elle en tire les leçons car sa démarche est « proactive ». De plus elle est souvent épanouie dans ses relations avec ses collègues, ce qui ne gâche rien. Sa santé mentale et physique est excellente et sa résistance au stress est très forte. Elle semble récupérer en un rien de temps et n'être jamais fatiguée. Son énergie est communicative et peut entraîner un groupe entier.

Que demander de plus ?

Voilà finalement ce que tout salarié veut vivre dans son travail et ce que tout manager, normalement constitué, désire comme collaborateur !

Satisfaits mais pas motivés

La motivation, telle que nous l'imaginons, est ce mécanisme intime et mystérieux à l'origine de tels résultats dans le comportement des personnes. C'est bien cette motivation qu'il nous faut absolument créer, développer et maintenir chez nos collaborateurs. Je suis persuadé que c'est cette motivation que recherchent beaucoup de ceux qui quittent leur emploi pour créer leur entreprise. Or, certains de ceux-là étaient pourtant salariés dans des entreprises qui ne ménageaient pas leurs efforts pour maintenir la flamme et la motivation. Si vous questionnez les salariés de ces entreprises qui

semblent faire beaucoup pour les motiver, vous découvrirez des salariés satisfaits mais pas forcément motivés. C'est souvent l'erreur que l'on commet lorsque, voulant bien faire pour motiver les troupes, on distribue des avantages (primes, augmentations de salaires, tickets restaurant et autres) qui n'auront d'autres effets que de satisfaire, et parfois que temporairement, les personnes sans agir véritablement sur la motivation.

J'ai connu des collaborateurs très insatisfaits de leurs conditions de travail et de leur rémunération qui militaient dans les syndicats et qui, pourtant, présentaient une motivation exemplaire dans leur travail. Ces salariés sont revendicatifs mais la plupart du temps très performants. Ils sont à chouchouter mais pas à gâter. Vous verrez plus loin pourquoi il n'est pas nécessaire de satisfaire outrageusement les salariés pour les motiver. Agir sur la motivation est bien plus économique qu'on ne le penserait de prime abord.

Il est évident, bien sûr, que trop d'insatisfaction finit par tuer l'enthousiasme et détourner l'énergie du salarié vers des objectifs contraires à ceux que nécessite sa mission. Tout dépend du type d'insatisfaction, de son objet et de son niveau. Les revendications sur le contexte matériel du travail n'ont qu'une faible incidence sur la motivation, comme par exemple la qualité du mobilier, la taille des espaces de vie, le confort du lieu de travail, etc.

Nous verrons plus loin, par contre, la question de la rémunération et de ses compléments, question toujours cruciale dans le domaine de la motivation. Ici aussi, j'ai rencontré beaucoup de salariés qui s'estimaient mal payés et qui pourtant montraient une hargne et un dévouement pour leur job étonnants. Ce n'était donc pas leur salaire qui les motivait ainsi, ni les primes, d'ailleurs souvent inexistantes dans leurs entreprises. J'ai vu aussi le résultat des augmentations accordées par le chef de service ou le patron à ces salariés mécontents de leur rémunération. Alors que l'on s'attendrait à voir leur implication croître en proportion, ces augmentations n'ont fait qu'apaiser la grogne mais en aucune façon elles n'ont modifié l'ardeur au travail. Pourquoi ? Parce que ces salariés les ont considérées comme dues et comme une juste récompense pour les efforts passés !

Ce qui est certain c'est qu'il vaut mieux que le salaire soit juste par rapport au marché du travail et surtout équitable entre les salariés d'une même organisation. Si le salarié a l'impression d'être sous-payé, sa motivation sera vite étouffée par l'envie de quitter son entreprise et de trouver mieux. Car il est une loi inhérente au monde du travail, qui veut que tout salarié soupèse en permanence et de manière très subjective le rapport entre sa contribution et sa rétribution. S'il lui semble que ce rapport est très déséquilibré en sa défaveur, ce sentiment va le ronger inexorablement et entamer doucement mais sûrement sa motivation surtout s'il finit par s'y résigner. La politique de rémunération mise en place dans l'entreprise ou l'organisme est donc très importante, car source potentielle de profonde insatisfaction et à la longue de démotivation. Mais nous aurons l'occasion d'y revenir un peu plus loin.

À ce stade de votre lecture, il faut que vous ayez intégré que la plupart de vos actions censées développer la motivation n'agissent en fait que sur la satisfaction de vos collaborateurs. Et un salarié satisfait n'est pas forcément un salarié motivé.

Définir ce qu'on entend par salarié motivé

Je vous engage aussi à bien redéfinir ce que vous entendez par salarié motivé. Quel comportement et quel état d'esprit, pour vous, caractérise cette motivation ? En effet, selon ce que vous attendez de vos collaborateurs comme type d'implication vos actions seront différentes. Par exemple, la motivation à développer chez un salarié pour le rendre plus productif au niveau quantitatif (nombre de contrats signés, quantité vendue ou produite...) n'est pas obligatoirement la même que celle d'un salarié dont la productivité est plus qualitative (service aux clients, accueil, production immatérielle, créativité et innovation, ...), même si de manière générale un salarié motivé adopte les attitudes et les comportements qu'attend l'entreprise.

Mais soyons honnêtes, il n'y a pas que les collaborateurs motivés qui sont efficaces. Il existe, encore, des salariés non motivés mais qui font ce qu'on leur demande et qui le font bien, certainement par simple conscience professionnelle. Ils sont généralement discrets et

sans grandes exigences. Alors pourquoi, après tout, ne pas recruter et favoriser ce type de profil ?

Parce que notre environnement économique est devenu de plus en plus complexe et mouvant. Les entreprises doivent être hyper réactives et remettre en cause leur mode d'organisation, s'adapter à de nouveaux marchés, à de nouveaux clients, faire face à de nouvelles concurrences et renforcer leurs processus qualité. Ne parle-t-on pas d'amélioration continue de la performance ? Or, la performance n'est-elle pas la combinaison de la compétence et de la motivation ? Je dirais même plus que c'est le résultat du produit de la compétence par la motivation :

Performance = compétence x motivation.

Nous allons voir d'ailleurs, le rôle considérable de la compétence dans le déclenchement et le maintien de la motivation. Car la compétence est détenue par cette ressource dite humaine que toute entreprise a la charge de gérer. Les femmes et les hommes qui composent l'entreprise ou l'organisation sont pour l'entreprise des ressources qui à ce titre doivent être entretenues, développées et exploitées. Mais ces femmes et ces hommes ont aussi des ressources que l'entreprise peut actionner grâce à la motivation.

Car comment, sans la motivation des membres de l'organisation faire face à ces changements brutaux et à cette complexité croissante ? La compétence seule ne suffit pas. Seuls les individus sont capables de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement et ainsi de donner aux entreprises la souplesse et la réactivité qui leur sont nécessaires. À la condition qu'ils soient un tant soit peu motivés ! C'est-à-dire qu'ils mobilisent cette énergie indispensable pour affronter le changement et relever le défi.

Le règne de la démotivation

Il me semble que les entreprises ont aujourd'hui besoin, plus que jamais, de salariés enthousiastes et impliqués, c'est-à-dire très motivés. Or, mes investigations m'ont plutôt montré des salariés résignés, c'est-à-dire dégoûtés, chez qui l'on a cassé

l'enthousiasme et éteint la flamme, plus que des salariés motivés. La démotivation semble régner en maître dans nos entreprises. À tel point que l'on penserait même parfois que c'est l'œuvre volontaire d'une nouvelle méthode managériale tant son mécanisme semble rodé et méthodique et indifféremment à l'œuvre dans les entreprises privées ou les organismes publics. Certains auteurs ont parlé de fléau et je ne suis pas loin de les rejoindre. Je pense d'ailleurs très sérieusement qu'avant même de vouloir motiver ses collaborateurs il suffirait, la plupart du temps, d'arrêter avant tout de les démotiver !

Avant de poursuivre plus avant, je voudrais partager avec vous quelques notions de base, indispensables à mon avis pour bien comprendre dans quel contexte va se développer la motivation. Il y a, en effet, des lois et des notions incontournables qui régissent notre monde actuel du travail et dont il faut absolument tenir compte si l'on veut pouvoir agir efficacement sur la motivation. Elles ont été très bien décrites par nombre d'auteurs en sociologie des organisations et vous les connaissez sûrement car maintenant très vulgarisées, parfois même avec beaucoup d'humour. Il nous faut absolument tenir compte de ces paramètres si l'on veut pouvoir agir sur cette ressource irrationnelle qu'est le niveau d'investissement, d'implication, et d'enthousiasme d'un salarié dans son travail au service de l'entreprise ou de l'organisation.

Je vérifie tous les jours dans mon entreprise et dans celles que je côtoie la véracité de ces lois surnoises. Ne pas en tenir compte revient à ne pas vouloir admettre que c'est la terre qui tourne autour du soleil ! Rassurez-vous, je ne vais pas vous faire un cours de sociologie des organisations. Je vous renvoie pour cela à la littérature et à ses auteurs érudits. Je vais rester plus caricatural et ne vous donner que le fruit de mes observations en rapport avec notre sujet.

Chap. 2 Des lois sournoises

L'organisation des activités humaines dans une entreprise ou un organisme public n'est pas le fruit du hasard ou de la volonté de ses dirigeants. Des lois que je qualifie de sournoises parce qu'impalpables, invisibles mais implacables, sont à l'œuvre dès que l'on rassemble des femmes et des hommes et que l'on tente de les faire travailler ensemble à un but commun, celui de l'entreprise ou de l'organisation.

Certaines de ses lois sont immuables, du moins à l'échelle humaine, parce que liées directement au fonctionnement émotionnel inné de l'être humain, et d'autres sont évolutives car rattachées à l'évolution de la société des Hommes. En prendre conscience revient à lever le nez du guidon. On enrichit alors son bon sens, celui qui nous fait prendre les décisions et sur qui, bien souvent, il faut s'appuyer faute d'expérience ou de compétence. Mais l'utilisation de ce bon sens peut se traduire au final par une improvisation plus qu'hasardeuse.

Or, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, (gestion, soit dit en passant, de plus en plus déléguée aux responsables de terrain), c'est bien souvent l'improvisation qui est à l'œuvre plus que la compétence issue de la connaissance. S'il existe des responsables et des managers très intuitifs, d'une intelligence de la situation exceptionnelle, ils ne forment pas la majorité. Or, pour ce qui est de motiver ses collaborateurs, il vaut mieux acquérir la compétence que de s'essayer au bon sens commun car la sanction est généralement immédiate, la motivation étant un critère d'évaluation extrêmement révélateur de l'efficacité de sa politique de gestion des Hommes.

Je vous ai extrait les trois lois fondamentales qu'il faut absolument prendre en compte pour qui veut motiver en contexte de travail. Il en existe d'autres, moins primordiales pour la motivation mais qui restent aussi incontournables pour qui doit intervenir sur les organisations humaines. Je vous renvoie pour cela aux excellents ouvrages de management ou de sociologie des organisations.

Première loi

La première loi se rapporte aux valeurs associées à la notion de travail. Ces valeurs ont beaucoup évoluées ces dernières années. Le travail n'est plus maintenant une fin en soi mais un moyen.

Il n'y a pas si longtemps le travail était la raison d'être de toute une existence. Il signifiait effort, identité et dignité. Ce n'est plus vraiment le cas actuellement ou à de rares exceptions. Les sociétés de consommation et aujourd'hui des loisirs sont passées par là, transformant les travailleurs soumis en consommateurs libres et très bien informés. C'est l'hédonisme qui guide notre activité. Nous n'acceptons de travailler avec enthousiasme qu'à certaines conditions : que notre travail nous permette de nous épanouir et de nous réaliser tout en y prenant du plaisir. Si ces conditions ne sont pas remplies de nos jours, c'est-à-dire si travailler ne permet que d'en retirer un salaire, même très bon, alors gare à l'absentéisme et au turn-over.

La valeur prédominante de notre société étant l'hédonisme, toute privation de liberté, même momentanée ne sera pas acceptée sans contrepartie. Et cette contrepartie est de prendre du plaisir.

La question de la rémunération, par exemple, prend une place disproportionnée chez de nombreux salariés justement parce qu'il ne leur reste que cette contrepartie pour apaiser la tension intérieure à laquelle leur travail les soumet. Cette tension provient de la discordance qui se crée entre les valeurs auxquelles ils aspirent et leur vécu quotidien au travail. Cette tension est faite de remords, de ressentiments et même parfois de honte parce qu'ils sont contraints d'accepter ce qui est pour eux intolérable. Et actuellement, il est devenu totalement intolérable, dans notre société hédoniste et de liberté, d'être traité comme un moyen au service de buts définis par d'autres et qui sont parfois, en plus, contraires à nos valeurs intimes.

C'est le grand paradoxe de notre société moderne capitaliste. Les entreprises et ceux qui les dirigent ou en tirent les bénéfices veulent d'un côté des salariés soumis et impliqués et de l'autre des consommateurs libres et avertis. Il ne s'agit pas de juger ou de critiquer cette observation mais d'en prendre conscience et de

l'intégrer dans les paramètres à prendre en compte. Chaque salarié a ses propres buts, et ses propres valeurs en plus des valeurs partagées par le plus grand nombre. C'est sur celles-là que nous pouvons agir afin que la multiplicité des objectifs ne soit pas complètement contradictoire avec la finalité de l'organisation ou un frein trop important.

S'il a pu en être autrement par le passé, les valeurs communes associées au travail sont aujourd'hui le plaisir et la réalisation de soi. Cela signifie que tout salarié cherche inévitablement à prendre du plaisir dans son contexte professionnel tout en essayant de s'y épanouir. C'est l'origine de l'individualisme galopant qui sévit dans nos sociétés modernes. Si le contenu de son job et le contexte (ambiance de travail, relation à son supérieur hiérarchique, relations avec ses collègues, avec ses clients) ne lui permettent pas de prendre du plaisir dans la réalisation de ses tâches, il en trouvera ou s'en créera, même s'il lui faut pour cela détourner certains moyens mis à sa disposition ou réduire son investissement en temps effectif de travail. Toutes mes observations montrent que ceci est un lieu commun dans les organisations au management incompetent.

Contraints de travailler pour gagner leur vie, les salariés s'organisent pour compenser ce que l'organisation ne leur apporte pas en plaisir et en épanouissement. Quel que soit le niveau de contrainte de l'organisation mise en place pour limiter la liberté des salariés, ceux-ci arrivent toujours à investir les failles du système ou à en créer. C'est une loi imparable. Dans chaque espace de liberté les employés démotivés créent une organisation parallèle, informelle qui échappe à tout contrôle et qui poursuit des buts parfois complètement étrangers à ceux de l'entreprise. Par contre, cette organisation parallèle peut être utilisée par les salariés pour résoudre leurs problèmes professionnels. C'est ce qui permet d'ailleurs bien souvent à des organisations de survivre et de fonctionner malgré une gestion humaine et matérielle désastreuse. Dans cet espace de liberté intra organisationnel, la motivation des personnes y est très grande. Nous verrons plus loin pourquoi.

Il est donc très important de connaître cette réalité incontournable car chacun peut s'en servir et l'entreprise elle-même peut en tirer profit si elle sait l'utiliser.

Première loi donc, hédonisme et réalisation de soi gouvernent l'activité déployée par les salariés dans leur contexte de travail. Mépriser cette évidence ou tenter de la combattre entraîne automatiquement la mise en place d'une organisation parallèle et l'investissement par les salariés des espaces de liberté échappant à tout contrôle.

Deuxième loi

La réalisation de soi passe, elle, par l'identification aux valeurs portées par l'entreprise. Celles-ci doivent renvoyer aux salariés une image positive d'eux-mêmes. Les salariés développent alors un profond sentiment d'appartenance qui est très important pour la motivation.

Tous les salariés motivés et réellement impliqués que j'ai rencontrés parlent tous à la deuxième personne du pluriel lorsqu'ils évoquent leur entreprise ou leur institution. « Chez nous... », leur entend-on dire lorsqu'ils évoquent leur travail, indiquant par là leur profond attachement à leur employeur et une fierté certaine pour ce que représente leur entreprise. Ils ne sont peut-être pas forcément motivés, mais, en tout cas, à les entendre ainsi parler, on comprend que leur contexte de travail est propice au développement de l'implication.

J'ai aussi rencontré, à l'inverse, des salariés qui avaient honte de leur entreprise. Lorsqu'on les questionne sur l'origine de ce dégoût ils précisent généralement qu'il provient du mépris avec lequel ils sont managés, renvoyant ainsi aux valeurs sur lesquels sont basées les relations dirigeants - salariés.

Les valeurs affichées par l'entreprise pour la gestion de ses ressources humaines, qui doivent être en cohérence avec les valeurs affichées à l'externe, sont de l'entière responsabilité du « patron », qu'il soit PDG, haut responsable hiérarchique ou sous la forme d'un comité de direction, d'administration ou d'élus.