

Motiver... ou cesser de démotiver?

EN MATIÈRE DE MOTIVATION, CHACUN A SES CERTITUDES, QUI REPOSENT SUR DES VALEURS, DES PRÉJUGÉS, DES EXPÉRIENCES BIEN ANCRÉES. CERTAINES CONTRE-VÉRITÉS SONT DIFFICILES À «DÉBOULONNER». ELLES ONT TRAIT NOTAMMENT À L'IMPORTANCE DE L'ARGENT ET DES SYSTÈMES INCITATIFS. LE RÔLE DU LEADERSHIP EN REVANCHE EST SOUVENT OUBLIÉ.



DANIEL HELD
CONSULTANT EN MANAGEMENT
DIRECTEUR PI MANAGEMENT, LUTRY
CHARGÉ D'ENSEIGNEMENT À L'UNIVERSITÉ

Peut-on motiver? Cette question divise déjà profondément la communauté. De nombreux prestataires proposent des systèmes et programmes dits de motivation des collaborateurs: systèmes incitatifs; voyages de reconnaissance; événements stimulants... D'un autre côté, les psychologues du travail tendent à démontrer que la motivation est d'abord intrinsèque, et qu'il s'agit donc d'activer ces motivations et surtout d'éviter d'y mettre des freins. Certains prétendent même que «rien n'est plus insondable que le système de motivations derrière nos actions».

Le sujet de la motivation est en effet complexe et les philosophes depuis l'antiquité, les psycho-sociologues plus récemment, se sont abondamment penchés sur la question, sans trouver cependant de réponse définitive. Le sujet est complexe parce que la motivation est ce qui met l'individu en mouvement. Elle est souvent considérée comme l'énergie déployée pour atteindre un résultat - la performance mais aussi le bonheur. Elle est notamment associée à un sens du devoir (p.ex. nourrir sa famille) et à la satisfaction de toutes sortes de besoins personnels (ex. reconnaissance). Elle dépend aussi du contexte et du regard que l'individu porte sur celui-ci, notamment de la manière dont il perçoit et vit les sollicitations et les opportunités associées. Le sujet est au fond aussi vaste que celui de la gestion de notre vie.

MOTIVATION ET SATISFACTION: DEUX NOTIONS CLAIREMENT DISTINCTES

Beaucoup d'approches confondent motivation et satisfaction. Les facteurs de motivation sont de nature très diverse. Ils visent à répondre à des besoins biologiques, psychologiques (estime de soi, accomplissement, pouvoir, intimité), sociaux (relations interpersonnelles), émotionnels (amour, peur...). Ils concernent la recherche de plaisir ou l'évitement du déplaisir. Ils varient énormément selon les personnalités et les groupes sociaux, également selon la phase de vie et le niveau social et de formation qui a été

atteint¹. Les entreprises devraient donc être particulièrement intéressées à savoir comment activer ces facteurs pour que l'énergie porte sur l'atteinte des objectifs de l'entreprise plutôt que sur d'autres activités.

La satisfaction pour sa part concerne des facteurs externes, les conditions cadres, les perceptions. On s'intéresse à la qualité de la communication ou des relations, aux avantages liés à de la rémunération ou à un statut, aux conditions d'exercice d'une activité, à la compréhension des objectifs de l'entreprise, ... En cherchant la satisfaction des collaborateurs, les entreprises s'attaquent à ce qui est le plus facile: éliminer les freins à l'expression des motivations individuelles.

DES SYSTÈMES INCITATIFS EN DIFFICULTÉ

En mettant en place des systèmes incitatifs à la performance, les entreprises cherchent à créer des stimuli externes pour orienter la performance. Ces stimuli visent à créer une rencontre entre les motivations individuelles et les opportunités externes. C'est ce qu'on cherche à faire tout particulièrement à l'aide de la rémunération variable, des signes de reconnaissance, des prestations sociales, des conditions de travail au sens le plus large du terme.

Certains vont en effet travailler très dur pour obtenir une promotion, associée à une rémunération mais plus encore à un titre, à des signes extérieurs de statut et surtout à une position sociale. Les systèmes incitatifs stimulent donc certains. Mais en même temps, ils peuvent se révéler démotivants pour d'autres, qui ne se sentent pas interpellés par rapport à leurs motivations ou qui estiment ces systèmes injustes.

L'autre difficulté concerne l'impact du stimulus dans la durée. En effet, les systèmes incitatifs créent inévitablement des attentes. Si celles-ci ne sont pas satisfaites, elles génèrent frustration et démotivation. L'effet des systèmes incitatifs est alors inverse. Ce sera le cas si les mauvais résultats d'un département mettent l'entreprise en difficulté et empêchent de verser des bonus aux autres départements qui ont pourtant bien travaillé. Ce sera aussi le cas si les objectifs fixés ou les moyens mis à disposition pour les atteindre ne sont pas considérés comme équitables. Il s'agit donc d'un équilibre extrêmement sensible qu'il convient de gérer et de piloter avec la plus grande attention, pour éviter deux risques majeurs: les dérapages tels

ceux observés par exemple dans la finance récemment; le mercenariat qui fait que plus personne n'est prêt à s'engager sans être payé pour!

D'autres comportements très fréquents actuellement interpellent. Qu'est-ce qui motive des individus à passer des heures à contribuer bénévolement et souvent anonymement à des œuvres collectives sur internet (wikipedia, linux...) ou à des communautés virtuelles, alors qu'ils ne sont pas prêts à faire plus dans leur entreprise? A s'engager dans des actions sociales? A s'entraîner dur pour un marathon? L'énergie énorme déployée, la quête de plaisir personnel contraste avec le désengagement observé chez une personne sur deux dans le monde du travail. D'autres pistes méritent donc d'être explorées.

L'ENGAGEMENT, UNE NOTION CENTRALE POUR L'ENTREPRISE

Une notion qui a émergé il y a quelques années et dont nous avons déjà parlé dans ces lignes est celle d'engagement. L'engagement, c'est lorsque les collaborateurs sont prêts à mettre leurs compétences et leur énergie, avec plaisir, au service des objectifs de l'entreprise. Cette notion intègre



le mieux les concepts de motivation et de satisfaction. L'engagement est le résultat combiné de facteurs qui se révéleront collectivement et individuellement stimulants, et d'autres qui ne démotiveront pas. L'engagement – et non la satisfaction – est donc le phénomène qu'il faut mesurer comme indicateur stratégique dans les organisations, parce qu'il prédit avec une bonne fiabilité la performance future de l'organisation.

Les facteurs stimulants seront d'abord ceux qui donneront du sens à sa propre action, à l'énergie déployée, autant au niveau de la finalité poursuivie que de la capacité à se réaliser personnellement et à vivre en cohérence avec ses valeurs. Ils concernent donc l'entreprise et l'activité:

- Une entreprise qui poursuit avec cohérence une vision claire et partagée, qui vit pleinement ses valeurs, fournit des produits qui sont reconnus et suscitent la fierté, qui est à l'écoute des clients et des collaborateurs pour améliorer en permanence ses prestations et qui fait preuve de cohérence et d'équité dans ses politiques et comportements saura donner du sens et créer un cadre dans lequel les individus pourront s'épanouir. Cela signifie donc à l'inverse qu'un manque de vision, de cohérence, d'écoute de la base ou des clients ou toute forme d'inéquité perçue exercera un effet fortement négatif.

- En fonction des motivations individuelles, il s'agit de pouvoir «sculpter» autant que possible l'activité de chacun. Il s'agit donc de créer les conditions, dans le cadre global de la stratégie de l'entreprise et du secteur, qui vont permettre à chacun de s'exprimer sur le terrain qui lui convient le mieux: celui de ses forces, de ses valeurs et de ses motivations profondes. On peut alors s'attendre à un engagement très fort et durable, sans besoin d'incitations particulières. A l'inverse, plus les processus seront standardisés, les responsabilités diluées, l'impact perçu de son action sur la performance de l'entreprise peu identifiable, plus on peut s'attendre à du désengagement et à de la passivité. Les collaborateurs réagiront aussi s'ils ont l'impression que l'on ne prend pas en compte leurs besoins en matière de moyens, de sécurité ou de respect de leur santé.

Les facteurs stimulants concernent aussi la dimension relationnelle. La qualité de la collaboration en interne (projets, prestations reçues), notamment la reconnaissance de la contribution de chacun et une réelle capacité à résoudre ensemble les problèmes rencontrés, de véritables partenariats aussi, donneront envie de s'impliquer et d'avancer. A l'inverse, les comportements de

défense d'un territoire, le manque de respect, les conflits non résolus ou la tendance à rechercher un coupable plutôt qu'à résoudre les problèmes nuiront clairement à l'engagement.

LE RÔLE DÉCISIF DU LEADERSHIP

La qualité des structures et des politiques de l'entreprise influence le succès. Mais l'engagement dépend encore plus de la qualité du leadership à tous les niveaux de l'organisation: un leadership qui sait donner du sens, définir des orientations et un cadre, se montrer exemplaire et ouvert à la confrontation d'idées tout en sachant s'imposer et régler les dysfonctionnements avec efficacité et détermination, mais surtout qui sait valoriser les forces des collaborateurs et créer les conditions de leur progression, sur la base d'une véritable relation de confiance.

Le leadership constitue ainsi le facteur clé qui va permettre à un système incitatif de fonctionner dans la durée, parce qu'il sera compris et utilisé de manière optimale pour orien-

ter les énergies dans une direction qui fait sens et pour reconnaître les contributions à leur juste valeur. Il le sera encore plus là où les systèmes incitatifs ne sont guère possibles (par exemple le secteur public et para-public).

En disant cela, on identifie aussi tout ce qui, dans les comportements de leadership, peut démotiver: le manque d'orientation et de sens; l'incapacité à faire fonctionner de manière optimale une organisation (structures, proces-

sus, ressources, ...) et à responsabiliser les équipes, un manque d'implication dans l'équipe, dans la collaboration, dans la résolution de conflits ou dans le développement des compétences, et plus encore un manque de cohérence, d'intégrité, d'équité, d'automotivation ou de sens des responsabilités.

QUELQUES PISTES DE MOTIVATION

Chercher une solution universelle au problème de motivation est une activité vaine. Il s'agit donc à la fois de mettre en place des politiques cohérentes avec la vision et les valeurs d'une organisation et de responsabiliser et développer l'encadrement pour parvenir à valoriser au mieux les compétences et le potentiel des individus. Il s'agit probablement plus encore d'éviter tout ce qui peut conduire au désengagement. Il sera donc utile, avant chaque action, de s'interroger sur les facteurs qui pourraient démotiver et de les anticiper.

De manière très pratique, nous pouvons vous proposer de valider chaque initiative selon les trois axes suivants:

- l'impact sur l'équité
- l'impact sur l'envie de fournir une performance
- l'impact sur les relations internes

Si l'impact est positif ou neutre sur les 3 axes, on peut aller de l'avant. Dans le cas contraire, des solutions devront être trouvées pour éviter de casser ce qu'on a patiemment construit par le passé. Cette précaution n'est pas un luxe, car il est bien plus facile de démotiver que de construire une confiance et un engagement durables. ■

*LES CONTRIBUTIONS LES PLUS CONNUES SONT ÉVIDEMMENT CELLES D'A. MASLOW ET DE F. HERZBERG DANS LES ANNÉES 50, LARGEMENT CRITIQUÉES MAIS PAS ENCORE PLEINEMENT DÉPASSÉES DEPUIS.

TOUS LES ARTICLES PARUS DANS CETTE RUBRIQUE DEPUIS 2007 FIGURENT SOUS WWW.PIMAN.CH, RUBRIQUE PUBLICATIONS – AGEFI LEADERSHIP.



Gestion du changement: perspectives théoriques et pratiques

FRANÇOIS PICHAULT

Cet ouvrage d'un fameux professeur belge de l'Université de Liège est probablement l'un des meilleurs ouvrages actuels portant sur le changement. Contrairement à beaucoup d'autres, il prend en compte les nombreuses dimensions qui l'affectent, ne considérant pas le changement uniquement d'un point de vue technique, limité. L'auteur invite à comprendre puis à agir.

EDITIONS DE BOECK, COLL. MANAGER RH, PRÉFACE DE ERHARD FRIEDBERG, 2009, 190 PAGES, ISBN 9-782707-157485, 47 FRS*



Les économies asiatiques face aux défis de la compétitivité

PHILIPPE GUGLER ET JULIEN CHAISSE

Pour son deuxième dossier dirigé dans le cadre de la Revue économique et sociale, Philippe Gugler, professeur à l'Université de Fribourg, confronte, avec son collègue Julien Chaisse, un paradoxe: si les pensées asiatiques, leurs rapports ethniques, les traditions et les cultures,... nous sont souvent étrangers, le développement de ces pays et les relations que nous entretenons avec eux restent prisonniers de catégories et de concepts spécifiquement occidentaux. Fidèle à sa mission.

REVUE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE, VOL. 67, MARS 2009, 220 PAGES, ISSN 0035-2772, 25 FRS (TÉL. 0216915347)



Comportement organisationnel

JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL, CHRISTIAN VANDENBERGHE

Deux volumes sont déjà parus pour faire le point des recherches académiques sur les divers thèmes de la discipline du «comportement organisationnel» pour reprendre le vocable traduit de l'anglais. Voici le troisième volume dont on appréciera tout particulièrement les parties portant sur la motivation et sur l'engagement.

EDITIONS DE BOECK, COLL. MÉTHODES & RECHERCHES, 2009, X PAGES, ISBN 9-782707-157485, 65.70 FRS*



L'activité en dialogues: entretien sur l'activité humaine

YVES SCHWARTZ ET LOUIS DURRIVE (DIR.)

«Simplifier le travail humain en le réduisant à des modèles de gestion ou en l'évaluant à l'aune des seules valeurs quantitatives, cela finit par avoir un coût considérable en termes de santé, de vie sociale et d'efficacité collective», écrivent les auteurs. Un ouvrage de philosophie sur le travail, ou plus exactement sur l'activité et sur les normes.

EDITIONS OCTARÈS, COLL. TRAVAIL ET ACTIVITÉ HUMAINE, 2009, 268 PAGES, ISBN 9-782804-5630-5, 53 FRS*

RUBRIQUE RÉALISÉE PAR RÉSO

*PRIX INDICATIFS PAYOT, NEUCHÂTEL

