

Claude LEVY-LEBOYER

RE-MOTIVER AU TRAVAIL

Développer l'implication de ses collaborateurs

ISBN : 978-2-212-53844-1

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Conclusion de la partie 1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Références citées

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

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

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