

MOTIVER LES HOMMES
DANS LES ORGANISATIONS
Est-ce possible ? Et comment ?

Gérard Donnadiou

septembre 2002

*Toutes diffusion ou reproduction
sont formellement interdites
sans autorisation expresse
d'Entreprise&Personnel*

Sommaire

Introduction	3
1. Clarification préalable	5
1. Un problème à haute complexité.....	5
2. Trois notions interconnectées	6
2. Petit parcours dans les théories de la motivation	11
1. L'homme neuronal.....	11
2. L'homme désirant.....	15
3. L'homme calculateur.....	20
4. L'homme rationalisant	23
3. Pour une approche pratique à l'usage des managers	29
1. Notre fil conducteur : la théorie des attentes.....	30
2. Les conditions de l'expectation	30
3. Les conditions de l'instrumentalité.....	32
4. Les conditions de la valence.....	37
Conclusion	41

I ntroduction

Mettre en mouvement les hommes et les équipes sur l'atteinte des objectifs de l'organisation constitue une préoccupation majeure pour tout manager, que ce soit au sein d'une entreprise privée ou publique, d'une administration, voire d'une association sans but lucratif. Pour inciter un collaborateur à s'engager dans une action donnée, le manager dispose de sa force de conviction et d'entraînement, de son charisme propre, mais aussi d'un certain nombre de moyens (rémunérations, promotions, sanctions, etc.) qui lui sont fournis par l'organisation. La question qu'il se pose est celle du bon levier sur lequel il doit jouer pour inciter, provoquer, améliorer, réguler... Manager revient pour une bonne part à comprendre l'individu en situation dans son environnement global (physique, organisationnel, social, culturel...) afin d'exercer sur lui l'influence qui le fera agir dans le sens souhaité par l'organisation.

Or, la réponse à ce défi, connu classiquement en management sous le nom de « problème de la motivation », est loin d'aller de soi. En premier lieu, le mot est piégé : véritable fourre-tout, il désigne les choses les plus dissemblables, le pire et le meilleur. D'où les critiques véhémentes dont il a été l'objet de la part de certains chercheurs. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire, dans un bref premier chapitre, de procéder à une indispensable clarification.

En second lieu, pour les auteurs — la plupart américains — qui ont pris son étude au sérieux, la motivation a donné lieu, au cours du dernier demi-siècle, à une littérature immense. Chacun a tenté de comprendre le phénomène à partir de la grille d'analyse qui lui était familière : biologique, psychologique, psychanalytique, sociologique, anthropologique, cognitiviste, voire philosophique. Le passage par un examen comparatif des principaux modèles explicatifs est donc nécessaire. Ce sera l'objet du chapitre 2.

Il nous restera ensuite à tirer de ces modèles des démarches et des méthodes d'analyse qui soient réellement utilisables pour des hommes d'action. Cette ambition est d'autant plus fondée que le thème de la motivation revient aujourd'hui en force dans les préoccupations managériales. Avec le développement des organisations en réseaux, des structures par projets, de la flexibilité généralisée, du temps partagé, etc., motiver les hommes et les équipes devient une opération de plus en plus complexe et difficile qui ne peut s'accommoder de simples recettes et d'à peu-près. Or, si les théories sectorielles sont nombreuses (comme on le verra au chapitre 2), on ne dispose plus d'une vision suffisamment englobante pour orienter la décision et l'action des managers. La dernière tentative faite en ce sens par *Entreprise&Personnel* remonte à 1984. L'étude¹ qui fut alors

¹ Bernard Galambaud, *Motivation du personnel : clarification des voies d'action*, *Entreprise&Personnel*, 1984

publiée constituait une heureuse synthèse de la situation du moment ; son succès auprès des entreprises a prouvé d'ailleurs à quel point elle répondait aux attentes. Mais cette étude a aujourd'hui vieilli et une nouvelle synthèse, à vocation opérationnelle, s'avère indispensable.

A un tel objectif cherche à répondre le dernier chapitre de cette étude. De facture délibérément descriptive et pratique, fortement inspiré par l'approche systémique, ce chapitre cherche à articuler de manière interactive quelques unes des principales théories. Il le fait sur un mode qualitatif, qui se veut simple mais non simpliste, de manière à « donner à penser » au manager en lui permettant de mieux comprendre sa situation pour mieux orienter son action.

1. Clarification préalable

Etymologiquement, le terme de motivation viendrait du mot motif, lui-même dérivé du latin *motivus* (mobile) et *movere* (mouvoir), ce qui signifiait en ancien français « qui met en mouvement ». La motivation concernerait donc l'étude des motifs qui nous « poussent à agir », l'analyse du processus qui nous « met en mouvement ».

Selon une définition assez proche de ce sens initial, le terme a été repris, dans les années trente, par des publicitaires américains essentiellement intéressés par la compréhension des facteurs déterminant le comportement d'achat chez des consommateurs. Pour eux, la connaissance des mécanismes de la décision devait permettre de les utiliser pour déclencher l'acte d'achat, ceci bien entendu à des fins de manipulation publicitaire.

Depuis, le terme a fait école et sert à désigner l'ensemble des processus ou mécanismes par lesquels une société, un groupe, une entreprise arrivent à faire endosser par leurs membres des rôles sociaux estimés souhaitables, voire nécessaires, pour le bon fonctionnement de l'organisation. L'individu est en effet plus ou moins disposé à endosser spontanément le rôle social qui lui est proposé. L'antique méthode de « la carotte et du bâton » montre très vite ses limites lorsqu'il s'agit de rôles diversifiés et riches en compétences multiples, exercés dans des organisations complexes. Or, tel est de plus en plus le cas des entreprises, avec le dépérissement du taylorisme et le développement des hautes technologies et des structures en réseau. Il faut alors trouver des processus de socialisation plus élaborés pour que les membres d'une collectivité adhèrent aux objectifs qui leur sont proposés.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la réflexion actuelle sur la motivation. Sa problématique est donc bien un dépassement des pratiques traditionnelles, notamment en matière de commandement et de rémunération, telles qu'elles ont existé et existent encore dans les entreprises. Cet élargissement du champ de la réflexion conduit naturellement à s'interroger sur les mécanismes profonds, les ressorts cachés à l'œuvre dans les comportements humains.

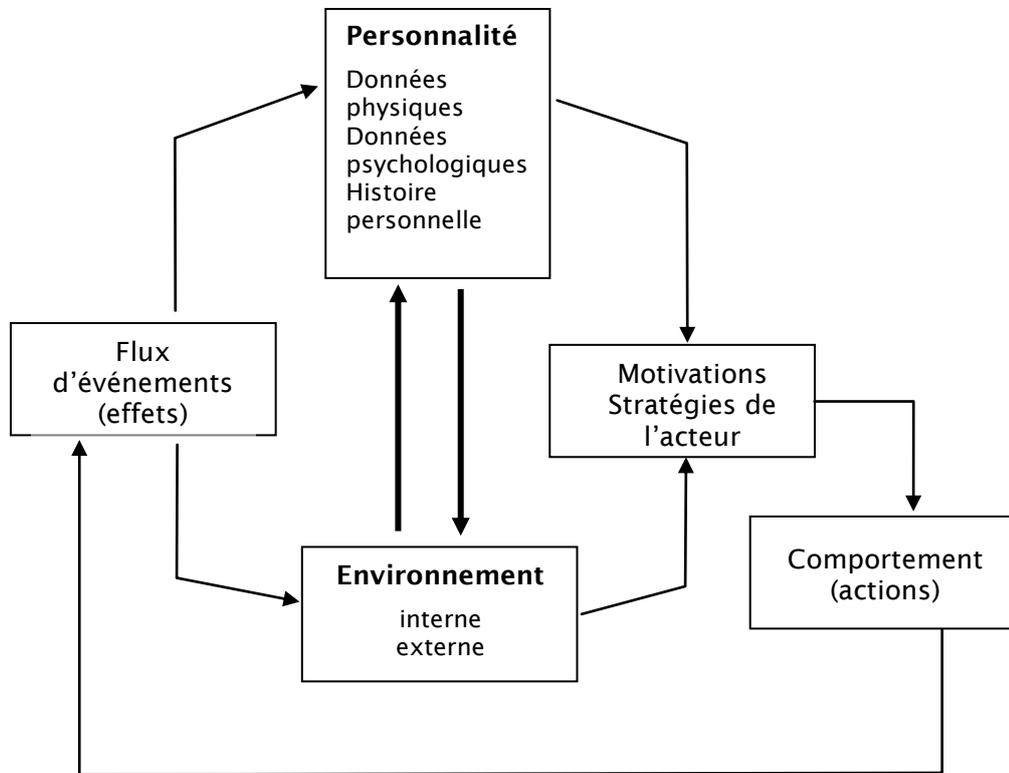
1. Un problème à haute complexité

La difficulté de cette recherche tient au fait que l'objet d'étude dont il est ici question, l'être humain agissant au sein d'une organisation, est en déjà follement complexe. On doit en effet l'appréhender :

- comme **sujet autonome**, doté d'une **personnalité** unique, faite de ressources psychologiques propres, de compétences acquises et d'un potentiel créateur, d'une histoire personnelle. Et cela bien entendu diffère d'un individu à l'autre ;

- comme **être en relation**, car ce même individu fait partie, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, de multiples groupes sociaux (équipe, service, syndicat, famille, associations, parti politique, église, etc.) qui vont venir colorer, voire dans certains cas prédéterminer ses comportements.

Comme cherche à le visualiser le schéma ci-après, c'est à partir des données de cette personnalité en relation permanente et interactive avec un environnement à la fois interne (l'entreprise) et externe que vont découler les motivations de l'acteur, lesquelles commandent à leur tour ses décisions (ou stratégies) puis son comportement. Ce comportement se traduit naturellement par des actions qui produisent des effets (flux d'événements) plus ou moins favorables pour l'acteur et plus ou moins perçus par celui-ci. Ces effets peuvent ensuite rétroagir sur les données de personnalité comme d'environnement.



La double boucle de causalité circulaire que l'on vient de construire constitue sans doute la première illustration qui puisse être donnée de la complexité du processus motivationnel, processus toujours en dépendance de données multiples et contingentes, et pourtant partiellement autonome dans son déroulement.

2. Trois notions interconnectées

Le sentiment d'hypercomplexité ne fera que croître lorsque l'on s'efforcera, dans un second temps, et par le détour des théories, d'entrer à l'intérieur de la « boîte noire » de la motivation. Mais auparavant, il est indispensable de clarifier quelques concepts.

Trois mots sont souvent utilisés dans le langage courant pour parler de ce dont il est question ici : motivation, satisfaction, implication. Ils ne sont pas équivalents et doivent être définis avec précision si l'on désire mettre un peu d'ordre dans le débat.

Satisfaction

Il s'agit du concept le plus ancien. Utilisé depuis cinquante ans par les psychologues du travail, il désigne : « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par la personne de son travail ou de ses expériences de travail »². La satisfaction correspond donc à un état émotionnel face au travail, état qui résulte de la réalisation des attentes conscientes ou inconscientes à l'égard du travail. Ces attentes peuvent être de nature extrêmement diverse : besoins, désirs, idéal du moi, volonté de conformité au groupe...

Avoir satisfait des besoins ou des désirs n'est pas en soi un facteur qui pousse à l'action, contrairement au discours souvent entendu, du type « des travailleurs satisfaits travaillent bien ». Certes, l'insatisfaction, voire la frustration, ne sont généralement pas propices à l'engagement dans le travail et il y a bien là un rapport de causalité. Mais nous connaissons aussi des travailleurs satisfaits et peu dynamiques : ils sont heureux de ne produire que le minimum nécessaire.

Motivation

Comme rappelé au début de ce chapitre, le terme de motivation est utilisé pour désigner « le degré d'engagement d'un collaborateur dans la réalisation d'une action proposée par un tiers (généralement l'organisation) ».

Le lien à l'action est ici direct et immédiat. La motivation est centrée sur l'accomplissement d'une tâche ; elle est le passage obligé entre ce qui n'est qu'une injonction à agir (de la part du chef, de l'équipe, de la norme) et la prise en charge réelle de cette action par l'acteur qui va y engager ses forces, son temps, son énergie, ses moyens. La motivation n'est donc pas une réalité en soi (une vertu, une aptitude, un trait de caractère, etc.) ; elle est toujours contingente à une situation donnée.

La motivation peut bien sûr dépendre du plus ou moins grand sentiment de satisfaction éprouvé par le travailleur à l'occasion de la réalisation de cette action ; elle peut dépendre aussi, et c'est souvent le cas, du degré d'adhésion (ou implication) à l'organisation (entreprise, établissement, équipe) dont il fait partie. Mais comme telle, la motivation ne s'identifie ni à la satisfaction, ni à l'implication.

² E.A. Locke, *The nature and causes of job satisfactions*, Dunnette, Hand book of industrial and organizational psychology, Rand Mc Nally, Chicago, 1976.

Implication

Venu de la sociologie, ce concept est d'introduction plus récente. Il vise le rapport de l'individu non pas à un travail particulier (motivation), non pas aux gratifications qu'il peut en attendre (satisfaction), mais à l'organisation dont il est membre (entreprise, administration...).

Les psychosociologues anglo-saxons utilisent le terme *involvement* ou *job involvement* pour dire l'engagement de l'individu dans l'emploi occupé, et le terme *commitment* ou *organizational commitment* pour désigner l'engagement de l'individu dans l'organisation. En français, le risque est de traduire par implication ces deux termes. Soucieux d'éviter la confusion qui pourrait résulter de l'utilisation du même mot pour deux concepts, de nombreux chercheurs français ont proposé de retenir le terme implication pour la seule relation individu/organisation et de réserver le terme *engagement* pour le lien individu/emploi occupé.

La notion d'engagement présente alors beaucoup de similitude avec celle de motivation. On peut estimer qu'elle en constitue une sorte d'extension, l'engagement visant l'ensemble des actions déployées par le travailleur pour tenir son emploi alors que la motivation concernerait plutôt le degré d'engagement dans une action particulière.

Muni de ces distinctions, on peut désormais retenir la définition proposée par Michèle Amiel³ pour l'implication.

« Sentiment d'identification de l'individu à l'organisation qui se traduit pour lui par :

- l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation,
- la volonté d'exercer des efforts au profit de l'organisation,
- l'intention de continuer à faire partie de l'organisation. »

Maurice Thévenet a mis en évidence la liaison étroite de l'implication avec la notion de culture d'entreprise, culture qui permet de donner un contenu et une expression précise aux valeurs et aux buts de l'organisation. Pour autant, il montre dans son dernier livre⁴ que l'implication peut aussi se construire à partir de lieux très divers :

- le travail lui-même que l'on aime pour ce qu'il est ;
- l'environnement immédiat (l'équipe, les collègues, le chef direct) ;
- le produit (ainsi en va-t-il par exemple des métiers d'art) ;
- le métier (appartenance à une communauté professionnelle forte comme chez les artisans) ;
- l'entreprise enfin, à laquelle il ne faut pas limiter le sentiment d'appartenance.

Bien entendu, dans la réalité vécue des conduites humaines, ces diverses formes d'implication peuvent se superposer et se combiner.

³ Michèle Amiel, *Outils d'analyse pour l'étude des conflits latents dans les plans sociaux : aspects méthodologiques*, communication à la 14^e Université d'été de l'IAS, Aix-en-Provence, août 1996.

⁴ Maurice Thévenet, *Le plaisir de travailler*, Editions d'organisation, 2000.

Articulation des trois concepts

Différentes dans leur définition, les trois notions de satisfaction, motivation et implication ne sont pas pour autant indépendantes. Elles sont au contraire en relation de causalité circulaire sans que l'on puisse considérer que l'une détermine mécaniquement l'autre.

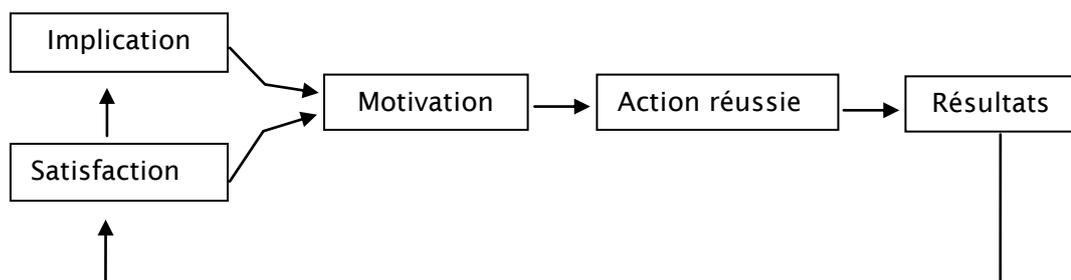
De manière générale, on peut dire que la satisfaction est habituellement au rendez-vous d'une action réussie, laquelle dépend directement de la motivation de son auteur. En aval de l'action, la satisfaction, comme on l'a vu, ne détermine pas automatiquement la motivation, l'insatisfaction grave, en revanche, démotive.

De même, une implication forte crée un climat favorable à la motivation, mais sans garantir pour autant son déclenchement. Faut-il encore que l'on propose au collaborateur des actions correspondant à ses compétences, à ses attentes et à ses enjeux !

Autant la motivation se joue dans la singularité des situations de travail et renvoie à la dimension interpersonnelle du management, autant l'implication présente une dimension globale et collective. L'organisation peut créer les conditions qui favorisent l'implication, en agissant dans le quotidien par le moyen des systèmes de gestion, de formation et de communication. Mais il n'y a pas incidence automatique de l'implication sur la motivation.

Enfin, il existe une troisième relation entre satisfaction et implication. La satisfaction, surtout lorsqu'elle se maintient dans la durée, consolide en effet l'implication. Des collaborateurs satisfaits se considèrent plus spontanément comme appartenant à l'organisation et disposés à adhérer à ses buts.

Entre les trois concepts, on a ainsi une suite de relations conditionnantes que l'on peut représenter par le schéma suivant :



En situation de réussite, cette boucle de rétroaction joue normalement en faveur du renforcement de la motivation ; mais elle peut jouer en faveur de la démotivation en situation d'échec prolongé.

2. Petit parcours dans les théories de la motivation

Depuis plus d'un demi-siècle, psychologues, sociologues, anthropologues, neurologues, cognitivistes, psychanalystes se sont essayés à produire des théories de la motivation. Classiquement, ces théories sont regroupées en deux catégories dites pour la première « de contenu » et pour la seconde « de processus ».

Les théories de contenu s'efforcent de répondre à la question : qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? Elles s'intéressent aux mobiles de l'action et on range parmi elles un certain nombre de théories de facture psychologique (comme la vieille théorie des besoins d'Abraham Maslow).

Les théories de processus s'efforcent de répondre à la question : comment les gens se motivent-ils pour travailler ? Elles s'intéressent aux mécanismes qui commandent l'action. On y trouve des théories plutôt de facture sociologique ou cognitive.

Or, cette typologie traditionnelle apparaît aujourd'hui de moins en moins pertinente car intégrant mal de nouvelles approches qui concernent aussi bien le contenu que le processus. Pour notre part, nous retiendrons la classification en quatre familles proposée récemment par un jeune chercheur, Stéphane Copin⁵. Cette nouvelle typologie n'est plus fondée sur le type de questionnement (pourquoi ou comment ?), mais sur la nature du référentiel scientifique qui sert de support à l'observation. Se place-t-on d'un point de vue neuro-biologique, psychologique, sociologique, cognitif ?

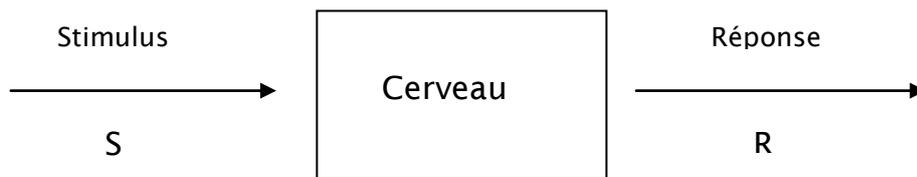
1. L'homme neuronal

La biologie, principalement celle du cerveau, est censée expliquer le phénomène motivationnel. Par ordre, on peut ranger sous cette rubrique :

Les béhavioristes

Inspiré des théories des réflexes conditionnels du russe Pavlov, le modèle de référence est le stimulus/réponse (S-R) dû à l'Américain Skinner. Ce modèle, qui a dominé la psychologie expérimentale durant plusieurs décennies, conçoit le comportement comme la réponse mécanique à un stimulus donné. Le traitement réalisé par le cerveau serait donc de nature totalement déterministe, stable et univoque.

⁵ Stéphane Copin, *Modélisation des processus qui sous-tendent la motivation d'un acteur au sein d'une organisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'I.A.E. de Paris I (Université Panthéon-Sorbonne) le 12 octobre 2000.



R = Fonction univoque de S

Le modèle S-R contient, sans nul doute, une part de vérité. Il permet d'expliquer un grand nombre de comportements simples, à base d'automatismes ou d'habitudes. Ces automatismes peuvent d'ailleurs être développés par apprentissage (réflexes conditionnels de Pavlov). Nous sommes ainsi pétris d'automatismes dont les premiers apprentissages inscrits dans le cerveau sont tellement anciens que nous avons perdu jusqu'au souvenir de leur acquisition (marche, écriture par exemple).

On doit cependant admettre que la théorie stimulus/réponse est de peu d'utilité pour rendre compte des comportements hautement sophistiqués, notamment à caractère conjectural et exploratoire. La compréhension de tels comportements impose la prise en compte de ce qui se passe à l'intérieur même du cerveau. Le modèle S-R doit donc être abandonné au profit du modèle S-O-R (stimulus/organisme/réponse).

Les neurobiologistes

Pour eux, tout se joue dans le cortex frontal, où se combinent les objets mentaux et se construisent les images-programmes de l'espace moteur nécessaires à l'action. Les motivations y trouveraient donc leur lieu de formation.

Sur la manière dont un tel processus se déroule au sein du cerveau, Henri Laborit⁶ est sans doute celui qui a proposé l'analyse la plus complète. Son modèle neuro-hormonal est fort complexe et nous n'en donnerons ici qu'une présentation succincte⁷ limitée à l'essentiel. Disons d'abord que pour Henri Laborit, « le cerveau sert à agir », ce qui pour les êtres vivants se décline sur trois registres :

- **agir sur l'environnement**, c'est-à-dire réguler des échanges de matériels, d'énergie, d'informations avec son milieu ;
- **avoir sa place**, c'est-à-dire rechercher des états stables au sein de son environnement, ce qui passe par l'appropriation d'un territoire ou, au plan humain, l'obtention d'une position sociale ;
- **trouver un achèvement**, c'est-à-dire produire au long du temps un accroissement de son ordre interne (auto-organisation). Pour l'être humain, cet achèvement prend le plus souvent figure sociale et culturelle.

⁶ Henri Laborit, *La colombe assassinée*, Grasset, 1983. On peut aussi rappeler le film d'Alain Resnais, « Mon oncle d'Amérique ».

⁷ Pour une présentation plus complète du modèle, outre les ouvrages de Henri Laborit, se reporter à l'article de Gérard Donnadiou, André Isnard, « Pour une approche systémique de la motivation », *Revue Internationale de Systémique*, volume 4, n° 3, 1990.

Il s'agit là de trois nécessités fondamentales pour tout être humain. Lorsque l'action est impossible, que la place est menacée, qu'aucun achèvement social n'est en vue, des perturbations apparaissent, y compris sur le plan physiologique.

Comment tout cela se met-il en œuvre au sein du cerveau ? A cette fin, Henri Laborit est conduit à identifier plusieurs grands systèmes neuro-hormonaux, sortes de réseaux de communication mettant en relation les différents niveaux du système nerveux central (en particulier l'hypothalamus, le cerveau limbique et le néo-cortex) et commandant l'engagement de l'individu dans l'action.

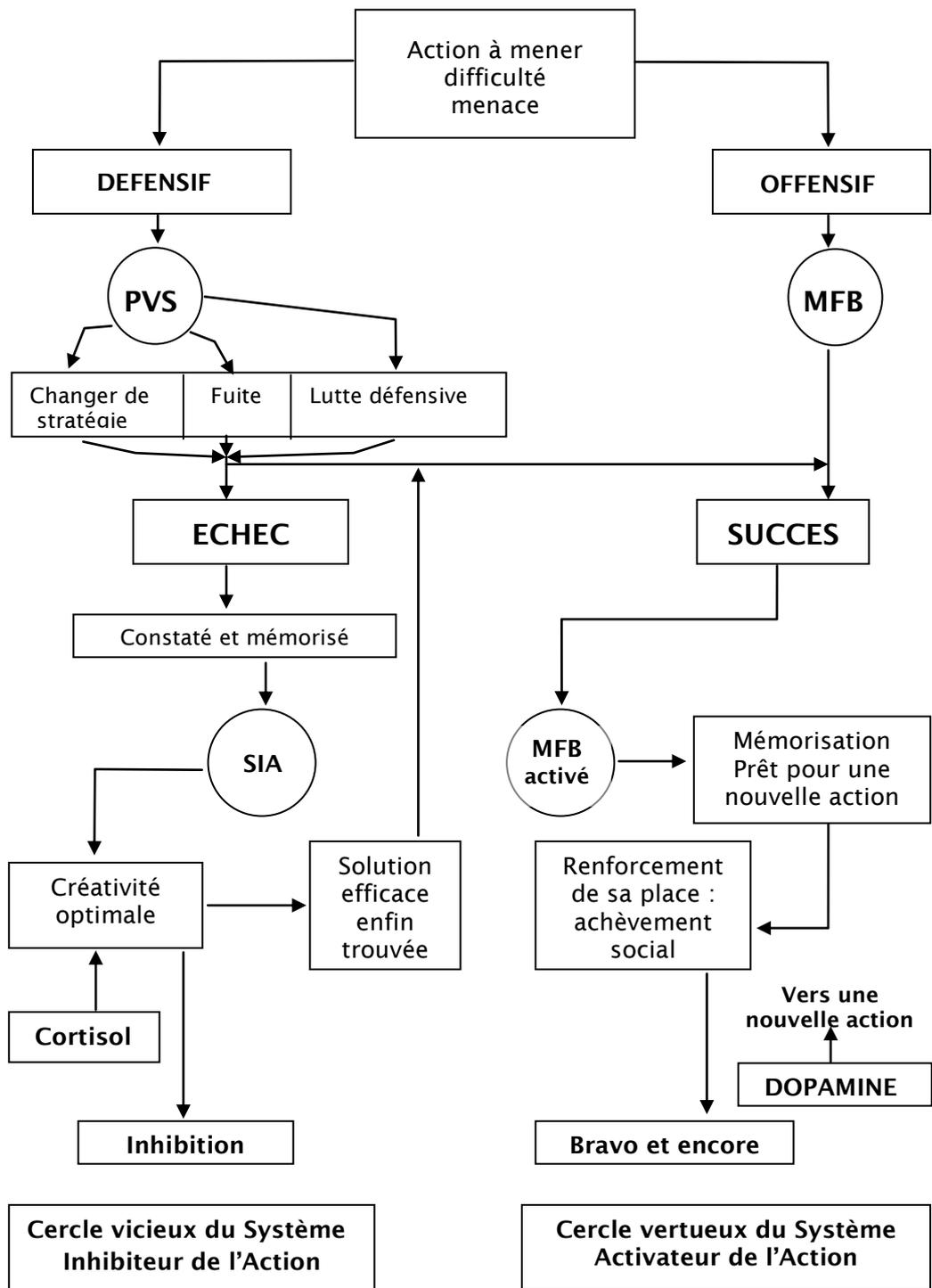
- **Le SAA (système activateur de l'action)** qui se décompose lui-même en deux circuits nerveux complexes :
 - le MFB (*Medial Forebrain Bundle*) encore appelé « système de récompense ». Ce circuit est en effet activé pour préparer et accompagner une action offensive et mettre l'organisme en situation d'affronter les difficultés et de lancer l'action ;
 - le PVS (*Peri Ventricular System*) encore appelé « système de la punition ou de l'échec ». Il met également l'organisme en tension, mais en vue cette fois d'une action défensive telle que la fuite ou la résistance.

La caractéristique de ces deux circuits est d'intervenir à l'occasion d'actions réussies, qui vont être ensuite mémorisées comme gratifiantes, ce qui va faciliter leur renouvellement. De plus, l'activation du MFB concourt au bon équilibre de l'organisme et à la santé de l'individu.

- **Le SIA (système inhibiteur de l'action)**. Il intervient en situation d'échec ou lorsque toute action, y compris la fuite, paraît impossible. Cette configuration se présente par exemple à l'occasion d'un événement nouveau que l'individu ne sait pas intégrer dans sa perception du monde, ou bien lorsque l'abondance des informations rend impossible leur traitement, ou bien encore lorsque jouent des interdits inconscients (conflit classique entre le « ça » et le « surmoi » des psychanalystes).

Henri Laborit, qui est à l'origine de la découverte du SIA, écrit à son sujet : « Ce système ne peut être mis en jeu que secondairement. C'est après avoir constaté l'inefficacité de toute lutte ou fuite que survient le sentiment d'impuissance, responsable du déclenchement des mécanismes inhibiteurs. Cette inhibition correspond à une sorte de prostration, d'attente anxieuse des événements : c'est un état de passivité, de défaitisme. Les réactions périphériques qui s'en suivent sont à même de perturber l'équilibre physiologique et d'induire une véritable pathologie ».

Le modèle de Laborit (page ci-contre) met en évidence comment fonctionne notre cerveau lors de l'action. Centré sur le jeu des circuits nerveux, la construction des câblages neuronaux, il constitue pour cette raison le support biologique obligé de toute théorie du comportement. Pour autant, rend-il compte de tous les aspects du phénomène de la motivation ? Malgré les affirmations volontiers totalitaires de certains neuro-biologistes, on peut en douter.



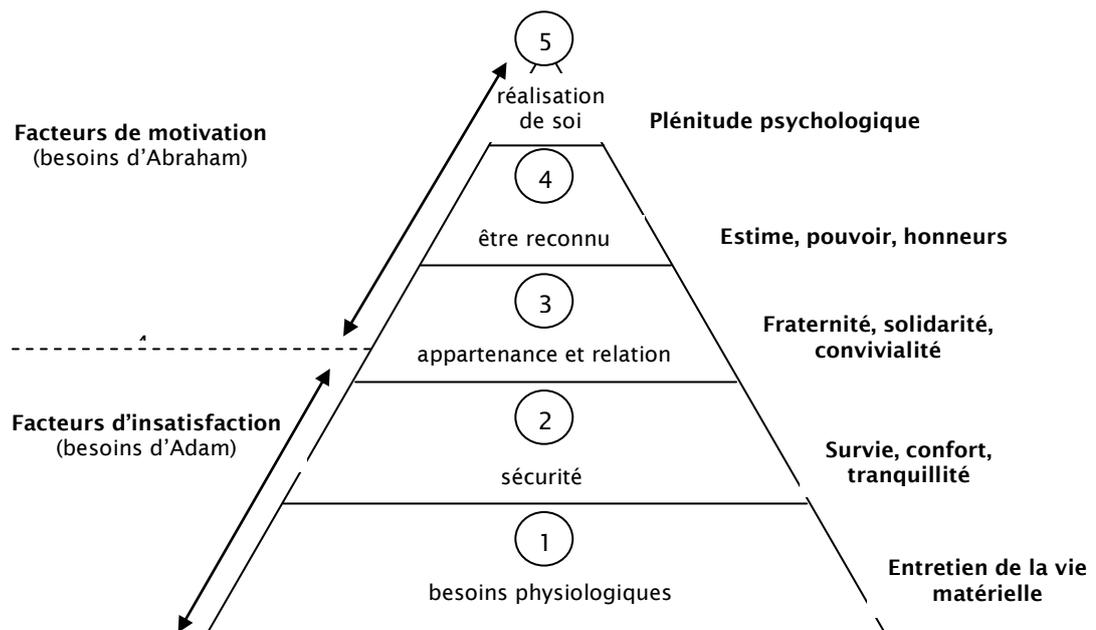
La manière dont interagissent les circuits nerveux renseigne assez mal sur la nature des mobiles internes (pulsions, besoins, désirs...) qui poussent l'individu à agir, et surtout sur la signification qu'ils ont pour lui. Pourquoi l'achèvement social s'identifierait-il pour l'un à l'acquisition d'une villa luxueuse... et pour l'autre à la pratique d'une vie ascétique au fond d'un monastère cistercien ? Ce qui stimulera le système de la récompense (MFB) pour l'un sera en revanche vécu par l'autre comme situation d'échec déclenchant le système inhibiteur de l'action (SIA). Une réflexion spécifique sur les mobiles de l'action, de nature psycho-socio-culturelle reste donc requise.

2. L'homme désirant

Nous trouvons ici des théories qui s'intéressent principalement aux mobiles de l'action et qui puisent, suivant les cas, leur inspiration dans la psychologie sociale, la psychanalyse ou l'anthropologie. Les concepts de référence en sont le besoin dont la recherche de satisfaction pousserait l'individu à agir, ou celui, plus large, de désir, conçu comme une force polymorphe qui tire l'action. Le premier s'enracine dans une supposée *nature humaine* alors que le second est de facture beaucoup plus *culturelle*.

La théorie des besoins de Maslow revisitée par Herzberg

Le psychologue américain Abraham Maslow⁸ a travaillé au cours des années quarante-cinquante sur les mobiles de la motivation, qu'il pensait pouvoir ramener à la satisfaction d'un certain nombre de besoins humains universels, étagés sur sa célèbre pyramide à cinq niveaux :



Pour Maslow, la substitution d'un besoin à un autre s'effectue en principe quand celui de rang inférieur est déjà satisfait (c'est ce qu'il appelle la *prépotence* des besoins). Ainsi est-il vain de prétendre mobiliser un collaborateur par la satisfaction d'un besoin supérieur (par exemple la réalisation de soi) si on n'a pas d'abord satisfait, de manière à peu près convenable, les besoins de rang inférieur (au moyen par exemple d'un minimum de sécurité d'emploi).

C'est justement sur ce caractère absolu du besoin humain que porte la critique de la théorie de Maslow. L'observation fournit en effet des exemples où la recherche d'un besoin supérieur occulte la satisfaction de

⁸ A.H. Maslow, « A theory of human motivation », *Psychological Review*, 1943, p. 370-393, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New-York, 1954 (2^e éd. 1970).

tous les autres besoins, y compris de survie. Ainsi en va-t-il de l'ascète et du héros ; plus modestement de l'artiste, du chercheur, du militant, bref de tout homme passionné par son activité.

Sur la base de ces observations, Frederick Herzberg⁹ en est venu à proposer un classement un peu différent et surtout une autre manière de concevoir le jeu des besoins sur la motivation... et la satisfaction. Reprenant la pyramide de Maslow, Herzberg observe que tous les besoins ne sont pas de même nature. Certains (base de la pyramide) ont trait à la maintenance de la vie biologique et sociale. C'est pourquoi il les appelle *besoins d'Adam* (le premier homme, chassé du paradis terrestre, et qui doit gagner son pain à la sueur de son front). D'autres (partie haute de la pyramide) ont trait au développement de la personne, à son achèvement social. C'est pourquoi il les appelle *besoins d'Abraham* (le premier homme qui quitte sa sécurité et son confort pour poursuivre un idéal spirituel). Les premiers ont trait exclusivement à la satisfaction ; Herzberg les nomme « facteurs d'hygiène » ; les seconds concernent directement la motivation.

Une fois satisfaits, les « facteurs d'hygiène » ne poussent plus à l'action, tout du moins pour un temps. Non satisfaits, en revanche, ils produisent de la frustration, du mécontentement. On notera qu'ils se situent dans l'environnement de l'action et de ses contreparties, alors que les facteurs de motivation ont leur principe dans l'action elle-même, son contenu, ses responsabilités, sa reconnaissance par autrui. Non satisfaits, les facteurs de motivation ne produisent habituellement qu'une frustration modérée. Mais leur satisfaction développe en revanche un fort sentiment de contentement qui a besoin pour se maintenir de la persévérance dans l'action, voire de l'amplification des efforts et de l'amélioration des résultats.

Que ce soit dans la version originelle de Maslow ou dans celle de Herzberg, une objection majeure peut être faite à ces théories, celle de reposer sur une notion, le « besoin humain », qui apparaît à l'usage extrêmement plastique, car marquée de signification symbolique tant pour l'acteur lui-même que pour la société au sein de laquelle ce besoin s'exprime. Le besoin, chez l'homme, n'a rien de naturel (ou très peu) ; il dépend bien davantage de la représentation que se fait la société, à un instant donné, de ce qui est jugé nécessaire à une vie humainement digne. Aussi a-t-on pu dire que la pyramide de Maslow était le reflet, dans la conscience des individus, de l'échelle des valeurs de la société américaine. Dans une société tribale, antique ou simplement asiatique ou africaine, la pyramide aurait été toute différente.

C'est donc vers la nature sociale et culturelle de l'homme qu'il faut s'orienter pour trouver une réponse à la question des mobiles de l'action. Mais du même coup, le besoin se change en désir.

Le désir selon la psychanalyse

C'est bien de désir dont il est question en psychanalyse, désir bien souvent obscur où derrière les motifs apparemment rationnels donnés par l'individu à son action, grouillent les pulsions archaïques et les refoulements inconscients.

⁹ Frederick Herzberg, *Le travail et la nature de l'homme*, EME, 1971.

Aussi, la motivation n'est pas ce que l'on croit ou tout du moins ce qu'elle se donne à croire. Et le travail professionnel, qui représente une part importante de la vie, n'échappe pas à ce phénomène. Freud, de son vivant, avait repéré cette possibilité. « La possibilité de transférer les composantes narcissiques, agressives, voire érotiques de la libido dans le travail professionnel et les relations sociales qu'il implique, donne à ce dernier une valeur qui ne le cède en rien à celle que lui confère le fait d'être indispensable à l'individu pour maintenir et justifier son existence au sein de la société. S'il est librement choisi, tout métier devient source de joies particulières, en tant qu'il permet de tirer profit, sous leurs formes sublimées, de penchants affectifs et d'énergies instinctives. »¹⁰

Le mécanisme de sublimation pour lequel s'opère cette transmutation consiste, pour le sujet, à satisfaire un désir prohibé en s'engageant dans une activité socialement acceptable. On ne peut pas tout se permettre dans la vie et la sublimation va donc avoir pour fonction de « blanchir » les « noirs » désirs qui sommeillent chez tout un chacun. Plusieurs processus coexistent à cet effet : narcissisation d'abord dans une activité socialement valorisée (activité artistique, scientifique, technique, professionnelle, etc.), symbolisation ensuite où un acte autorisé remplace un acte interdit, désexualisation enfin dans une « perversion réussie » par le détournement de la pulsion sexuelle aussi bien de son but que de son objet... L'amour du travail serait ainsi une des métamorphoses de l'inavouable...

Telle est l'analyse proposée par le psychanalyste Roland Brunner¹¹, pour qui l'entreprise offre une multitude de situations autorisant ce travail de sublimation : passion du métier, notoriété personnelle, convivialité des collègues, amour de l'entreprise-mère. Il souligne cependant le caractère très personnel de ce processus qui s'inscrit toujours dans une histoire singulière dont les ressorts sont largement inconscients. Ce qui le conduit à jeter un regard perplexe sur la pléthore de mesures mises en oeuvre dans les entreprises pour accroître la motivation et la satisfaction au travail. Pratiques incantatoires bien souvent, car force est de constater que des situations de travail identiques sont vécues de façon très différente d'un individu à l'autre...

Ce conditionnement individuel du désir constitue le point faible du modèle psychanalytique pour pouvoir l'appliquer au management de la motivation. Peut-on ramener le désir à la seule histoire personnelle, particulièrement lorsqu'il s'agit de processus d'actions qui se déroulent en société ? A l'inverse de l'universalisme discutable de la théorie des besoins, le modèle psychanalytique verse dans l'ultra-particularisme. D'où le grand intérêt d'une autre approche, à mi-chemin du général et du particulier, dont nous allons parler maintenant.

La théorie du désir mimétique de René Girard

De facture anthropologique, elle a été conçue par le français René Girard, professeur à l'Université de Stanford (USA) dans les années soixante-dix. Elle repose tout entière sur l'importance donnée à l'imitation dans le

¹⁰ Sigmund Freud, *Malaise dans la civilisation*.

¹¹ Roland Brunner, *Le psychanalyste et l'entreprise*, Syros, 1995.

comportement humain. Cette imitation se rencontre déjà dans le comportement des animaux supérieurs, mais avec l'homme, elle prend une dimension nouvelle et tout à fait considérable, en particulier à partir de l'avènement du langage. René Girard écrit : « La théorie mimétique, seule susceptible de fonctionner au niveau animal et au niveau humain, est seule susceptible par conséquent, d'éliminer toute rupture métaphysique entre les deux règnes et aussi toute confusion illégitime, puisque le mimétique va fonctionner dans chacun de ces règnes à un régime très différent ». Avec l'avènement du langage et de la pensée symbolique, le désir va en effet revêtir chez l'homme une forme de plus en plus marquée par sa dépendance à la socioculture.

Comment se met en place ce désir et quelles sont ses manifestations habituelles dans la vie sociale ? Au risque d'être un peu simplificateur, résumons les réponses données par René Girard¹².

La construction du désir

Parce que de nature mimétique, le désir est toujours un **construit socioculturel**, contingent à un individu situé dans un champ social et historique donné. Il n'est donc pas singulier à l'individu, comme le pense la psychanalyse ; mais il n'a pas non plus un caractère universel qui exprimerait une *nature humaine*.

Ce caractère contingent du désir apparaît dès les premiers moments de la vie humaine. Le petit enfant cherche à imiter ses parents, puis son maître, lesquels le gratifient (tendresse, encouragements, bons points...) lorsque l'imitation est réussie. Ainsi se met en place, au niveau des primo-câblages du cerveau, une boucle de renforcement qui va jouer en faveur d'une imitation de plus en plus parfaite.

Au cours de ce processus, le maître-modèle désigne à l'élève-imitateur ce qu'il convient de désirer, l'objet du désir, et le gratifie lorsque cet objet est obtenu. Mais au fur et à mesure que l'élève devient autonome, la possession de l'objet devient gratifiante en soi... et se substitue peu à peu à la gratification directe du maître. A maturité, le maître-modèle s'exclut du circuit et l'élève désire posséder l'objet pour lui-même. Il peut devenir à son tour modèle pour d'autres imitateurs.

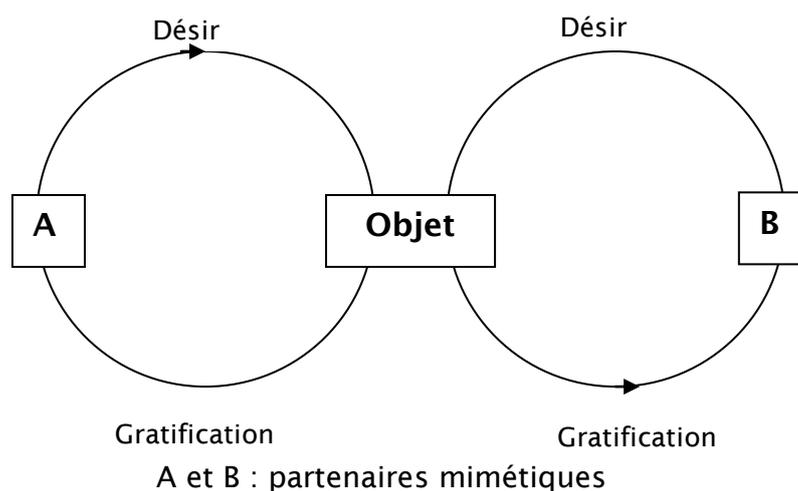
Cependant, cette genèse relationnelle du désir humain fait que *l'autre* (le modèle) peut rarement être oublié dans le processus. L'autre demeure toujours celui qui nous a désigné l'objet du désir et c'est sous son regard — au moins moral — que nous possédons l'objet. C'est en effet une des caractéristiques de l'être humain que son désir, à la différence de celui de l'animal, ne puisse être que très faiblement désigné par l'instinct. Sa désignation est « culturelle » : nous désirons ce que notre milieu social nous a appris à désirer.

A ce stade, deux évolutions sont possibles, qui conduisent à des effets diamétralement opposés.

¹² René Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, 1983. Cette présentation de la pensée de René Girard a été validée par celui-ci à l'occasion d'un échange de correspondance en 1985.

Le mimétisme de coopération ou « la bonne réciprocité »

C'est le processus que l'on rencontre — au moins partiellement — dans toutes les formes d'association humaine qui conduisent à la création de surplus. Non seulement l'objet du désir est partageable entre les différents partenaires mimétiques, mais il ne peut être atteint que par leur association (jeu à somme positive). Chacun se le désigne mutuellement et l'acquisition commune gratifie chaque participant.



Ce comportement est habituellement l'occasion, pour un groupe social, de mettre en œuvre des conduites de coopération, d'adaptation, d'invention. Mais tout dépend du type d'objet qui est désigné au désir des membres du groupe. Il faut distinguer en effet entre les objets qui sont :

- divisés par le partage : l'avoir, le pouvoir, l'argent... Leur nature de « ressource rare » met assez vite une limite à la coopération, et on risque alors de basculer dans la « réciprocité mauvaise » ;
- multipliés par le partage : la connaissance, l'art, l'esprit d'équipe, la fête... De ce fait, ils se prêtent particulièrement bien au processus de la bonne réciprocité et ont une vraie capacité à l'entretenir.

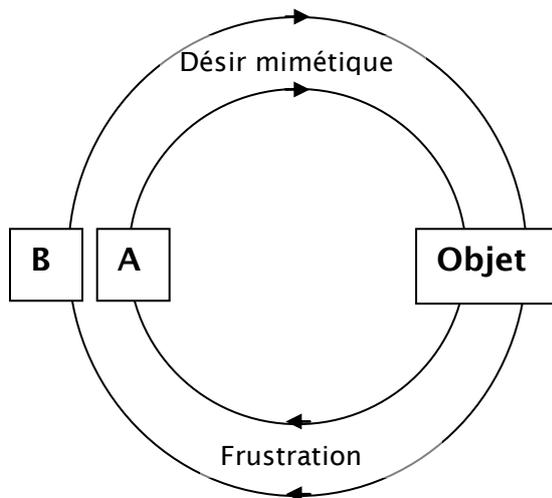
On notera que ces biens sont de nature symbolique ; ils supposent l'accès à la culture.

Le mimétisme d'appropriation ou « la réciprocité mauvaise »

Il est la parfaite illustration du « runaway » ou emballement qui ne peut se résoudre que par la montée aux extrêmes et la crise paroxysmique. Le processus peut être décrit en deux temps :

. 1^{er} temps : l'enclenchement de la « lutte des doubles »

L'autre, qui est mon modèle, en me désignant l'objet du désir s'avère également être le principal *obstacle* s'opposant à ma satisfaction. L'objet en effet lui appartient et il est, de plus, difficilement partageable (ressource rare, enjeu de pouvoir, gloire...). Plus l'autre s'oppose alors à mon désir, plus ma frustration grandit et l'objet me devient indispensable. C'est en cela que réside la *rivalité mimétique*.



René Girard écrit à ce sujet : « Toute valeur d'objet croît en proportion de la résistance que rencontre son acquisition. Et c'est aussi la valeur du modèle qui grandit. L'un ne va pas sans l'autre ».

. 2^{ème} temps : l'emballement mimétique

Dans cette escalade de l'imitation/appropriation, l'objet du désir finit par paraître secondaire et il est même totalement oublié. Ne restent plus alors en présence que les deux protagonistes engagés dans une lutte sans merci. A ce stade, l'issue ne se trouve que dans la montée aux extrêmes qui est généralement l'escalade de la violence.

Nous retiendrons que la théorie du désir mimétique honore, beaucoup mieux que les précédentes, le caractère contingent du désir, marqué par la diversité, la complexité et la dimension évolutive des situations humaines.

3. L'homme calculateur

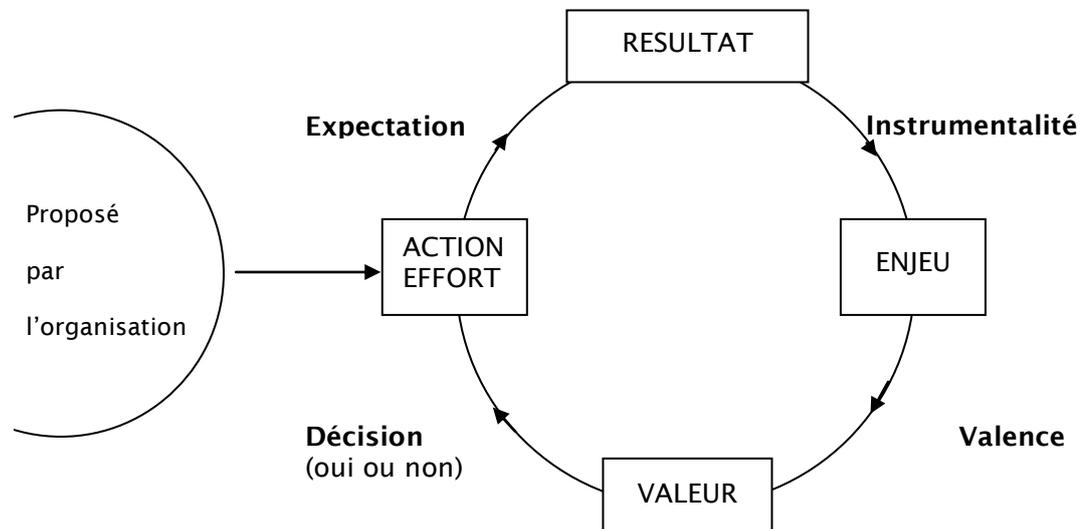
Abordons maintenant une autre conception de la motivation, conçue non plus comme une force trouvant son origine dans les affects du cœur humain mais comme le résultat d'un calcul probabiliste pesant soigneusement les intérêts et les risques d'engager une action. On présuppose que chaque individu se comporte comme un acteur conscient, maître de son comportement, calculateur froid, capable de projeter son action dans le futur et d'anticiper par la pensée les résultats probables au regard des buts qu'il poursuit. Cette conception est donc par excellence applicable à la part consciente et réfléchie du mécanisme de l'action.

Compte tenu du caractère rationnel et même calculateur ainsi prêté au comportement humain, on conçoit qu'une telle approche ait pu séduire de nombreux psychosociologues, notamment aux Etats-Unis, familiers des concepts de l'économie libérale et de la sociologie des organisations. On y retrouve en effet le même postulat de rationalité de l'acteur uniquement mû par la recherche de son intérêt.

La théorie des attentes ou modèle V.I.E.

Dans sa première version, cette théorie fut élaborée par l'américain V.H. Vroom¹³ au début des années soixante. Mais la version que nous en donnerons a été formulée par les psychosociologues américains Porter et Lawler, puis reprise par Claude Lévy-Leboyer dans son livre sur les motivations¹⁴. Classiquement connue sous le nom de modèle V.I.E. (Valence, Instrumentalité, Expectation), cette théorie se décline selon trois phases successives.

Pour mettre en évidence le caractère circulaire du processus d'anticipation qui en constitue la base, rien de tel que de recourir à la représentation systémique de la boucle de rétroaction. Il faut souligner que cette boucle simule un calcul qui se déroule à l'intérieur même de l'acteur (dans son cerveau) avant même qu'il ait amorcé le moindre commencement d'action.



Confronté à une sollicitation d'action de la part de l'organisation, un individu ne s'implique réellement dans l'action que s'il a préalablement répondu oui aux trois questions suivantes :

- Suis-je capable de réaliser l'action demandée et d'obtenir ainsi le résultat fixé ? Cette première phase, appelée **expectation** (relation effort-résultat), évalue en quelque sorte la probabilité de réussite de l'action.
Pour donner un exemple simple, imaginons un agent commercial à qui son chef veut fixer comme objectif l'augmentation de 20 % de son chiffre de ventes. L'agent a-t-il quelques chances raisonnables d'atteindre cet objectif ? Si ce n'est pas le cas, il est à peu près certain qu'il sera découragé par avance et ne produira pas l'action escomptée.
- L'obtention du résultat déclenche-t-elle de manière quasi certaine pour l'acteur une contrepartie (enjeu) ? Cette seconde phase appelée **instrumentalité** (relation résultat-enjeu), apprécie la transparence du processus, la garantie donnée à l'acteur que sa réussite déclenchera une récompense ou une absence de punition (c'est cela l'enjeu !).

¹³ V.H. Vroom, *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New-York, 1964.

¹⁴ Claude Lévy-Leboyer, *La crise des motivations*, P.U.F., Paris, 1984.

Pour reprendre à nouveau l'exemple de l'agent commercial, cela signifie que la réalisation de l'objectif doit entraîner *ipso-facto* l'obtention d'une récompense bien précise. Si tel n'est pas le cas ou si l'attribution de la récompense dépend aussi de l'humeur du Directeur des ventes, l'agent aura quelque réticence à s'engager.

- L'enjeu présente-t-il un intérêt ou une réelle valeur ? Cette troisième phase, désignée sous le terme de **valence** (relation enjeu-valeur), repère l'importance représentée par l'enjeu aux yeux de l'acteur.

Toujours dans le cadre de notre exemple, l'agent commercial est-il vraiment intéressé par la récompense promise ? S'il s'agit d'un bonus et que son montant lui paraisse ridiculement faible, ou si le fait de gagner davantage d'argent ne l'intéresse absolument pas, il sera sans doute avare de son effort.

Faute de réponse positive à chacune des trois phases du cycle expectation/instrumentalité/valence, le processus motivationnel ne s'enclenchera pas. Telle est l'indéniable simplicité du modèle, son caractère pratique et opératoire, toutes choses qui ont contribué à faire son succès.

Le modèle a toutefois des limites : elles tiennent à une approche essentiellement individualiste et utilitaire où l'on postule que la motivation se réduit à un simple calcul d'intérêt. La réalité n'est pas aussi simple ! Il existe dans chaque personnalité des éléments d'irrationalité (ou de subjectivité) qui vont faire que chacun aura une manière bien à lui de concevoir la valence ou l'expectation. Pourquoi certains individus attribuent-ils plus de valeur à certains enjeux plutôt qu'à d'autres ? Et pourquoi ont-ils plus confiance que d'autres dans leurs capacités de réussite ? A ces questions, la théorie n'apporte guère de réponses, sinon sous forme de simples constats.

Norme d'internalité et théorie psychologique du contrôle

Pourquoi, en effet, certains individus se montrent-ils confiants et sûrs d'eux-mêmes, disposés de ce fait à relever d'impressionnants défis ? et d'autres timorés et hésitants, alors qu'ils disposent pourtant des mêmes compétences et des mêmes moyens ? Cette différence, qui peut avoir un impact considérable sur le processus motivationnel tel que décrit par le modèle VIE, n'est pas que strictement rationnelle ; elle résulte d'une sorte de rationalité acquise, ou rationalisation (telle que décrite par les théories qui seront présentées dans la quatrième famille).

Selon l'américain J.B. Rotter¹⁵, les individus fondent leur expectation sur les expériences passées d'échecs et de réussites. Par suite de cet effet d'apprentissage, mais aussi de diverses autres données psychologiques, il existerait un trait de personnalité stable, la **norme d'internalité**, qui expliquerait cette différence des anticipations face à une même action proposée. Selon Rotter, certaines personnes ont tendance à expliquer ce qui leur arrive par la chance, le hasard, l'aide d'un tiers... ; d'autres par leurs capacités ou leurs efforts. Les premières sont dites externes, les secondes

¹⁵ J.B. Rotter, « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological monographs*, 80, n° 1, 1996.

internes. Cette différence d'attitude caractérise leur « *Locus of control* » (LOC) que l'on peut traduire en français par **sentiment de contrôle**.

Cette approche, qui s'intéresse au contrôle qu'un individu pense avoir ou ne pas avoir sur des événements à venir, peut être utilement croisée avec une autre, dite de l'**attribution causale**, élaborée par la psychosociologue Nicole Dubois¹⁶. Celle-ci s'intéresse aux causes attribuées par un observateur au comportement d'un acteur tiers. Voit-il ce comportement commandé par l'acteur lui-même (raisons internes) ou bien déterminé plutôt par des causes externes (pression du groupe, force des choses, hasard...). Dans le premier cas, l'observateur sera dit interne, et externe dans le second.

Qu'il s'agisse d'expliquer la réussite de sa propre action ou la réussite d'un autre, les deux réponses sont étroitement corrélées. Elles mesurent la **norme d'internalité**, c'est-à-dire la propension à considérer que la réussite ou l'échec d'une action dépendent d'abord de l'acteur lui-même.

Dans un contexte professionnel, la norme d'internalité joue un rôle important pour expliquer la différence d'attitude des individus face aux échecs et aux réussites. En cas d'échec, un individu interne aura tendance à réagir en renforçant son engagement, alors que l'individu externe se démobilisera.

Le manager n'est pas sans influence sur la norme d'internalité d'un collaborateur. Selon Claude Rainaudi¹⁷, l'internalité augmente avec :

- le niveau d'éducation générale et de formation,
- les réussites scolaires et professionnelles passées,
- l'estime de soi,
- une formation spécifique.

Ainsi, il suffit quelquefois de laisser croire aux sujets qu'ils ont une possibilité de contrôle sur un événement pour améliorer leurs performances. Et il existerait une rétroaction positive entre internalité et réussite professionnelle, ce qui rendrait compte du fait que les individus internes ont souvent un statut professionnel supérieur à celui des externes et sont plus à l'aise dans un rôle de chef.

4. L'homme rationalisant

La théorie VIE nous renvoie l'image d'un homme parfaitement rationnel, qui calcule, suppose et anticipe. Est-ce toujours le cas ? D'autres recherches, plus particulièrement relatives à la psychologie de la cognition, apportent un éclairage différent du comportement humain où l'homme est perçu davantage comme rationalisant que rationnel. Ces théories ne s'intéressent pas en soi à la motivation, mais elles peuvent fournir une aide précieuse à la compréhension d'un individu qui interagit avec son environnement.

¹⁶ Nicole Dubois, *La psychologie du contrôle*, P.U.F., Paris, 1987.

¹⁷ Claude Rainaudi, « Une démarche novatrice pour optimiser le climat social : former les collaborateurs à gérer les attentes implicites de leur encadrement », communication à la 14^e Université d'été de l'IAS, Aix-en-Provence, Août 1996.

Pour ces théories, les phénomènes d'équilibration (recherche d'attitudes non contradictoires par exemple) qui se déroulent au sein de la subjectivité prédéterminent, souvent de manière inconsciente, la décision qui sera prise. L'acteur tente en permanence de maintenir un équilibre entre ses représentations mentales et les actions qu'il est amené à produire, ce qui se traduit par un travail de rationalisation. Ainsi, lorsqu'un acteur agit, les résultats de son action ne mènent pas obligatoirement à ce qu'il escomptait au départ... et il doit s'en accommoder. De même, les actions qu'il effectue ne résultent pas nécessairement de choix rationnels et ne correspondent pas davantage à sa motivation initiale... Cela, tout simplement parce qu'il s'y est par exemple engagé à la légère. Comment l'acteur va-t-il s'arranger de ces incohérences ?

Plusieurs théories, toutes issues des sciences cognitives, ont été proposées par les chercheurs pour rendre compte de ces situations.

Théorie de la dissonance

Elaborée par l'Américain Léon Festinger¹⁸ dans les années cinquante, cette théorie est fondée sur une observation psychosociologique commune, à savoir que l'homme supporte mal d'être en contradiction avec lui-même : on dit alors que son univers cognitif est dissonant.

Par univers cognitif, il faut entendre l'ensemble des connaissances ou représentations relatives à soi (ce que nous faisons, désirons, ce que nous sommes...) et relatives au monde dans lequel on vit (la situation des objets, des personnes, ce qui est agréable ou pénible...). Les cognitions sont les différents éléments de cet ensemble, éléments qui peuvent être entre eux en relation de neutralité (indifférence), de consonance (accord) ou de dissonance (désaccord).

L'état de dissonance crée en l'homme un sentiment de malaise qui va le pousser à remettre en question certaines de ses attitudes, croyances, opinions... de manière à ce qu'elles se trouvent à nouveau cohérentes entre elles. S'il doit faire face à des situations qui mettent en présence plusieurs éléments dissonants, il réagira en équilibrant ces éléments de telle façon qu'ils deviennent consonants. En fait, l'homme se comporte comme s'il était perpétuellement en recherche de cohérence interne au niveau de ses représentations.

Supposons par exemple qu'un sujet vienne à réaliser une action relativement nouvelle et imprévue, dont il n'a pas perçu, dans un premier temps, toutes les conséquences. Il va avoir de cette action une certaine représentation ou **cognition génératrice**, laquelle se trouve plus ou moins en accord avec l'ensemble de ses autres représentations ou **cognitions privées** (voir schéma de la page 26). S'il y a écart, celui-ci peut encore être modulé (augmenté ou diminué) par des considérations à caractère conjoncturel issues de l'environnement et que l'on appelle pour cette raison **cognitions conjoncturelles**. Si la dissonance persiste, et à défaut de pouvoir agir rétroactivement sur l'action pour en changer les conséquences, le sujet doit entreprendre un travail de remodelage, dit de

¹⁸ Léon Festinger, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford, 1957.

rationalisation, de ses cognitions privées pour les mettre en phase avec la cognition génératrice.

Prenons un exemple emprunté à la vie des affaires : un collaborateur jusque là honnête, mis en présence d'une tentation facile, commet une malversation. Cette action est bien entendu contraire aux convictions du collaborateur. Ce dernier a alors la possibilité d'avouer sa faute (rétroaction sur l'action déjà commise) pour maintenir intact son système de valeurs, soit de réduire sa dissonance en modifiant partiellement ses cognitions privées (par exemple en abandonnant la valeur d'honnêteté). Mais si, dans son environnement, la corruption est générale (cognitions conjoncturelles), le sujet pourra alors excuser son acte en le minimisant sans avoir à changer fondamentalement son système de valeurs.

De nombreuses études ont montré que la dissonance cognitive présente beaucoup de similitudes avec la motivation. Ainsi, tout comme la faim est motivante, la dissonance cognitive est motivante. Avec une différence cependant : alors que la motivation détermine une action tournée vers l'extérieur, la dissonance détermine une action (le changement d'attitude) tournée vers le psychisme interne.

Théorie de l'engagement

La dissonance est un processus qui démarre une fois l'action effectuée, avec pour conséquence un possible changement d'attitude. A l'inverse, la théorie de l'engagement, due à l'américain Kiesler¹⁹, décrit un processus de consolidation d'attitude qui débute au moment où l'action est proposée.

Un sujet (individu, groupe homogène) réalisera une action *a priori* coûteuse d'autant plus facilement qu'il a été « engagé » auparavant sur une action semblable mais peu coûteuse et appelée pour cette raison action inoculatrice. Ici, le processus de rationalisation résulte d'une comparaison entre les cognitions privées et la représentation de l'action proposée jouant le rôle de cognition génératrice. Si l'écart est faible, l'acteur effectuera l'action qui lui apparaîtra peu coûteuse. Ce premier pas aura pour effet, par un processus d'évolution progressive et peu perceptible de ses cognitions privées, de l'amener dans un deuxième temps à accepter une action beaucoup plus coûteuse et qu'il aurait initialement refusée.

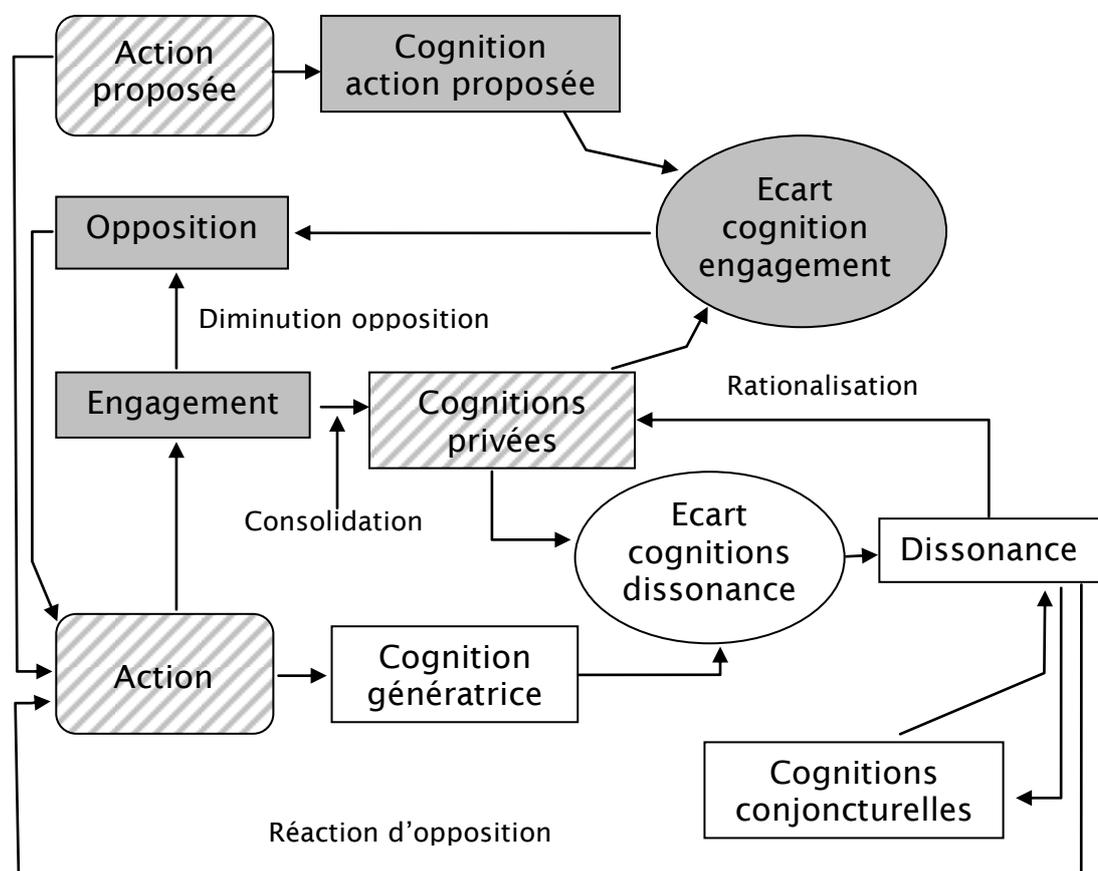
On peut comprendre, à travers cette théorie, le caractère irréversible de certains engagements militants qui n'ont commencé que par un tout petit « premier pas » que le sujet avait jugé sans conséquence.

Théorie de la rationalisation de l'action

Les deux théories précédentes utilisent chacune les concepts de cognition et de dissonance, même si elles en font un usage différent. D'où l'idée de les unifier au sein d'un même modèle capable de rendre compte des deux

¹⁹ C.A. Kiesler, *The psychology of commitment, experiments linking behavior to belief*, Academic Press, New-York, 1971.

aspects. Cette opération a été réalisée par les Français Beauvois et Joule²⁰ qui ont, à cette fin, fait appel à la notion de *conformité*. Dans leur modèle, tout acteur cherche spontanément à donner une raison à ses actes, que ceux-ci soient conformes ou non-conformes à ses cognitions privées. C'est ce que ces auteurs appellent le processus de rationalisation.



Le modèle peut se représenter au moyen du schéma systémique ci-dessus sur lequel on a figuré en plage blanche les variables spécifiques à la théorie de la dissonance, en plage grisée celles relatives à la théorie de l'engagement et en plage hachurée les variables communes.

Si l'acteur est initialement conforme ou pas trop dissonant vis-à-vis de l'action qu'on lui propose, son opposition à celle-ci est faible ; il se retrouve alors dans le « secteur engagement » et accomplira l'action. Si, en revanche, son attitude est opposée à ce qu'on lui propose, il refusera *a priori* l'action. Mais si on réussit, malgré tout, à lui « extorquer » cette action qui va à l'encontre de ses cognitions privées, il se retrouvera dans le « secteur dissonance » et devra entreprendre un patient travail de rationalisation.

De toutes les théories présentées jusqu'à présent, c'est la plus surprenante. Mais l'éclairage tout à fait paradoxal qu'elle donne au processus motivationnel interdit de l'exclure de notre étude.

²⁰ J.L. Beauvois et R. Joule, *Soumission et idéologies*, P.U.F., Paris, 1981.

Théorie de l'équité

La théorie de l'équité, développée dans les années soixante par l'américain J.S. Adams²¹, est une intéressante tentative pour appliquer la théorie de la dissonance cognitive au problème de la rétribution dans les entreprises. Elle est basée sur la comparaison que fait spontanément tout individu entre sa situation personnelle et celle d'un autre individu pris comme référence (on ne peut manquer de faire le lien avec le désir mimétique de René Girard).

L'individu évalue donc sa contribution (efforts, compétence, expérience...) en faveur de l'organisation ; il évalue également les avantages retirés (rémunérations, reconnaissance, statut...). Il en déduit un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour l'individu repère. Cette comparaison est subjective et non logique ; elle s'effectue selon les perceptions de l'individu, lui-même socialement et culturellement situé.

La comparaison des ratios aboutit pour l'individu à trois constats possibles : équité, sous-équité (l'individu s'estime brimé), sur-équité (l'individu s'estime favorisé). En situation d'équité, le sujet maintient son comportement d'origine, qui peut ou pas être un engagement dans le travail. La situation d'inéquité, en revanche, va avoir des effets sur la motivation ; l'individu peut réagir de deux manières :

- Soit il modifie son ratio, par exemple en faisant varier sa contribution ou en demandant une amélioration de sa rétribution. Ainsi a-t-on souvent observé qu'un salarié surpayé à la quantité augmente le niveau de qualité pour rétablir, de son point de vue, l'équité ; ou encore le salarié surpayé à l'heure augmente la quantité produite. Et de même, s'il s'estime sous-payé, il peut limiter volontairement son effort (freinage, absentéisme...), revendiquer des augmentations de salaires, voire démissionner. En quelque sorte, il y a symétrie de comportement : le salarié cherche spontanément à rétablir l'équité, que la situation initiale soit à son avantage (sur-équité) ou à son détriment (sous-équité).
- Soit il change sa perception d'ensemble, par exemple en modifiant son mode de calcul ou son point de référence. Dans ce cas, la dissonance est résolue non plus par une action vers l'extérieur (ce qui permet de conserver intactes les cognitions privées) mais par une rationalisation qui vient modifier les cognitions privées. Ainsi, l'individu qui avait jusqu'alors comme référentiel les données du marché extérieur de l'emploi (équité externe) va-t-il devenir de plus en plus sensibles aux données internes de l'entreprise au fur et à mesure qu'il s'intégrera à celle-ci (équité interne). Et il se trouve, comme l'observe Bernard Galambaud²² que le plus souvent « l'iniquité externe est plus supportable que l'iniquité interne ».

Cette dernière remarque prouve à quel point le lien entre équité et motivation est loin d'être simple. De nombreuses études empiriques montrent également que le sentiment d'équité jouerait davantage sur la

²¹ J.S. Adams, « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, p. 22-436, 1965.

²² Bernard Galambaud, *Si la GRH était de la gestion*, p. 238, Editions Liaisons.

satisfaction et l'implication, et donc seulement de manière indirecte sur la motivation. Le caractère hautement subjectif de l'équité fait problème. Jean-Marie Peretti²³ écrit : « Chaque salarié construit ses ratios (personnel et référent) selon son système de perception. Il accorde un poids différent à tel ou tel élément de contribution ou de rétribution. La tendance à une rémunération globale intégrant des composantes variées, diversifie les déterminants de l'équité et rend complexes les comparaisons... La maîtrise des sentiments d'équité s'avère donc extrêmement délicate pour l'organisation. »

²³ Jean-Marie Peretti, « Audit de l'équité, approche théorique et opérationnelle ». Communication à la 14^e Université d'été de l'IAS, Aix en Provence, août 1996.

3. Pour une approche pratique à l'usage des managers

« Rien n'est plus pratique qu'une bonne théorie » aimait à dire Kurt Lewin, le fondateur nord-américain de la psychologie sociale. L'ennui en matière de motivation est que nous avons affaire, comme le chapitre précédent l'a montré, à un trop plein de théories. Il n'existe pas aujourd'hui de théorie générale décrivant de manière quasi-exhaustive le mécanisme de la motivation, mais une pluralité de théories « locales », chacune fondée sur un paradigme partiel et validée sur un champ particulier d'observation. Faut-il en choisir une au dépens des autres, attitude ô combien risquée que certains « spécialistes » ont pourtant adoptée ? Ou bien rechercher une nouvelle théorie, à prétention plus générale qui rendrait caduques toutes les autres ? Vaines questions car de tels choix sont à peu près sûrement voués à l'échec.

La voie que nous proposons ici de suivre consiste à refuser de choisir entre ces théories, ou plutôt à les choisir toutes ! Bref de faire avec... dans l'action, non pas pour découvrir une vérité nouvelle et supérieure, mais pour chercher à tirer profit au mieux de leurs divers enseignements.

Mais comment s'y prendre pour articuler ensemble toutes ces théories ? Deux voies sont *a priori* concevables selon que l'on se propose de construire un modèle de synthèse délibérément simple, de facture descriptive et qualitative, conçu pour aider le manager à s'orienter dans la complexité des rapports humains, ou bien un modèle beaucoup plus lourd, entièrement formalisé sur le plan logico-mathématique et ayant vocation à simuler de manière dynamique les comportements motivationnels.

Cette seconde réponse a donné lieu à l'élaboration d'un logiciel opérable sur ordinateur PC, le modèle MODERE, utilisable essentiellement à des fins d'étude et de formation, que nous ne présenterons pas ici mais que le lecteur intéressé pourra découvrir dans la description relativement détaillée que nous en donnons dans un livre consacré à l'initiation à la systémique²⁴. Il peut également se procurer ce logiciel auprès de la société KBS²⁵.

Dans la suite de cette étude, nous nous bornerons à présenter les axes de la première réponse.

²⁴ Gérard Donnadiou et Michel Karsky, *La systémique, penser et agir dans la complexité*, Editions Liaisons, 2002

Voir aussi:

Gérard Donnadiou et Michel Karsky, *Les dynamiques de la motivation : Modéré*, Entreprise&Personnel, 1991.

M. Karsky, G. Donnadiou, S. Copin, S. Pitarch, J. Fourcade, « Un modèle de simulation dynamique des processus de motivation », *Revue Internationale de Systémique*, vol. 10, n° 5, 1996.

²⁵ KBS (Knowledge Based Simulation), 40 rue Charlot, 75003 Paris, tél. 01.42.77.09.38

1. Notre fil conducteur : la théorie des attentes

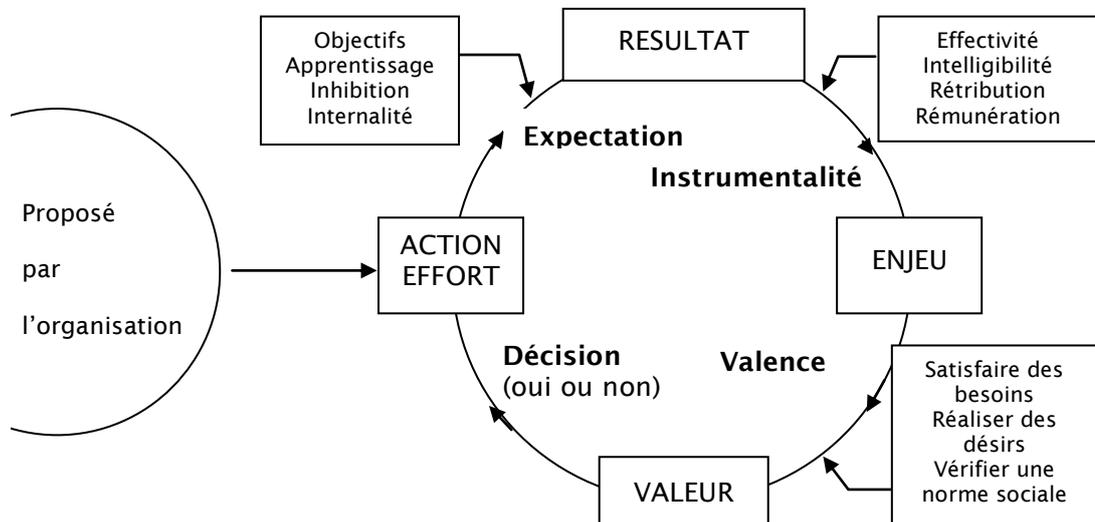
Depuis qu'existent des sociétés humaines s'est posée la question de savoir comment mobiliser des hommes sur les objectifs d'une organisation, objectifs qui peuvent leur être au départ totalement étrangers. Et lorsqu'il s'agit d'une grande organisation, cette question se pose à différents niveaux. Au sommet bien sûr, où il s'agit de concevoir et de mettre en place les systèmes de gratification qui encadreront et orienteront les pratiques de motivation. Mais plus encore à la base, là où se noue le rapport interpersonnel entre le manager de proximité et les membres de son équipe.

Parce qu'elle est simple, assez peu tributaire d'hypothèses sur la nature de l'homme (pour autant que l'on entende de manière extensive son concept de rationalité limitée), en bonne concordance avec la sociologie des organisations, délibérément orientée par une visée opérationnelle, la théorie des attentes, malgré ses limites, nous semble la plus apte à remplir le rôle de théorie support. Mais faut-il encore pouvoir l'enrichir par les apports des autres théories. Il s'agit en quelque sorte de greffer sur chacune des trois phases de la boucle d'anticipation (expectation, instrumentalité, valence) des éléments empruntés aux autres théories et qui vont venir compléter, préciser, approfondir ce que la théorie des attentes ignore ou laisse dans l'ombre.

Observons d'abord qu'avant la réalisation d'une action, il y a sa préparation qui peut être plus ou moins longue. Il faut donc distinguer deux moments dans le processus motivationnel :

- **le temps de l'avant**, qui précède l'action et au cours duquel l'acteur en lui-même, dans le secret de sa subjectivité, anticipe, suppose et décide ;
- **le temps de l'après** où l'action s'est déroulée dans le monde réel avec ses conséquences pour l'acteur, ouvrant pour lui des situations de satisfaction ou d'insatisfaction, renforçant des apprentissages ou développant des inhibitions.

C'est tout cela dont on va essayer de rendre compte dans la suite de ce chapitre. Mais auparavant, il n'est pas inutile d'en donner une première vue synthétique en partant du schéma de la boucle d'anticipation sur laquelle on va greffer les différents apports complémentaires.



2. Les conditions de l'expectation

On peut les regrouper en deux catégories, la première qui renvoie aux capacités du manager qui motive et la seconde au profil psychologique du collaborateur que l'on veut motiver.

Un management par objectifs

L'évaluation par l'acteur de sa probabilité de réussite de l'action dépend d'abord de l'ambition de l'objectif qui lui a été fixé et des moyens qui lui ont été octroyés à cette fin. On retrouve là un problème classique de management et qui consiste dans l'art de savoir fixer des objectifs.

Mais faut-il d'abord qu'il y ait des objectifs ou au moins des orientations. La question peut sembler saugrenue et pourtant ! Combien d'entreprises, sous prétexte de souplesse ou de motifs moins avouables, laissent dans le flou le plus complet ce qu'elles attendent d'un collaborateur ? Et on s'étonne ensuite que celui-ci ne soit pas motivé, ou bien le soit à mauvais escient en allant marcher sur les plates-bandes du voisin, quand ce n'est pas de son chef.

Lorsqu'objectifs il y a, faut-il encore qu'ils aient été convenablement définis, précisés et négociés avec le collaborateur. Ces objectifs doivent être **ambitieux mais réalisables** disent tous les bons ouvrages de management. Fixer, sous prétexte d'ambition, des objectifs à un niveau inatteignable non seulement ne motive pas, mais a toute chance de démotiver. On sait d'ailleurs que c'est à cette capacité de discernement que se reconnaît le bon manager. Son art consiste à savoir fixer à chacun de ses collaborateurs le niveau d'objectif qui l'obligera à « mouiller sa chemise » mais qu'il sait possible pour lui.

Enfin, il ne suffit pas de fixer des objectifs. Il faut aussi accorder les moyens en ressources matérielles, financières, humaines, voire en temps de formation qui vont permettre de les atteindre. Ce second volet renvoie aux fonctionnements de l'ensemble de l'organisation, notamment à la manière dont elle conçoit la délégation des pouvoirs et responsabilités. Par delà le rôle du manager de proximité, qui est bien entendu essentiel, c'est toute l'organisation qui se trouve concernée.

La prise en compte des profils psychologiques

La nécessité, qui vient d'être soulignée, d'adapter les objectifs à chaque collaborateur met en évidence combien il est important de prendre en compte la diversité des talents et des compétences, mais aussi des profils psychologiques. On va retrouver ici tout ce qui a été dit à propos de la norme d'internalité (3.2 du chapitre 2).

Si l'acteur est interne, il s'investira davantage dans l'action et accroîtra de ce fait ses chances de réussite. Comment alors développer l'internalité de chacun ? On a vu que l'entreprise n'était pas sans moyens face à une telle question. Donnons quelques précisions complémentaires à usage des managers de terrain.

L'internalité est modulée par les expériences antérieures et les effets cumulatifs liés à l'apprentissage. Si toutes les expériences professionnelles sont des échecs, l'acteur finit par ne plus rien attendre de ses efforts dans le domaine du travail. Pour ne pas sombrer dans un sentiment de culpabilité générateur d'inhibition, voire de névrose, il se défend (conformément au modèle de H. Laborit) par un comportement d'évitement qui le fait devenir de plus en plus externe. Dans tous les cas, il sera très difficile à motiver. A l'inverse, si on donne au collaborateur des occasions de réussite et si on sait reconnaître ses succès et le féliciter lorsqu'il a réussi (ce que bien peu de managers, hélas, savent faire !) on accroît chez lui l'estime de soi et donc son internalité. On se met ainsi en situation de lui confier des missions plus exigeantes la fois suivante et de vérifier l'adage « le succès attire le succès ».

Il faut se rappeler aussi que l'internalité ne se construit pas seulement à partir des situations professionnelles, mais également de toutes les situations vécues par la personne. Comme l'observation la plus commune le montre, des échecs dans l'ordre conjugal et familial ne sont pas sans effets sur la vie professionnelle.

3. Les conditions de l'instrumentalité

Rappelons que, par ce terme, nous entendons l'évaluation que fait l'acteur de la probabilité d'obtenir une récompense ou d'éviter une sanction, lorsqu'il a réussi une action. Si cette probabilité est faible, voire nulle, ou s'il n'y a aucun enjeu pour lui à réussir l'action, il y a toute chance que l'acteur se défasse en disant « à quoi bon ! ». Une bonne instrumentalité repose sur le choix des enjeux et sur la manière dont on les relie ensuite au résultat de l'action.

Quels enjeux ?

La théorie de l'équité, lorsqu'il s'agit de décrire la nature du lien entre le salarié et son entreprise, parle de relation **contribution/rétribution**. Cette relation renvoie au double échange qui désigne d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (sa contribution) et d'autre part ce qu'il en retire sous forme de divers profits et avantages (sa rétribution). C'est à la rétribution que nous nous intéressons ici ; elle regroupe les divers types d'enjeux qui peuvent intervenir dans l'instrumentalité. La rétribution est en effet susceptible de revêtir une grande diversité de formes, certaines de nature matérielle ou monétaire, d'autres immatérielles et symboliques.

Rétribution matérielle ou monétaire

Elle renvoie au concept de rémunération globale, aujourd'hui largement utilisé et dont l'analyse, sous forme de la **pyramide des rémunérations**, remonte aux études réalisées par Entreprise&Personnel dans les années quatre-vingt²⁶. Dans cette pyramide, on distinguait la superposition de

²⁶ L'essentiel de ces études a été repris dans le livre de Gérard Donnadiou, *Du salaire à la rétribution*, 3^e édition actualisée, Editions Liaisons 1997.

quatre strates, en allant progressivement du plus direct au plus éloigné, chaque strate étant composée de différentes « briques » ou éléments de rémunération (immédiate ou différée, individuelle ou collective, monétaire ou en nature...) pouvant constituer à eux seuls un enjeu possible pour la motivation.

Rétribution symbolique

Les éléments en sont également de nature très diverse. Un rapide inventaire permet de les ranger en quatre rubriques :

- satisfactions psychologiques dans l'exercice du travail (plaisir de création, sentiment de réussite, esthétique du produit...),
- capitalisation socioprofessionnelle (acquisition de nouvelles compétences par formation et parcours professionnel) en vue d'améliorer son employabilité,
- pouvoir et influence (procurés notamment par l'accès aux postes de commandement et de direction),
- gratifications symboliques (honneurs, signes extérieurs de prestige social tels que dimension du bureau ou épaisseur de la moquette...)

Pour certaines personnes, ces éléments non matériels de la rétribution peuvent être plus importants que la rémunération. Mais ce cas reste assez rare et, pour la plupart des salariés, la rémunération représente bien l'élément principal de la rétribution. Notons aussi que son caractère monétaire (donc facilement mesurable) en facilite considérablement l'étude par rapport à des grandeurs plus impalpables. Cependant, il ne faut jamais oublier que la rétribution présente un aspect plus large que celui de la rémunération. Et cela d'autant plus que dans un contexte de rigueur, les entreprises ont tendance à mettre davantage l'accent sur les formes non salariales de la rétribution.

Des enjeux garantis et transparents

L'enjeu doit avoir une réalité (effectivité) clairement perçue par l'acteur (intelligibilité).

- **L'effectivité.** Dans le système de récompense de l'organisation, l'atteinte par l'acteur de l'objectif fixé doit entraîner de manière quasi-automatique la récompense annoncée. Faute de cette garantie, l'acteur ne prendra pas au sérieux la promesse de récompense. Or, il en est ainsi lorsque l'enjeu est lié de manière aléatoire au résultat.

Lorsque des éléments de rétribution (salaire direct, bonus, promotion, considération, sécurité...) ne sont en aucune manière liés à la réussite de l'action, mais dépendent de données extérieures sur lesquelles l'acteur n'a aucune prise (la conjoncture, le bon plaisir du chef, le hasard...), c'est comme s'ils ne jouaient aucun rôle dans le processus motivationnel. Il en est ainsi, par exemple, des systèmes d'avancement à l'ancienneté de la fonction publique ; les responsables en situation d'animation d'équipe savent d'expérience que ces systèmes ne leur sont d'aucune utilité directe pour motiver leurs collaborateurs (en revanche, ils peuvent avoir un effet favorable sur l'implication).

- **L'intelligibilité.** Il ne suffit pas que l'enjeu existe réellement et soit garanti. Faut-il encore que cette garantie soit perçue par l'acteur. Celui-ci doit avoir une claire vision du lien d'automatisme qui fait dépendre l'obtention de l'enjeu de la réalisation du résultat. Cette exigence d'intelligibilité suppose quelques conditions :
 - *simplicité du lien* : la relation résultat/enjeu doit paraître évidente et être facilement comprise par le salarié. Toute relation trop compliquée introduit un risque grave d'incompréhension... et pire, de méfiance ;
 - *bonne explicitation* : les entreprises gagnent toujours à expliquer clairement et longuement à leurs salariés les procédures en question. Cela passe par des pratiques efficaces de communication, à renouveler périodiquement autant que nécessaire ;
 - *stabilité* : maintenir sur une durée suffisamment longue les mêmes pratiques de récompense est impératif pour que ces pratiques soient prises au sérieux. Rien n'est pire, pour une entreprise, que des politiques de rémunération qui changent tous les ans. La persévérance dans les choix de gestion (même s'il n'est pas question de les considérer comme éternels) donne la durée qui va permettre aux mécanismes de dissonance cognitive et de rationalisation de se dérouler. Ces mécanismes interviennent pour renforcer ou affaiblir la perception du lien résultat/enjeu. Pour un individu méfiant, la vérification par lui-même de la réalité de l'instrumentalité finira par avoir raison de sa méfiance. Mais à l'inverse, un individu confiant et *a priori* « appartenant » pourra être durablement découragé s'il prend conscience qu'on le trompe.

De quelques conséquences pour les politiques de rémunération

Ces principes trouvent une application immédiate en matière de rémunération. Nous en donnerons trois illustrations particulièrement éclairantes.

Pilotage des augmentations individuelles

Dans sa politique de rémunération, une entreprise peut souhaiter reconnaître (à des fins de motivation, de fidélisation, d'équité, de coût, etc.), un grand nombre de variables, dites de pilotage, concernant sa gestion aussi bien économique que sociale. Ainsi distingue-t-on classiquement²⁷ entre des variables économiques (inflation, croissance économique générale, performances de l'entreprise, résultat financier...), des variables de gestion individuelle (niveau du poste, compétences du collaborateur, potentiel, etc.) et des variables démographiques (âge, ancienneté dans l'entreprise, ancienneté dans le poste, etc.).

Dans un souci de cohérence et d'exhaustivité, une entreprise peut avoir la tentation de rétribuer tout cet ensemble de variables au moyen d'une unique variable d'action : le salaire direct que l'on ajuste au moyen des augmentations individuelles. Or, un tel choix n'a aucune chance d'être efficace, car son instrumentalité est nulle.

²⁷ Gérard Donnadieu, op. cit., p. 115-119.

L'observation la plus commune montre en effet que les salariés ont une perception correcte de ce qui commande une variable d'action lorsque celle-ci est influencée par trois variables de pilotage au maximum, et plus vraisemblablement deux. Au-delà de ce nombre, le processus de fixation des rémunérations paraît opaque — on parle de « procédure tunnel » — et la politique salariale n'est pas comprise. Le sentiment dominant est celui d'une fixation arbitraire des salaires à la « tête du client ».

Les systèmes qui marchent, et il en existe plusieurs types, savent limiter à trois au maximum le nombre de variables de pilotage que l'on entend reconnaître, mesurer et rétribuer.

Pilotage des bonus

Le problème est assez semblable au précédent, excepté que le bonus (prime périodique, généralement annuelle, comprise à l'intérieur d'une fourchette allant de zéro à un certain pourcentage du salaire annuel) sert le plus souvent à rétribuer la performance du collaborateur au cours de la période considérée. La question du nombre de variables de pilotage se trouve donc réglée *de facto* et cela d'une manière particulièrement simple qui va dans le sens de la bonne instrumentalité de cet outil. Tout n'est pas résolu pour autant et le dispositif ne sera efficace que si l'on a pris soin de satisfaire à quelques autres conditions²⁸ :

- qualité du système de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats. La transparence de ce système est impérative, en particulier pour ce qui concerne la clarté des objectifs fixés et des indicateurs de réalisation, l'équité des procédures de négociation et d'entretien annuel, les possibilités d'un recours ;
- simplicité et relative automaticité du lien résultat/bonus. Mais attention, ce lien doit aussi pouvoir prendre en compte des inflexions qualitatives issues d'un jugement partagé entre appréciateur et apprécié. Il doit présenter un caractère régulateur, par exemple en refusant les mécanismes par « tout ou rien » (le bonus est acquis si l'objectif est atteint ou dépassé, il n'y a pas de bonus si l'objectif est raté même d'un cheveu) qui sont certes simples, mais dont les effets pervers sont bien connus ;
- rejet de l'élitisme qui, sous prétexte de récompenser une minorité de « meilleurs » (20 % ?), a toutes chances de démotiver tous les autres. L'enjeu pour l'entreprise n'est pas de faire rouler des trains composés exclusivement des locomotives ! Il est d'entretenir et de renforcer la motivation de la grosse majorité de l'effectif (70 % ?) constituant son personnel de base et dont l'adhésion est indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise. C'est donc en direction de ce personnel qu'une politique de bonus doit être délibérément ciblée.

Pilotage de l'intéressement

Cette forme périphérique de la rémunération s'est considérablement développée en France au cours des vingt dernières années et couvre

²⁸ Gérard Donnadieu, op. cit., p. 168-175.

aujourd'hui de l'ordre de trois millions de salariés. Présentant une grande diversité de types, elle est susceptible de concourir à plusieurs objectifs de l'entreprise, dont la motivation du personnel²⁹. Par suite du caractère collectif de l'intéressement, l'effet motivationnel s'il existe, ne peut lui-même être que collectif.

Cette dernière remarque conduit à distinguer nettement entre intéressement aux résultats et intéressement aux performances. Le premier concerne l'ensemble de l'entreprise (qui peut comprendre plusieurs milliers de personnes) et fait dépendre le montant de la prime d'intéressement des résultats financiers, lesquels résultent de multiples facteurs externes et internes, l'efficacité du travail n'étant que l'un d'eux et pas nécessairement le plus déterminant. Pour ces raisons, l'instrumentalité de l'intéressement aux résultats ne peut être que très faible, et son effet motivationnel problématique. En revanche, en manifestant clairement le lien de solidarité entre le salarié et l'entreprise, l'intéressement aux résultats renforce à coup sûr l'implication... et celle-ci, comme nous l'avons vu, facilite indirectement la motivation.

Pour ce qui concerne l'intéressement aux performances, la réponse est différente, surtout lorsqu'il concerne des unités de petite taille (ateliers, agences, établissements...) où il est difficile, pour un individu, de se fondre dans la masse. Rappelons que cet intéressement vise à associer les salariés aux performances opérationnelles de leur travail, performances repérées au moyen d'indicateurs techniques et gestionnaires du type productivité, qualité, coût et gestion sociale. L'effet motivationnel sur les équipes peut ici être important, pour autant que l'on s'assure de vérifier quelques conditions d'instrumentalité :

- les collectifs de travail doivent être vraiment en mesure d'exercer une action sur les objectifs de performance qui leur ont été fixés. Le choix de ces objectifs est donc essentiel ; de même que leur remise en cause périodique, de manière à éviter des effets de routine ;
- les indicateurs de performance mesurant le degré d'atteinte des objectifs doivent être clairs, incontestables, faciles à repérer et à suivre au fil du temps (ce qui suppose de ne pas avoir de délais d'élaboration trop longs) ;
- la formule de calcul qui permet de passer de la mesure des indicateurs de performance à la détermination du montant de la prime doit rester simple et intelligible. Il faut se méfier des formules hermétiques, conçues par des technocrates et théoriquement « parfaites » sur le plan économique. Mal comprises par le personnel, elles ont un effet démotivateur immédiat ;
- les diverses considérations précédentes font qu'un accord d'intéressement doit être largement expliqué et « vendu » au personnel. Cela passe par des pratiques de communication efficaces, s'appuyant sur une formation économique minimale et donnant régulièrement des informations sur le suivi des performances. Faute de mise en œuvre d'une telle politique de communication interne, l'entreprise perdra à peu près sûrement le bénéfice à attendre de l'intéressement. Elle en subira alors le coût sans en retirer d'avantages.

²⁹ Gérard Donnadieu, op. cit., p. 182-191.

4. Les conditions de la valence

Qu'est-ce qui va faire qu'un acteur donnera une plus ou moins grande valeur à l'enjeu qui lui est proposé par l'organisation et se mobilisera pour l'obtenir ? Suivant que l'on a une conception neuronale, psychologique, sociologique du fonctionnement de l'acteur, qu'on le perçoit prioritairement comme individu indépendant ou membre d'un groupe, les réponses ne seront pas les mêmes. Cette pluralité de réponses doit être considérée, non pas comme une faiblesse mais comme le moyen de rendre compte de la complexité du réel. Et c'est au manager de proximité, le seul qui soit en mesure de connaître assez bien son collaborateur, qu'il appartient d'évaluer et de dire quels sont les enjeux les plus valorisés.

Satisfaire des besoins

Sans doute existe-t-il des invariants dans le comportement humain, et de ce point de vue, le classement des besoins proposé par Maslow n'est pas dénué de toute pertinence. Mais la manière concrète dont ces différents besoins peuvent être satisfaits dépend tellement de données socio-culturelles locales et des modalités d'insertion choisies par la personne, données et modalités par définition contingentes, qu'il est très difficile, sinon impossible, de prévoir un comportement en se référant exclusivement aux théories du besoin. Il faut pour le moins les compléter par des considérations tirées de l'environnement socioculturel et de l'histoire de l'individu.

Toutefois, dans une société marchande, où les rapports inter-personnels sont façonnés pour une large part par des échanges économiques de type donnant/donnant, on doit s'attendre à ce que l'agent y occupe une place importante et soit un enjeu fortement valorisé. Comment, dans une telle société, peut-on alors motiver par l'argent ? Voilà la question qui est à l'origine de beaucoup de politiques de rémunération.

Mais, même dans une société marchande, il peut exister d'autres enjeux que l'argent présentant, pour certaines personnes, une plus grande attractivité. C'est ce que nous allons voir maintenant.

Réaliser des désirs

Le désir est une notion plus large et plus ouverte que le besoin. A ce titre, il est mieux à même de rendre compte de la complexité des choses et d'aider au discernement de la valence. Dans cette optique, quels sont, pour l'acteur, les enjeux désirables ?

Une des réponses possibles consiste à dire, en accord avec la théorie psychanalytique, que l'objet du désir est toujours singulier ; qu'il s'origine au plus profond du psychisme, en lien avec l'histoire personnelle de chacun, notamment de sa petite enfance. L'ennui est qu'une telle réponse est de peu d'utilité pour l'entreprise. Imagine-t-on de transformer les managers en « psy » et d'installer des divans dans les ateliers ? Il faut donc trouver une approche plus générale, qui puisse désigner des objets du désir communs à une population donnée, à un groupe humain particulier.

La théorie du désir mimétique de René Girard se prête bien à cet usage. Mais avant de montrer comment il est possible de la mettre en œuvre, retenons cependant de la psychanalyse que le manager de proximité doit être, vis-à-vis des singularités de chacun de ses collaborateurs, dans une attitude d'écoute. Cela lui donnera des informations précieuses quant à la manière de mobiliser, au cas par cas, chaque collaborateur.

Selon René Girard, le désir est un « construit social » qui nous est toujours désigné par les autres, des autres souvent proches et présents dans notre environnement. Le repérage de la valence se ramène alors à la connaissance de cet environnement. Quels en sont les traits culturels, les valeurs dominantes, les croyances ; qu'est-ce qui y a du prix ou qui est considéré comme sans valeur ? A titre d'illustration, donnons deux exemples d'une telle démarche.

- **La motivation des chercheurs.** Très souvent, de grands centres de recherche, aussi bien publics que privés, sont confrontés au problème de l'efficacité et de la motivation de leurs chercheurs. La solution, bien sûr, ne saurait être monolithique. Passé un certain âge, surtout pour certains domaines de recherche, il est clair que les intelligences perdent en créativité. Pour les personnes concernées, il faut alors imaginer des réponses en termes de mobilité et de gestion de carrière. En matière de motivation, en revanche, on a souvent observé que des réponses en forme de politique de rémunération (du type bonus ou augmentations individuelles) sont inefficaces pour ce type de personnel, alors qu'elles produisent généralement des effets sur d'autres catégories d'ingénieurs et cadres. A l'adage « loup affamé chasse bien » qui s'applique assez bien aux forces de vente et justifie le recours à la rémunération variable, prévaudrait pour les chercheurs l'adage diamétralement opposé « chercheur bien nourri trouve mieux ».

Un tant soi peu de connaissance des milieux de la recherche montre que les chercheurs ne sont guère sensibles aux adjuvants salariaux, à partir du moment où ils disposent d'un revenu qui leur assure un confort de vie suffisant. Là n'est pas pour eux l'objet du désir. En revanche, ils sont très sensibles à des enjeux qui tournent autour de leur reconnaissance et de leur notoriété en tant que chercheur. Par exemple, publication d'un article dans une revue scientifique ou professionnelle, participation à un congrès international, communication dans un séminaire ou symposium, échanges avec un laboratoire étranger, etc. Celui qui, dans l'organisation, a le contrôle de ces enjeux détient du même coup un des leviers de la motivation des chercheurs.

- **L'efficacité des décorations.** La décoration, signe ô combien symbolique de reconnaissance et de distinction, est un enjeu fortement valorisé dans toutes les armées du monde. Il semble bien que la culture militaire façonnée par l'esprit de corps, marquée par le sens du sacrifice développé par la proximité du danger et de la mort, soit naturellement propice à l'existence de valeurs liées à l'honneur plutôt que matérielles. D'où l'importance donnée aux décorations.

Mais il n'y a pas que dans les armées que l'on désire des enjeux symboliques. Bien d'autres milieux y sont également sensibles, y compris dans des cas que l'on imagine peu. Ainsi, dans le milieu bien particulier des ouvriers du BTP, Francis Bouygues créa-t-il en 1963 pour

son entreprise son célèbre « Ordre des Compagnons du Minorange ». De l'avis de beaucoup d'observateurs³⁰, l'efficacité motivationnelle de cette pratique a été grande.

On notera sans surprise que la culture BTP n'est pas sans quelque similitude avec celle des Armées. Il s'agit d'une culture masculine, voire virile, marquée par l'exposition aux intempéries, aux dangers et à la prise de risques. Dans ces conditions, motiver par de la reconnaissance symbolique s'avère efficace. Mais dans un autre contexte socio-culturel, il peut en aller tout autrement ! Il est significatif que Francis Bouygues, malgré la réussite du Minorange, n'ait jamais eu la tentation de le transposer à TF1 lorsqu'il en a pris le contrôle !

Vérifier une norme sociale

Il est des cas enfin où l'objet du désir est tellement normé par le groupe qu'il ne laisse d'autre issue à l'acteur que de se conformer à ce que l'on attend de lui. Faire comme tous les autres et leur être semblable, voilà son désir.

Cette norme peut jouer d'abord, et de manière globale, vis-à-vis du travail. Ce dernier peut se trouver valorisé dans certains milieux ou dévalorisé dans d'autres. Les évolutions qui se sont fait jour depuis vingt ans en matière de contrat de travail et qui ont toutes joué dans le sens d'une fragilisation du lien salarial, ont modifié cette attitude globale vis-à-vis du travail.

Mais la norme peut concerner aussi les différents enjeux ou récompenses extrinsèques que le salarié est en droit d'attendre de son travail, en particulier en matière de rémunération. Ici, va jouer à plein la théorie de l'équité : c'est en référence à son milieu que le collaborateur s'estimera justement ou injustement traité. Et son engagement ou non dans l'action demandée dépendra de ce jugement.

A l'appui de ces remarques, donnons l'exemple que nous avons rencontré, de tentative d'introduction d'une nouvelle politique de rémunération dans une grande entreprise industrielle. Influencés par les idées à la mode, les dirigeants avaient cru opportun de mettre en place pour le personnel ouvrier un système de rémunération variable (un bonus individuel semestriel liée à la performance évaluée par le contremaître). Résultat au moment de la première distribution d'enveloppes correspondant à ce bonus : une grève massive du personnel ouvrier et le retour des chèques au service du personnel. Dans l'esprit des responsables, il paraissait incompréhensible que des salariés petitement payés puissent refuser un chèque. Et pourtant, voici ce qu'une rapide observation du milieu socio-culturel pouvait montrer ! Il s'agissait d'une vieille population ouvrière, fortement marquée par une culture de solidarité et d'égalité, trouvant son identité dans l'appartenance à un syndicalisme fusionnel animé par une CGT traditionnelle. Dans un tel contexte, toute forme d'individualisation de la rémunération non seulement n'était pas considérée comme désirable, mais était même perçue comme attentatoire à l'unité du groupe et à ses valeurs. D'où la réaction très vive des acteurs qui ont valorisé davantage leur appartenance au groupe qu'un surplus, même significatif, de pouvoir d'achat.

³⁰ Daniel Ferrat, « Les minoranges veulent rajeunir », Liaisons Sociales/enquêtes, février 1993, n° 76.

C onclusion

Cette étude aura permis de montrer la complexité du problème de la motivation au sein d'une organisation. Mais, pour autant, cette complexité ne saurait être, pour les responsables, motif à baisser les bras. Le manager n'est pas sans moyens pour agir sur les hommes et les équipes, dans la mesure où il veut bien entrer dans l'action avec un regard éclairé par les savoirs scientifiques que nous avons essayé de mettre à sa disposition.

Pour les dirigeants de l'entreprise, le problème central du management des hommes consiste le plus souvent à mobiliser, au service des objectifs de l'organisation, une population composée d'une pluralité d'individus divers. Et la présente étude a montré que les leviers d'action à la disposition de ces dirigeants pour réaliser ce but sont beaucoup plus nombreux qu'ils ne le croient habituellement. Le management peut intervenir en effet, soit séparément, soit de manière combinée, sur :

- l'organisation du travail, pour démultiplier les actions en fixant des objectifs à la mesure de chacun ;
- la formation et la qualification, pour développer les compétences des collaborateurs et accroître aussi leur internalité ;
- la communication et l'information, de manière à faire évoluer progressivement la culture interne et son échelle de valeurs (modifier ce qui est désirable au sein de l'entreprise !) ;
- la diversification et le renforcement des enjeux liés à la rétribution. Parmi les enjeux utilisables dans une entreprise, nous avons distingué entre :
 - les très classiques (le salaire, la classification, la promotion, l'emploi, le temps de travail, la sécurité),
 - les moins connus mais importants (l'intérêt du travail, l'autonomie individuelle et d'équipe, la polyvalence et la mobilité, la formation, la responsabilité, le pouvoir, l'influence, l'enrichissement de la vie du groupe, les contraintes sur la vie familiale, l'ouverture à l'extérieur...),
- le rôle de l'encadrement, pour lui donner le contrôle d'un certain nombre d'enjeux après l'avoir formé à cette utilisation ;
- la sélection des enjeux susceptibles d'avoir un effet activateur (ou stabilisateur) sur le déroulement du processus motivationnel.

La plupart de ces actions n'ont pas par elles-mêmes d'effet direct et doivent être déclinées au niveau individuel. Au final, agir sur les motivations se ramène toujours à un travail d'artisan, traitant en sur-mesure une série de cas singuliers. D'où le rôle déterminant des managers de proximité, ceux qui gèrent le rapport interpersonnel avec chaque collaborateur.

Une entreprise où le problème de la motivation a été pensé dans sa globalité et dans sa cohérence met entre les mains de ses managers de proximité toutes les cartes qui leur permettront d'être efficaces. A l'inverse, une entreprise où tout se trouve réglementé par avance, et qui ne dispose d'aucun enjeu désirable à proposer à son personnel n'a pratiquement aucune chance de déclencher un processus motivationnel. De même, une entreprise qui se refuse à l'analyse préalable, rendue possible par les approches que nous venons de présenter et qui, pour agir plus rapidement, choisit d'intervenir sur un seul levier (généralement celui porté par la mode managériale du moment) a de grandes chances d'échouer. Une telle démarche qui confond vitesse et précipitation ne porte jamais beaucoup de fruits.

Mettre en œuvre une politique efficace de motivation est donc possible. Encore faut-il que la vision d'ensemble soit présente dès le début et que l'on sache ensuite en dérouler dans le temps les diverses phases avec la prudence nécessaire.