

RE-MOTIVER AU TRAVAIL

Développer l'implication de ses collaborateurs

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

ISBN : 978-2-212-53844-1

Claude LEVY-LEBOYER

RE-MOTIVER AU TRAVAIL

Développer l'implication de ses collaborateurs

EYROLLES

Éditions d'Organisation

DU MÊME AUTEUR, CHEZ LE MÊME ÉDITEUR

- *La gestion des compétences*, 1996.
- *Le 360°, outil de développement personnel*, 2000.
- *La personnalité*, 2005.
- *RH, les apports de la psychologie du travail*, 2^e édition, 2006.
- *Évaluation du personnel*, 5^e édition, 2006.
- *La motivation au travail*, 3^e édition, 2006.

Sommaire

Introduction

Aujourd'hui, la démotivation	1
La motivation, une « qualité » fondamentale ?	4
Quelles questions se poser	6
Plan du livre	12

Partie 1

Qu'est-ce qui a changé ?	17
---------------------------------------	----

Chapitre 1

Valeur et signification du travail, hier et aujourd'hui	19
Le travail n'a pas toujours été une valeur centrale	20
Différentes éthiques du travail	23
Les relations entre travail et famille	25
Les attitudes face au travail	28
Et la motivation dans tout cela ?	31
Un nouveau modèle organisationnel	33
La situation au cours du xx ^e siècle	34
Que retenir de ce rapide survol historique	37

Chapitre 2

Ce qui change dans le monde du travail ...	43
La révolution du savoir	43
Les changements dans le monde du travail....	47
La composition de la population active	58
Quel impact sur la nature et la signification du travail	61
Le monde du travail évolue	70

Conclusion de la partie 1

Des récompenses « au mérite » à l'image de soi	73
---	----

Partie 2

Environnement social, image de soi et motivation	79
---	----

Chapitre 3

Valeurs culturelles et motivation	81
La culture et les ressorts de la motivation ...	85
Contexte culturel et efficacité des stratégies motivationnelles	95
Encourager les sources de motivation interne	97

Chapitre 4

Image de soi et motivation	101
Pourquoi s'intéresser à l'image de soi ?	102
Quel est le rôle de l'image de soi dans la genèse des motivations ?	104
Comment se construit l'image de soi ?	107

La motivation est liée à l'image de soi	110
La dynamique motivationnelle	115
Conclusion de la partie 2	
De la motivation à l'implication	119
Chapitre 5	
Comment re-motiver, aujourd'hui ?	123
Quelle source de motivation utiliser ?	124
Qu'est-ce que l'implication ?	128
Décrire son travail par les activités ou les objectifs	130
L'objectif, un élément clé de la motivation ...	132
Activités et implication	137
Un autre style de leadership	142
Index	147

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.

Partie 1

Qu'est-ce qui a changé ?

Chapitre 1

Valeur et signification du travail, hier et aujourd'hui

Deux explications sont possibles quand on cherche à comprendre la nature et les causes de la démotivation actuelle : soit les attentes et les attitudes des hommes et des femmes qui travaillent ont changé, soit c'est la nature du travail et sa signification dans la société qui ont changé. En réalité, c'est probablement les deux – comme cela a été le cas dans le passé.

En effet, le travail n'a pas toujours fait partie de la vie des hommes, selon les temps et les civilisations, et aujourd'hui encore, il n'est pas pour tous, une donnée constante de la condition humaine. Et ce qui valorise le travail, ce qui lui donne une signification, et donc ce qui justifie aujourd'hui notre motivation à travailler, est différent de ce qui existait hier, et probablement différent de ce qui sera demain. Certes, les rôles professionnels et les activités de travail sont aujourd'hui des aspects fondamentaux de notre vie sociale et de notre identité, mais cela ne veut pas dire qu'ils n'ont jamais changé,

qu'ils ne sont pas en train de changer sous nos yeux, ni qu'ils ne changeront pas encore.

Nous avons tous besoin des produits du travail, du nôtre et de celui des autres. Mais le travail a bien d'autres fonctions que la production de biens et la fourniture de services. Et sa valeur, comme son caractère obligatoire, peut être fondée sur des attitudes et sur des représentations, voire sur des convictions religieuses, qui ne sont pas les mêmes dans toutes les cultures, pas les mêmes pour tous, et qui peuvent changer au cours d'une vie. En outre, les différences entre le travail payé et le travail fait pour soi, entre l'effort sportif et l'ardeur apportée à remplir une fonction salariée, entre le travail – non salarié – lié à la vie familiale et le travail en dehors de la famille, compliquent encore le tableau.

Savoir combien les fonctions du travail sont et ont été variées, et, réaliser, par voie de conséquence, que les motivations au travail peuvent se justifier de manière différente, ne peut se faire sans jeter un regard en arrière ni sans réfléchir à la manière dont la valeur et la signification du travail ont changé dans le temps. Une telle description mériterait tout un ouvrage. Notre propos se limite ici à montrer, par des exemples, comment la place et la valeur du travail ont évolué dans le passé.

Le travail n'a pas toujours été une valeur centrale

Le travail n'a pas toujours été une obligation. Et il ne l'est pas pour tous. La nécessité de travailler est peut-être évidente et immédiate pour les membres des

sociétés économiquement sous-développées, comme pour les catégories les plus dépourvues des sociétés occidentales. Et leur demander pourquoi ils travaillent reviendrait à leur demander pourquoi ils tentent de survivre et de faire vivre leur famille. En outre, aujourd'hui, les difficultés d'insertion professionnelle des jeunes montrent quel rôle le travail peut jouer pour la construction de l'identité et pour la définition du statut social. C'est dire combien les motivations au travail sont nombreuses, complexes et diverses.

Sans vouloir faire ici une histoire du travail à travers les âges, il faut prendre conscience du fait que l'obligation de travailler n'est ni instinctive, ni innée. Les attitudes collectives vis-à-vis du travail ont été soumises à de profonds bouleversements et la signification du travail, ainsi que son importance par rapport aux autres activités humaines, ont changé au cours des siècles, de manière radicale, et à de nombreuses reprises.

La valorisation du travail à travers l'histoire

Les grands systèmes idéologiques qui ont valorisé le travail l'ont fait pour des raisons différentes, soit comme une valeur en soi et une obligation morale fondamentale, soit comme un moyen permettant d'atteindre des objectifs qui sont eux-mêmes valorisés. Pour les Grecs anciens, par exemple, le travail est une malédiction et si les hommes y sont condamnés, c'est que les dieux ne les aiment pas. Au mieux, le travail est, pour eux, un moyen de s'enrichir, donc d'échapper à la sujétion des plus fortunés et d'accéder à la liberté que procure l'oisiveté. Il est vrai que c'est une liberté que, à notre époque, certains futurs retraités attendent avec impatience. L'éthique des Romains était très proche :

Cicéron ne considère comme dignes de l'homme que l'agriculture et le grand commerce. Aux esclaves revient l'essentiel du travail manuel. Ce mépris pour les tâches sans qualification est encore très présent dans la société occidentale actuelle où les immigrés venus des régions pauvres du globe effectuent les travaux manuels dans les pays économiquement plus avancés, ou encore, les font chez eux pour des salaires très bas.

Plus près de nous, au XVIII^e siècle, le travail est un moyen de richesse et d'émancipation. Il régule les rapports sociaux mais il n'est pas valorisé en soi : dans les comédies de boulevard, les pères de famille souhaitent un gendre qui ait des rentes, pas un gendre qui possède une compétence et un métier qui lui confèrent un rang social. Mais au XIX^e siècle, l'accent est mis sur les potentialités de chacun. Et une opposition se développe entre le travail noble, qui permet la vie sociale et qui implique la création et la production de biens tangibles, et le travail aliéné qui consiste à vendre son temps sans autre retour que le salaire qui assure la survie familiale.

Au-delà des problèmes sociaux et économiques soulevés par cette répartition sociale et cette valorisation inégale des tâches, on peut donc retenir de ces quelques exemples que la valeur accordée au travail n'est, pas plus que sa signification et sa place au sein des autres activités humaines, une donnée globale, mais qu'elle varie en fonction du type de travail, de la formation exigée, de la nécessité de travailler avec ses mains, de la rareté des qualifications... La valorisation du travail est, et a toujours été, un problème qu'il faut poser en termes différents selon le contenu et le

contexte du travail, selon le statut social qui l'accompagne, selon l'éthique et les conditions économiques et sociales qui dominent dans une société et à un moment donné. On peut retenir que le travail n'a pas partout ni pour tous le même caractère d'obligation, et que sa signification sociale, aussi bien que sa valeur, dépend de facteurs nombreux et complexes. Le paragraphe suivant en donne quelques exemples historiques.

Différentes éthiques du travail

Les anciens Hébreux défendaient une double signification du travail puisqu'ils enseignaient la nécessité de partager leur vie entre l'étude des textes saints et l'exercice d'un travail manuel. Pourquoi ? Parce que, pour eux, le travail a deux fonctions : manuel et pénible, il représente une expiation du péché originel ; intellectuel et ennoblissant, il constitue une chance pour chacun de participer au sauvetage de l'humanité.

Les premiers chrétiens se sont situés d'emblée dans une perspective différente dans la mesure où, valorisant non le travail, mais ses résultats, ils le justifient par l'obligation de charité. Pour eux, le produit du travail ne doit pas être amassé, il convient de le distribuer aux plus pauvres. Le travail, de ce point de vue, n'a pas de vertu en soi, mais il représente un moyen d'obtenir la bénédiction divine et, il faut le souligner, d'accéder à une vie ultérieure... débarrassée du travail manuel.

Il a fallu encore beaucoup de temps pour que le travail soit motivé par autre chose que le besoin de survivre, le désir de faire la charité, ou l'obligation d'expiation le péché originel. Une des mutations décisives est liée à la révolution spirituelle apportée par la Réforme. Luther, pour qui le travail est un moyen de servir Dieu, condamne

l'inaction des ordres contemplatifs et enseigne que chacun doit travailler au mieux de ses capacités. Tous ceux qui peuvent travailler y sont astreints, et la charité ne doit être faite qu'à une minorité réellement incapable de subvenir à ses besoins. Calvin va plus loin encore en valorisant la réussite parce qu'elle démontre que le travail accompli plaît à Dieu. Le travail n'est cependant pas une activité égoïste, et ses produits n'autorisent pas celui qui les accumule à mener une vie fastueuse. Il doit les réinvestir pour donner naissance à de nouveaux profits. Cette idéologie qui glorifie et moralise le succès encourage à lutter dans une société qui doit être compétitive. Elle représente la base de l'éthique protestante à laquelle Max Weber a attribué le développement du capitalisme moderne.

Bref, le travail n'a jamais eu le caractère d'une obligation fondamentale. Il ne figure pas au même titre, par exemple, que le devoir filial ou le respect de la propriété d'autrui dans les dix commandements¹ qui représentent encore la base de la morale dans nos sociétés judéo-chrétiennes. Bien plus, les activités professionnelles n'ont pas toujours constitué la trame essentielle du système social. D'autres caractéristiques, le nom et la naissance, la fortune, ont pu être déterminants. D'où l'importance des idéologies qui varient selon les époques et les cultures, qui donnent au travail des significations et des valeurs différentes, et qui sont susceptibles de conférer ou non au travail un caractère obligatoire.

1. La seule obligation relative au travail, dans le décalogue, concerne... le repos du Sabbat et l'obligation de consacrer le septième jour de la semaine à la prière et à l'étude des textes sacrés : « Souviens-toi du jour du Sabbat pour le sanctifier... ».

Les relations entre travail et famille

Les rôles de la famille et du travail à travers les cultures

Le tableau se complique quand on prend en compte les autres réseaux sociaux dont dispose chaque individu. Ainsi, les rôles respectifs de la famille et du travail varient selon les cultures.

L'importance de la famille a longtemps été forte en Grande-Bretagne où la présence d'une mère au foyer, sans activité professionnelle, était jugée essentielle pour l'équilibre des enfants. De ce fait, les femmes y ont eu, pendant longtemps, et au moins jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, moins de chances de développer une carrière que les hommes ; le travail professionnel a alors joué une part moins importante dans le développement de leur identité. Par opposition, en Suède, hommes et femmes ont un accès égal aux chances de carrière ainsi qu'aux aides leur permettant d'avoir à la fois une activité professionnelle et une présence importante auprès de leurs enfants.

Bref, il existe des cultures nationales différentes en ce qui concerne les rôles que doivent jouer les hommes et les femmes dans le couple familial, ainsi que l'équilibre entre le travail et la famille. Mais, même dans les pays qui défendent un partage égal de l'accès au travail et des responsabilités familiales, certaines charges familiales sont considérées comme plus appropriées pour les femmes et d'autres, pour les hommes.

En outre, la participation des femmes aux activités professionnelles est partout en augmentation. Pendant longtemps, dans nos sociétés, le travail des femmes a été

réservé à celles qui ne peuvent pas se passer de cette source de revenus. Aujourd'hui, les femmes font des études supérieures longues et exigeantes, et elles accèdent à des postes à responsabilité de niveau élevé. Elles se marient plus tard et sont nombreuses à continuer à travailler après la naissance de leur premier enfant. L'arrivée des femmes sur la scène politique n'est plus une exception et elles exercent maintenant, même dans des pays d'Afrique où la tradition ne les favorisait pas, des postes de chef d'État. Symétriquement, la participation du père à la vie familiale est en augmentation même si elle est modulée par l'âge, la religion... et probablement la personnalité.

La relation travail-famille se transforme

L'articulation entre la vie familiale et la vie de travail prend des formes variées. Il peut y avoir une association forte, les satisfactions venant du travail influençant les satisfactions de la vie familiale, et réciproquement. Il peut également exister une compensation entre le travail (notamment concernant l'insatisfaction) et les expériences plaisantes éprouvées chez soi. Enfin, il peut y avoir une opposition, un conflit, entre les deux, ce qui crée une relation négative entre travail et famille, les obligations familiales nuisant aux obligations de travail et à la carrière, et inversement.

En fait, la relation entre travail et famille est déterminée par un grand nombre de facteurs : des facteurs individuels (le fait que seul le mari travaille ou que les deux époux aient une activité professionnelle), démographiques (la présence d'enfants), psychologiques (la nature de l'interaction entre les attitudes du mari envers son travail et le climat familial) et situationnels

(égalité des sexes dans la culture, conditions d'emploi, conditions de vie familiale notamment). D'où l'émergence, actuellement, d'un nouveau style de rôles comme parents, partagés à égalité entre le père et la mère, et le fait que travail et famille deviennent de plus en plus étroitement associés. Pour compliquer le tableau, il est évident que cette relation change à mesure que le temps passe, que les enfants quittent le foyer, que les carrières se développent et que les expériences de travail font évoluer la vie de famille, et inversement. Mais on peut retenir qu'il y a, de manière générale, et dans tous les pays, une inégalité plus ou moins forte des rôles concernant le travail et la famille en fonction du sexe.

Progrès technique et tâches familiales

Un autre aspect important méritera de retenir notre attention lorsque les changements technologiques actuels et leurs conséquences sur la motivation au travail seront abordés. C'est l'important progrès dont les foyers ont bénéficié dans les pays développés. Les tâches familiales de nettoyage, de cuisine, d'entretien sont maintenant facilitées par des équipements ménagers constamment perfectionnés. En outre, existe une diversité de produits tout préparés qui sont facilement accessibles et qui simplifient le travail au foyer. Le temps consacré aux travaux ménagers s'en est trouvé réduit, même si la double journée des femmes qui travaillent reste beaucoup plus longue que celle des hommes.

On peut penser qu'il y a un déficit d'estime de soi quand ces travaux sont à la fois facilités et rendus anonymes puisque faits en série : le statut de femme au foyer a, en quelque sorte, perdu de sa noblesse. La

participation des femmes à des activités professionnelles qui ne sont plus seulement dictées par la nécessité de s'assurer un revenu comme l'accès croissant des femmes à des postes de niveau élevé s'explique probablement, au moins en partie, autant par la liberté que leur laissent des tâches familiales facilitées, que par la recherche d'une identité et d'une estime de soi que les activités traditionnelles au foyer ne permettent plus de satisfaire.

Les changements qui se déroulent sous nos yeux sont caractéristiques de notre époque, mais le fait que la signification du travail change ne constitue pas un phénomène nouveau, comme le rappelle la description qui suit.

Les attitudes face au travail

De la période agricole à l'industrialisation, les attitudes face au travail ont profondément changé. La place du travail et sa signification à une époque où dominaient l'agriculture et l'artisanat ont évolué à mesure que l'industrialisation s'est développée. Décrire cette étape n'est pas notre objet principal puisque nous sommes entrés, aujourd'hui, dans la période postindustrielle. Mais pour analyser la situation actuelle de manière pertinente, il faut savoir ce qui différencie la période industrielle, dont nous ne sommes évidemment pas totalement sortis, de la période antérieure. Non seulement parce que c'est à partir des conditions qui caractérisent la période de l'industrialisation qu'il sera possible de définir les caractéristiques actuelles du travail et de réfléchir à leur évolution, mais aussi parce que c'est cette description qui permettra de mieux

comprendre les changements profonds dus à la globalisation de l'économie, aux progrès technologiques et à la société de l'information.

La fin du XIX^e siècle a apporté l'industrialisation et l'urbanisation. C'est également le moment où se développent les moyens de communication, facilitant ainsi la distribution des produits sur un large rayon. L'industrialisation entraîne aussi un mouvement de main-d'œuvre sans précédent, dû à la fois au développement des machines agricoles qui réduit les besoins de personnel et à l'appel des industries ayant besoin de main-d'œuvre. De ce fait, les jeunes quittent la ferme ou le petit atelier, et, du même coup, renoncent à la liberté du travail en famille, tributaire des saisons et impliquant de longues journées pour le travail salarié, souvent répétitif, encadré de manière autoritaire, et effectué dans un environnement parfois sale et inconfortable.

On a ainsi abandonné une activité semi-rurale et semi-artisanale où s'ajoutaient aux activités agricoles les travaux, textile et céramique notamment, faits à la maison entre les périodes d'activité agricole intense. Les marchands voyageaient pour acheter et vendre le matériel nécessaire pour produire, mais il y avait peu de moyens susceptibles d'améliorer la productivité. À l'usine, le fait de mettre tous les ouvriers dans un même lieu va alors permettre de contrôler leur travail et de gérer la production. Ces nouvelles conditions de travail apportent aussi la possibilité de progresser dans une carrière qui offre des promotions au mérite, et l'accès à des biens manufacturés inconnus jusque-là. Mais cette vie est dure, avec des semaines de travail qui sont plutôt de 60 heures que de... 35, et la perte

de l'autonomie du travail fait en famille ainsi que de la possibilité de visualiser le résultat de son travail.

Le travail industriel implique également la nécessité de faire respecter une discipline et l'usine devient une institution pédagogique où il faut apprendre de nouvelles normes de conduite. Les descriptions des conditions de travail à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle racontent en détail les punitions et les amendes encourues par les travailleurs qui quittent leur place sans justification, ouvrent les fenêtres, parlent ensemble ou même sifflent en travaillant, ne sont pas vêtus proprement, arrivent en retard ou encore s'absentent sans raison. Mais, à mesure que le travail traditionnel se raréfie, la résistance à la discipline du travail industriel devient plus organisée. En même temps, il est vrai, le progrès technique diminue le poids du travail physique en créant des postes qui demandent moins d'effort musculaire. Ce n'est évidemment pas le cas de toutes les tâches ; le travail des mineurs continue à reposer entièrement sur l'effort physique, comme beaucoup d'autres activités : la production du pain, l'obtention du verre, la fabrication de la poterie, le travail du cuir...

La complexité croissante de la technologie et des compétences techniques requises, les marchés qui s'étendent et accroissent la compétition, ainsi que le développement de la profession d'ingénieur, rendent alors nécessaire le contrôle systématique du travail à l'usine. C'est le début de l'approche traditionnelle du management incarné par Taylor, la poursuite de l'efficacité fondée sur une analyse scientifique des tâches, analyse destinée à les débarrasser de ce qui est inutile, en particulier de tous les efforts improductifs qu'il est possible de réduire.

Et la motivation dans tout cela ?

Taylor croyait nécessaire de partager les fruits de l'accroissement de la productivité, de manière à ce que les « cols blancs » et les ouvriers aient un intérêt commun. Mais il avait sous-estimé la difficulté à gérer les primes sur lesquelles devait reposer cet effort commun, parce que les objectifs de production changeaient fréquemment et surtout parce que la pression exercée sur les travailleurs était une source de stress et de fatigue. Taylor croyait qu'un travail plus facile et des salaires indexés sur la production allaient unir les « cols blancs » et les ouvriers et stimuler leur motivation. Il pensait aussi que la plus grande flexibilité d'une main-d'œuvre peu qualifiée rendrait l'entreprise moins dépendante des attitudes et des efforts individuels. Le résultat n'a pas confirmé ses espoirs et son « management scientifique » a entraîné aussi bien une attitude hostile envers les personnes chargées de le mettre en œuvre, que la création de normes officieuses de travail, et la défense par les ouvriers de ce qui leur paraissait être un objectif légitime : travailler dans des conditions confortables et non dans des conditions de productivité optimale.

La fragmentation des tâches, due à la création, notamment chez Ford, de chaînes d'assemblage, diminue l'effort individuel, accroît la productivité, demande de la rapidité, mais requiert peu de compétences de la part des ouvriers. Et le modèle fordien est reproduit en France notamment dans l'industrie automobile. On assiste alors à un transfert de compétences de l'homme à la machine. La production de masse réduit donc le savoir-faire, et probablement l'estime de soi

qu'il entraîne ainsi que la fierté du travail accompli. Le produit du travail devient non identifiable : l'artisan cordonnier faisait entièrement une paire de chaussures et pouvait voir concrètement le résultat de son travail. Celui qui fait, à la chaîne, un dixième de chaussure n'a ni la même expérience, ni la même satisfaction du travail accompli. Par ailleurs, le développement des compétences, qui représentait une importante source d'intégration sociale et de promotion, s'en trouve freiné. En outre, l'industrialisation entraîne une centralisation du savoir et également la nécessité de gérer les stocks et les ressources, ce qui développe une bureaucratie industrielle chargée du contrôle. La réduction des compétences de chaque travailleur crée un fossé entre les travailleurs du terrain et ceux qui consacrent leur temps à l'encadrement et à la réflexion, entre les ouvriers et les cadres. Ce qui se traduit par un mépris pour le travail manuel, et une ambition sociale qui cherche à s'en débarrasser en devenant employeur, cadre... ou encore rentier.

Les ouvriers ne s'adaptent pas toujours à ces conditions de travail difficiles et ils ont peu le sentiment d'implication envers leurs entreprises. La réciproque est vraie. Les entreprises n'ont pas vraiment le sens de leurs responsabilités vis-à-vis de leur personnel. Les hiérarchies relativement transversales comportent peu de managers intermédiaires, et, de ce fait, ce sont les contremaîtres qui concentrent l'autorité. Ce qui entraîne d'une part la création de systèmes de primes susceptibles de stimuler la quantité et la qualité de la production, et d'autre part, en contrepartie, le développement de normes de groupes qui visent à réduire les quotas exigés.

Le développement par Taylor du *one best way* et du « management scientifique » a certainement été utile de beaucoup de points de vue – la standardisation des tâches, le développement des études temps et mouvement, la formation au poste –, mais cela a entraîné une réduction des initiatives et des responsabilités de chacun et un contrôle étroit des opérations par une hiérarchie proche, rendant ainsi le travail industriel très éloigné de ce qu'était le métier de l'artisan ou de l'agriculteur.

Les organisations sont ainsi progressivement devenues des mondes sociaux complexes avec une culture, des coalitions, des statuts d'employés différents, des réseaux de contrôle. Le travail s'y est fait dans un contexte social diversifié, avec une hiérarchie à plusieurs échelons qui exercent l'autorité nécessaire pour assurer le respect des décisions prises au niveau supérieur. Les organisations ont alors surtout besoin d'obtenir l'exécution de tâches prescrites et elles échangent ce travail contre des récompenses « externes », des salaires, des primes et des avantages sociaux. De ce fait, l'initiative et l'implication ne sont ni souhaitées, ni nécessaires. Le salaire au mérite récompense l'obéissance.

Un nouveau modèle organisationnel

La phase suivante va voir se compliquer les relations entre les organisations et leur personnel. Des organigrammes de plus en plus sophistiqués, comportant des secteurs distincts avec des spécialités différentes vont s'installer dans les organisations. Le modèle organisationnel comporte alors trois niveaux différents : un

contrôle administratif de l'organisation sur ses employés, le développement sur le long terme de relations entre les employés et l'organisation, et des contacts directs entre l'organisation et son personnel. Il est, en effet, de plus en plus important que le personnel comprenne, partage et intègre dans son travail les valeurs de l'organisation (R.M. Kanter, 1983). Pour réussir dans cette nouvelle forme d'organisation socialement plus complexe, il ne suffit plus à chacun de maîtriser les compétences techniques requises et d'exécuter la tâche prescrite, il faut aussi posséder des compétences sociales. En outre, il est possible de faire carrière dans l'organisation et de monter dans la hiérarchie en encadrant ceux qui font un travail qu'on a fait soi-même. Ce système de promotion fondé sur l'expérience et sur la séniorité, crée de nouvelles sources de motivation conçues sur le prestige tiré de l'accès à des positions plus élevées dans la hiérarchie, sur la possibilité d'acquérir des compétences nouvelles au cours de sa vie professionnelle et sur l'existence de fonctions diversifiées de commandement au lieu d'un seul chef chargé surtout de surveiller l'exécution des tâches.

La situation au cours du xx^e siècle

L'évolution dont les grandes lignes viennent d'être décrites ne s'est pas faite du jour au lendemain, et au début du xx^e siècle, trois modes de travail coexistent encore : un monde agricole, un emploi industriel et un secteur qui va se développer rapidement, celui des services. Même sans disposer de données d'enquêtes détaillées, il semble évident que les sources de

motivation aussi bien que la signification du travail doivent être différentes pour chacun de ces trois secteurs.

Dans la seconde moitié du siècle dernier, on peut décrire différents types d'organisation industrielle. Tout d'abord, un secteur où le travail apporte une réelle estime de soi et une vision claire de sa production parce que la contribution de chacun est tributaire de sa compétence. C'est le cas, par exemple, de l'imprimerie. La même situation existe, mais pour d'autres raisons lorsqu'un *process* continu de fabrication implique non pas une connaissance théorique, mais une maîtrise concrète des activités mises en œuvre, comme dans l'industrie chimique. Dans ces deux cas, l'intégration à l'entreprise et l'esprit d'équipe sont fortement fondés sur le savoir de chacun. En revanche, les tâches qui consistent à utiliser des machines comme dans l'industrie textile, ou encore toutes celles qui font partie de la production de masse comme dans l'industrie automobile, ont certes accru la productivité et ouvert des possibilités d'emploi à des ouvriers sans qualification, mais ont limité l'apport de chacun à un segment de production sans grande signification et ont éliminé au maximum ce qui faisait la compétence de l'ouvrier, donc la source d'une identité professionnelle sur laquelle repose le sentiment de sa valeur personnelle (S. Zuboff, 1989).

À la même époque, le travail de bureau se développe et beaucoup de femmes occupent des emplois de ce type, d'autant plus que c'est le moment où apparaissent les premières machines à écrire. Mais l'évolution du travail de bureau a suivi un cours opposé à celui

qui caractérise les tâches industrielles. Dans l'industrie, tout ce qui peut être rationalisé l'a été et l'organisation de la plupart des tâches n'incombe plus à l'encadrement. De ce fait, les responsabilités des cadres dirigeants ont changé. Au début, le propriétaire de la petite entreprise la dirige et ses activités vont de la finance à la supervision directe des unités de production. Son temps est absorbé par le travail quotidien et il en reste peu pour l'anticipation, qui est pourtant un élément central du management (A.D. Chandler, 1977). Par ailleurs, la dépendance par rapport à l'information orale reste forte. Mais, peu à peu, les responsabilités d'encadrement direct vont être retirées aux cadres supérieurs et confiées au *middle management*, ce qui va donner naissance à des services spécialisés : finance, marketing, distribution, achats, inventaires, transport, production, comptabilité, vente, formation et ressources humaines...

Après la Seconde Guerre mondiale, la productivité diminue, en partie parce que le travail en usine est jugé monotone et ennuyeux, et que, comme l'a montré M.S. Viteles (1953), un des pionniers de la psychologie du travail, on s'est plus occupé de l'efficacité, au sens technique du mot, que des sources d'insatisfaction, qu'il s'agisse de cols bleus ou de cols blancs. Les défenseurs des relations humaines, comme F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson (1939), ont montré que le travail se déroulait dans un environnement social, et que sa signification ainsi que son contexte devaient être pris en compte. Mais la gestion de la motivation reste focalisée sur les sources de motivation extrinsèques, c'est-à-dire sur les récompenses de tous ordres qu'il est possible d'échanger contre le travail bien fait. Il est

vrai que les chercheurs commencent à s'intéresser aux besoins d'ordre supérieur qui concernent non seulement la sécurité et la vie sociale, mais aussi l'estime et la réalisation de soi, ainsi que le degré de contrôle que chacun peut avoir sur son travail. Mais cet intérêt reste théorique et mal défendu par des modèles expérimentaux peu concluants.

Que retenir de ce rapide survol historique

Plusieurs idées peuvent éclairer l'analyse de la situation actuelle et nous aider à prévoir l'évolution du travail dans les années à venir.

Le travail n'existe pas dans un *vacuum*

L'avenir du travail n'est pas une extrapolation du passé. Pour tenter de comprendre ce que sont en train de devenir et ce que seront demain la place et la signification du travail dans un monde bouleversé sous nos yeux par des changements économiques, politiques et technologiques considérables, il faut en chercher les causes en faisant l'analyse d'un environnement profondément renouvelé. Il ne faut pas seulement se limiter au contenu du travail, mais considérer aussi bien les stratégies et la structure des entreprises, l'importance des compétences et leur fragilité, le prestige changeant des techniques, la disponibilité des ressources de main-d'œuvre, les variations démographiques, bref tout ce qui fait et va faire évoluer le contenu du travail, la manière dont les travailleurs réagissent et les nouvelles données des formations

professionnelles, aussi bien que la multiplication et la diversification des activités hors du travail lui-même.

Le travail n'est pas l'objet d'une obligation morale universelle

C'est plutôt une condition de survie qui ne s'impose pas forcément à tous, et pas à tous de la même manière, ce qui aide à comprendre l'importance et la variété des différentes idéologies qui lui donnent une signification et une valeur. Or ces idéologies apparaissent, au cours des siècles, comme nombreuses, diverses, et liées à des représentations qui valorisent ou non le travail, notamment :

- des motivations matérielles lorsque le produit du travail est échangé contre un salaire qui donne la possibilité d'acquérir d'autres objets ou d'autres services, eux-mêmes recherchés en tant que tels ;
- la signification sociale lorsque le travail garantit un statut et l'appartenance à un ou même à des groupes valorisés par eux-mêmes ;
- la signification individuelle du travail dans la mesure où le fait de travailler, de produire, de contribuer au progrès, d'assurer un service, de faire œuvre utile, représente une affirmation de sa liberté et un fondement de son identité.

Les rapports entre l'homme et le travail restent complexes

Les rapports entre l'homme et le travail n'ont jamais été simples. En effet, ils dépendent d'idéologies souvent conflictuelles, et toujours étroitement associées aux problèmes de stratification sociale et d'inégalité. Le

travail n'est pas seulement une activité, une relation duale, isolée, entre l'homme et l'objet de son travail. Ce n'est pas non plus une activité spontanée. Il faut que la pression sociale, la nécessité matérielle, une règle morale, des besoins psychologiques ou plusieurs de ces conditions à la fois lui donnent une signification et lui confèrent un caractère d'obligation.

La signification du travail s'inscrit dans le temps

Les conditions de travail changent à mesure que le progrès technique modifie les charges de travail, leur répartition et les relations sociales qu'elles entraînent. Le statut des différents rôles professionnels varie profondément d'une époque à l'autre. Le travail a été pendant longtemps une affaire de famille. Passer de la ferme à l'usine a changé cette relation et a fait diminuer la pression normative du groupe familial sur le travail. Et cela a en même temps entraîné la séparation physique du travailleur et de sa famille pendant l'activité professionnelle. Si on veut comprendre l'évolution actuelle de la valeur et de la signification du travail, il faudra tenir compte des caractéristiques du progrès technologique et de ses effets sur la nature et la répartition du travail.

De nouveaux rôles en émergence pour lesquels l'adaptation est difficile

Les évolutions du contenu et de la signification du travail affectent de manière inégale les différentes catégories professionnelles. C'est ainsi que l'industrialisation, en devenant plus scientifique, a fait perdre aux ouvriers ce qui était lié à leur savoir-faire, donc le plus

valorisant dans leur activité, alors que les cadres ont abandonné ce qui était le moins valorisant en se libérant des tâches de gestion subalterne et en ne retenant progressivement que les responsabilités de planification, de conception et d'anticipation.

L'adaptation de la signification du travail aux nouveaux rôles que nous imposent ces bouleversements ne se fait pas facilement. D'autant plus que, en réalité, trois mondes du travail – agricole, industriel et services – subsistent, avec une pénétration sur chacun d'entre eux des progrès techniques, de la communication et de la globalisation des marchés créant ainsi des bouleversements et des décalages inédits.

Références citées

- Chandler A. D., *The visible hand : the managerial revolution in american business*, Harvard University Press, 1977.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 1994.
- Kanter R. M., *The change masters : innovation for productivity in the american corporation*, Simon and Schuster, 1983.
- Roethlisberger F. J., Dickson W. J., *Management and the worker : early sociology of management and organizations*, Routledge, 1^{re} édition 1939, 2003.
- Triandis H., Dunnette M. D., Hough L. M. « Cross-cultural industrial and organizational psychology », Chapitre I in *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4, Consulting Psychologists Press, 1994.
- Viteles M. S., *Motivation and morale in industry*, W. Norton, 1953.
- Watanbe S., Takahashi K., Minami T., « The emerging role of diversity and work-family values in a global context », Chapitre 11, Earley P. C., Erez M., *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, Pfeiffer & Company, 1997.
- Weber M., *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, Dover Publications, 2003.
- Zuboff S., *In the age of the smart machine : the future of work and power*, Basic Books, 1989.

Chapitre 2

Ce qui change dans le monde du travail

Le chapitre précédent nous a montré que la valeur et la signification du travail, ainsi que son rôle dans la vie sociale, ont changé et peuvent encore changer. Ces changements ont des causes, liées le plus souvent aux conditions même du travail. C'est ce qui se passe actuellement, sur une échelle sans précédent, parce que les conditions de travail sont bouleversées à la fois par le rythme rapide du progrès technologique, en particulier en ce qui concerne la technologie de l'information et de la communication, et par la globalisation de l'économie qui transforme les règles de la compétition internationale. L'objectif de ce chapitre consiste à décrire ces changements et à tenter d'en préciser leurs conséquences, dans la mesure des connaissances disponibles.

La révolution du savoir

Plus qu'une évolution, il y a rupture entre le monde du travail d'hier et le monde du travail d'aujourd'hui

(A. Howard, 1995). Et rupture implique discontinuité, ce qui rend le changement inconfortable parce que l'expérience du passé n'est plus un guide pour l'avenir (C. Handy, 1989). Quelles sont les racines de cette discontinuité ? Essentiellement le développement rapide et profond des connaissances dû à plusieurs causes qui agissent simultanément : le progrès des technologies, les nouvelles techniques d'information qui assurent l'accès facile et rapide au savoir et l'élévation du niveau d'éducation. Il faut noter que les connaissances sont des acteurs économiques dont les propriétés sont spécifiques. Leur transmission crée d'autres connaissances parce qu'elle provoque des questions, donc la recherche active de réponses. Et il est possible de transmettre des connaissances tout en continuant à les posséder... Mais on ne peut ni en faire hériter ses enfants, ni faire voter des lois pour en régir la distribution. En outre, l'internationalisation des connaissances grâce aux moyens actuels de diffusion des informations crée à la fois des liens et des relations de compétition sans précédent entre les pays.

Pendant longtemps, le rythme du progrès technologique a été lent et a eu relativement peu d'influence sur le contenu et sur le contexte social du travail. Certes le passé a été marqué de manière répétée par le progrès technologique et par le changement du cadre social du travail, mais ces changements ont été moins drastiques que ceux auxquels nous assistons aujourd'hui, notamment du fait du progrès extrêmement rapide de tout ce qui touche aux ordinateurs, la « smart machine » pour reprendre le titre de l'ouvrage de Zuboff. En outre, le changement actuel est irréversible et il présente un caractère brutal beaucoup plus

important que les bouleversements précédents vécus aux XVIII^e et XIX^e siècles. Il ne s'agit, en effet, ni d'un nouveau type d'activité ni d'un déplacement géographique qui entraîne une modification du cadre de vie, mais d'une évolution profonde des tâches elles-mêmes et des qualités qu'elles demandent. On peut donc penser que non seulement les sources de la motivation au travail ont changé, mais aussi ce qui constitue les objectifs de la motivation.

En fait, ce n'est pas la première fois que le progrès des connaissances apporte des ruptures profondes dans la signification, le contenu et l'organisation du travail. L'invention de l'imprimerie par Gutenberg, au XV^e siècle, a permis de développer très rapidement la production de livres, ouvrant ainsi un accès direct au savoir et encourageant le développement de l'esprit critique. De manière comparable, les progrès actuels de l'information et de la communication n'entraînent pas une extension du bras ou de la main, mais une « extension du cerveau » qui permet non seulement d'avoir accès à une masse d'informations considérable, et qui s'accroît à chaque instant, mais aussi, par exemple, de faire des calculs, de présenter et de projeter sur écran des graphes et des schémas, et aussi de créer un nouveau type de relations sociales grâce au réseau d'Internet.

Les changements technologiques actuels créent des bouleversements sociaux aussi bien dans les attitudes individuelles face au travail que dans les structures organisationnelles. Leur multiplicité et leur rapidité rendent la situation difficile à décrire. Et il est encore plus difficile d'en analyser les conséquences sur la valeur et la signification du travail pour ceux qui l'exécutent.

Pour tenter d'affronter ces difficultés, ce chapitre présente une analyse en deux parties :

- D'abord, une description factuelle des principaux changements, concernant aussi bien les progrès technologiques que la composition de la population active.
- Ensuite, l'examen des conséquences de ces changements sur la nature du travail et de leur impact sur les attitudes et les attentes concernant le travail.

Pourtant, quel que soit le soin apporté à la documentation, et quel que soit l'effort de réflexion sur les documents rassemblés, le résultat présenté ici ne peut pas être considéré comme exhaustif, et encore moins comme définitif, pour deux raisons :

- D'une part, l'évolution technologique que nous allons tenter de décrire est loin d'avoir épuisé les ressources potentielles de progrès. Comme l'a dit P. F. Drucker il y a près de quinze ans (1993), la civilisation est affectée à des intervalles de quelques centaines d'années par une transformation majeure, qui s'étend sur une cinquantaine d'années et qui crée un monde très différent. Nous sommes, vraisemblablement au milieu d'une de ces transformations majeures.
- D'autre part, les effets de ces changements, le rôle des nouvelles techniques d'information et de communication ne sont pas identiques partout et pour tous. Ils ont certainement un impact différent selon les secteurs d'activité, selon les niveaux hiérarchiques, et sûrement selon les cultures dominantes.

Ces remarques préalables incitent à ne considérer les analyses qui suivent que comme un ensemble d'exemples qui montrent que la valeur et la signification du travail, aussi bien que les attentes et les attitudes de ceux qui travaillent, sont en train de changer, de telle manière que les stratégies motivationnelles doivent être diversifiées et repensées.

Les changements dans le monde du travail

À la fin du xx^e siècle, on passe progressivement d'une économie mondiale fondée sur la production et l'industrialisation à une économie fondée sur l'accès facile à une multitude d'informations, sur les activités de service et sur l'automatisation des tâches simples et répétitives ce qui a transformé aussi bien la structure des organisations que le contenu du travail et la manière dont il est utilisé. Le rythme des progrès dans tout ce qui concerne la technologie de l'information, qu'il s'agisse de la capacité des ordinateurs, de la rapidité de transmission et de la multiplication des possibilités de connexion a été accompagné d'une baisse rapide des coûts. En même temps, l'accès à ces ressources est devenu plus facile et l'investissement en systèmes d'ordinateurs s'est accru fortement dans les quinze dernières années. Non seulement le progrès technologique n'a jamais été aussi rapide, mais il accompagne la mondialisation de l'économie, donc l'existence d'une compétition à l'échelle du globe.

Le progrès technologique est omniprésent

Le progrès technologique ne se limite pas à la technologie de l'information, encore moins à ce que nous voyons tous les jours, dans tous les secteurs d'activité – les ordinateurs et les téléphones portables. En outre, et sans vouloir faire de pronostic, on peut signaler des pistes de progrès à venir. Les avancées de la biotechnologie ne sont plus des fictions, et les applications, nombreuses, concerneront par exemple, le secteur aérospatial, la pharmacie, les économies d'énergie, la microbiotique, l'électronique moléculaire, la bioélectronique, de nouvelles méthodes d'imagerie au niveau moléculaire, les thérapies ciblées, des nouvelles sources d'énergie, de nouveaux moyens de transport... Les progrès de la génétique affectent déjà le domaine de la santé, et vont le faire de plus en plus. Et la nanotechnologie, c'est-à-dire la manipulation de la matière à l'échelle atomique, va influencer fortement les technologies de production, avec des conséquences sur les produits et sur les procédures.

Vers une recherche constante d'amélioration des services et des produits

La compétition à l'échelle mondiale impose de créer de nouveaux produits ou des services de meilleure qualité que ses concurrents. Pour atteindre cet objectif, toute organisation est obligée de remettre constamment sur l'établi les procédures de travail, ce qui conduit à adopter une nouvelle façon d'organiser la production, le *reengineering*. De quoi s'agit-il ? D'examiner, pour l'améliorer, le processus actuel et d'étudier les activités qui peuvent transformer une série de produits ou de services, ce qui implique la

succession d'activités suivantes : description du *process* actuel, mesures, proposition d'améliorations, re-mesures... Au lieu d'une analyse de poste qui définit chaque poste, l'analyse des *process* permet de prendre en considération toutes les activités de travail et de chercher les méthodes optimales permettant de créer ou d'améliorer un produit ou un service.

La compétition mondiale affecte l'ensemble de la chaîne de production

Des capacités de production réactives à la demande

La compétition devenue mondiale crée une pression sans précédent sur les produits manufacturés et sur les services susceptibles d'être délocalisés. Et cette compétition concerne non seulement la qualité, mais aussi la capacité à répondre aux demandes du marché et à sa diversification. Cet impératif a conduit à une série d'initiatives destinées aussi bien à utiliser les systèmes informatiques pour suivre les ventes et répondre aux demandes du marché qu'à accroître la diversité des produits et à organiser la production de manière à gérer les réserves de matières premières, ceci afin de réduire les coûts. En même temps, les processus de fabrication conduits par ordinateur et les installations robotisées se sont généralisés. Ces dispositifs permettent de multiplier les opérations faites sans intervention humaine et surtout de modifier ces opérations rapidement et facilement, afin de répondre aux demandes du marché. De ce fait, les demandes physiques du travail se réduisent considérablement, au profit des demandes cognitives, impliquant en particulier les compétences nécessaires pour faire le diagnostic des problèmes qui surviennent et pour

prévoir les erreurs. Mais les effets de ces changements sont variés, allant d'une responsabilité active des acteurs à une surveillance passive des processus en cours.

Un travail « en relation » qui n'autorise pas l'erreur

Ces nouvelles procédures accroissent la visibilité de la contribution de chacun à la production. En effet, toute erreur est imputable à un défaut de surveillance individuel et chacun peut en identifier les conséquences. Et les équipements de production sont beaucoup plus coûteux que dans le passé. La nature des processus de fabrication rend donc chaque travailleur beaucoup plus dépendant des autres que dans le passé et la collaboration étroite entre ingénieurs, opérateurs et programmeurs est souvent nécessaire et peut même associer le marketing et les services aux clients.

Les opérations automatisées se font plus rapidement. Mais toute erreur dans la base de données que gère l'ordinateur est grave. Les flux tendus (le juste-à-temps) font que ce ne sont plus les matériaux disponibles qui déterminent le programme de fabrication, mais la demande, avec une programmation rapide et une facturation qui l'est tout autant. En outre, le TQM (management de la qualité) implique que la production et le contrôle ne soient plus séparés : la qualité fait partie intégrante de la fabrication. Dans ce but, l'implantation d'un logiciel de gestion crée une formalisation rigide des activités et fait donc gagner en rationalisation mais perdre en innovation, en créativité et en initiative des opérateurs.

Les NTIC ont modifié le travail

Les capacités de traitement et de stockage des informations sont considérablement accrues, mais aux dépens de l'intervention humaine. Et le travail est de plus en plus situé à l'interface homme/machine. Les interventions humaines sont donc plus liées à des dysfonctionnements qu'il faut résoudre. De ce fait, le travail est plus éloigné du concret. En outre, chacun dépend de ressources communes d'informations, ce qui diminue le sentiment d'avoir du pouvoir.

De nouveaux postes de travail

On assiste à un profond remaniement de la nomenclature des postes de travail et de leur contenu. Par exemple, la vente par ordinateur est devenue un secteur de l'économie, avec des prix qui ont baissé en même temps que les produits devenaient plus sophistiqués. De ce fait, certaines catégories de commerciaux, les représentants, ont disparu. En revanche, le marketing bénéficie d'informations obtenues par des employés de centres d'appels (souvent situés à longue distance de la personne qu'ils contactent), ce qui constitue une nouvelle activité. Les informations ainsi recueillies sont nombreuses, traitées et stockées de manière à être le plus utiles possible. D'autres fonctions ont évolué. Ainsi le courrier passe en grande partie par e-mail avec des adresses présentes dans l'ordinateur. Le travail des secrétaires a donc considérablement changé, d'autant plus que les lettres se font par ordinateur au lieu d'être dictées, puis corrigées par la personne qui en est l'expéditeur.

Les tâches du management intermédiaire ont été profondément remaniées. Comme leurs responsabilités principales (rassembler, traiter et faire circuler l'information) se sont réduites, leur nombre a diminué. Cela a créé des structures organisationnelles différentes, avec moins de niveaux hiérarchiques et une plus grande flexibilité. De manière générale, les compétences requises des travailleurs sont fréquemment modifiées, ce qui explique que l'idée de former chaque travailleur pour un poste défini, simple et durable, comme le recommandait Taylor, est devenue impossible et est remplacée par la formation continue et l'acquisition constante de nouvelles compétences.

La révolution de l'information à l'épreuve des faits

L'ordinateur, un moyen d'accès pour tous à l'information

La fin du siècle dernier et le début du ^{xxi}e siècle nous ont fait entrer dans l'ère de l'information. Les ordinateurs comme tous les moyens de communication sont de plus en plus sophistiqués et leur prix baisse régulièrement (- 21 % par an entre 1995 et 2000). Et dans la même période, le prix d'un mégawatt a diminué de moitié tous les deux ans (P. Woodall, 2000). Les ordinateurs sont utilisés partout, à l'école, à l'usine, dans les administrations, à l'hôpital, et même... à la ferme. Les chauffeurs routiers ont un ordinateur et un fax à bord, ce qui leur permet de gérer leurs déplacements de la manière la plus efficace et la plus rentable possible. Mieux encore, un système satellite localise le

camion et gère les demandes de livraison de sorte à envoyer le chauffeur à la destination la plus logique.

L'accès pour tous à l'information

Il y a peu de temps encore, le prix des équipements informatiques et leur complexité réservaient leur utilisation à une minorité. Aujourd'hui, les ordinateurs ne sont plus limités à la possibilité de faire rapidement des calculs compliqués et de concevoir des textes à imprimer. Ils sont devenus des moyens d'accès pour tous à l'information. Et des logiciels « amicaux » (faciles à utiliser) ont permis aux ordinateurs de s'infiltrer dans tous les niveaux d'activité, dans toutes les tâches administratives, et dans des tâches complexes comme la gestion financière, les inventaires de stocks et les ressources humaines.

On ne saurait trop souligner la rapidité impressionnante de ces bouleversements. Les premiers ordinateurs sont apparus sur le marché dans les années 70. Le vocabulaire anglais qui les accompagne est entré rapidement dans l'usage quotidien (dot.com, octet, mainframe, software, cookies...) Et les équipements ont progressé ensuite à toute vitesse, améliorant la rapidité de traitement et de transmission, la capacité de stockage et la qualité des interfaces. En 1965, Gordon Moore, le cofondateur de Intel, a prédit que la densité des transistors sur les circuits intégrés allait doubler tous les 18 mois. Sa prédiction a été largement réalisée. En 30 ans, la densité de transistor sur un élément de silicium de la taille d'un ongle est passée de quelques milliers à 44 millions (P. Woodall, 2000). La rapidité de transmission des informations électroniques a progressé de manière tout aussi impressionnante.

Entre 1990 et 2000, la capacité d'un seul câble de fibre optique a été multipliée par 1 000. Et nous assistons actuellement à la montée des communications sans fil avec les téléphones mobiles, puis avec l'accès généralisé à l'Internet sans fil. Les progrès du software ont accompagné les progrès du hardware. La révolution de l'information est en marche et il devient possible de stocker et d'avoir accès à une masse d'informations de manière quasi instantanée.

Les spécialistes pensent que la loi de Moore va continuer à s'appliquer au moins pendant 8 à 15 ans. Cela signifie que la vitesse de fonctionnement des ordinateurs ainsi que les capacités de stockage d'informations vont encore s'accroître, impliquer de nouveaux challenges sur les processus de fabrication et leur niveau de précision, notamment avec la possibilité de modifier de plus en plus rapidement les produits manufacturés. Le contrôle sur ordinateur de séquences d'opérations dans le processus de fabrication réduit les coûts, donne une qualité constante aux produits et facilite les changements de produits nécessaires sur un marché qui change vite. À cela s'ajouteront des progrès importants sur des domaines ouverts récemment comme la reconnaissance de la parole, la traduction, la reconnaissance du visage.

*Intelligence artificielle, nano, micro...
au service de l'homme au travail*

Les avancées dans le domaine de l'intelligence artificielle entraîneront l'arrivée de robots plus intelligents et plus mobiles, liés entre eux par des réseaux sans fil. Et la miniaturisation des instruments de communication et des *chips* d'ordinateur va permettre notamment de

disposer d'une technologie de microstructures qui serviront à contrôler, par exemple, l'irrigation agricole, l'intégrité des bâtiments et des ponts. Des radios miniatures pourront être attachés à des produits pour assurer leur traçabilité depuis la fabrication, le stockage, la vente et la consommation. Les connexions accessibles se sont multipliées aussi bien à l'intérieur d'une même entreprise qu'entre différentes organisations. Et il est possible d'introduire dans un texte une ou plusieurs traductions avec des liens hypertextes, ce qui permet de faire communiquer aisément des personnes ne parlant pas la même langue.

Le pouvoir accru de stockage et de traitement de l'information a augmenté notre capacité à traiter rapidement et utilement des masses d'informations. Par exemple, les compagnies d'aviation peuvent rentabiliser leur exploitation en utilisant des modèles de vente pour chaque vol, par catégorie de places et par époque de l'année. Ils offrent alors des places qui changent de prix dans le temps, de manière à maximiser la rentabilité du vol. Ils peuvent aussi calculer le poids des bagages, combiner cette information avec les données météorologiques et prévoir la quantité de carburant nécessaire (G. Hamel, C.K. Pralahad, A. Kraut, A. Kaufman, 1999).

La notion de carrière change

Au siècle dernier, la carrière concernait plusieurs générations parce que le commerce artisanal ou le domaine agricole passaient de père en fils. L'industrialisation et la naissance des grandes entreprises ont progressivement changé les choses : la carrière se passe alors dans la même organisation, le plus souvent avec le même métier et cela crée un contrat implicite

entre l'entreprise et ses employés, avec un échange entre la sécurité et l'implication. Ce n'est plus vrai aujourd'hui : une même personne peut avoir plusieurs carrières dans des organisations différentes, et plusieurs métiers au cours de sa vie active. D'où l'importance des formations en cours de carrière et de la flexibilité individuelle. Le développement de la carrière est fonction du développement personnel, et la recherche de nouvelles expériences guide les choix successifs. Surtout, la motivation liée à l'appartenance à une entreprise pour laquelle on a de l'estime, voire du respect, disparaît au profit des motivations qu'on peut qualifier de « personnelles » parce qu'elles visent le développement de sa carrière, tel qu'on le gère soi-même.

De nouvelles possibilités de communication

Les techniques de communication permettent de se libérer du bureau et de travailler dans des endroits variés. Cela est vrai même si la nature des activités de travail impose de prendre des contacts avec d'autres personnes. Cette aisance dans les contacts et le travail en commun facilite la coopération. Par exemple, un texte d'article ou de contrat peut faire l'objet d'allers et retours entre deux collègues avec des propositions de modifications. En outre, l'accès aux informations peut être obtenu de partout et pas uniquement de l'endroit où les archives sont stockées. De ce fait, un groupe de personnes peut partager les mêmes informations et le même environnement, même s'ils sont très loin les uns des autres. Et les compétences de l'un peuvent être utilisées par d'autres en direct.

La multiplication des activités de services

Les changements du monde du travail ne se sont pas arrêtés au secteur industriel. Ils ont accompagné une demande fortement accrue pour le secteur des services qui concerne actuellement en France les trois quarts des emplois. Cette multiplication a des causes diverses : développement du commerce, éclatement des familles et migration dans les grandes villes, accroissement des services de santé, féminisation de la population active. Il se crée ainsi un rapport entre le pourvoyeur de service et son client qui n'a rien à voir avec le rapport ancien, bien plus distant, entre le producteur et l'utilisateur de la production – et qui peut éventuellement devenir une source de motivation.

On a vu naître la formule de « personne dépendante » qui caractérise les personnes âgées ou handicapées, incapables de subvenir seules à leurs besoins élémentaires. Mais, en fait, nous sommes tous dépendants des services que la société du ^{xxi} siècle a multipliés : services de santé, de transports, d'éducation et services urbains en tout genre... Ce qui donne à ces fournisseurs de service un pouvoir social que les producteurs n'ont jamais atteint, en particulier parce que la majorité de ces services peut difficilement se délocaliser dans les pays où les salaires sont moins élevés, alors qu'ils sont devenus essentiels à la vie quotidienne – en témoignent la notion de service minimum et la difficulté à la mettre en œuvre.

La composition de la population active

En même temps que le contexte du travail a profondément changé, la composition de la population active a également évolué, en partie du fait des changements technologiques, mais aussi pour des raisons économiques et sociales. Chercher les causes de ces changements n'est pas notre propos ici. En revanche, il est important de les identifier et de les prendre en compte parce qu'ils sont, comme le progrès technologique, des facteurs de l'évolution des motivations au travail.

Ces changements présentés par la Dares (S. Amra, 2004) pour les vingt années écoulées entre 1982 et 2002, concernent essentiellement la répartition de l'emploi par secteur et par niveau de qualification, le niveau de qualification à l'entrée en activité, la participation des femmes et le vieillissement de la population active.

L'accroissement du nombre de personnes employées

Le nombre de personnes employées s'est accru en vingt ans de 10 % en France. Et l'augmentation la plus importante concerne la période la plus récente (1997 à 2001). En même temps, les emplois se sont fortement redistribués. Les services aux particuliers sont le domaine qui contribue le plus à la croissance de l'emploi. À l'inverse, les emplois du secteur agricole sont passés en vingt ans de 8,9 % de la population active à 4,3 %, et les emplois industriels, en particulier ceux qui concernent le bâtiment et la mécanique, ont régressé, passant de 21,7 % à 16,9 % de la population active.

Dans la même période, le tertiaire passe de 60,7 % à 72,3 %. Les chiffres bruts sont encore plus parlants. Toujours dans la même période, 900 000 emplois sont créés dans le domaine des services aux particuliers, 900 000 sont détruits dans l'agriculture, et 400 000 dans les industries légères.

Toujours plus de cadres...

L'évolution par secteur s'accompagne d'un accroissement de la population de cadres qui passe, pendant la même période, de 26,6 % à 36,2 % de la population active. En revanche, on constate une diminution du nombre d'ouvriers de 31,7 % à 25,9 %. Et les familles professionnelles les plus qualifiées, en particulier celles qui appartiennent aux secteurs de l'informatique et de la recherche, ont toutes accru leurs effectifs, avec une forte progression des emplois de cadres (54 % en 20 ans).

Les activités intermédiaires en plein essor

La répartition des emplois dans les activités intermédiaires a également évolué, avec une progression de 38 %, en particulier dans l'action sociale, culturelle et sportive, dans les services administratifs et comptables, et dans les professions paramédicales, alors que les secrétaires de direction, les agents de maîtrise des industries mécaniques et de l'électricité ont régressé.

La faible valorisation des diplômes

La part des personnes sans diplôme est passée de 21 % en 1982 à 46 % en 2002. Mais la valorisation de ces diplômes en termes de niveau professionnel, de salaire et de promotion ou dit autrement, la relation

entre le niveau de formation et le niveau de l'emploi est décevante. C'est-à-dire que la réussite professionnelle et le niveau hiérarchique sont de moins en moins souvent dépendants des titres et diplômes.

Le développement de l'activité féminine

Plus nombreuses à être actives, les femmes investissent peu à peu les métiers de cadres. En 2002, 10,8 millions d'emplois sont occupés par des femmes, soit 24 % de plus qu'en 1982, alors que le nombre d'emplois occupés par des hommes ne progresse que de 1,1 % dans la même période. On peut donc dire que la croissance de l'emploi signalée plus haut tient essentiellement au développement de l'activité féminine. En outre, l'emploi féminin demeure concentré dans les professions peu qualifiées, même si un nombre croissant de femmes, notamment parmi les plus jeunes, accède à des postes d'encadrement ou à des postes techniques. Entre 1992 et 2002, le nombre de femmes cadres est passé de 1 328 000 à 1 754 000, ce qui représente 39,6 % de l'ensemble des métiers de cadres contre 36,4 %, dix ans plus tôt.

La féminisation touche particulièrement les métiers à dominante relationnelle et les métiers de l'expertise. Ces croissances sont parfois très spécifiques. Ainsi, les femmes sont majoritaires au sein des professions d'avocat (52 % en 2002 contre 32 % en 1992) mais minoritaires dans les professions de notaire et de conseils juridiques et fiscaux. Et les plus jeunes accroissent leur arrivée dans les professions de niveau élevé essentiellement parce qu'elles sont plus nombreuses à poursuivre des études plus longues.

Le vieillissement des salariés

La population en emploi vieillit, essentiellement parce que l'accroissement du chômage des jeunes ainsi que l'allongement des études a fait décroître régulièrement la proportion des moins de 30 ans dans les vingt dernières années, passant de 29 % des actifs en 1992 à 19 % en 2002. Dans la mesure où les besoins des différentes catégories d'âge ne sont pas les mêmes, ce fait contribue certainement à une évolution des motivations au travail.

Quel impact sur la nature et la signification du travail

Pour comprendre les mutations actuelles du processus de motivation, il faut prendre en considération le fait que deux groupes d'acteurs sont concernés, ceux qui veulent motiver les autres et ceux qui doivent être motivés. Nous envisagerons donc d'abord la manière dont les changements techniques et les progrès de l'information ont conduit les entreprises et les organisations à avoir des attentes différentes en ce qui concerne le comportement des travailleurs. Et ensuite seulement, ce qui peut démotiver dans les conditions actuelles, pour tenter de repérer enfin, ce que les différentes personnes qui occupent des emplois à l'heure actuelle attendent de leur activité professionnelle. Il est évident que ces diverses approches de la motivation au travail doivent être, sinon réconciliées, au moins explicitées et mises en relation.

Des nouveaux rapports au travail

Le mot-clé de ce chapitre est « changement ». Et toutes les analyses de ce changement montrent combien il est rapide, même brutal, et important. Plus encore, ce n'est pas une évolution, c'est une discontinuité, qui impose de penser, comme le dit Charles Handy (1989), de manière discontinue : « *Les changements discontinus exigent une réflexion discontinue. Si le nouvel ordre des choses est différent de l'ancien, et n'est pas seulement un progrès par rapport au passé, il faut tout envisager d'une manière nouvelle.* » C'est autour de cette notion que les nouvelles attentes des entreprises s'organisent, et elles contrastent fortement avec les demandes passées. En effet, la hiérarchie, dans un monde du travail qu'on peut, *a posteriori*, qualifier de « stable », attendait de ses employés qu'ils exécutent avec fidélité des consignes durables. Actuellement, la mondialisation de la compétition, la rapidité du progrès technologique et la facilité de transmission des informations font pour beaucoup de secteurs et d'emplois, remplacer le respect des règles par la flexibilité. Cette tendance est générale, mais plus ou moins forte selon le niveau d'évolution du secteur concerné, ce qui conduit à décrire de nouveaux rapports au travail.

*Une priorité accordée à la réflexion
et à la prise d'initiatives*

L'ordinateur et le robot obéissent aux programmes élaborés par l'homme. Ce qu'on attend des travailleurs qui vont surveiller l'exécution des programmes, c'est davantage d'être capables d'identifier à l'avance les problèmes qui peuvent survenir que de respecter

étroitement des règles élaborées par d'autres. Il y a une priorité accordée à la réflexion et à la prise d'initiatives justifiées.

Les compétences acquises en question

La compétition et la rapidité d'apparition des produits et des services nouveaux obligent à constamment renouveler la production comme les offres de service. D'où la nécessité, pour chacun des acteurs de ce nouveau monde du travail d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie active. Cela implique que des compétences acquises peuvent devenir obsolètes, et minimise les résultats obtenus durant la formation initiale.

Une demande plus ciblée sur le fonctionnement cognitif

Le stock de connaissances définissait la qualification. Ce n'est plus le cas. La capacité à consulter efficacement les ressources informatiques, à trier les connaissances et les informations pertinentes pour résoudre un problème donné, devient plus importante et exige des qualités de fonctionnement cognitif. De manière générale, et même si c'est à un rythme différent selon les secteurs, la demande est plus ciblée sur le fonctionnement cognitif que sur les qualités physiques.

Des informations disponibles

Des informations facilement accessibles n'ont plus à être stockées ni même traitées dans la mémoire humaine ou dans des registres papier. Il n'est plus nécessaire de se souvenir des règles et des données que la machine gère pour vous... Un exemple quotidien

pour beaucoup d'entre nous : les téléphones portables ont en mémoire les numéros de téléphone que nous appelons souvent.

De manière plus générale, inutile de connaître les règles inscrites dans un logiciel, encore moins d'avoir à juger où et comment elles s'appliquent. Le fait de disposer de stocks d'informations aisément consultables et immédiatement mises à jour réduit le besoin d'avoir des contacts avec d'autres personnes pour compléter ses connaissances. Et probablement aussi le sentiment d'être efficace, de constituer soi-même un rouage important du système dans lequel on travaille.

Un nécessaire travail en équipe

La complexité croissante des techniques oblige à constituer des équipes qui travaillent en collaboration parce qu'il est impossible à une seule personne d'en maîtriser tous les aspects. Les qualités sociales requises par le travail en équipe représentent donc une exigence importante. La croissance des activités de service renvoie également à des attentes concernant les qualités sociales requises.

De nouvelles demandes

L'évolution de la composition de la population active entraîne des demandes plus diversifiées. Pour les femmes, l'équilibre entre la vie familiale et la vie active reste une préoccupation, notamment pour les mères de famille. Et du fait du vieillissement de la population, les besoins et les demandes sont différents dans la fraction la plus âgée, surtout dans un monde du travail où les compétences acquises risquent de devenir obsolètes.

Cela exige également une population plus qualifiée, mais avec un fréquent sous-emploi de ces qualifications, souvent acquises sans tenir compte des besoins du marché du travail. Ce décalage entre les besoins par spécialité et les ressources en main-d'œuvre crée des frustrations pour ceux qui ont choisi une spécialité non porteuse sur le marché du travail et qui se retrouvent, de ce fait, obligés d'accepter un emploi dont le niveau de qualification est inférieur au leur.

Enfin, un accroissement du secteur des services, à tous les niveaux de la hiérarchie ouvre de nouvelles sources de motivation, mais, en même temps, dans la mesure où nous sommes tous plus ou moins dépendants des services, crée un rapport de puissance avec les « clients ». En témoignent les problèmes que nous rencontrons tous quand les salariés des services de transport, de santé, d'éducation... sont tellement démotivés qu'ils se mettent en grève.

Tenter d'identifier les sources de démotivation

Qu'est-ce qui, dans les conditions actuelles peut démotiver les personnes au travail ? En l'absence d'enquête récente sur ce sujet – enquête qui n'aurait d'intérêt que si elle portait sur un échantillon largement diversifié –, on ne peut qu'utiliser les commentaires les plus fréquemment faits par les cadres en parcours de développement personnel, par les gestionnaires de ressources humaines et par les consultants. À nouveau, le propos qui suit ne prétend pas épuiser le sujet. Cela dit, il est évident que la population active a changé, que son rapport au travail est différent de ce qu'il était il y a encore vingt

ans et que les possibilités de construire avec le travail une relation significative ont aussi changé.

Face au progrès, de fortes différences

Le rythme du progrès n'est pas le même partout, dans tous les pays, dans tous les secteurs, à tous les niveaux. Les trois quarts des utilisateurs d'Internet vivent dans des pays à haut revenu, qui ne représentent que 14 % de la population mondiale. Et dans les pays en voie de développement, un fossé se creuse entre des jeunes compétents sur les nouvelles technologies et un large groupe qui reste incapable, faute de formation, de profiter du progrès technologique.

Certains secteurs bénéficient du progrès, d'autres, pour des raisons variées, vont être peu affectés. Du coup, il y aura des « vieux » métiers, peu prestigieux, et des métiers « en pointe » avec une étiquette de complexité technique et de modernité. Il y aura toujours, en effet, des postes qui ne peuvent progresser, aussi bien dans les services que dans la production.

En outre, on assiste dans beaucoup de cas à une disparition des postes intermédiaires. Le profil de répartition des emplois prend donc une forme en U avec un accroissement des emplois qualifiés, notamment dans tout ce qui concerne la gestion et les applications de l'informatique, une diminution du *middle management*, et un accroissement des emplois peu qualifiés, surtout dans les métiers de services aux particuliers.

Cette inégalité concernant le progrès actuel laisse pour compte ceux dont le travail ne s'est pas ouvert à l'effort technologique, et aussi, ce qui est probable-

ment plus grave, ceux dont la compétence n'a plus de valeur marchande. On peut voir là une autre source de démotivation, probablement parce qu'on ne peut pas rendre plus significatives, ni donner plus d'autonomie et de responsabilité (« enrichir »), aux tâches non touchées par le progrès technologique, qu'il s'agisse de services ou de production.

Difficile d'identifier la performance individuelle

Dans le cadre, fréquent, du travail en équipe, il devient difficile d'identifier le mérite de chacun. Si on souhaite cependant continuer à utiliser une stratégie de motivation au mérite, les risques d'injustice sont grands. Il y a donc une difficulté croissante à mettre en œuvre des systèmes de primes ou de récompense, voire de promotion, fondés sur la performance. C'est le groupe qui produit un résultat et la contribution de chacun est en même temps essentielle et difficile à identifier. Ce n'est donc pas le souhait d'obtenir une récompense due aux résultats qui va mobiliser les énergies.

La charge de travail source d'insatisfaction

Les gens motivés s'identifient avec ce qu'ils font parce que leur travail a du sens et une signification personnelle. Mais les tâches qui accroissent la responsabilité sont des sources potentielles de stress. C'est le cas, par exemple, des contrôleurs aériens qui ont peu de latitude de décision, sont soumis à un contrôle étroit, avec des responsabilités importantes. Cela engendre un épuisement émotionnel qui se traduit par de l'absentéisme et de l'insatisfaction. La même chose se produit probablement pour certaines activités du secteur de la

santé. En outre, la nécessité de l'interdépendance avec d'autres travailleurs réduit le sentiment d'être autonome et crée une dépendance par rapport à ses collègues.

La réorganisation du travail fait disparaître beaucoup de postes

Beaucoup de postes et de fonctions disparaissent progressivement, rendus inutiles du fait des progrès technologiques. Ils sont, certes, remplacés par de nouvelles fonctions, mais il est souvent difficile de former à de nouvelles tâches des personnes qui ont déjà une ancienneté dans leur emploi. Dans ce cas, elles continuent à faire, souvent avec des méthodes désuètes, des tâches qui vont disparaître quand elles partiront à la retraite. Comment ne pas être démotivé dans ce cas ?

Mettre en œuvre de nouvelles sources de motivation

Le développement personnel en cours de carrière

Le développement personnel en cours de carrière apporte de nouvelles échéances et de nouvelles motivations. Il y avait, traditionnellement, un contrat implicite entre l'entreprise qui assurait la sécurité et le personnel qui, en échange, apportait sa volonté de collaborer de son mieux aux objectifs communs. Ce n'est plus le cas. Et, alors que la mobilité était perçue par le marché du travail comme un signe d'instabilité, c'est maintenant un élément positif du curriculum vitae, dans la mesure où cela implique une diversité d'expériences. Le parcours de carrière s'en trouve

donc profondément modifié. Il privilégie la formation tout au long de la vie et ouvre ainsi des possibilités d'évolution et de développement personnel qui n'existaient pas quand les promotions reposaient surtout sur la séniorité dans l'emploi. L'importance – et la signification – de ces possibilités de développer une carrière fondée, non sur le mérite de l'exécution d'une tâche mais sur la preuve renouvelée de sa valeur professionnelle, représente probablement un support de motivation.

Reconnaître l'utilité sociale et éthique du travail

La fierté liée au travail est venue longtemps de l'appartenance à une entreprise, publique ou privée dont l'image ou la réputation renforçait l'estime de soi, ou bien dans le cas des moyennes et des petites entreprises, de l'appartenance à un « métier », avec ses traditions et ses impératifs de moralité et de professionnalisme. Dans les deux cas, cette appartenance qui coïncidait avec l'identité personnelle constituait une des bases de l'estime de soi. La mobilité individuelle, les réorganisations fréquentes des grandes entreprises et la disparition des métiers au profit des profils de compétences ont affaibli ces sources de motivation. Pourtant, le souci de l'éthique des activités professionnelles est resté vivant et devrait pouvoir constituer une autre source de motivation.

Mettre en évidence la contribution à travers le regard des autres

Le témoignage des autres sur sa valeur personnelle représente une source de motivation potentielle, à travers la prise de connaissance de l'efficacité person-

nelle. En témoigne le succès des procédures dites à 360° qui, entre autres effets, redynamisent des personnes qui n'avaient pas confiance en elles, grâce à l'envoi par les autres d'informations positives sur leur comportement et sur leur travail. Ce processus montre le rôle central de l'image de soi dans le processus motivationnel.

Le monde du travail évolue

- Les tâches et les fonctions réorganisées du fait du progrès technologique font davantage, et plus souvent qu'auparavant, appel au fonctionnement cognitif et moins souvent aux qualités physiques.
- Les rôles professionnels concernent plus souvent la recherche des dysfonctionnements ; les prises d'initiatives destinées à éviter des problèmes sont encouragées.
- Le progrès technologique et le rôle croissant joué par les ordinateurs et par les robots ont fait disparaître de nombreux postes, ont rendu obsolètes des compétences acquises et en ont créé d'autres.
- La redistribution de la population active incite à penser que les activités professionnelles acquièrent des fonctions différentes, aussi bien par rapport à l'identité personnelle, que par rapport aux besoins à satisfaire.
- La formation en cours de carrière est devenue un aspect important du développement personnel, de la carrière et de la construction de l'identité personnelle.

- Le travail en équipe est rendu nécessaire par la complexité des opérations et la diversité des compétences. Il rend difficile l'évaluation des performances individuelles.
- La redistribution de la population active, notamment son vieillissement et la part accrue de la main-d'œuvre féminine, à tous les niveaux hiérarchiques, modifie vraisemblablement les attentes individuelles concernant le travail.

Références citées

Amra S., *Vingt ans de métiers, l'évolution des emplois de 1982 à 2002*, Dares, Premières Synthèses, n° 43.2, octobre 2004.

Drucker P. F., *Post-capitalist society*, Butterworth-Heinemann, 1993.

Hamel G., Prahalad C. K., Kraut A., Kaufman A. *Evolving practices in human resources management*, Pfeiffer Company, 1999.

Handy C., *The age of unreason*, Arrow Bks, 1989.

Howard A. *The changing nature of work*, Pfeiffer Company, 1995.

Weber M., *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, Dover Publications, 2003.

Woodhall P., « Untangling E-Conomics », *The Economist*, Septembre 2000.

Conclusion de la partie 1

Des récompenses « au mérite » à l'image de soi

Les modèles de motivation au travail fondés sur la récompense au mérite, ou, plus simplement sur l'idée que le travail est motivé par des besoins à satisfaire, même s'ils apportent des schémas convaincants ne sont, en fait, applicables que dans des situations devenues plus rares, lorsque « *les objectifs sont clairs, qu'il y a beaucoup de récompenses disponibles, et qu'il est facile d'associer ces récompenses aux performances* » (B. Shamir, 1996). Même si certaines de ces situations existent encore et qu'elles justifient la mise en œuvre des récompenses au mérite, il faut enrichir la liste de nos stratégies motivationnelles et tenir compte des nouvelles situations de travail.

Peut-être devrions-nous mieux poser la question. Au lieu de chercher ce qui motive les gens à travailler, il faut se demander ce que nous sommes motivés à faire. Par exemple, comme le précise Christine Doyle (2003), quelqu'un qui fait un travail qui lui déplaît n'est pas motivé à travailler, il souhaite seulement

gagner l'argent nécessaire à sa famille, donc qui correspond à son identité de mère ou de père de famille, mais pas à son identité professionnelle. Si on lui propose plus d'argent pour travailler plus, cette personne le fera probablement, toujours pas parce que le travail la motive, mais parce qu'elle souhaite gagner plus d'argent.

Pour continuer à suivre l'analyse que propose Christine Doyle, il y a donc deux raisons principales et différentes de travailler, et il est vraisemblable que la seconde devienne plus fréquente dans le monde actuel :

- Le travail peut être un moyen de satisfaire des besoins qui sont importants pour nous, mais qui ne sont pas directement liés au travail et qui passent par un échange entre récompenses et travail accompli.
- Ou bien l'activité de travail elle-même peut correspondre à ce que nous valorisons, c'est-à-dire à ce qui est important dans notre identité, et, dans ce cas, nous le ferons avec motivation, même sans récompense. C'est sûrement vrai de nombreuses activités bénévoles, et aussi, par exemple, de la participation à des activités sportives non professionnelles et des travaux ménagers.

Revenons au travail salarié. Le chapitre 1 a montré que la signification et la valeur du travail ont profondément, et à plusieurs reprises, changé dans le passé. Le chapitre 2 a décrit comment l'accroissement de la compétition internationale impose d'adapter en permanence produits et services, il a aussi montré que la rapidité du progrès technique périclète rapidement

les processus de production et la méthodologie des services et que l'accès facile à une quantité énorme d'informations force à s'adapter de manière rapide aux contraintes du marché. Il a montré également que le modèle hiérarchique qui implique que les cadres aient la charge de résoudre les problèmes et attendent de leurs collaborateurs qu'ils soient des exécutants passifs disparaît progressivement. Les organisations ont donc de plus en plus besoin de personnel susceptible de prendre des initiatives efficaces, à tous les niveaux. De ce fait, l'esprit de décision, l'imagination, la créativité sont des qualités importantes, même en bas de l'échelle hiérarchique. En d'autres termes, le progrès technologique et la compétition internationale centrent les objectifs de la motivation sur des compétences et sur des comportements nouveaux, et moins sur le respect de règles durables que sur les qualités d'initiative, moins sur la docilité passive que sur la mise en œuvre et le développement des qualités personnelles. Dans des structures organisationnelles différentes, chacun a la charge de faire face à des incertitudes, voire à des crises, alors que dans le passé, ces responsabilités étaient le fait de l'encadrement de haut niveau. Autrement dit, on recherche bien moins des personnes passives et obéissantes, motivées seulement parce qu'elles reçoivent en échange de leur travail, que des personnes impliquées, pour qui le travail a une signification personnelle. Bref, les ressorts de la motivation ont changé, peut-être pas pour tous, mais pour beaucoup.

La source de la motivation peut donc toujours être (mais de plus en plus rarement) ce qu'on échange contre le travail, ou (de plus en plus souvent) le travail

lui-même qui représente alors un facteur potentiel de motivation à condition de correspondre à l'image que nous avons de nos compétences et de notre rôle social, image que nous souhaitons défendre, actualiser et améliorer. Beaucoup de modèles théoriques, justifiant des stratégies précises, ont été consacrés aux motivations par les récompenses, qui constituent la première éventualité (C. Lévy-Leboyer, 2006). Mais ce n'est que récemment qu'on s'intéresse à une source de motivation directement tirée de l'exercice même du travail, des responsabilités et du rôle social qu'il implique.

Gérer les motivations par l'intermédiaire des récompenses accordées au travail exécuté ne pose pas de difficultés majeures, même s'il faut connaître la hiérarchie des besoins à satisfaire, s'il faut savoir les identifier pour des populations différentes, et même si leur répartition et les conditions de leur attribution posent des problèmes parfois délicats. Mais les processus psychologiques impliqués lorsqu'on tente de mobiliser les sources « internes » de la motivation sont plus complexes parce qu'ils mettent en jeu ce paramètre psychologique qu'est l'image de soi, sa genèse et ses composantes, aussi bien que les différents environnements socioculturels et les valeurs qu'ils véhiculent.

Mieux comprendre comment se construit la motivation interne, comment elle se rattache à l'image de soi et comment interviennent dans ce processus, non seulement nos valeurs personnelles, mais également les valeurs culturelles qui caractérisent la société où nous vivons, constitue l'objectif de la seconde partie de cet ouvrage.

Références citées

Doyle C., *Work and organizational psychology*, Psychology Press, Hove, East Sussex, 2003.

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

Shamir B., « Meaning, self and motivation in organizations », in Steers R., Porter L. W. et Bigley G. A., *Motivation and leadership at work*, McGraw, 1996.

Partie 2

**Environnement social,
image de soi
et motivation**

Chapitre 3

Valeurs culturelles et motivation

Être motivé, c'est consacrer des efforts significatifs à l'accomplissement d'un objectif précis. Et il ne faut pas confondre la motivation avec l'énergie et le dynamisme personnel. Énergie et dynamisme sont des caractéristiques individuelles stables qui déterminent le comportement, alors que la motivation n'est pas une qualité fondamentale, présente quelle que soit l'activité, quel que soit l'environnement et susceptible de différencier les individus entre eux. La preuve en est : lorsqu'une même personne peut être motivée pour une activité mais pas pour une autre. Et ce n'est pas non plus l'effort nécessaire qui détermine la motivation : on peut être prêt à s'entraîner en vue d'une compétition sportive exigeante, mais ne pas être motivé pour exécuter un travail facile.

Il faut probablement poser la question à l'envers. Et, au lieu de chercher à comprendre qui est motivé, se demander ce qui rend une activité motivante. C'est le fait qu'elle ait une valeur pour nous et il y a beaucoup

de raisons possibles à cela. Certes, dans le cas du travail, et, de manière générale, de l'activité professionnelle, la première source de motivation, celle que A. Maslow place à juste titre au sommet des priorités, est constituée par la satisfaction des besoins physiologiques, en d'autres termes, par ce qui nous permet de survivre – nourriture, vêtements, logement... Mais une fois ces besoins vitaux satisfaits, et parfois même avant, d'autres priorités se font jour et déclenchent nos motivations. Cette manière d'envisager les ressorts de la motivation comme une liste de besoins à satisfaire, conduit à ne mettre l'accent que sur les perceptions et les représentations individuelles de l'environnement, sans tenir compte des normes collectives qui gouvernent les attitudes face à cet environnement et qui influencent les objectifs que chacun va chercher à atteindre. Cela conduit forcément à élaborer des stratégies motivationnelles centrées sur les facteurs individuels, comme les plans de récompense et même l'enrichissement des postes de travail.

Se limiter aux facteurs individuels de la motivation revient à détacher l'individu de son contexte social, et à sous-estimer notamment l'importance des valeurs culturelles comme déterminante de nos comportements.

En quoi ces normes partagées influencent-elles les processus motivationnels ?

- En premier lieu, l'identité personnelle est structurée par le processus de socialisation qui transmet la culture d'une génération à l'autre. Et nos comportements sont, à leur tour, déterminés par les valeurs que véhicule cette identité sociale.

- En second lieu, ce que nous cherchons à obtenir, en particulier par nos comportements dans les activités de travail, est également tributaire des valeurs culturelles.

Ainsi, dans les cultures collectivistes comme au Japon, c'est l'appartenance au groupe, son approbation et tout ce qui fortifie l'insertion de l'individu dans son contexte socioprofessionnel qui motivent les comportements, alors que, dans les cultures individualistes, comme la nôtre, c'est avant tout les paramètres individuels qui caractérisent chacun d'entre nous.

Tenir compte des singularités culturelles est particulièrement important à un moment où la globalisation de l'économie rend nécessaire une approche diversifiée de la gestion des ressources humaines. Une autre raison impose de prendre en compte ces différences. Les recherches sur la motivation et sur l'efficacité des différentes stratégies motivationnelles ont été élaborées dans des pays économiquement développés et, pour la plupart, dominés par une culture individualiste ; ce qui pose problème quant à la possible généralisation de leurs conclusions à une époque où la globalisation de l'économie mondiale, la multiplication des entreprises multinationales et l'immigration des travailleurs d'une région à l'autre du globe mettent en question la possibilité d'appliquer dans des contextes sociaux différents les mêmes stratégies motivationnelles.

En fait, une réelle parenté unit besoins à satisfaire et valeurs à respecter, qu'il s'agisse de valeurs culturelles, transmises par notre environnement national, ou de valeurs personnelles, transmises par le groupe familial ou développées au fil de nos expériences. Des relations étroites entre besoins et valeurs se tissent au

niveau des représentations cognitives, et les valeurs sont les représentations cognitives des besoins. Elles exigent la présence de processus conscients dont seuls les êtres humains sont capables, et elles correspondent à l'idée selon laquelle certains comportements et certains objectifs sont préférables aux autres. Les valeurs permettent donc d'exprimer les besoins humains qui guident l'action. Certaines valeurs sont « terminales » comme la paix, la liberté ou encore l'égalité, et d'autres sont « instrumentales » comme être ambitieux, sociable ou encore coopératif. De ce fait, ce sont les valeurs qui servent de connexion entre les besoins, les objectifs et les intentions dans la séquence motivationnelle.

Cette séquence comporte six étapes :

- des besoins aux valeurs ;
- des valeurs aux objectifs ;
- des objectifs aux intentions ;
- des intentions aux performances ;
- des performances aux récompenses ;
- puis, quand elles sont obtenues, des récompenses aux satisfactions.

Et les besoins ne peuvent pas se transformer en objectifs s'ils n'ont pas une représentation cognitive sous la forme de valeurs.

Pourquoi ces valeurs culturelles ont-elles un impact important sur la genèse de la motivation au travail ? Parce que chacun d'entre nous fait partie d'une communauté sociale qui partage les mêmes valeurs, et que cette appartenance est un des fondements de l'identité

personnelle. Il est donc essentiel de prendre en compte, non seulement les facteurs individuels mais aussi les valeurs collectives, notamment celles qui caractérisent la culture de notre pays, et d'analyser la manière dont elles peuvent déterminer l'efficacité des stratégies motivationnelles. Et, si on veut suggérer de nouvelles stratégies motivationnelles, il faudra tenir compte de ces caractéristiques, et par conséquent, bien comprendre ce qui caractérise les valeurs culturelles françaises.

La culture et les ressorts de la motivation

Les attitudes culturelles que chacun d'entre nous a acquises par le processus de socialisation auquel il est exposé dès l'enfance sont d'importants déterminants de nos comportements. Bien sûr, cela ne signifie pas que nous nous comportons tous d'une manière convenue. Mais face à une situation donnée, nous avons tendance à réagir d'une façon qui est cohérente avec notre culture de référence. C'est probablement moins vrai lorsque la situation a un caractère évident.

Par exemple, si la direction de votre entreprise décide de réduire l'effectif en supprimant le service auquel vous appartenez, la situation est claire et la réponse, indépendante des valeurs culturelles, mobilisera le groupe concerné afin d'organiser une protestation collective. Mais si la gestion d'un service de vente impose un quota de chiffre d'affaires à chacun des vendeurs, un comportement déterminé par l'individualisme vertical sera déclenché, c'est-à-dire que chacun travaillera pour soi, sans chercher l'appui du groupe, ce qui ne serait probablement pas le cas dans une culture collectiviste.

Dans une situation ambiguë, le comportement individuel diffère donc selon que la culture d'appartenance est individualiste ou collectiviste.

Pour prendre un autre exemple, si le fait de partir en vacances à une certaine date entraîne des difficultés pour les collègues, les collectivistes vont aménager en commun leur calendrier de vacances, et les individualistes ne vont le faire que contraints et forcés.

Par ailleurs, les personnes qui utilisent habituellement une certaine référence culturelle ne se sentent pas confortables quand il leur faut se comporter autrement, aussi développent-elles des habitudes de comportement cohérentes avec leur culture. Il est évident que ces dimensions culturelles sont des tendances moyennes et que des individus peuvent s'en écarter plus ou moins si la situation l'exige. Mais l'appartenance à une culture implique que chacun de ses membres adopte spontanément des comportements conformes à cette culture et ne s'en écarte qu'au prix d'un réel effort (H. Triandis, 1997).

Dans les sociétés qui ont une distance de pouvoir élevée, comme la société française, il y a souvent une forte inégalité entre les salaires et autres rémunérations ainsi que dans les symboles de statut et, de manière plus générale, entre les cadres et leurs subordonnés en matière de qualité de la vie de travail. Dans les sociétés à culture individualiste et verticale, la différence entre les salaires des cadres supérieurs et ceux des employés peut être considérable et le sentiment d'inégalité non justifiée est accru par l'importance des « parachutes » qui accompagnent le licenciement des cadres de très haut niveau. Dans tous ces cas, la gestion de la

motivation repose sur l'équité perçue des récompenses indexées sur les performances. Et elle ne serait probablement pas acceptée dans d'autres cultures, notamment dans les cultures collectivistes qui refusent un système susceptible de créer une compétition entre les membres d'une même équipe ou d'un même service.

Individualisme et collectivisme

Les résultats de l'enquête, de Hofstede (1980) sur 117 000 personnes travaillant pour IBM dans 66 pays différents ont permis d'identifier plusieurs facteurs qui caractérisent les valeurs culturelles partagées par la majorité des personnes habitant et vivant dans ces pays. La dimension la plus nette, et celle sur laquelle il existe actuellement le plus de recherches analysant sa signification et ses conséquences comportementales, concerne l'individualisme opposé au collectivisme. Une enquête récente, dirigée par Robert House (2004), qui a réuni plus de 80 chercheurs dans 62 pays, a confirmé son importance. L'intérêt de ces études vient du fait que la conception des questionnaires et l'analyse des résultats sont orientées vers les valeurs liées au travail.

Qu'est-ce que signifient ces deux concepts

Ils correspondent au fait de poursuivre des objectifs individuels, ou, au contraire, de s'assigner des objectifs liés au groupe, ce qui donne aux activités de travail soit un rôle de développement de l'identité individuelle, soit une fonction essentiellement socialisante. Autrement dit, dans un cas, le travail est avant tout un moyen de satisfaire des besoins individuels, dans l'autre cas, c'est surtout un vecteur d'intégration

sociale, et les objectifs du groupe ont alors plus d'importance que les objectifs individuels. Les personnes qui sont socialisées dans une culture individualiste donnent une priorité au fait d'être indépendantes dans leur travail, c'est-à-dire de compter avant tout sur elles-mêmes, et d'avoir une réelle autonomie de décision. En outre, elles s'attendent à recevoir des évaluations portant sur leur contribution personnelle. À l'inverse, celles qui ont été socialisées dans des cultures collectivistes se perçoivent avant tout comme membres d'un réseau de relations sociales. Elles cherchent à souligner leurs similarités avec les autres membres du groupe et utilisent des références collectives pour évaluer les situations et les comportements.

Dans les cultures collectivistes, le groupe professionnel, ou même l'organisation, est utilisé par l'individu pour se décrire, plutôt que les caractéristiques individuelles (je suis « un EDF », « un postier », « un universitaire »). Les cultures collectivistes favorisent les normes et les règles qui fondent l'harmonie dans le groupe, et c'est la sécurité, le sens du devoir et le respect des règles communes qui sont les valeurs dominantes. Dans les cultures individualistes, on valorise au contraire la compétition, l'autonomie, l'égalité des chances, ce qui a évidemment un impact fort sur la signification du travail, comme sur l'efficacité des différentes sources de motivation. Dans les cultures collectivistes, chacun appartient à un très petit nombre de groupes auxquels il est fortement attaché, et pour lesquels il manifeste une réelle solidarité, alors que les individualistes choisissent dans une gamme importante de groupes celui ou ceux qui correspondent à leur profil personnel et sont prêts à changer de

groupe de référence si la situation l'impose. Les personnes appartenant à une culture collectiviste ont un groupe stable auquel elles s'identifient, alors que les individualistes doivent faire de gros efforts pour se faire accepter par différents groupes et cette affiliation est souvent remise en cause. En particulier, ils abandonnent un groupe de référence quand celui-ci ne sert plus leurs objectifs. Les comportements sociaux varient donc fortement en fonction de la position culturelle sur l'une ou sur l'autre des valeurs individualisme/collectivisme.

Analyse comparative à l'échelle des pays

Les études comparatives entre des pays à forte culture collectiviste et des pays individualistes mettent en évidence des différences qui concernent évidemment la valeur attribuée à la réussite individuelle, mais aussi à l'indépendance, au développement des compétences et à la compétition, par opposition à la loyauté au groupe et à la coopération. En réalité, ces valeurs coexistent dans toutes les cultures, mais avec une force relative qui varie. Les pays les plus individualistes sont la France, les États-Unis et la Grande-Bretagne. D'une manière plus générale, les pays de l'Europe du Nord et de l'Amérique du Nord sont ceux où la valeur individualiste est centrale, alors que l'orientation collectiviste caractérise, par exemple, les pays d'Asie de l'Est.

En outre, plusieurs points méritent d'être notés.

- D'abord le décalage entre terrains de recherche et situation mondiale. La majorité des personnes dans le monde est socialisée dans une culture collectiviste, alors que la plupart des recherches sur la

signification du travail, sur les sources de motivation et sur l'importance du travail dans la vie des individus, sont faites par des spécialistes qui appartiennent eux-mêmes à des cultures individualistes et qui travaillent sur des échantillons de population caractérisés par les mêmes cultures.

- Ensuite, aucune société n'est homogène du point de vue de l'importance de ces valeurs culturelles. Notamment, les catégories sociales les plus élevées ont des valeurs plus individualistes, les hommes plus que les femmes et les habitants des grandes villes plus que les habitants de zones rurales (H. Triandis, 1997).
- Enfin, on ne peut manquer d'être frappé par le fait que la culture individualiste caractérise avant tout les pays déjà fortement industrialisés, alors que les pays actuellement dans une phase de développement économique rapide comme la Chine s'industrialisent en s'appuyant sur une culture à orientation plus collectiviste.

Il y a bien d'autres exemples de pays présentant des différences culturelles sur ce thème :

- La culture indienne donne une place centrale aux différences entre individus, attribuant ainsi un rôle symbolique aux tâches que chacun a le droit et le devoir d'accomplir.
- Dans la culture japonaise, au contraire, les règles fondamentales interdisent de se différencier des autres, ce qui donne à la réussite professionnelle une place relative.

- La culture israélienne a tendance à considérer les rôles professionnels et les fonctions parentales comme interchangeable.

Dans tous ces cas, et même si c'est pour des raisons différentes, les compétences professionnelles constituent la base de l'identité individuelle.

Les quelques exemples cités ci-dessus, même s'ils ont été décrits de manière succincte, montrent que le travail répond à des impératifs très différents selon les cultures, et que, par conséquent, la gestion de la motivation, l'intégration dans l'entreprise, la constitution et le bon fonctionnement des équipes obéiront à des valeurs et à des règles très différentes. Et on ne peut pas stimuler la motivation de la même manière dans des cultures qui mettent l'accent sur les valeurs individualistes, attribuent les performances aux efforts individuels, et donnent de l'importance à la compétition et dans celles où ce sont les groupes qui reçoivent des objectifs, qui sont considérés comme la source de créativité et qui sont jugés responsables des résultats obtenus – la contribution de leurs membres étant avant tout liée à l'harmonie du groupe et au respect des décisions collectives.

La France est un pays à culture fortement individualiste, ce qui justifie l'attachement à la stratégie actuelle puisqu'elle consiste essentiellement à récompenser chaque individu en fonction du travail qu'il vient d'accomplir. Dans la mesure où, du fait des progrès technologiques décrits dans le chapitre précédent, le mérite de chacun devient difficile à évaluer objectivement, il faudra trouver un moyen d'asseoir quand même les motivations sur ce qui caractérise la culture

individualiste de notre pays. L'alternative n'est sûrement pas de passer à une gestion collectiviste des motivations, qui consisterait à récompenser les résultats du travail collectif, mais plutôt de chercher à faire correspondre l'activité professionnelle avec les valeurs individuelles et l'image de soi.

Deux autres dimensions culturelles importantes

Deux autres valeurs sont également importantes parce qu'elles vont nous permettre de mieux mettre en relief la singularité française. Il s'agit de la distance de pouvoir qui caractérise les rapports entre différents niveaux hiérarchiques, et plus généralement le degré d'inégalité dans la société et de l'évitement de l'incertitude qui gouverne les attitudes et les comportements devant les situations incertaines ou inconnues.

La distance de pouvoir

La distance de pouvoir concerne le degré d'inégalité entre ceux qui ont du pouvoir (notamment les cadres) et ceux qui en ont moins, ou même qui n'en ont pas (notamment les travailleurs en bas de l'échelle hiérarchique), et le fait de créer une distance, sociale et symbolique, plus ou moins forte entre ces différentes catégories. Dans les sociétés à forte distance de pouvoir, chacun des membres de l'organisation connaît et respecte sa place dans la hiérarchie, utilise et identifie les symboles de statut qui caractérisent son niveau personnel et celui des autres. La distance de pouvoir crée, en outre, lorsqu'elle est forte, le sentiment d'être différent des autres, ce qui entraîne, pour les sociétés à forte distance de pouvoir, de mettre en

évidence et d'encourager ce qui distingue les individus entre eux.

Les cultures qui soulignent les aspects identiques des individus sont appelées « horizontales ». Elles impliquent une notion d'égalité au sens où différents individus sont interchangeables. Au contraire, les sociétés à culture « verticale » soulignent les différences entre individus et entre catégories sociales.

Avec l'Inde – où même si le système des castes a été aboli, la culture de base continue à en tenir compte – et les pays arabes, la France fait partie des pays où la distance de pouvoir est forte et les différences entre personnes de statut différent fortement marquées. Un exemple facile à observer concerne les attributs liés à la fonction de cadre ou de hiérarchique de haut niveau dans la fonction publique : cantine, place de parking réservée, décoration des bureaux... Cette caractéristique française n'est pas sans influence sur la gestion de la motivation. En particulier, elle rend plus difficile le fait, pour l'encadrement, de donner de l'autonomie et de déléguer des décisions, même si ses collaborateurs possèdent les compétences nécessaires.

La complexité croissante des technologies jointe à l'accès élargi aux informations contraint à repenser la nature et l'exercice de la distance de pouvoir. L'autorité hiérarchique dans les organisations ne peut plus s'appuyer, comme cela a été longtemps le cas, sur le fait pour l'encadrement d'être capable d'accomplir ce dont chacun de ses collaborateurs est chargé. Il faudra faire accepter une distance de pouvoir plus flexible et fondée sur les compétences individuelles, indépendamment du rang dans la hiérarchie, en rendant

chacun plus conscient de la réalité et de l'importance de ses compétences personnelles. C'est d'ailleurs ce qui se passe dans les organisations qui remplacent progressivement les hiérarchies pyramidales par des structures matricielles, essentiellement constituées d'équipes sans rapport hiérarchique entre elles, et qui sont dissoutes lorsque leur objectif est atteint. Le responsable d'une équipe de projet a le pouvoir, dans la mesure où il possède les compétences requises par le projet, et aussi longtemps que l'objectif n'est pas atteint.

L'évitement de l'incertitude

Le fait d'éviter l'incertitude se traduit par des règles précises et des comportements rituels. Les personnes appartenant à des cultures qui évitent l'incertitude ont des principes clairs, sont peu tolérantes et les règles qui régissent les organisations auxquelles elles appartiennent sont peu flexibles. En revanche, les cultures qui tolèrent l'incertitude sont moins formelles et acceptent des règles plus souples. La France fait partie des pays qui évitent l'incertitude, à la différence, par exemple, du Danemark et de la Suède.

L'évitement de l'incertitude a d'autres conséquences : l'attachement à la séniorité comme facteur de promotion en fait partie, ce qui peut être une réelle source de problèmes à une époque où, comme on l'a noté dans le chapitre 2, le développement des carrières se fait de plus en plus en fonction de l'acquisition de nouvelles compétences. C'est dire que les carrières fondées sur la séniorité impliquent moins d'effort individuel et reposent sur l'accumulation d'expériences homogènes. Il n'est donc pas étonnant de constater que

l'évitement de l'incertitude est négativement corrélé au désir de réussir, probablement parce que l'ambition professionnelle suppose la prise de risque, donc une attitude active devant les situations dont l'issue n'est pas totalement prévisible. En d'autres termes, cette valeur culturelle rend probablement une majorité des travailleurs de notre pays méfiante devant la recherche d'expériences nouvelles, dont l'issue est peut-être incertaine, mais qui constitue de plus en plus un impératif à une époque de progrès technologique rapide et de globalisation de l'économie.

Même si cette valeur culturelle qui caractérise la France n'intervient pas directement sur le dynamisme des motivations, il faut souligner qu'elle va à l'encontre du développement, aujourd'hui très nécessaire, de l'initiative.

Contexte culturel et efficacité des stratégies motivationnelles

Il est possible, à partir des descriptions qui précèdent, de préciser comment l'efficacité des stratégies motivationnelles dépend du contexte culturel. Ainsi, l'enrichissement des tâches, qui consiste à rendre le travail plus significatif, peut être adapté aux tâches individuelles, ou bien être géré au niveau du groupe, respectant ainsi aussi bien les cultures individualistes que collectivistes. En revanche, la plupart des actions de management visant l'amélioration de la qualité reposent sur des équipes et s'adaptent mal aux cultures individualistes. Elles n'ont de chance d'être efficaces dans ces cultures que si le dispositif permet à chaque individu de se sentir personnellement responsable et si

les efforts individuels comme les efforts collectifs sont l'objet de récompenses. C'est la façon dont sont gérés les cercles de qualité au Japon (M. Erez, 2005).

Cet exemple japonais montre bien que toute stratégie motivationnelle doit être adaptée à la culture nationale. De la même manière, la participation aux décisions n'a pas toujours et partout d'effet motivateur. Dans les cultures collectivistes et à faible distance de pouvoir, c'est le fait, pour la hiérarchie, d'imposer des objectifs sans aucune participation aux décisions qui détruit la motivation. Mais dans les cultures individualistes et à forte distance de pouvoir, comme la France, le respect culturel de la hiérarchie fait accepter les objectifs imposés mieux que dans les cultures individualistes et à faible distance de pouvoir (M. Erez, 1997).

Toutefois, il faut tenir compte du fait que même si les cultures diffèrent, il y a des sources de motivation qui traversent les frontières, parce que certains besoins humains sont universels. C'est le cas de tout ce qui peut conforter l'estime de soi, de ce qui peut renforcer et préciser le sentiment d'efficacité et de ce qui construit la cohérence de l'image de soi. Toutefois, la force relative de ces différents besoins et la nature des moyens mis en œuvre pour les satisfaire sont bien fonction de la culture dominante.

Comment s'opère cette influence des valeurs culturelles sur les comportements ? Hofstede (1980) utilise la métaphore de la culture comme le « software de l'esprit ». Le hardware est universel et nous l'utilisons tous. Mais le software fait interpréter les informations différemment en fonction de sa culture. Par exemple, l'évaluation de la performance de chacun sera perçue

positivement par les membres des sociétés individualistes et négativement par les membres des sociétés collectivistes parce qu'il s'agit d'une démarche qui contredit le concept de travail en équipe, où la performance est perçue comme le résultat de l'effort commun. Les comportements au travail sont donc fonction à la fois des valeurs culturelles et du type de stratégies motivationnelles. Ces deux aspects interagissent avec des conséquences sur les régulations de l'image de soi et de l'identité (P.C. Earley, 1994).

On peut retenir que, en règle générale, la structure de motivation des personnes appartenant à une culture individualiste met l'accent sur les droits individuels et sur les succès personnels, plutôt que sur les succès du groupe d'appartenance. Cela implique que les objectifs des membres de cultures individualistes seront relativement hétérogènes, qu'ils vont rechercher des postes de travail comportant des défis, donc une reconnaissance personnelle, avec des buts personnels.

Encourager les sources de motivation interne

Les valeurs culturelles représentent des déterminants importants de nos comportements professionnels. Toute stratégie motivationnelle devra donc en tenir compte. On ne peut pas, pour gérer la motivation, et dans le cas présent, pour échapper à la démotivation, tourner le dos à nos valeurs culturelles et mettre en œuvre des stratégies qui seraient fondées sur des valeurs différentes. En d'autres termes, importer une stratégie motivationnelle sous prétexte qu'elle a été efficace ailleurs risque de décevoir. Et il est peu vrai-

semblable que des stratégies identiques aident à reconstruire la motivation dans des secteurs et à des niveaux hiérarchiques différents. La mixité culturelle qui caractérise de plus en plus la population active rend le tableau encore plus complexe.

Comment dépasser ce constat ? En France, et jusqu'à maintenant, ce sont surtout les récompenses fondées sur les performances qui ont été utilisées. Autrement dit, des sources de motivation externes. Elles permettent, en effet, d'utiliser des stratégies motivationnelles cohérentes avec notre culture individualiste, qu'il s'agisse de récompenses individuelles avec un différentiel de salaire élevé, de systèmes de prises de décision hiérarchiques exécutées dans une structure claire d'autorité et de responsabilité, ou encore de promotions fondées sur le mérite individuel.

Par ailleurs, les conditions de travail actuelles, telles qu'elles ont été décrites dans le chapitre précédent, rendent difficile la gestion objective des récompenses individuelles, et d'une manière générale, de toutes les stratégies motivationnelles qui reposent sur la mise en œuvre d'une source de motivation externe. On peut en rappeler les raisons : la difficulté à isoler de manière fiable les contributions individuelles et le fait que la majorité des résultats suppose soit un travail en équipe, soit l'appel à des compétences multiples. En outre, les qualités d'initiative, de créativité et la capacité à prendre des responsabilités sont devenues plus importantes que la docilité vis-à-vis de la hiérarchie et le respect des règles. Encourager initiatives et responsabilité, c'est stimuler les ressources personnelles, l'autonomie et la prise de décision personnelle.

Si on veut lutter contre la démotivation actuelle, il faut donc probablement se tourner vers les sources de motivation « interne », celles qui sont fondées sur le travail lui-même, sa correspondance avec les valeurs culturelles et avec l'image de soi. Mais, pour avancer dans cette voie, il faut mieux comprendre la genèse de l'image de soi et de l'identité personnelle et leur rôle dans la construction de la motivation. C'est l'objet du chapitre suivant.

Références citées

- Erez M., Earley P. C., *Culture, self-identity, and work*, Oxford University Press, 1993.
- Erez M., « A culture based model of work motivation », chapitre 8 in Earley P. C. et Erez M., *New perspectives on industrial/organizational psychology*, Pfeiffer & Company, 1997.
- Erez M., Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology, chapitre 11, in H. Triandis, M. D. Dunnette, L. M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2^e édition, vol. 4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1994.
- Hofstede G., *Culture consequences*, Sage, 1980.
- House R.I., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman M., Gupta P.W., *Culture, leadership and organizations: the globe study of 62 societies*, Sage Publications, 2004.
- Lévy-Leboyer C., *La motivation au travail*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Maslow A.H., *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1954.
- Shamir B., « Meaning, self and motivation in organisations », in Steers R., Porter L.W., et Bigley G.A., *Motivation and leadership at work*, McGraw, 1996.
- Triandis H., « Culture theory and the meaning of relatedness », chapitre 2 in Earley P. C. et Erez M., *New perspectives on industrial/organizational psychology*, Pfeiffer & Company, 1997.

Chapitre 4

Image de soi et motivation

Pendant longtemps, l'échange entre un travail et ce qu'on va gagner pour l'avoir exécuté a paru être la base d'un modèle de motivation au travail qui justifie les stratégies fondées sur la nature et l'importance des récompenses. De fait, de nombreuses recherches ont permis de mieux comprendre ce qui module l'efficacité du lien entre récompense et performance (C. Lévy-Leboyer, 2006). Mais toutes ont mis l'accent sur les facteurs cognitifs de la motivation, c'est-à-dire sur les processus de traitement de l'information qui déterminent la manière dont sont perçues la tâche et ses exigences, ainsi que la récompense, sa nature et ses conditions. En d'autres termes, ces stratégies motivationnelles et l'analyse de leurs modes d'action ont isolé le couple individu/récompense de son passé et de son contexte social. Cela conduit à négliger les caractéristiques de l'environnement et à limiter les paramètres individuels aux besoins à satisfaire, omettant ainsi les normes personnelles liées à l'image de soi.

Pourquoi s'intéresser à l'image de soi ?

L'image de soi (ou *self concept*) est constituée par l'ensemble des affirmations faites explicitement, ou implicitement, par une personne à son sujet. C'est l'utilisation des mots « je » et « moi » dans les affirmations employées pour décrire les attitudes, les intentions, ainsi que les rôles et les valeurs qui caractérisent chacun d'entre nous (H. Triandis, 1997). Ces caractéristiques sont fonction aussi bien de l'expérience personnelle que des évaluations apportées par les autres, donc de l'environnement social. C'est, au total, la représentation que chacun d'entre nous a construite de sa personnalité, de son identité et de son rôle social (M. Erez et P.C. Earley, 1993).

L'observation quotidienne nous montre en effet que nos comportements ne sont pas automatiquement, voire passivement, gérés par la satisfaction de nos besoins. Des règles morales influencent nos conduites. Et nous avons une hiérarchie personnelle de priorités, fondées sur nos valeurs personnelles. D'un point de vue cognitif, comme d'un point de vue affectif, voire normatif, il y a des activités que nous sommes prêts à faire sans récompense monétaire, et d'autres que nous n'accepterons pas, quelle que soit la récompense. Les tâches professionnelles, qui nous intéressent ici, se déroulent dans un cadre social. Nous sommes soucieux de l'image que nous donnons aux autres et du respect des valeurs qui nous caractérisent, et parfois nous différencient des autres. Aussi défendons-nous l'image que nous voulons donner aux autres et cherchons-nous à la conforter en adoptant

des comportements qui lui correspondent. L'image de soi est donc une source de motivation importante et indépendante de la satisfaction de nos différents besoins.

L'image de soi a deux aspects : un aspect interne, qui correspond à peu près à la voix de la conscience, et un aspect externe, la face qu'on veut présenter aux autres – la signification symbolique de nos actions dans un contexte social donné. L'image qu'on donne aux autres a elle-même deux composantes, fondées sur nos propres valeurs et sur les normes correspondant à notre fonction dans une structure sociale donnée. Les règles morales qui font partie de l'image de soi sont le résultat de la socialisation qui nous a enseigné ce qui est permis et ce qui est interdit dans la société où nous vivons. Ces règles sont un élément fondamental de la vie en société. Même si des règles différentes caractérisent des cultures différentes, elles ont toutes un caractère relativement stable et elles correspondent aux valeurs culturelles. En revanche, l'autre aspect de l'image de soi, celui qui nous concerne plus personnellement et qui est le fruit de l'expérience, peut changer à mesure que les rôles et les fonctions changent de contenu et de statut.

Ces différents aspects sont d'importantes sources de motivation :

- D'une part, parce que nos comportements tendent à respecter les règles morales qui font partie de notre identité sociale, ainsi que les valeurs qui leur sont attachées.

- D'autre part, parce que nous nous comportons conformément aux attributs de notre rôle professionnel, tels que nous les concevons.

Dans les deux cas, nous cherchons à donner par nos comportements une image de nous-mêmes conforme aux règles morales que nous avons acquises et conforme aussi au rôle socioprofessionnel qui nous concerne.

Quel est le rôle de l'image de soi dans la genèse des motivations ?

Le *self concept* mobilise la motivation à agir, même dans des conditions de travail où les objectifs ne sont pas clairs, où les récompenses externes sont jugées inadéquates, ou encore lorsque le lien entre effort individuel et performance est affaibli parce que la performance est fonction de facteurs sur lesquels l'individu n'a pas d'impact (B. Shamir, 1996). Autrement dit, le rôle motivateur de l'image de soi est indépendant des conditions de la motivation « externe ». Il introduit, en effet, dans le processus motivationnel, les valeurs et le sens d'obligation morale qui donnent une signification personnelle à la situation.

On peut ainsi citer l'exemple du personnel paramédical, souvent mal payé avec des conditions de travail stressantes, mais qui reste motivé parce que cela correspond à son image de soi et à sa représentation de l'importance de son rôle professionnel. Mais, s'il en vient à considérer que ses conditions de travail ne lui permettent plus de fournir une performance qui correspond à ses valeurs, il est probable qu'il démissionnera.

On comprend mieux, et l'importance de l'image de soi et la complexité de son rôle dans le processus motivationnel, en énumérant les points suivants qui rappellent où et comment elle intervient :

- La représentation de soi est composée de différentes identités qui sont plus ou moins importantes pour nous. Et nous cherchons activement des occasions de réaliser ces identités.
- Les êtres humains ne sont pas seulement mis en mouvement par des objectifs matériels à atteindre. Leurs comportements sont aussi déterminés par des attitudes, des valeurs et des sentiments et, en même temps, ces comportements représentent une manière importante d'exprimer ces attitudes et ces sentiments.
- L'image de soi a une composante cognitive qui fait l'objet d'une évaluation par chacun d'entre nous. Et nous espérons tous pouvoir développer et conforter notre « estime de soi » et le sentiment de notre valeur – valeur et estime qui sont tributaires de notre culture et de nos exigences personnelles.
- Nous cherchons à protéger ce que nous percevons comme la cohérence de notre propre image, grâce à une continuité de comportements et d'attitudes dans le temps, c'est-à-dire entre le passé, le présent et l'avenir. En d'autres termes, nous tentons constamment de valider notre représentation de nous-même.
- Le comportement n'est pas toujours associé à des objectifs clairs et spécifiques. Il peut être motivé par des rêves qui nous mettent en mouvement et qui correspondent à notre échelle de valeur,

comme, la protection de la planète, la disparition de la pauvreté dans le monde...

L'image de soi est donc à la fois le résultat et le moteur d'une triple dynamique qui cherche à utiliser toutes les opportunités pour renforcer les informations positives sur soi, pour définir et promouvoir les arguments qui démontrent ses compétences, et pour maintenir une perception cohérente de soi-même (M. Erez et P.C. Earley, 1993). Ce qui signifie que l'aspect social de notre identité est tributaire des groupes de référence avec lesquels nous sommes en contact dans les situations sociales. Ces différents aspects de notre identité nous apportent une série de normes qui déterminent nos comportements. Nous sommes ainsi motivés par ce qui a de la valeur dans la société dans laquelle nous vivons. La motivation est donc fortement tributaire de la culture qui domine autour de nous, et elle est orientée par la recherche de ce que la société valorise, et de ce qui a de la valeur pour chacun d'entre nous.

La fonction de l'image de soi peut être observée dans de nombreux comportements de la vie quotidienne, qu'il s'agisse, ou pas, de travail.

On contribue à une action charitable ou encore on achète un produit fabriqué dans son pays plutôt que le concurrent venant de l'étranger parce que cela correspond à notre conception de la solidarité. On fait des heures supplémentaires, même peu rémunérées, parce que le service ainsi rendu nous donne le sentiment d'être utile aux autres. Le gérant d'un immeuble retarde l'expulsion d'un locataire qui n'a pas payé son loyer parce qu'il sait qu'il s'agit d'une personne qui a eu un deuil récent.

Bref, nos valeurs, les normes que nous avons intégrées, souvent sous l'influence du contexte social, ont un impact sur nos comportements, et les différencient des comportements que d'autres personnes adopteraient dans les mêmes situations, parce qu'elles ont des normes sociales différentes.

Comment se construit l'image de soi ?

Plusieurs processus, mettant en cause des paramètres distincts, contribuent à la construction de l'image de soi (M. Erez et P.C. Earley, 1993).

Le profil d'efficacité

Toute activité, professionnelle ou pas, donne l'occasion d'évaluer ses compétences, ce qui contribue à la définition de son « profil d'efficacité ». Ce sentiment d'être efficace pour une activité donnée peut venir de l'auto-évaluation de sa performance, ou, mieux encore, de l'évaluation faite par d'autres : supérieurs hiérarchiques, clients, personnes à qui on fournit un service... La comparaison de ses résultats avec ce qu'on peut juger du résultat des autres contribue aussi au sentiment d'efficacité. Le rôle de « l'expérience vicariante » (apprentissage par imitation d'un modèle qu'on observe, ou qu'on a eu l'occasion d'observer) est plus subtil : le simple fait de constater le succès d'autres qu'on juge semblables à soi accroît le sentiment de sa propre compétence. La persuasion verbale aussi, qui met en jeu l'environnement social, peut convaincre quelqu'un qu'il possède les compétences requises. Par ailleurs, la motivation est stimulée

lorsqu'on confie à quelqu'un une responsabilité qui est supérieure à son efficacité reconnue, parce que cela confirme un meilleur niveau d'efficacité et lui donne la volonté de répondre à la confiance qui lui a été faite.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les objectifs sont d'autant plus motivants qu'ils sont difficiles à atteindre, précisément parce que se voir confier une tâche difficile renforce le sentiment d'efficacité et stimule donc la motivation (E.A. Locke et G.P. Latham, 1990). Et l'inverse est vrai : les missions trop faciles découragent dans la mesure où elles menacent le « profil d'efficacité ». La surqualification actuelle de diplômés qui ne trouvent pas un travail correspondant à leurs attentes est une des explications de la démotivation ambiante.

L'effet de groupe

Dans les cas précédents, c'est l'identification des compétences individuelles qui est en cause. Mais il faut aussi tenir compte de l'importance de l'identification des compétences du groupe par ses membres, en particulier dans les cultures collectivistes où le travail en équipe et la perception de l'efficacité de l'équipe occupent une position centrale. La complexité actuelle des tâches et des missions a multiplié les activités qui ne peuvent se faire qu'en équipe. Dans une culture individualiste comme la nôtre, l'évaluation du rôle joué par ses compétences par rapport à celles du groupe participe à la motivation de chacun à coopérer efficacement avec les autres membres de l'équipe.

La cohérence de l'image de soi

L'image de soi fait partie de notre identité et nous avons besoin de la défendre. C'est parce que l'image de soi est cohérente qu'il est possible d'interpréter et d'intégrer les nouvelles expériences et de se comporter conformément aux valeurs impliquées par l'identité sociale. Cette cohérence explique la continuité de nos schémas de motivation, même en cas de changement de poste ou de fonction et également la manière dont seront interprétés nos succès et nos échecs, en fonction du nécessaire sentiment de continuité et de stabilité.

Le besoin d'autodétermination

Il ne s'agit en aucune façon du désir de contrôler l'environnement, mais d'un souhait d'autonomie, c'est-à-dire de pouvoir identifier sa contribution aux résultats obtenus. Le désir d'autonomie active aussi bien les effets des stratégies de motivation intrinsèque, que ceux des stratégies de motivation extrinsèque. D'une certaine manière, l'autonomie permet de choisir les sources de motivation que nous voulons satisfaire : les « récompenses » externes ont de la valeur pour nous ou de la valeur que nous attribuons directement au travail dont nous sommes chargés. Si le travail n'implique aucune possibilité d'autodétermination, ou encore si la situation est perçue comme nous échappant totalement, la démotivation s'installe avec le découragement (E.L. Deci et R.M. Ryan, 1985).

L'estime de soi

Le travail, les fonctions professionnelles, les évaluations formelles et informelles auxquelles elles donnent

lieu sont des sources importantes de l'estime de soi. Chacun intègre les informations qui lui sont accessibles et les interprète, le plus souvent de manière positive, ce qui signifie que nous retenons de préférence les informations susceptibles de renforcer notre estime de soi. Cette construction de l'estime de soi s'inscrit dans un développement général de l'identité personnelle qui consiste à chercher activement des activités qui seront significatives parce qu'elles s'intègrent dans le tableau général de nos compétences ou de nos intérêts (E.L. Deci et R.M. Ryan, 1985).

La motivation est liée à l'image de soi

L'image de soi au regard des valeurs culturelles

L'efficacité des différentes stratégies de management est tributaire de leur contribution à l'estime de soi, à l'évaluation de ses compétences et à la cohérence de l'image de soi. Mais il ne faut pas oublier que ces différents critères sont, eux-mêmes, appréciés en fonction des normes culturelles et personnelles. Notamment, dans les cultures qui défendent des valeurs collectivistes, les techniques de management qui renforcent la contribution de l'individu au groupe sont les plus efficaces. Et c'est le contraire, la mise en évidence de la contribution individuelle, qui est efficace dans les cultures individualistes comme la nôtre. Même si le rôle de l'image de soi, sous tous ses aspects, existe partout, aucune analyse de la motivation ne peut se dispenser de prendre en considération la culture du pays concerné.

Les valeurs culturelles servent donc à apprécier la signification des stratégies motivationnelles, ainsi que celle des résultats du travail. Elles impliquent des opinions concernant les modes de comportement préférables, opinions qui, dans le cas des valeurs culturelles, sont partagées par une majorité. Et les sources de motivation mises en œuvre par le management font l'objet d'évaluations positives quand elles correspondent aux valeurs culturelles. Par exemple, si la culture prône avant tout la solidarité entre collègues, une demande de la hiérarchie qui souhaite que chacun signale les comportements contre-productifs de ses collègues sera mal accueillie. Si c'est le contraire, ce qu'on nomme délation ailleurs sera considérée comme une contribution à l'efficacité collective du travail.

C'est le cas de la culture anglaise. Ainsi, on peut souvent voir au dos des voitures et des camions une invitation à signaler un conducteur incompétent ou non respectueux des règlements, invitation accompagnée par un numéro de téléphone. Le civisme consiste alors à protéger la communauté contre le comportement déviant d'un individu et non à faire preuve de solidarité à son égard.

Même si, dans les descriptions précédentes, la motivation n'a pas été toujours directement évoquée, elle apparaît comme liée à l'image de soi, comme condition, comme cause, ou encore comme conséquence.

Sentiment d'efficacité et motivation sont indissociables

Avoir le sentiment d'être efficace, ou pour employer un concept plus actuel, posséder les compétences nécessaires motive pour effectuer ce pour quoi on se

croit efficace. Et l'inverse est aussi vrai. Sans confiance en soi, on a peu d'ardeur à se consacrer à une tâche qu'on ne pense pas pouvoir maîtriser. En outre, la relation entre sentiment d'efficacité et motivation est dynamique. Le fait d'avoir bien fait un travail qui vous a été confié accroît la confiance en soi et le sentiment d'efficacité, peut-être même au-delà de la tâche spécifique. Et conforter l'image de soi, dans des situations et pour des challenges nouveaux est aussi une source de motivation. La force et la clarté de notre identité représentent un aspect important de notre équilibre. C'est pourquoi nous cherchons aussi bien à confirmer et à élargir notre profil de compétences qu'à expliciter et utiliser les valeurs culturelles et personnelles qui constituent le fondement de l'image de soi. La même dynamique est également vraie en ce qui concerne l'estime de soi qui se construit au fil des expériences professionnelles. Les occasions de développer et de confirmer l'estime de soi représentent une source de motivation, impliquant le désir de réussir ce qu'on entreprend.

Au total, qu'il s'agisse du sentiment d'efficacité, du besoin de cohérence ou encore du rôle de l'estime de soi, la motivation est fonction de l'image de soi. Et l'image de soi est elle-même fonction des valeurs sociales défendues par le ou les groupes auxquels on appartient. Analyser les causes de la motivation, aujourd'hui, c'est donc décrire les processus qui mobilisent les valeurs culturelles et les normes sociales dans un environnement complexe et qui a profondément changé, et savoir comment chaque individu perçoit la situation de travail, comment il l'évalue en fonction de sa culture et son *self concept*, et

comment la motivation est déterminée par ces représentations et par leur signification. Cela donne une place centrale à l'image de soi et à ses relations avec l'environnement social de chacun, ainsi qu'à ses liens de causalité avec les motivations et les comportements qu'elles déterminent.

L'identité personnelle, un paramètre important de la motivation

L'identité personnelle, notamment ce qui constitue l'image de soi, représente donc un paramètre important de la motivation et ce, pour plusieurs raisons. C'est en effet à la fois une cause et une conséquence de la motivation et des résultats du travail :

- Une cause, parce que nous ne serons pas motivés à exécuter des tâches qui nous sont étrangères ou qui sont en contradiction avec l'image que nous avons de nos compétences et de nos valeurs.
- Une conséquence, parce que chaque résultat des efforts effectués, là où la motivation est présente, conduit à conforter ou à modifier notre image de soi.

En outre, l'image de soi et son développement en fonction de nos activités et des retours de l'environnement sur les résultats de ces activités, sont fortement influencés par les valeurs culturelles, donc par l'environnement social dans lequel nous vivons.

On ne peut par conséquent ignorer les valeurs sociales qui différencient les cultures et le sens d'obligation morale qui les accompagne. Ces valeurs opèrent à l'échelle globale en ce sens qu'elles ne sont pas actives pour une tâche ou un environnement spécifique. Mais

elles déterminent fortement le temps que nous sommes prêts à consacrer au travail, notre disponibilité, le soin que nous allons y apporter, l'effort fait pour améliorer notre performance... L'image de soi, son développement, sa cohérence et sa protection, constituent bien le lien entre le contexte social et les comportements impulsés par la motivation. C'est « *l'interprète de la signification et de l'importance des pratiques motivationnelles* » (M. Erez et P.C. Earley, 1993, p. 26). On ne peut comprendre le rôle joué par les valeurs culturelles sans prendre en compte le fait que la motivation n'est pas seulement un échange travail/récompense, mais aussi un processus psychologique complexe qui implique l'image de soi et ses déterminants (B. Shamir, 1996).

Comprendre les liens qui existent entre notre culture, l'identité individuelle et le travail est donc essentiel si on veut être en mesure d'analyser les causes actuelles de la démotivation. Comment décrire concrètement ce triple lien ? Chacun d'entre nous a une idée de soi-même, qu'il cherche à enrichir et à préserver. Ce qui signifie que nous ne sommes pas seulement motivés par des buts à atteindre et les récompenses ou les avantages qui accompagneront le but atteint, mais également et surtout par le désir d'explicitier et de montrer notre image de soi, de défendre notre estime de soi, qui est fondée sur l'idée que nous avons de nos compétences et des valeurs à respecter. Si la tâche dont nous sommes chargés ne correspond pas à nos valeurs, ou si nous ne nous croyons pas capables de l'exécuter correctement, nous ne serons pas motivés. En revanche, la motivation viendra du sentiment que cette tâche ou cette responsabilité correspond bien à

notre image de soi, qu'elle va la renforcer et rendre encore plus crédible notre sentiment d'efficacité.

En outre, cet effet motivateur sera d'autant plus fort qu'on aura le sentiment d'avoir une réelle responsabilité d'action et de décision, de telle sorte que les résultats obtenus seront surtout imputables à nos efforts. Et le seul fait de confier à quelqu'un une nouvelle responsabilité modifie l'image de soi et peut, si le sentiment d'efficacité et l'autonomie sont présents, constituer une réelle source de motivation.

La dynamique motivationnelle

L'élément le plus fondamental de la vie, c'est qu'elle continue... Plus nous avançons en expérience, plus nous avons la volonté de consolider notre image de soi en préservant sa cohérence, c'est-à-dire en assurant une continuité entre le passé, le présent et le futur. En d'autres termes, l'image de soi agit comme une idéologie personnelle que les individus valident par leurs comportements. Et la motivation est fortement influencée par l'image de soi, à la fois pour la conforter par le résultat des activités prises en charge et pour orienter l'effort vers les tâches qui sont cohérentes avec son image. L'identité et l'image de soi, ainsi que les besoins qui en dérivent, constituent donc un lien dynamique entre les pratiques managériales, les facteurs culturels et la motivation qui en résulte.

Cette dynamique motivationnelle comporte plusieurs aspects qu'il faudra garder en mémoire pour mieux comprendre ce qui peut démotiver :

- Nous cherchons à consolider la cohérence de notre image de soi, aussi bien en ce qui concerne son aspect cognitif que sa solidité et sa cohérence avec nos comportements.
- L'estime de soi a plusieurs déterminants, notamment le sens de ses compétences, de son influence, et de son aptitude à contrôler l'environnement.
- Notre valeur sociale est fonction des normes et des valeurs qui caractérisent notre environnement. Il faut noter que l'importance de l'estime de soi n'est pas limitée aux catégories socioprofessionnelles de haut niveau.
- L'image de soi est tributaire des rôles que nous jouons et qui nous relie à la société, notamment par notre appartenance à un pays, à une organisation, à un métier. De ce fait, de nouveaux rôles et, surtout, de nouvelles responsabilités sont susceptibles de modifier l'image de soi.
- Les hommes et les femmes au travail ne sont pas seulement orientés vers un but, ils sont aussi soucieux d'exprimer leur identité. C'est-à-dire que nos comportements ne sont pas seulement instrumentaux et calculés, ils sont aussi destinés à exprimer des émotions et des valeurs.
- En l'absence de buts précis, nous pouvons être motivés par la foi et l'espoir qui sont en eux-mêmes des sources de satisfaction.

Références citées

- Erez M., Earley P. C., *Culture, self-identity, and work*, Oxford University Press, 1993.
- Deci E. L., Ryan R. M., *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*, Springer, 1985.
- Lévy-Leboyer C., *La motivation au travail*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Locke E. A., Latham G. P., *A theory of goal setting and task performance*, Prentice Hall, 1990.
- Shamir B., « Meaning, self and motivation in organizations », in Steers R., Porter L. et Bigley G., *Motivation and leadership at work*, McGraw, 1996.
- Triandis H., « The self and social behaviour in differing cultural contexts », *Psychological Review*, 96, 506-520, 1998.
- Triandis H., Bhawuk D.P.S., « Culture theory and the meaning of relatedness », chapitre 2, in P.C. Earley M. Erez, *New perspectives on industrial/organizational psychology*, The New Lexington Press, San Francisco, 1997.

Conclusion de la partie 2

De la motivation à l'implication

Faisons le point sur l'apport des chapitres précédents :

- Un bref rappel historique nous a montré que la signification du travail et son rôle social ont souvent, et beaucoup, changé dans le passé, et que le travail n'est pas une des obligations fondamentales de notre culture.
- Le monde du travail a profondément changé et est encore en train de changer. Le travail ne se résume plus à des tâches avec des règles simples à respecter et des hiérarchies pyramidales, où les supérieurs contrôlaient le travail de leurs collaborateurs ; il s'agit de plus en plus souvent de structures matricielles.
- La rapidité du progrès technique ainsi que la globalisation de l'économie donnent plus d'importance aux qualités d'initiative. On passe progressivement d'un climat axé sur l'obéissance à une recherche de partenariat, l'accent étant mis davantage sur

l'implication et sur les capacités d'adaptation et d'innovation, que sur l'obéissance et le respect aveugle des règles.

- Les activités de service qui permettent à l'acteur de percevoir directement les effets de son action, se sont multipliées, au détriment du secteur industriel.
- Les attentes individuelles et des organisations ont changé à mesure que le contenu et le contexte du travail étaient rendus plus complexes, et les compétences plus exigeantes et plus diversifiées.

Rien d'étonnant, donc, si la gestion traditionnelle de la motivation n'a plus l'efficacité qu'elle avait auparavant. Nous sommes en train de passer de la gestion de la motivation par l'anticipation d'une récompense, attribuée *après* que le travail est terminé, et en fonction de sa qualité, à l'implication, fondée sur la signification du travail *en train de se faire*.

Pour mieux comprendre la genèse et le rôle de la signification du travail, les deux chapitres de la seconde partie ont tenté de décrire les ressorts de la valeur attribuée par chacun d'entre nous à une activité de travail, et ont montré que :

- Les attitudes face au travail, qu'il soit salarié ou bénévole, qu'il s'agisse d'un emploi ou de tâches familiales, sont fonction des valeurs culturelles et des valeurs personnelles qui font partie de l'image de soi.
- Le rôle des valeurs sociales et personnelles a été sous-estimé dans les modèles de motivation actuels. Or, la culture française est singularisée par des valeurs sociales dont il faut tenir compte, en parti-

culier l'individualisme, la distance de pouvoir et la faible tolérance à l'incertitude.

- Les valeurs culturelles, mais aussi personnelles, interviennent dans la construction de l'image de soi. Et cette image représente un repère puissant de la signification des différentes activités de travail, aussi bien qu'un rouage intermédiaire dans la construction de la motivation au travail.
- L'image de soi, ou *self concept*, a plusieurs composantes : non seulement l'estime de soi et le sentiment de l'efficacité personnelle, mais également les valeurs que chacun d'entre nous souhaite défendre.

Reste, à partir de ces constats, à faire des propositions concrètes destinées à favoriser l'implication. C'est l'objet du dernier chapitre, à la fois conclusif et prospectif.

Chapitre 5

Comment re-motiver, aujourd'hui ?

Il y a beaucoup de manières, parfois contradictoires, de stimuler la motivation en gérant des récompenses fondées sur le travail exécuté par chaque individu, sa quantité, sa qualité, ou même sa pertinence par rapport aux problèmes rencontrés. On peut utiliser un système de salaire indexé sur les performances de chacun, des salaires égaux pour tous, associés à des récompenses individuelles, donner accès à une participation aux décisions en fonction des résultats obtenus, communiquer sur le rôle des « meilleurs » par affichage ou par la presse interne à l'entreprise... Dans tous ces cas, la motivation est liée à la reconnaissance du mérite individuel et concerne les réalisations passées. En définissant des critères de qualité ou de quantité à l'échelle individuelle, on respecte donc les valeurs centrales de la culture de notre pays : l'individualisme, puisque ces récompenses sont calculées à l'échelle individuelle, l'évitement de l'incertitude, dans la mesure où leur évaluation est prévue à l'avance, et la distance de pouvoir parce que les

récompenses sont attribuées par la hiérarchie et qu'elles apportent une autorité fondée sur le prestige et ses symboles à ceux qui reçoivent les récompenses les plus fortes.

Quelle source de motivation utiliser ?

Motivation intrinsèque OU motivation extrinsèque ?

Les récompenses externes, proportionnelles au mérite, sont de plus en plus difficiles à gérer objectivement, dans le respect de l'équité et de la justice perçue. Mesurer le mérite individuel est, en effet, impossible chaque fois que le travail en équipe rend complexe l'identification de chacun à la performance collective. Et évaluer le mérite avec précision pour les activités de service est quasi impossible. En outre, la performance individuelle dépend de plus en plus de facteurs externes dans un monde du travail devenu plus technique et plus complexe. Ceci dit, il existe encore des environnements professionnels où les récompenses au mérite peuvent être évaluées de manière fiable, et il n'est pas question d'y renoncer.

Motivation intrinsèque ET motivation extrinsèque ?

Rien n'empêche d'utiliser simultanément les deux sources de motivation : récompenses au mérite qui correspondent aux besoins individuels, et motivation intrinsèque qui favorise l'implication et qui correspond aux valeurs et à l'image de soi. Et même si les

conditions de travail actuelles ouvrent de plus en plus de nouvelles possibilités pour susciter des motivations intrinsèques liées au travail lui-même, cela ne veut pas dire que les sources de motivation extrinsèques ne restent pas importantes : par exemple les salaires et les avantages financiers jouent un rôle au moment des choix (choix d'une filière professionnelle, d'un poste, voire d'une entreprise). Mais quand l'exercice même du travail commence, que l'activité s'accompagne d'une fonction sociale, qu'elle est comparée avec ses aspirations, la signification de ce qu'on est en train de faire prend de plus en plus d'importance et détermine l'implication.

De nouvelles relations avec l'entreprise

L'importance croissante des motivations intrinsèques implique un nouveau mode de relation entre l'employeur et l'employé, dans le secteur privé comme dans le secteur public. On peut parler, avec D.M. Rousseau (1995) de nouveaux « contrats implicites ». L'attachement à l'organisation a fait traditionnellement partie des facteurs de motivation et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord la fierté attachée au fait d'appartenir à une organisation connue, et dont les objectifs sont importants. Ensuite et surtout, l'existence d'un contrat implicite entre l'organisation à qui on assure sa loyauté et qui, en échange, prend soin de vous. Cette entente tacite, souvent concrétisée par des facilités de logement, des priorités données aux enfants du personnel, pour n'en citer que quelques aspects, disparaît progressivement. La nécessaire flexibilité des organisations et les impératifs économiques qui obligent à des remaniements rapides et importants et,

parfois, à fermer des unités de production devenues non rentables, s'accompagne de la nécessité pour le personnel de continuer, pendant toute sa carrière, à acquérir de nouvelles compétences.

Ce nouvel environnement du travail a réduit la loyauté de l'individu envers l'organisation qui l'emploie, au profit de l'importance prise par sa propre carrière. L'idée de passer sa vie dans une seule entreprise a fait place à une relation qui doit être constamment reconstruite entre l'employé et l'employeur. Sur ce point, il y a forcément une différence entre le secteur privé et le secteur public, et entre les grandes entreprises et les PME, voire les très petites entreprises artisanales. Mais dans tous les cas, l'implication se joue moins entre la personne, sa profession et l'entreprise, et plus entre la personne, la signification de sa tâche, les responsabilités dont elle est chargée et les compétences mises en œuvre.

Même si les stratégies de motivation fondées sur l'anticipation des récompenses sont, et seront, encore utilisées, il faut développer d'autres stratégies, axées sur l'implication tirée du travail lui-même.

Deux sources de motivation

Ce sont, de fait, des motivations totalement différentes.

- Les récompenses externes sont utiles pour prendre une décision rationnelle, du type « la fin justifie les moyens », qui tient compte de la valeur des récompenses accordées au travail bien fait, et de la satisfaction qu'elles apportent par rapport aux besoins individuels.

- Les motivations intrinsèques, elles, s'inscrivent dans le registre affectif. Elles correspondent à la satisfaction de besoins de haut niveau : besoin de se réaliser et de faire un travail qui a une signification pour soi, volonté de construire son identité professionnelle, besoin d'être apprécié pour le service qu'on rend à d'autres.

Cette distinction entre les rôles des deux sources de motivation, extrinsèque et intrinsèque, correspond, en fait à deux manières de décrire un travail :

- Soit on se limite aux activités elles-mêmes, telles qu'elles sont prescrites par la hiérarchie et exécutées par ses collaborateurs.
- Soit on s'intéresse également, de manière plus large, aux objectifs qui justifient un ensemble d'activités en général assumées par plusieurs personnes, objectifs qui donnent un sens à ces activités.

Par exemple, le travail d'un enseignant peut être décrit en énumérant les heures de cours, les copies à corriger, la participation à différents comités, la tenue de jury d'examens. Ce sont là des activités.

Lorsqu'on fait une analyse de poste afin de préciser les qualités et les compétences nécessaires pour bien effectuer les tâches qui incombent à cette fonction en vue d'un recrutement par exemple, ce sont les activités qui servent de point de départ. Il est évident que ces qualités sont essentielles. Faute de les maîtriser, le travail ne sera pas bien fait. Et cela nous permettra, éventuellement de savoir si le salaire, les conditions de travail, les possibilités de promotion, bref, tout ce que l'enseignant va échanger contre son travail... le motive.

Mais cela ne nous dira rien sur la motivation intrinsèque, l'implication, c'est-à-dire la satisfaction tirée du fait qu'on contribue à atteindre un objectif important (éveiller l'intérêt des élèves), qu'on remplit un rôle central dans la société (transmettre des connaissances), et qu'on justifie un statut social d'intellectuel qui convient à notre identité personnelle.

On peut aussi décrire ce travail en mentionnant d'autres objectifs : développer la recherche dans son domaine, conseiller les étudiants sur le choix d'une filière, développer leurs qualités de réflexion et d'analyse, leur apprendre à respecter l'éthique de la profession à laquelle ils se destinent.

La liste des activités n'est pas motivante en elle-même. En revanche, la liste des objectifs, ou plutôt des missions qu'ils concernent, est une réelle source d'implication si les objectifs coïncident bien avec les valeurs individuelles et l'image de soi.

Qu'est-ce que l'implication ?

Pour aller plus loin, il faut mieux comprendre ce qu'est l'implication. C'est d'abord accepter un objectif et le faire sien. Mais c'est plus que cela. C'est aussi trouver soi-même, grâce à ses propres ressources, les activités qui vont permettre d'atteindre l'objectif pour lequel on s'implique. C'est le fait de prendre la responsabilité de ce qui doit arriver. Et, par conséquent, d'aller au-delà des activités prescrites en adoptant les initiatives nécessaires pour éviter les problèmes et atteindre les objectifs. M. Frese et D. Fay (2006) en donnent un exemple clair.

Un service hospitalier a désormais l'obligation de conserver les dossiers des patients pendant dix ans. L'administration est rapidement submergée par les documents. Le chef de service tente de résoudre le problème en achetant de nouvelles étagères. Mais les services sont rapidement encombrés par ce nouveau mobilier. Dans un autre département hospitalier, soumis aux mêmes contraintes, une des employées prévoit le problème. Elle prend l'initiative de réunir des documents sur l'achat et l'utilisation d'un scanner destiné à réduire le volume de documents à conserver. Elle compare les coûts avec ceux de l'achat de mobilier et en parle à son supérieur. La décision est prise et le problème évité.

L'implication, c'est aussi ne pas se limiter à exécuter passivement sa tâche et savoir prendre des initiatives pour que l'objectif général du service ou de l'entreprise soit atteint. C'est entreprendre de son propre chef des activités avec l'espoir qu'elles résoudront le problème qu'on anticipe.

On ne peut pas déléguer l'implication. Il faut la susciter, trouver des objectifs qui vont la créer et, surtout, savoir les présenter. En général, il s'agit des valeurs que l'organisation défend, comme le service aux clients, la qualité et l'importance des produits et des services, l'innovation dans la compétition internationale – ce qui peut impliquer l'orgueil de faire partie de cette organisation. Surtout, l'implication vient du fait que le travail « appartient » à celui qui l'accomplit, qu'il fait sien l'objectif général et qu'il le relie aux activités dont il est chargé, ce qui suppose un autre rôle pour le leader : il apporte des informations et donne des avis et des conseils sur les activités projetées par ses collaborateurs pour atteindre les objectifs qu'il a intégrés.

Décrire son travail par les activités ou les objectifs

Lorsqu'on veut décrire à quelqu'un d'autre son travail ou sa fonction, il y a deux manières de le faire : soit se limiter aux activités dont on est chargé, soit adopter une perspective plus orientée vers les objectifs.

Pour emprunter l'exemple proposé par K.W. Thomas (2002), si on demande à un steward qui travaille à bord d'un avion de ligne de décrire son travail, il peut faire la liste de ses activités, comme lire les consignes de sécurité, distribuer oreillers et couvertures, proposer des boissons... Ou bien, il peut expliquer l'objectif de ces activités et dire que son travail consiste à assurer le confort et la satisfaction des passagers.

En d'autres termes, le travail de chacun d'entre nous est constitué « *par quelque chose d'autre que les activités que nous exécutons... Ce sont des activités orientées vers un objectif* » (K.W. Thomas, 2002). En fait, nous décrivons rarement notre travail en mentionnant son objectif, probablement parce que atteindre cet objectif ne dépend pas de nous seuls, mais est tributaire de facteurs environnementaux, que précisément, la hiérarchie est traditionnellement chargée de contrôler.

Nous avons vu en conclusion du chapitre 2 que la rapidité du progrès technique, jointe à la mondialisation de la compétition, rend impossible dans un nombre de situations croissantes, cette répartition des responsabilités entre exécutants et cadres chargés de résoudre les problèmes et de définir étroitement les charges de travail de leurs collaborateurs. À partir du moment où ceux qui n'étaient que des exécutants sont appelés à prendre des initiatives et à prendre des déci-

sions intelligentes, ils ont besoin de bien connaître les objectifs, donc d'acquiescer ce que Richard Leider (1997) nomme le « pouvoir des objectifs ». Bref, ce sont les objectifs de notre travail qui lui donnent une signification et qui créent l'implication.

Il faut souligner à nouveau que les objectifs étaient moins importants dans le travail industriel caractérisé par un environnement stable, donc par des règles précises et une hiérarchie forte chargée de gérer les décisions impliquées pour résoudre les événements perturbateurs, dans le respect des objectifs de l'organisation. Et les membres du personnel avaient peu de moyens de connaître l'objectif de leur travail, – en témoigne le « management scientifique » élaboré par Taylor qui excluait toute information non nécessaire à l'activité elle-même. Au ^{xxi} siècle, la globalisation de l'économie et l'innovation technologique ont changé la donne. La qualité des produits et la rapidité de fabrication sont devenues essentielles, tandis que la multiplication des activités de service a accru l'appel à l'initiative de chacun. Et les contacts directs avec les clients dans les activités de service mettent en évidence le rôle social, même celui des moins qualifiés, et permettent à chacun de faire des suggestions pour améliorer les services rendus.

Deux aspects doivent donc être pris en considération dans la gestion de l'implication :

- Les objectifs et leur signification pour chacune des personnes actives dans l'organisation.
- Les activités mises en œuvre par chacun dans le cadre de ces objectifs.

L'objectif, un élément clé de la motivation

Les objectifs mettent en jeu, pour être atteints : des aspects extérieurs au travail lui-même, comme, dans les exemples cités plus haut, les ressources disponibles, les attitudes des collègues et de la hiérarchie, leurs compétences, la concurrence, la nature des règlements et la manière dont leur respect est contrôlé... En outre, ils concernent des événements extérieurs au travail lui-même.

Par exemple, le travail de l'enseignant ne sera valorisé que s'il existe un système d'inspection, ou encore des examens en fin d'année susceptibles de prouver les progrès de ses élèves. Si une activité de recherche fait partie de ses fonctions, ses résultats ne seront mis en évidence que s'il parvient à les faire publier, ou encore s'il peut les présenter à l'occasion d'un congrès sur son thème de recherche.

Dans le cas de l'employée administrative, l'efficacité de son initiative dépend de son accès à la documentation, des ressources financières disponibles, de l'écoute de son supérieur...

Et le service rendu par le steward est fonction des conditions météorologiques, de la qualité des mets à offrir aux passagers, du confort de l'avion où il travaille...

L'importance de l'objectif n'est pas une nouvelle idée. C'est le thème du mythe de Sisyphe, condamné par le juge des Enfers à rouler un énorme rocher en haut d'une colline, pour le voir retomber en arrière chaque fois que le but est atteint. Une activité exténuante, sans succès possible, mais surtout dépourvue d'objectif, donc frustrante. Il est vraisemblable que l'importance

des objectifs du travail est actuellement de plus en plus forte, du fait de l'accroissement général des compétences acquises par l'ensemble des travailleurs et de la complexité des fonctions elles-mêmes. En d'autres termes, tout incite à chercher, plus qu'avant, un travail ayant une valeur et une signification, et ceci pour deux raisons : les besoins nouveaux d'un personnel plus qualifié qui ne se contente pas d'être simple exécutant, et la nature différente du travail lui-même qui requiert implication et initiative.

L'objectif est un des éléments clés de l'implication, ce qui veut dire que sans un objectif clair, connu et bien accepté, la motivation sera faible et fragile. Mais l'implication est plus que la volonté d'atteindre un objectif, c'est la « *décision de prendre personnellement la responsabilité d'atteindre un objectif* » (K.W.Thomas, 2002). Cette appropriation des buts collectifs est particulièrement importante dans notre culture individualiste, parce que cela permet à chacun d'entre nous de travailler en vue d'un objectif qui le concerne personnellement, et non d'un objectif qui appartient, avant tout, à un groupe, voire à l'ensemble de l'entreprise. D'où le rôle central de la communication, qui sert à décrire le ou les objectifs, à mettre en évidence les valeurs qui les concernent et les progrès réalisés.

Communiquer pour rendre l'objectif motivant

Plusieurs démarches et attitudes favorisent le développement de la « motivation intrinsèque », liée à la signification du travail pour celui qui l'exécute (K.W.Thomas, 2002). En particulier, il est important de :

- Communiquer une vision et ne pas se contenter de le faire une fois, de manière formelle, mais détailler les aspects concrets de ce qu'apportera la poursuite des objectifs concernés : en réputation pour l'entreprise, en reconnaissance par les collègues, en visibilité de la part d'autres organisations, en satisfaction des clients.
- Préciser les objectifs spécifiques qui permettront à cette vision de devenir une réalité. Par exemple, élaborer de nouveaux produits, atteindre de nouveaux marchés, offrir des services inédits... Et aussi, accroître la présence de l'organisation sur les forums internationaux, mieux satisfaire les clients.
- Créer des occasions pour que les objectifs fassent l'objet d'échanges entre collègues. Il est, en effet, difficile d'être durablement motivé par un objectif sans avoir la possibilité d'en parler avec ceux qui sont aussi concernés. Cela permet de discuter ouvertement de la signification des objectifs et des chances de les atteindre, et de mieux s'informer, en particulier lorsque l'objectif est le résultat d'un travail de groupe.
- Multiplier les informations, par exemple en précisant le nombre de personnes qui bénéficient d'un service assuré par l'organisation, la qualité spécifique des produits, la nature des progrès réalisés, l'originalité des services rendus, la contribution à la santé publique ou à la protection de l'environnement... Il peut s'agir aussi bien du sens du devoir accompli dans l'exercice d'un service important pour le confort et pour la sauvegarde d'autres personnes, que de la production de biens essentiels

à la vie d'autrui, ou tout simplement d'informations concernant la survie dans de bonnes conditions de l'entreprise où on travaille... et qu'on a envie de voir se développer parce qu'elle représente une source d'emploi dans la région.

- Encourager les personnels à chercher activement ce qui donne un sens à leur travail, leur fournir les moyens d'obtenir les informations utiles pour préciser ce qui les implique et chercher des missions qui leur correspondent.
- Dans la mesure du possible, découper les tâches de manière à ce qu'elles ne soient pas trop parcellaires pour être perçues comme contribuant aux objectifs, ce qui permet à chacun d'avoir une idée concrète de sa contribution aux objectifs, de pouvoir la décrire, d'en tirer un sentiment d'accomplissement, de profiter d'un éventuel redécoupage des tâches et des responsabilités pour les rendre mieux reliées avec la vision générale des objectifs. (J. Hackman et G.R. Oldham, 1980).

Connaître, comprendre... et célébrer les progrès

La signification des objectifs va se perdre rapidement si on n'entretient pas l'espoir de les atteindre. Ménager la possibilité d'évaluer les progrès accomplis représente la meilleure façon d'éviter le découragement malgré les difficultés ou les écueils. Il ne suffit pas, en effet, de connaître le but à atteindre. Il faut également être capable de mesurer le parcours accompli par l'effort commun dont on fait partie. Cet aspect a une importance particulière dans notre culture qui n'aime

pas l'incertitude. Nous avons besoin de savoir où on en est par rapport aux objectifs. Et, si les progrès obtenus sont inférieurs à ce qu'on espérait, il importe d'en faire connaître la cause et d'informer sur les corrections apportées.

Comment relancer la motivation en informant sur les progrès ? De plusieurs manières, notamment en tenant compte des remarques suivantes :

- Pour suivre les progrès accomplis, il est utile d'avoir défini au préalable les étapes significatives du, ou des, projets en cours.
- On ne peut pas apprécier les progrès sans repères. C'est la responsabilité de l'encadrement, mais aussi celle de chaque membre de l'organisation qui peut être encouragé à définir des repères spécifiques pour sa fonction. Ceci dit, les progrès peuvent être lents, en particulier quand il s'agit d'objectifs complexes.
- Une des sources d'information sur la manière dont on progresse en direction des objectifs vient de la réaction des clients, qu'il s'agisse de services ou de produits, d'où l'utilité, quand c'est possible, de ménager pour tous des contacts avec les clients afin de connaître leurs évaluations, qu'il s'agisse d'acheteurs ou de bénéficiaires de services. Les marques de satisfaction directes motivent, mais c'est vrai également d'autres informations, comme les statistiques de vente et les lettres d'appréciation.
- Ne pas hésiter à célébrer les progrès, mais le faire avec discernement, c'est-à-dire en ne fêtant pas trop vite des progrès réversibles, ni des succès susceptibles de rendre les autres jaloux.

Activités et implication

L'objectif et sa signification ne constituent pas la seule source potentielle d'implication. Il faut que la tâche quotidienne favorise également la motivation. Les activités mises en œuvre pour atteindre cet objectif sont sources de motivation, à deux conditions : avoir un degré satisfaisant d'autonomie et avoir l'occasion d'employer les compétences qu'on maîtrise et qu'on sait posséder.

Le degré d'autonomie est un facteur sensible de la motivation

Cela signifie que notre intervention et nos décisions sont prises en compte, autrement dit, que nous disposons d'un certain degré d'initiative personnelle dans notre travail, donc de la possibilité de choisir ce qui nous semble le plus utile pour atteindre les objectifs. Plus précisément, c'est le sentiment de pouvoir choisir le comportement à adopter, ce qui entraîne le désir d'être plus performant, de réunir le plus possible d'informations, bref, d'avoir un degré significatif de responsabilité sur les activités dont on a la charge. En revanche, sans autonomie, ce qui est le cas lorsque les règles qui s'appliquent à nos activités sont nombreuses et forcées, on se sent contraint par d'autres et on perd tout intérêt pour son travail et ce, d'autant plus que les règles ne prévoient pas toujours toutes les situations et qu'on se trouve parfois conduit à adopter des comportements qu'on sait être inefficaces (K.W. Thomas, 2002).

Tant que nous acceptons l'idée que les règles et l'autorité qui nous dirigent sont plus compétentes que nous,

notre volonté de les respecter est entière. Dès que nous jugeons l'autorité faillible, même si elle continue à nous sembler parfois utile, nous souhaitons pouvoir utiliser notre jugement personnel et avoir notre marge d'autonomie, tout en ayant la possibilité d'en discuter avec la hiérarchie. Cela nous donne le sentiment de ne pas être un instrument passif de l'organisation, mais un maillon qui compte et qui participe de manière originale au travail collectif. À l'inverse, ne pas avoir la possibilité d'être entendu entraîne un comportement passif et non responsable, ou, pire encore, hostile et en rébellion contre une autorité perçue comme peu compétente.

Avoir la possibilité d'être autonome et de faire des choix est, en fait, une condition essentielle pour se sentir adulte. C'est le sentiment de ne pas être un pion manœuvré par d'autres, mais quelqu'un qui compte. L'image de soi et la cohérence de son identité sont intimement liées au fait d'avoir une certaine autonomie d'action et de décision. Et l'autonomie est d'autant plus importante que les choix concernés sont liés à l'accomplissement d'un objectif qu'on valorise. C'est le sentiment de pouvoir être efficace pour le but à atteindre et de ne pas perdre son temps à faire des efforts sans utilité.

Le degré d'autonomie consenti à ses collaborateurs par la hiérarchie représente donc un facteur sensible de la motivation, particulièrement dans notre culture, pour compenser la distance de pouvoir qui nous caractérise et qui implique l'existence de frontières étanches entre les niveaux hiérarchiques.

C'est la hiérarchie qui dispose d'un large contrôle sur l'autonomie laissée aux personnes qu'elle encadre, et qui peut exercer son leadership de manière à accroître le nécessaire sentiment d'autonomie, notamment sur les points suivants (K. W. Thomas, 2002) :

- Chercher des occasions de déléguer son autorité, ce qui implique de remplacer un contrôle étroit par la volonté de développer les compétences de ses collaborateurs. Cela suppose aussi d'expliquer pourquoi il n'est pas possible de déléguer sur certains aspects, et de réunir l'équipe pour envisager les points sur lesquels on pourrait déléguer et la manière de le faire. Déléguer n'est pas une décision solitaire.
- Faire confiance à ses collaborateurs, ce qui signifie de réellement déléguer et d'annuler les règles ou les habitudes et les contrôles antérieurs. Ne pas limiter la délégation aux décisions sans importance... Ne pas hésiter à exprimer à voix haute sa confiance et à encourager la prise de nouvelles responsabilités, et expliquer pourquoi.
- Faire la différence entre les erreurs qui sont dues à de bonnes intentions et celles qui sont des fautes professionnelles. La liberté de réfléchir et de prendre des initiatives risque de provoquer des erreurs, même si on cherche des conseils avant d'agir, et même si on délègue avec précaution, seulement aux personnes capables de prendre de nouvelles responsabilités. Sanctionner de la même manière, sans faire la différence, risque de tarir les prises d'initiative. En outre, les erreurs sont une source de progrès si on les analyse sans crainte ;

cela ne s'applique évidemment pas aux situations où la conséquence des erreurs serait catastrophique.

- Faire circuler les informations, notamment sur les objectifs : les choix faits par ceux à qui on délègue ne peuvent être pertinents que s'ils ont bien compris la nature de l'objectif et s'ils disposent de toutes les informations nécessaires... Sans oublier que les cadres ont accès à plus d'informations que leurs collaborateurs.

Le sentiment d'efficacité concourt à la motivation

Avoir la certitude de bien maîtriser les compétences requises pour faire efficacement son travail représente le second facteur de motivation concernant les activités elles-mêmes. L'impression de ne pas être compétent détruit évidemment la motivation, puisque cela fait anticiper l'échec, et ceci quelle que soit sa bonne volonté.

À quoi est due une évaluation positive de ses compétences ? D'abord aux appréciations et aux compliments d'autrui, mais également au fait qu'on a déjà eu à faire ce travail et qu'on a directement constaté son efficacité. Il faut ajouter que la satisfaction, procurée par le plaisir de bien faire, est une cause de motivation (E. Deci et R. Flaste, 1995). Satisfaction encore plus forte lorsque la tâche dont on est chargé contribue à atteindre un objectif qui a une valeur pour soi. Être félicité pour ses résultats est une source de motivation. Il est donc possible de développer le sentiment d'efficacité chez ses collaborateurs en manifestant clairement son appréciation.

Inversement, la démotivation peut être due au simple fait de ne pas savoir comment maîtriser la tâche, mais aussi, et de manière plus inattendue, un travail qu'on a souvent accompli ne représente plus un challenge, ce qui contribue à détruire la motivation. Créer un challenge entraîne donc la motivation, à condition de bien le doser : un challenge gérable, qui ne suscite pas d'anxiété, mais qui est suffisamment difficile pour stimuler l'intérêt (K.W. Thomas, 2002).

À partir du moment où on réalise le besoin de mettre en œuvre des sources de motivation intrinsèque, on est confronté à un problème de choix pertinent. Dans le cas de la motivation au mérite, le choix des sources de motivation et leur utilisation ne posent pas de problèmes très compliqués. C'est différent dans le cas de la motivation intrinsèque parce que développer l'implication peut se faire de multiples manières et, surtout, cela dépend de plusieurs conditions qui doivent être satisfaites. La réussite de ces différentes actions de leadership met en jeu de nombreux facteurs contextuels et personnels, notamment la nature des activités qui se prêtent mal à une vision, et également la personnalité individuelle qui ne recherche ni l'autonomie, ni le développement. D'où l'importance d'avoir un cadre de références qui permet de mieux comprendre ce qui peut faire que le travail soit une source directe de motivation. Ceci d'autant plus que la valeur du travail va dépendre, non seulement des valeurs véhiculées par l'image de soi, mais aussi des valeurs culturelles qui caractérisent le cadre social du travail.

Les quatre conditions de la motivation qui viennent d'être décrites sont toutes nécessaires, mais elles ne

sont pas suffisantes, ce qui signifie que chacune d'entre elles doit être présente et prise en considération. Sans vision, sans repérage des progrès, sans autonomie et sans sentiment d'efficacité dans son travail quotidien, la motivation dépérit. Toute tentative pour redynamiser la motivation doit donc commencer par un état des lieux destiné à faire le point sur chacun de ces facteurs d'implication.

Un autre style de leadership

L'analyse qui précède a été focalisée sur la manière dont on peut créer une réelle appropriation, par l'individu, du travail demandé par l'organisation. Cela ne conduit pas, on l'a vu, à annuler l'identité individuelle. Au contraire, la relation entre la vision et les valeurs individuelles, le sens de ses compétences, le besoin d'avoir une marge significative d'autonomie mettent bien l'individu, son éthique, ses valeurs, mais aussi sa personnalité, sa perception personnelle de la situation, au centre du processus motivant.

On peut aller plus loin et mettre l'accent sur ce que recherche l'individu à travers son travail. Il faut tenir compte du fait que la majorité d'entre nous a un besoin fondamental de progresser, de multiplier ses compétences et de se développer, à condition toutefois que l'environnement s'y prête, c'est-à-dire que les contraintes externes ne s'y opposent pas.

Répondre à ce besoin correspond à une autre forme de leadership, le leadership « transformationnel », qui permet de promouvoir l'appropriation du travail et la motivation intrinsèque (C. Lévy-Leboyer, 2006 et B. Bass, 1990). De quoi s'agit-il ?

Le leadership traditionnel (désigné également par le qualificatif « transactionnel ») est un échange tacite entre celui qui dirige et celui qui est dirigé, et il concerne exclusivement l'exécution par les subordonnés de missions dont le cadre a la responsabilité, assurant la motivation par la gestion rationnelle de récompenses « extrinsèques ».

Au contraire, les leaders « transformationnels » mettent l'accent sur l'actualisation et le développement des compétences de leurs collaborateurs, encouragent chacun à s'exprimer et à prendre des responsabilités. En outre, ils montrent l'utilité des formations et de la participation à des expériences « apprenantes ». Ce faisant, ils encouragent la satisfaction du besoin d'autonomie et aident leurs collaborateurs à développer des objectifs qui concernent aussi bien l'entreprise que leur développement personnel. Cependant, le leadership transformationnel ne s'oppose pas au leadership transactionnel. En fait, il le complète. Qu'apporte le leader transformationnel ? De la considération pour les autres en les encourageant à prendre plus de responsabilités, une stimulation de la créativité et de l'initiative.

On peut résumer les caractéristiques des leaders transformationnels en quatre points (B. Bass, B. Avolio, L. Atwater, 1996) :

- Ils ont du charisme, c'est-à-dire un sens fort des objectifs de l'entreprise qu'ils savent communiquer efficacement.
- Ils ont de l'influence en ce sens qu'ils savent donner aux autres confiance dans la possibilité d'atteindre

les buts qu'ils ont acceptés et dans leur contribution à cet effort.

- Ils apportent une stimulation intellectuelle en contribuant à l'innovation et à la remise en question permanente des procédures.
- Ils font preuve de considération en accordant de la valeur à tous les membres de l'organisation, quel que soit leur statut, ce qui contribue à donner plus de pouvoir aux autres en les aidant à avoir confiance en eux et à atteindre leurs objectifs personnels à travers les objectifs de l'organisation.

Références citées

- Bass B., *Bass and Stodgill's handbook of leadership*, Macmillan, 1990.
- Bass B., Avolio B., Atwater L., « The transformational and transactional leadership of men and women », *Applied psychology, An international review*, 45, 1, 5-34, 1996.
- Deci E., Flaste R., *Why we do what we do: understanding self-motivation*, Penguin Books, 1996.
- Frese M., Fay D., « Quel est le rôle de l'initiative personnelle ? », chapitre 14 in Lévy-Leboyer C., Louche C., Rolland J.-P., *RH : Les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Hackman J., Richard, Oldham G.R., *Work redesign*, Addison Wesley, 1980.
- Leider R., *The power of purpose : creating meaning in your life and work*, San Francisco, Berrett-Koehler, 1997.
- Lévy-Leboyer C. « Comment choisir et former des leaders », chapitre 11 in Lévy-Leboyer C., Louche C., Rolland J.-P., *RH, Les apports de la psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, 2006.
- Thomas K.W., *Intrinsic motivation at work*, Berrett-Koehler, 2002.
- Rousseau D. M., « Changing individual: organization attachments », chapitre 8 in Howard A., *The changing nature of work*, Pfeiffer & Company, 1995.

Index

A

activités 3, 4, 8, 9, 10, 19, 21, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 35, 36, 38, 47, 48, 49, 50, 56, 57, 59, 64, 67, 69, 70, 74, 83, 87, 102, 108, 110, 113, 115, 120, 121, 124, 127, 128, 129, 130, 131, 137, 140, 141

apprendre 30, 128

attitudes culturelles 85

autonomie 30, 67, 88, 93, 98, 109, 115, 137, 138, 139, 141, 142, 143

C

carrière 8, 25, 26, 27, 29, 34, 55, 56, 68, 69, 70, 94, 126

collectivisme 87, 89

compétition 3, 11, 30, 43, 44, 47, 48, 49, 62, 63, 74, 75, 81, 87, 88, 89, 91, 129, 130

D

démotivation 1, 2, 3, 11, 19, 65, 67, 97, 99, 108, 109, 114, 141

développement personnel 56, 65, 68, 69, 70, 143

distance de pouvoir 86, 92, 93, 96, 121, 123, 138

E

efficacité 7, 14, 30, 36, 69, 83, 85, 88, 95, 96, 101, 107, 108, 110, 111, 112, 115, 120, 121, 132, 140, 142

estime de soi 27, 28, 31, 35, 69, 96, 105, 109, 110, 112, 114, 116, 121

éthique du travail 69

éviter de l'incertitude 92, 94, 95, 123

F

famille 3, 20, 21, 22, 25,
26, 27, 29, 30, 39, 57, 59,
64, 74

fonctionnement cognitif
63, 70

I

identité 3, 14, 19, 21, 25,
28, 35, 38, 69, 70, 74, 82,
84, 87, 91, 97, 99, 102,
103, 105, 106, 109, 110,
112, 113, 114, 115, 116,
127, 128, 138, 142

image de soi 8, 14, 70,
76, 79, 92, 96, 97, 99,
101, 102, 103, 104, 105,
106, 107, 109, 110, 111,
112, 113, 114, 115, 116,
120, 121, 124, 128, 138,
141

implication 32, 33, 56,
119, 120, 121, 124, 125,
126, 128, 129, 131, 133,
137, 141, 142

individualisme 85, 87,
89, 121, 123

industrialisation 28, 29,
32, 39, 47, 55

information 29, 36, 43,
44, 46, 47, 48, 52, 53, 54,
55, 61, 101, 131

insatisfaction 12, 26, 36,
67

intelligence artificielle 54

L

leadership transactionnel
143

leadership transforma-
tionnel 143

loi de Moore 54

M

management scientifi-
que 31, 33, 131

mondialisation 7, 47, 62,
130

motivation extrinsèque
11, 13, 14, 36, 109, 125

motivation intrinsèque
14, 109, 124, 128, 133,
141, 142

O

objectif 5, 11, 12, 14, 21,
31, 43, 45, 48, 68, 73, 75,
76, 81, 82, 84, 87, 88, 89,
91, 94, 96, 97, 104, 105,
108, 125, 127, 128, 129,
130, 131, 132, 133, 134,
135, 136, 137, 138, 140,
143, 144

- organisation 1, 11, 33, 34, 35, 36, 45, 47, 48, 55, 56, 61, 75, 88, 92, 93, 94, 116, 120, 125, 126, 129, 131, 134, 136, 138, 142, 144
- P**
- performance 5, 6, 67, 96, 101, 104, 107, 114, 117, 124
- population active 9, 13, 46, 57, 58, 59, 64, 65, 70, 71, 98
- productivité 2, 29, 31, 35, 36
- progrès technologique 8, 10, 39, 43, 44, 47, 48, 58, 62, 66, 67, 70, 75, 95
- S**
- satisfaction 3, 8, 11, 12, 26, 32, 82, 84, 102, 103, 116, 126, 127, 128, 130, 134, 136, 140, 143
- savoir 20, 28, 31, 32, 35, 39, 43, 44, 45, 76, 112, 127, 129, 136, 141
- self concept 102, 104, 112, 121
- service 1, 2, 8, 12, 20, 34, 36, 38, 40, 47, 48, 49, 50, 54, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 66, 67, 74, 75, 85, 87, 106, 107, 120, 124, 127, 129, 131, 132, 134, 136
- signification du travail 6, 9, 10, 12, 13, 14, 20, 21, 23, 28, 35, 37, 39, 40, 43, 45, 47, 61, 88, 90, 119, 120, 133
- T**
- technologie de l'information 43, 47, 48
- travail industriel 30, 33, 131
- V**
- valeur du travail 7, 20, 74, 141
- valeurs culturelles 76, 81, 82, 83, 84, 85, 87, 90, 96, 97, 99, 103, 110, 111, 112, 113, 114, 120, 121, 141

N° d'imprimeur :
Dépôt légal :