

Notes critiques sur:

La motivation dans l'entreprise

Modèles et stratégies

Claude Lévy-Leboyer, Editions d'Organisation, 2001.

A propos de l'auteur:

Claude Lévy-Leboyer est spécialisée en psychologie du travail et étudie depuis plusieurs dizaines d'années la motivation en entreprise. Elle est professeur de psychologie du travail et directeur du DESS psychologie du travail à l'université René Descartes Paris V. En plus de ses activités de consultant auprès de grande entreprise, elle poursuit des recherches dans le cadre de l'institut de recherches et d'Applications en Psychologie du Travail.

La démarche:

L'objectif de cet ouvrage est d'aider ceux qui gèrent les ressources humaines à *comprendre* comment se construit la motivation et *choisir* des stratégies motivationnelles adaptées.

Nous vivons dans un monde où le travail a changé de sens et se réorganise, où la compétition est devenue mondiale. L'avance technologique n'est plus un avantage compétitif durable. La productivité et la qualité des services, et donc la compétence et la motivation du personnel, redeviennent des questions *prioritaires*.

Résumé

L'efficacité des stratégies motivationnelles mises en place par l'entreprise dépend de caractéristiques complexes concernant les individus, l'organisation, ainsi que l'environnement économique, technologique et culturel. Ce qui signifie qu'il n'y a pas de recette universelle pour motiver, mais des indications spécifiques que l'analyse théorique de chacune des étapes du processus motivationnel permet de définir et de valider.

Le livre se compose de quatre parties:

- L'introduction, qui présente les constats de départ et décrit l'approche choisie
- Une partie théorique, composée de trois chapitres, qui abordent la motivation sous l'angle des besoins, des processus cognitifs et du passage de l'intention à l'action
- Une partie pratique, également composée de trois chapitres, qui décrit les stratégies motivationnelles telles que récompenser au mérite, rendre le travail plus intéressant et comprendre le charisme des leaders.
- La conclusion, qui constitue un essai de synthèse.

Chaque partie comporte une introduction présentant la démarche qui va être utilisée. Chaque chapitre se termine par un résumé d'une page intitulé: "Pratiquement, on peut retenir".

Introduction

La motivation n'est ni un trait de personnalité indépendant du contexte, ni une conséquence quasi-automatique d'un bon management ou d'une organisation adéquate. Il s'agit de la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus. La motivation n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.

Pour comprendre les processus que représente la motivation, il est nécessaire d'en donner une description précise et concrète, pour supporter les stratégies permettant de la développer. Il est donc primordial d'associer les approches théoriques et pratiques.

Taylor pensait que la motivation naîtrait de l'intéressement financier et du fait de bien faire son travail. L'histoire a prouvé la défaillance de ce raisonnement. Depuis, la compréhension des mécanismes a beaucoup évolué, essentiellement sur trois axes:

1. Les modèles de **Maslow**, **Herzberg**, **McGregor** ou **Likert** sont beaucoup trop sommaires et partiels pour rendre compte d'une réalité complexe.
2. Il est impossible de trouver une méthode de motivation qui s'applique à toutes les personnes, situations entreprises et cultures. Le risque d'échec est grand si l'on applique une méthode sans réflexion, simplement parce qu'elle a fonctionné ailleurs.
3. Les modèles calqués sur le comportement animal, selon lesquels des besoins précis nous poussent à agir de telle ou telle façon plutôt que de rester inactif, sont bien pauvres quand il s'agit de comprendre les comportements de l'homme au travail.

L'auteur justifie la structure du livre par les éléments présentés ici et décrit la démarche des parties théoriques et pratiques.

Première partie: Modèles théoriques

Introduction: pourquoi des modèles théoriques

Les modèles théoriques, présentés de manière persuasive par leurs auteurs, ont souvent séduit parce qu'ils semblaient correspondre aux expériences des responsables des ressources humaines. Les validations expérimentales de ces théories font défaut. Il est donc utile de faire le point sur les modèles de motivation au travail actuellement disponibles, mais aussi de résumer le résultat des recherches qu'ils ont suscitées. Le but consiste à dégager ce qu'on peut en retenir par opposition à ce qui n'a pas résisté à l'expérimentation.

Etre motivé, c'est essentiellement, avoir un *objectif*, décider de faire un *effort* pour l'atteindre, *persévérer* dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint. Les degrés de la motivation dépendent de la variation de ces trois aspects et de leurs interactions avec tous les autres déterminants de la performance: *aptitudes*, *personnalité*, *savoirs* et *compétences*.

Les questions auxquelles doivent répondre les modèles théoriques sont:

1. Comment choisir les buts ?
2. Qu'est qui cause l'implication vis-à-vis d'un but ?
3. Qu'est-ce qui fait renoncer, ou au contraire, persévérer dans l'effort ?

Pour y répondre, il faut étudier la psychologie des différences individuelles, le fonctionnement cognitif et la psychologie sociale. Ces trois points justifient la structure de cette partie.

Chapitre 1 - La motivation, force interne ?

Les théories dites du *besoin* ont toutes une base commune: l'idée qu'il existe une force interne qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'il ressent. La motivation serait alors un ensemble d'activités déployées pour obtenir cette satisfaction. Cette conception s'appliquerait aussi bien aux comportements les plus élémentaires qu'aux conduites de l'homme au travail. Sous cet angle, connaître les besoins des membres de son personnel, c'est savoir comment les motiver.

Les premiers modèles théoriques, ceux de **Maslow** et d'**Alderfer**, ne donnent aucune définition précise de la motivation, ni de ce qui la différencie de la volonté. Ils suggèrent cependant des réponses aux questions qui se posent sur le terrain:

- Pourquoi les besoins ne sont-ils pas universels ?
- Comment savoir quelle satisfaction mobilise un collaborateur ?
- Existe-t-il une hiérarchie d'importance des besoins ?

Trois courants théoriques ont proposé des réponses de plus en plus sophistiquées:

Un premier groupe de modèles définit tout travail professionnel comme un échange entre les résultats de l'effort accompli et les *récompenses* que lui donne l'organisation. Le système ne marche que si l'échange correspond aux besoins que l'individu cherche à satisfaire.

Un second groupe de théories développées indépendamment met l'accent sur certains besoins qui représenteraient des sources spécifiques de motivation au travail. **Murray**, **McClelland** et **Herzberg** se focalisent sur le *contenu* motivant du travail, par opposition à l'échange travail / récompense. Ils ouvrent la voie à **Deci**, qui poussera les analyses de ce qu'on appelle la motivation *interne* par opposition à la motivation *externe*.

Le troisième groupe, basé sur les recherches de psychologues, définit des styles de leadership adaptés aux caractéristiques des organisations et aux situations spécifiques du travail. Les travaux de **Miner**, sur la motivation à jouer un *rôle*, apporteront une ouverture centrée sur l'adéquation entre les aspirations individuelles et la nature des fonctions dans chaque organisation.

Le modèle hiérarchique de MASLOW

Maslow distingue cinq groupes de besoins, communément représentés sous forme de pyramide, listé dans l'ordre de priorité:

- Physiologiques: qui visent à assurer la survie, le gîte et le couvert
- Sécurité: d'être protégé
- Sociaux: appartenir à un groupe, avoir des amis
- Estime: d'être apprécié et respecté par les autres
- Réalisation: de "devenir de plus en plus ce qu'on est, de devenir tout ce qu'on est capable d'être"

Ce modèle repose sur trois hypothèses:

- Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant les besoins fondamentaux.
- Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires, et passent au besoin suivant une fois satisfait le besoin situé plus bas.
- Les besoins fondamentaux ont une priorité absolue sur tous les autres.

D'un point de vue expérimental, les très nombreuses recherches effectuées n'ont pas validé ce modèle et n'ont pas prouvé que ces cinq besoins suffisent à faire le tour des sources de la motivation au travail. Ce modèle n'était à l'origine pas conçu pour être appliqué aux situations professionnelles et ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail. En outre, il ne prend pas en compte les différences interindividuelles.

Le modèle "E R G" d'Alderfer

Le nombre de besoins se limite à trois, E, R et G. E pour Existence, l'ensemble des besoins matériels, y compris la sécurité. R pour Relatedness, l'ensemble des besoins sociaux. G pour Growth, le besoin de se développer et d'utiliser ses compétences.

Les trois besoins sont organisés en hiérarchie mais sont alignés du plus concret (E) au plus abstrait (G). Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu, il n'est pas nécessaire qu'un besoin soit satisfait pour qu'un autre soit motivant. Tout individu au travail est supposé *se déplacer* sur cet axe dans les deux sens.

Ce schéma partage le même défaut que celui de Maslow, dû à l'imprécision de la notion de besoin. Ni l'un ni l'autre ne précisent s'il est possible de créer des besoins et ne permet d'affirmer que certains besoins sont plus motivants que d'autres. De plus, rien n'indique sur le terrain comment mesurer la force des besoins et leurs degrés de satisfaction, de manière à ajuster une politique de personnel. Ces deux théories sont donc des étapes intéressantes, mais dépassées de l'étude de la motivation au travail.

Le modèle des besoins manifestes de Murray

Ce modèle fonde aussi la motivation sur l'existence de besoins. Il est dû à Murray et a été développé par **Atkinson** et **McClelland**. Les moteurs de la motivation se concentrent sur un petit nombre de besoins acquis. Un individu pourrait être simultanément animé par plusieurs besoins, et il existerait une sorte de *profil des besoins* susceptible d'évoluer au fil des expériences.

Murray a distingué vingt besoins. Atkinson et McClelland ont considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants dans le cadre des comportements organisationnels:

- Réussite: fort désir d'assumer des responsabilités, d'avoir un retour d'informations sur les résultats obtenus et d'affronter des risques de difficulté moyenne.
- Affiliation: fort désir d'être accepté par un groupe.
- Autonomie: désir de travailler en conservant une certaine maîtrise de son rythme, sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- Pouvoir: désir d'influencer/diriger les autres et de contrôler l'environnement extérieur.

Peu de recherches ont tenté de valider ce modèle, qui laisse encore de nombreuses interrogations en suspend. Il est très difficile de mesurer de manière fiable ces différents besoins, encore plus de démontrer que les formations destinées à les stimuler sont réellement efficaces.

Le modèle bi-factoriel des satisfactions de Herzberg

Herzberg distingue deux types de besoins, ceux propres à tous les *êtres vivants* et ceux spécifiques à *l'espèce humaine*. Il postule que seul ces derniers sont "motivateurs" alors que les autres sont qualifiés de besoins d'hygiène susceptible de réduire l'insatisfaction. Le salaire et la politique du personnel font partie de ces derniers.

Herzberg a recueilli, au travers d'entretien, bons et mauvais souvenirs concernant la vie au travail d'individus. Il a opposé les sources de motivation à ce qu'il définit comme simples remèdes à l'insatisfaction, d'où le non de modèle bi-factoriel. Les *motivateurs* sont liés au contenu des tâches, alors que les *remèdes* à l'insatisfaction. Les facteurs d'hygiène, se rassemblent sous le nom de *contexte* du travail. On devrait donc pouvoir stimuler la motivation en accroissant le contenu significatif de la tâche et en modifiant la nature même du travail. L'échange travail / récompenses externes permettrait de réduire l'insatisfaction, mais n'aurait pas de fonction motivante.

De par sa simplicité et l'originalité de sa formulation, ce modèle a connu un fort succès auprès des dirigeants. Cependant de nombreuses objections ont été émises: le recueil de souvenir n'est pas considéré comme objectif, et les recherches ont montré clairement que les facteurs d'hygiène et les facteurs motivateurs constituent des sources potentielles de motivation.

Une question centrale: motivation interne et/ou motivation externe ?

L'effort impliqué par le travail peut soit venir de sources de motivation *externe* (échanges travail / récompenses), soit venir de sources de motivation *interne* (nature et signification du travail). Ces deux sources résultent de processus psychologiques nettement différenciés par **Deci**, qui met en garde sur les effets négatifs du passage d'une motivation interne à une motivation externe. En pratique, cette analyse indique qu'un système de salaire à l'intéressement n'est pas toujours compatible avec un climat de management participatif. **Fisher** a montré que les récompenses financières n'affectent pas le rôle des motivations internes lorsqu'elles sont cohérentes avec les normes de l'organisation et qu'elles sont appliquées à l'ensemble du personnel de façon régulière.

La distinction entre motivation interne et externe n'est cependant pas si nette. Une marque d'estime venant d'un supérieur ou une promotion avec une augmentation de salaire sont deux types très différents de récompenses externes. Le second exemple, qui implique aussi un accroissement de responsabilité, devrait avoir des effets sur les deux catégories de motivation.

Au final, les différents modèles développés précédemment se différencient essentiellement par le classement plus ou moins fin des besoins. Un tableau récapitulatif est présenté page 51.

Le modèle de Miner: les motivations de rôles

L'originalité de ce modèle est qu'il prend en compte les caractéristiques environnementales. Miner analyse s'il y a adéquation entre les rôles que souhaite jouer l'individu et les attentes de l'organisation. Il groupe les besoins en rôles susceptibles de correspondre aux exigences des postes et des fonctions, puis tente des *schémas de motifs* cohérents et liés aux exigences des différents rôles. Miner identifie quatre types d'organisations en fonction de leur structure, de la manière dont elles opèrent et des rôles qu'elles souhaitent voir jouer à leurs cadres et à leurs responsables. La théorie de Miner est donc limitée aux motivations des cadres.

- Dans les organisations *hiérarchiques*, l'encadrement joue un rôle central. Six dimensions caractérisent les rôles requis: une attitude positive vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques,

le désir de se trouver en compétition avec ses pairs, le désir de s'affirmer, de se singulariser et une attitude favorable à l'exécution des travaux routiniers.

- Les organisations *professionnelles* rassemblent une majorité de personnel hautement qualifié. La formation et la qualification y jouent un rôle essentiel. Quatre désirs sont essentiels: continuer à acquérir des connaissances, le désir d'autonomie, d'atteindre un statut élevé et de se rendre utile aux autres.
- Les organisations *entrepreneuriales* sont centrées sur le profit et la réussite de l'entreprise. L'autonomie individuelle y a une importance accrue. Les différentes sources de motivation sont: le désir de réussir en tant qu'individu, d'éviter les échecs, d'innover, de faire des plans et d'anticiper le développement de ses initiatives.
- Les organisations *collectives* sont définies par les notions de groupes et de consensus. Le schéma de rôle est dominé par les initiatives développées autour de la participation.

Cinq rôles motivent les personnes qui y travaillent: le désir d'affiliation, d'appartenir à un groupe de manière durable, le fait d'avoir des attitudes positives vis-à-vis des autres membres du groupe, le désir d'avoir des relations de collaboration efficaces et de participer à la gestion démocratique et collective du groupe.

Cette liste d'organisations n'est peut-être pas exhaustive. Toutefois Miner renouvelle profondément la notion de besoins et concrétise l'idée que nous cherchons, à travers notre activité professionnelle, à satisfaire des besoins de nature différente. Il a montré des motivations différentes contribuent à la réussite dans des organisations différentes. Il n'existe pas d'individus toujours / jamais motivés, mais plutôt des situations qui motivent les uns et pas les autres.

La typologie de Ronen

Ronen a tenté d'établir une liste exhaustive des aspects de l'environnement du travail susceptibles d'être valorisés par l'individu, pour en dégager les dimensions significatives. Son étude aboutit à un modèle avec deux axes factoriels portant sur les valeurs de travail à orientation individuelle / collective d'une part, et matérielle / non-matérielle, d'autre part.

Les résultats des études de Ronen se reproduisent, à quelques nuances près, pour tous les échantillons étudiés, malgré leur appartenance à des pays et à des cultures différentes, ce qui est un argument fort pour conclure qu'il est possible de faire une description exhaustive des besoins que le travail peut satisfaire. En pratique, le regroupement autour de quatre quadrants crée un schéma utile pour situer les valeurs individuelles et décrire les valeurs collectives.

Et pour conclure

Les modèles décrits montrent comment la notion initiale de besoins stables, identiques pour tous, agissant de manière quasi-mécanique pour réguler le comportement, a cédé la place à une conception plus nuancée et plus complexe. Trois points caractérisent cette reformulation et ouvrent la voie aux modèles qui seront décrits dans les chapitres suivants:

- La motivation est l'interaction *active* entre l'individu et l'environnement
- L'illusion d'une liste simple de besoins a laissé la place à l'idée qu'il existe des aspects multiples et qui peuvent correspondre à des buts personnels, ce qui ouvre la voie à l'étude des processus d'autorégulation.
- Les motifs jouent un rôle important, mais ils sont insuffisants pour expliquer la motivation.

Chapitre 2 - La motivation, choix rationnel ?

La motivation n'est pas un état stable, caractéristique de l'individu et indépendant de l'environnement, mais un processus actif, ce qui amène à essayer de comprendre comment l'environnement conduit l'individu à construire ses motivations et ensuite à analyser la manière dont il perçoit et comprend son environnement de travail.

Les modèles *cognitifs* partent du principe que chacun d'entre nous réagit non pas à un environnement objectif, mais à celui qu'il perçoit, à la manière dont il interprète sa situation. En 1964, **Vroom** a été le premier à exposer de manière claire le modèle cognitif et à l'appliquer à l'analyse du choix professionnel et de l'effort apporté à la réalisation d'une tâche. Il explique les choix relatifs au travail ou un schéma de prise de décision: nous choisissons d'adopter des comportements dont nous pensons que les résultats auront du prix pour nous.

Valence / Instrumentalité / Expectation

Les choix individuels dépendent du produit de trois concepts:

La *valence* est la caractérisation affective attachée par chacun aux résultats de ces activités, fondée sur la manière dont chacun d'entre nous se représente les résultats de la performance qu'il est en train de réaliser ou qu'il va réaliser.

La performance est le résultat immédiat. L'*instrumentalité* est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau tel que le salaire, les primes ou le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable. Des systèmes de récompenses clairs créent une instrumentalité fortement positive et ont des chances d'atteindre leurs objectifs.

L'*expectation* est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires. L'expectation peut aller de 0 (mes efforts ne serviront à rien) à +1 (mes efforts seront très fructueux grâce aux qualités que je possède). L'expectation implique l'image de soi, les données caractérisant la situation actuelle et les expériences antérieures, ainsi que les exigences de la tâche.

Ces trois paramètres constituent la source d'une motivation qui vise à la satisfaction des besoins à valence positive et à l'évitement des événements à valence négative. **Porter** et **Lawler** ont complété le modèle de **Vroom**. Ils ont montré que sur le terrain, le niveau réel des aptitudes ne correspond pas toujours au sentiment que chacun en a, et que la bonne volonté ne suffit pas. Ils précisent les relations complexes qui existent entre performance et satisfaction.

La motivation n'est donc plus vue comme une caractéristique stable de l'individu mais comme une interaction individu / situation, en évolution constante puisque l'expérience acquise contribue à la modifier.

La validité du modèle cognitif

Les travaux de Vroom, Porter et Lawler ont démontré la validité du concept. Toutes les recherches qui tentent de prédire des *décisions* vérifient parfaitement le modèle. En revanche, le modèle est beaucoup moins efficace quand il s'agit de prédire le niveau de *performance* atteint par chacun des individus d'un même groupe. La performance est également déterminée par beaucoup d'autres paramètres (aptitudes, qualités des moyens disponibles,...)

Schéma cognitif: Les contributions de Raynor et de Weiner

Le modèle précédent ignore que tout individu a des plans d'avenir, une idée plus vaste de ce qu'il attend de son travail et de ce qu'il cherche à accomplir. **Raynor** suggère que la motivation pour une activité est aussi déterminée par la manière dont l'individu perçoit l'importance de cette tâche immédiate pour atteindre ses buts plus éloignés. L'*effet de tâche* est la relation complexe entre la motivation, la distance de la tâche par rapport à un objectif plus ou moins éloigné, et le désir de réussir. L'*effet de temps* joue un rôle opposé: plus le temps qui sépare la tâche immédiate du but final est important, plus la motivation est réduite.

Un autre développement du modèle cognitif est fondé sur l'utilisation par **Weiner** de la théorie de l'attribution, i.e. lorsque nous interprétons un comportement en lui donnant des causes. Les explications que nous donnons à nos comportements passés mettent en jeu trois dimensions: le *lieu de causalité*, la *stabilité* des résultats et la *contrôlabilité*. Ces différentes manières d'attribuer des causes ont une influence directe sur l'évolution des attentes.

Les compléments apportés par Raynor et Weiner au schéma de Vroom, permettent de mieux saisir les ramifications complexes qui, à travers les processus cognitifs en interaction permanentes, relient les comportements aux motivations et aux phénomènes affectifs.

Les théories de l'équité: le modèle d'Adams

Le sentiment d'équité résulte d'un processus d'échange marchand entre l'organisation et ses membres. La comparaison entre les *inputs* (ce que l'individu apporte à l'organisation) et les *outputs* (ce que l'individu en reçoit) ne peut pas être réalisée par l'individu de manière directe. Le sentiment d'inéquité existe lorsque le rapport entre les deux éléments paraît déséquilibré par comparaison avec d'autres personnes. La tension négative qui se crée déclenche différents comportements destinés à rétablir l'équilibre, en ajustant la quantité et la qualité de leur travail par exemple.

Certaines recherches confortent le modèle d'**Adams** pour une très large part, même si **Locke** fait remarquer combien elles sont irréalistes: on ne fait pas facilement croire à des employés qu'ils sont surpayés ou incompetents. D'où l'intérêt des développements théoriques qui ont suivi sur les points suivants:

- le choix des comparaisons sociales qui fondent l'équité ressentie
- les divers comportements qui visent à rétablir l'équité et le rôle des différences individuelles sur les choix de ces comportements
- les notions mêmes de justice et l'existence de normes sociales d'équité

Plusieurs auteurs insistent sur la différence qui existe entre deux aspects de la justice ressentie. La *justice procédurale* concerne les procédures de décision relatives à l'attribution et la répartition des outputs. La *justice distributive* implique ce qu'Adams a décrit sous le terme d'équité ressentie. Les recherches ont démontré qu'il faut tenir compte des deux, sans donner plus d'importance à l'une ou à l'autre. **Landy** a montré qu'on accepte une évaluation même sévère, lorsqu'on comprend comment elle a été faite, et lorsqu'on peut y participer.

Cropanzano et **Folger** ont montré que les membres du personnel qui peuvent participer aux évaluations et qui les jugent équitables, sont mieux intégrés dans l'entreprise, plus stables et plus loyaux. Il ne faut pas ignorer la possibilité que la participation aux évaluations soit démotivante, parce qu'elle conduit à se contenter d'une performance médiocre mais justifiable.

Le sentiment d'équité joue un rôle important dans la relation entre l'individu et l'organisation. Ses effets sont plus complexes qu'un simple rééquilibrage de la répartition de récompenses. Si l'organisation et ses décideurs sont perçus comme agissant avec justice, les employés réagiront de manière constructive. Les injustices procédurales déclenchent des réactions collectives, alors que des injustices distributives déclenchent des réactions individuelles.

Et pour conclure

Les modèles cognitifs ne remplacent pas les schémas fondés sur la satisfaction des besoins, mais ils leur apportent un complément capital, à savoir l'idée que l'environnement de travail est perçu par chacun de manière spécifique.

Chapitre 3 - De l'intention à l'action: l'autorégulation

Le *but* est un élément central dans les processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à se présenter de manière symbolique ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements.

Locke a mis en évidence l'importance du but et du *hard-goal effect* (effet de la difficulté du but). Pas de motivation sans objectifs. Plus le but est difficile, plus les conduites qu'il déclenche sont motivées. Mais il y a but et but... D'où les recherches qui mettent en évidence les caractéristiques que doit posséder un but pour être motivant et qui permettent de décrire la manière dont se construit l'implication vis à vis du but.

L'intention, qui doit être précise et concrète, précède l'action. L'analyse des processus motivationnels qui mènent jusqu'à l'action, montre l'importance des aspects de la personnalité et les facettes des interactions individu/environnement.

Le modèle du but

Le modèle de **Locke** définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance. Il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même ne peut pas être atteint. Cet effet motivateur du but est totalement indépendant de l'existence de récompense qui pourrait y être associées. Les deux principaux attributs des buts sont le *contenu*, i.e. l'objet ou le résultat recherché, et l'*intensité*, qui dépend de la réflexion effectuée pour élaborer le plan d'action.

La difficulté du but joue un rôle central, mais inattendu. Si un but difficile est accepté en tant qu'objectif, le niveau de performance qui suit est proportionnel au niveau de difficulté. Donner un objectif difficile représente un message de confiance, renforce l'image de soi et stimule la motivation.

Les stratégies diffèrent en fonction de la complexité de la tâche. L'autorégulation ne rentre pas en jeu au début de l'apprentissage, c'est plus tard qu'elle se produit grâce à la perception des premiers résultats. Lorsque l'apprentissage progresse, la présence d'un but facilite l'activité cognitive parce que celui-ci permet à l'individu de situer son effort par rapport à un objectif précis.

Un but précis est motivant, ce qui n'est pas le cas d'un objectif vague, du genre "faites de votre mieux". Le rôle du but dépend de deux aspects: le fait que les buts soient assignés ou soient définis par un processus participatif, et le fait donner des informations (feedbacks) aux

individus concernés sur leur performance au cours de leur travail. La participation au choix du but facilite son acceptation et, par conséquent son rôle motivateur.

Latham, Erez et Locke ont conduit plusieurs expériences qui concluent qu'un but assigné autoritairement et accompagné d'explications claires, déclenche une implication individuelle aussi forte que si le but avait été élaboré en participation. Autrement

Le rôle du but et celui de l'information reçue au cours de l'effort, sont complémentaires. L'effet motivateur tient essentiellement à la possibilité de comparer des informations sur ses performances avec un standard externe constitué par le but qui représente une norme acceptée. Sans but, impossible d'évaluer la performance. Sans informations, pas de résultats à évaluer, donc rien pour guider l'effort et l'action.

Ces analyses dépeignent la motivation non plus comme la résultante mécanique de forces génétiques et environnementales, mais comme un processus actif, constitué par des régulations successives qui permettent à l'individu de choisir des comportements adaptés au but qu'il poursuit et à la manière dont il perçoit et interprète les contraintes de la situation.

L'autorégulation

Les différents modèles d'autorégulation ont en commun trois idées fondamentales:

- La régulation des comportements dirigés vers un but met en jeu toutes les ressources et les caractéristiques de l'individu.
- Le rôle central du traitement des informations sur le travail exécuté et son évaluation.
- Ces informations font l'objet de comparaisons aussi bien avec les objectifs à atteindre qu'avec les performances antérieures.

Bandura regroupe sous l'intitulé d'*apprentissage sociocognitif* deux modalités d'autorégulation: la capacité des individus à neutraliser le rôle perturbateur des déterminants environnementaux et la possibilité d'acquérir des compétences essentiellement grâce à l'observation des autres. Dans les deux cas, la régulation de ces conduites se fait selon les modalités principales: auto-observation, autoévaluation, et auto-analyse de ses réactions.

L'*auto-observation* désigne l'attention sélective que chacun d'entre nous apporte à un aspect précis de son comportement. L'*autoévaluation* concerne le processus par lequel chacun d'entre nous compare ses résultats avec le but qu'il s'est assigné, et nous amène à rectifier la représentation que nous avons de nos compétences et notre efficacité. L'*auto-analyse* concerne les réponses affectives qui résultent des comparaisons résultantes des deux modalités précédentes: sentiment de satisfaction parce que nous pensons être sur une voie qui va nous mener à l'objectif poursuivi, ou de dissatisfaction parce que nous avons l'impression d'avoir surestimé nos compétences.

Carver et Scheirer ont établi que lorsque la distance entre le but espéré et la réalité est forte, l'attention est dirigée vers des objectifs relais, moins difficiles à atteindre. Dès que ceux-ci sont satisfaits, l'attention et l'effort s'orientent à nouveau vers des buts plus élevés.

Au bilan, les processus cognitifs d'autorégulation peuvent entraîner trois types de réactions :

- Conserver le même objectif et persévérer dans l'effort.
- Adopter un objectif plus modeste et continuer son effort.
- Renoncer et abandonner tout espoir d'atteindre l'objectif qu'on avait adopté.

Le rôle de la personnalité

Plusieurs variables de personnalité peuvent moduler l'effet qu'exerce la situation sur le comportement, et déterminer la manière dont chacun agit pour dominer les difficultés et également pour accroître ses compétences, notamment la valeur accordée à la réussite, le niveau d'estime de soi et la recherche volontariste du succès.

Weiss et **Adler** ont montré que la personnalité joue un rôle plus important sur la motivation dans les situations *faibles*, caractérisées par la liberté laissée aux sujets de faire des choix personnels concernant la nature, la direction, l'intensité des efforts et leur persistance dans le temps.

Humphreys et coll. ont proposé trois variables de personnalités modulant les processus cognitifs: l'impulsivité, la motivation à réussir et l'anxiété. Ces éléments jouent un rôle spécifique sur le déclenchement et la persistance de l'effort.

L'*impulsivité* encourage l'éveil de l'activité qui à son tour, stimule la mémoire immédiate, et le transfert de l'information. La *motivation à réussir* exerce un rôle facilitateur sur tous les processus de transfert d'informations en accroissant la vigilance et en diminuant le temps de réaction. L'*anxiété* dramatise la crainte de l'échec et réduit de ce fait, le déclenchement de l'effort et sa persévérance. Au total, la motivation n'est pas un trait de personnalité, mais elle n'en est pas indépendante. La personnalité joue un rôle sur la manière dont se construit l'évaluation de soi et, de ce fait, détermine la motivation, donc les résultats de l'activité.

Et pour conclure

La logique voudrait que la motivation soit ou bien une caractéristique individuelle permanente, ou bien un état transitoire, fonction des relations individu/environnement à un moment donné. Elle n'est ni l'un, ni l'autre. C'est un processus long et très complexe dont les étapes sont déterminées par une série de paramètres environnementaux, sociaux et individuels.

Seconde partie: De la théorie à la pratique

Introduction: quelles stratégies ?

(Rappel des enseignements de la première partie)

Les analyses théoriques ne facilitent pas le choix d'une stratégie adéquate qui tienne compte de l'ensemble de la situation et qui contribue efficacement à la qualité et à la productivité. Il y a deux approches de la motivation au travail. D'une part, rendre compte du processus motivationnel, et en décrire l'extrême complexité. D'autre part, faire la synthèse des stratégies de terrain en cherchant à comprendre où et pourquoi elles sont utiles, donc préciser, dans la mesure du possible la nature et les rôles des conditions qui déterminent leur efficacité. La deuxième partie de cet ouvrage utilisera cette approche.

(Présentation des éléments qui seront développés dans les chapitres suivants)

Chapitre 4 - Récompenser pour motiver

L'exercice d'une activité professionnelle permet de satisfaire des besoins aussi variés et nombreux, qui varient selon les individus et dans le temps. Il est donc primordial de ne pas faire l'économie d'enquêtes régulières sur les besoins des membres de son personnel.

Les raisons de travailler ont un point commun: il s'agit toujours de *récompenses* au sens le plus large du mot, c'est à dire d'échanger les résultats du travail contre la satisfaction de besoins matériels ou de besoins plus abstraits. Les récompenses sont très diverses, elles peuvent être financières ou sous forme d'avantages en nature. Elles peuvent être attribuées sur des bases fixes liés au statut ou à l'ancienneté, ou bien sur des bases plus ponctuelles liés aux résultats du travail effectué.

Trois raisons nous font passer très souvent de règles relativement fixe de rémunération et de distribution d'avantages à des situations flexible où tout ou partie du salaire est tributaire du travail fourni et du respect des règles organisationnelles. En premier lieu, le système d'intéressement retenu peut servir à renforcer les principes que l'organisation souhaite développer et mettre en oeuvre. Ensuite parce que la nécessité de disposer d'une main-d'oeuvre à compétences multiples et capables de travailler par équipes de projets peut être encouragée par des indexations sur les compétences acquises et sur la performance de groupe. Enfin, la complexité des mécanismes entraîne la volonté de modérer la part laissée au contrôle hiérarchique et de faire une place plus grande à l'initiative et à la gestion, par chacun, de ses responsabilités.

La mise en place d'un système de récompenses au mérite soulève plusieurs problèmes distincts. D'une part il faut choisir une procédure qui corresponde aux contraintes de la situation et de l'organisation concernée. D'autre part, il faut élaborer une méthode qui convienne à la culture de l'entreprise ou du secteur concerné.

A quelles questions faut-il répondre avant d'instaurer un système de récompenses au mérite ?

Il est essentiel de prendre en compte les aspects subjectifs et affectifs liés à un système de récompense. L'objectif stratégique est clair mais il est difficile à atteindre. Il consiste à attribuer une valeur monétaire aux fonctions assumées, à leurs résultats et aux comportements mis en oeuvre.

Un système de récompenses qui semble injuste ou peu objectif aura des effets inverses de ceux recherchés. Il est donc primordial que:

- La nature des objectifs que l'organisation souhaite valoriser soit claire.
- Le niveau des objectifs à atteindre et les contraintes de temps soient équitables et réalistes, respectent des règles écrites et soient acceptés par les personnes concernées.

Sur quoi indexer les récompenses ?

Fonder les récompenses sur les résultats individuels est, en général, une meilleure solution que l'intéressement évalué et attribué au niveau d'un groupe, où la contribution de chacun des membres du groupe est difficile à évaluer objectivement. L'intéressement collectif risque de créer un sentiment d'injustice et de rendre difficile les relations interpersonnelles. Cependant il est susceptible d'accroître la coopération alors que les primes individuelles risquent de créer une compétition aux effets négatifs.

Comment évaluer les performances ?

C'est un problème crucial mais difficile. Il faut privilégier les données objectives pour renforcer la conviction que les récompenses sont bien liées aux résultats du travail. Cette possibilité devient de plus en plus rare, d'où le recours fréquent à des appréciations subjectives, souvent au travers de fiches.

Et comment faire des fiches de notations ?

Les fiches de notations souffrent de faiblesses bien connues. Elles sont souvent peu précises et dépendent du notateur, ce qui biaise l'évaluation. De plus leur utilisation centralisée encourage les notations "dans la tolérance"

Les récompenses au mérite ont-elles un effet durable ?

Les récompenses au mérite n'ont pas toujours un effet durable. Cette fragilité s'explique par le fait que le salaire n'est pas forcément le résultat le plus valorisé, qu'elle peut être perçue comme une tentative de manipulation et qu'elle entraîne une compétition entre collaborateurs.

Le cas de la participation aux bénéfices

La cohérence entre ce type d'intéressement et le style de management est particulièrement importante. Il est difficile de faire participer au bénéfice s'il n'y a pas également partage des informations et participations aux décisions. C'est un management participatif qui doit encadrer la participation financière. Il est difficile de dire si ces méthodes sont réellement efficaces sur la motivation, et ceci même si elles augmentent sensiblement la satisfaction. Les récompenses n'auront aucun effet motivateur si le lien entre le travail effectué et la récompense obtenue n'apparaît pas clairement.

Comment analyser le potentiel motivateur des récompenses au mérite ?

La mise en oeuvre d'un système de récompense au mérite suppose quatre phases qui mettent en jeu des variables et des dynamiques psychologiques différentes.

- Evaluation de la performance accomplie, fondée soit sur l'observation directe, soit sur l'appréciation de la hiérarchie.
- Information donnée à l'individu sur sa performance.
- Passage de l'évaluation à la récompense qui met en jeu l'instrumentalité mais aussi la justice ressentie (distributive).
- Attitude de l'individu face à la récompense reçue.

La notion intuitive qui veut que chacun cherche à obtenir les récompenses dites "externes" s'est heurtée à une opinion inverse selon laquelle tout intéressement diminue la motivation "interne", autrement dit l'implication qui vient de l'intérêt personnel porté au travail. Cependant, la synthèse des recherches de terrain montre que cet impact négatif est limité si la récompense attribuée correspond bien à la performance.

Les objectifs à court terme sont susceptibles d'encourager l'effort parce qu'ils fournissent des informations fréquentes sur le niveau de performance atteint, donc sur le niveau de compétences individuelles. Mais le fait d'être évalué de manière trop répétée peut être perçu comme un contrôle pesant qui pousse à la passivité. S'il s'agit d'assumer une nouvelle mission ou de tenir un nouveau poste, les buts proches sont nécessaires pour encourager l'effort en rassurant

sur les compétences potentielles. Par contre, lorsque les compétences sont acquises, le fait de se sentir contrôlé de manière étroite risque de détruire l'effet motivant des récompenses.

Toutes les recherches dont nous disposons montrent que l'attribution d'une récompense, sans commentaire ni justification décroît la motivation interne à effectuer une tâche. Les attitudes et le traitement de l'information sont différents selon qu'il s'agit de récompenses clairement fondées sur les résultats du travail ou de récompenses présentant un caractère compétitif.

L'évaluation doit être respectueuse de l'individu et non dévalorisante. Les recherches mettent en évidence la supériorité, d'un point de vue de la motivation, d'informations positives accompagnées de commentaires faisant référence aux objectifs à atteindre, aux résultats des autres et aux compétences utilisées pour atteindre les résultats.

La récompense ne sera une source de satisfaction que dans la mesure où la répartition est perçue comme équitable. La perception des évaluations est étroitement liée aux projets de l'individu. Elle sera différente entre des personnes récemment embauchées et des personnes plus anciennes.

Toute récompense a à la fois une valeur matérielle et une valeur de symbole, et également une valeur d'information concrète. La valeur d'une récompense est bien plus importante que la seule satisfaction de besoins spécifiques, parce qu'elle a une signification sociale et qu'elle est liée à la gestion des informations sur soi et sur ces compétences.

Quand un système de récompense au mérite ne marche pas, quelles en sont les raisons ? Quels en sont les remèdes ?

Les causes d'échec peuvent être regroupées en deux catégories distinctes.

La première concerne l'affaiblissement du lien entre effort et performance. On ne sera pas motivé si on n'est pas convaincu que faire un effort va permettre d'atteindre les résultats attendus, ou même si on pense qu'il n'y a qu'une chance sur deux que l'effort soit productif. Dans ce cas il est possible d'avoir recours à différentes interventions pour améliorer l'image de soi: une formation, la réorganisation du travail, le changement des exigences imposées, ou demander à l'encadrement direct d'apporter plus de soutien et moins de critiques. En cas de sous-estimation des capacités, il faut entreprendre des initiatives destinées à montrer que le niveau de compétences est approprié à la tâche demandée.

La seconde concerne le manque de clarté entre performance et récompense, en particulier lorsque les récompenses sont attribuées au niveau du groupe: chaque individu perçoit mal le lien entre ses efforts et la récompense qu'il reçoit. D'une manière générale, tout ce qui va dans le sens d'une clarification de la performance qui est récompensée (ou pénalisée) et de l'information sur les modalités de calcul et d'attribution des récompenses améliore la perception du lien entre performance et résultats.

Système d'intéressement et gestion des ressources humaines

Il existe d'autres modalités que l'intéressement sous sa forme la plus classique. Elles se situent dans le contexte de l'évolution actuelle qui réclame plus une justice procédurale que distributive. La justice procédurale peut récompenser l'innovation et la volonté de multiplier ses compétences afin de se rendre plus utile à l'entreprise telles que les récompenses à l'acquisition de compétences. Une politique de gestion des ressources humaines peut mettre l'accent sur les compétences et la flexibilité, plutôt que sur le statut atteint et l'ancienneté.

Les politiques d'intéressement peuvent servir à renforcer la culture de l'organisation dans la mesure où elles définissent clairement les comportements qui doivent être encouragés. Elles correspondent à l'importance qu'il y a à développer une main-d'oeuvre flexible et ayant des compétences multiples. Ces instruments sont efficaces pour développer les motivations.

Conclusion: La signification des récompenses

Les récompenses au mérite restent une manière privilégiée de développer et d'orienter la motivation du personnel. La nature des *récompenses* a changé: les promotions sont remplacées par des mouvements latéraux, qui augmentent l'employabilité des travailleurs.

Chapitre 5 - Changer le travail pour le rendre motivant

Cette idée correspond aux théories du besoin et aux modèles d'autorégulation. La globalisation de la compétitivité a fait de la productivité un élément capital, donc de la motivation un facteur clé de la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'une des préoccupations qui ont entraîné la création de stratégies complexes tels que la gestion de la qualité totale (TQM), le juste à temps (JIT) et le management des technologies avancées (AMT). Ces dernières impliquent un effort pour stimuler la motivation et font appel à des processus cognitifs qui facilitent l'apprentissage de nouvelles compétences.

Ré-humaniser le travail: l'après TAYLOR

Les effets démotivants de ce qu'on a nommé le *travail en miette* ont renouvelé la recherche de l'efficacité et de la qualité. Deux types d'interventions sont devenus populaires:

- L'enrichissement des tâches: augmenter le contrôle de chacun sur l'organisation de son travail et sur les décisions qui le concernent
- L'élargissement des tâches: accroître le nombre et la variété des opérations exécutées par un même employé.

L'enrichissement et l'élargissement des tâches peuvent être considérés aussi bien comme une amélioration des conditions de travail que comme une charge supplémentaire qui mérite compensation. Faire appel à plus de compétences sans les rétribuer risque alors de créer un sentiment d'inéquité.

Les résultats des recherches de terrain se sont révélés difficiles à interpréter. Changer le travail peut permettre, d'une manière générale, de stimuler la motivation, mais cela ne constitue pas une stratégie également efficace pour tous. D'où la nécessité d'identifier les individus susceptibles d'être motivés par des postes enrichis et stimulants.

Enrichir quoi ? Avec quels résultats ? Le schéma de Hackman

Hackman et Oldham ont proposé une liste de caractéristiques du travail sur lesquels il serait possible d'agir pour influencer la motivation. Cette liste comprend cinq dimensions.

- La variété: le nombre d'activités différentes ainsi que la diversité des aptitudes et des compétences qu'elles requièrent.
- L'identité de la tâche: la possibilité d'identifier les résultats de son travail.
- Sa signification: nécessite que "l'identité de la tâche" soit claire et que s'y ajoutent des informations qui démontrent la valeur sociale du travail accompli.



- L'autonomie: l'indépendance et la liberté dont jouit la personne, ainsi que les possibilités de décider du choix des procédures à utiliser et de leur organisation dans le temps.
- L'information sur le travail effectué: avoir accès à des informations précises, suffisamment fréquentes sur la qualité et la quantité du travail effectué.

Les trois premières dimensions contribuent à donner un sens au travail et leurs rôles sont interchangeables. Les deux autres dimensions sont irremplaçables. L'autonomie représente une condition essentielle pour qu'on éprouve le sentiment d'être responsable, et l'information parce qu'elle permet de suivre ses résultats. Ces deux aspects sont nécessaires à la motivation, si l'un d'eux est absent, aucun autre ne le compensera.

Les nombreuses recherches qui ont testé ce modèle sur le terrain ne donnent pas de résultats unanimes. Le lien entre caractéristiques du travail et pouvoir motivant est fréquemment vérifié. Cependant, il reste à savoir si la liste fournie par Hackman est complète et pertinente, et si les besoins individuels constituent le seul paramètre qui module les effets de ces caractéristiques. Chercheurs et praticiens ont poursuivi la recherche dans la même direction. Leurs résultats peuvent être décrits par les trois C: *Complexité, Contrôle, Communication*.

La complexité, facteur de motivation ? Quand ? Pourquoi ?...

Selon **Dunham**, une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine. Elle fait appel à plus de compétences et implique plus d'autonomie. Elle conduit à donner sur le travail des informations qui lui confèrent plus de significations.

Plus les activités de travail sont complexes et plus elles ont de chances d'être motivantes, par opposition aux tâches parcellaires ou routinières. Ce n'est pas la complexité dans l'absolu, mais le fait de l'accroître qui rend la tâche plus motivante. La motivation est soumise à l'érosion du temps et de l'habitude. Ce qui rend utopique l'idée d'un tableau de correspondance précis entre le niveau de complexité et la motivation.

Contrôle et autonomie

Accroître le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est lui donner plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions le concernant, et donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir. Cela intensifie son implication vis-à-vis de l'organisation.

Communication et accès aux informations

En organisant de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, voire sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

Y a-t-il d'autres aspects du travail susceptibles de stimuler la motivation ? Un quatrième C ?

A la trilogie précédente vient s'ajouter un quatrième C: Compétence, ou plus précisément la possibilité d'accroître ses compétences. Les nouvelles exigences du monde du travail conduisent à demander plus au personnel concerné, en ajoutant trois caractéristiques:

Premièrement, sur un plan cognitif, le progrès technique a multiplié les situations où le recours à l'initiative individuelle est nécessaire. Les responsabilités sont donc accrues et incluent de savoir résoudre des dysfonctionnements ou maintenir sans faille la qualité requise.

Deuxièmement, sur un plan social, l'enrichissement du travail est dû à la multiplication des occasions de travailler en commun ou d'avoir recours à des échanges rendus nécessaires par la spécialisation et qui créent un contexte de dépendance réciproque.

Troisièmement, la contribution de chacun à la production et aux autres activités est plus clairement mise en évidence. La perception directe des résultats de ses fautes ou de la qualité de sa contribution permet d'estimer la gravité de ses erreurs et l'importance de sa contribution.

Sur le terrain, les enquêtes soulignent le fait que les changements, lors de l'application de stratégies tel que le JIT ou le TQM, sont plus sensibles au niveau de la satisfaction que de la performance.

Les changements du travail liés au progrès technique et au contexte économique sont susceptibles dans certaines conditions, de créer une nouvelle forme de motivation parce qu'ils impliquent la mise en oeuvre de mécanismes essentiels pour l'apprentissage, en même temps qu'ils accroissent l'implication. Le développement personnel est conditionné par l'existence de situations qui présentent des challenges. La possibilité pour l'individu d'acquérir de nouvelles compétences et de se sentir armée devant les décisions à prendre crée à la fois la satisfaction, la réduction du stress et l'implication.

Comment choisir une stratégie ?

Le nombre de variables qui modulent l'efficacité des différents changements du travail interdit de formuler des prescriptions généralisables. Cependant, il est possible de décrire la succession des démarches qui peuvent servir à déterminer les stratégies réalisables et susceptibles d'être efficaces.

La première étape consiste à définir les besoins, c'est à dire l'objectif proposé. Il est important de préciser ce qui ressort de la motivation proprement dite et des impératifs organisationnels. Il est également utile de bien savoir quelles sont les raisons qui amènent à souhaiter redéfinir le contenu d'un poste, d'une mission ou d'une activité, sans omettre la faisabilité économique.

La deuxième étape consiste à étudier en détail l'ensemble des activités qui vont être affectées. Pas seulement dans une perspective objective, mais également du point de vue des différents acteurs, de ce qu'ils conçoivent comme étant leurs prérogatives, le fondement de leur identité professionnelle et de leur statut actuel. Il faut pouvoir comprendre pourquoi le poste paraît à ceux qui l'occupent monotone, sans autonomie, sans retour d'information ni visibilité.

La troisième étape consiste à lister les changements possibles. C'est là que les considérations techniques, économique, managériales peuvent se conjuguer.

Il est alors possible de faire un choix et de le mettre en place, et ceci en évitant les obstacles que **Kotter** décrit selon quatre axes qu'il nomme les quatre S: Structure, Système, qualifications (Skills), et encadrement (Supervisors).

Conclusion: Une requalification motivante ?

Changer le travail peut certainement le rendre plus motivant, mais les bonnes intentions (ré-humaniser le travail) sont sans effets en elles-mêmes, parce ce type de changement concerne surtout des postes simples dans des tâches de production, que le progrès tend à réduire.

Le tableau de la page 192 présente quelques conseils pratiques sur la mise en œuvre de l'enrichissement du travail, en séparant les cas où changer il sera indiqué ou difficile.

Chapitre 6 - Le leader charismatique

La capacité à motiver n'est pas due au poste occupé, mais à l'individu lui-même et à son comportement. La relation interpersonnelle entre un leader charismatique et ses subordonnés est particulière. Il est difficile de définir ce qui fonde cette relation et confère le charisme. Il peut s'agir de qualités personnelles, mais aussi du fait que les leaders charismatiques possèdent, plus que les autres, un sens aigu de leur mission, voire une vision à long terme des objectifs à atteindre et qu'ils savent entraîner les autres dans cette direction.

Les recherches de terrain qui se sont succédées se complètent sans que chaque étape ne détruise les résultats de la précédente. On est passé de la recherche de traits de personnalité ou de style de leadership efficace, à la réalisation que des individus et des styles différents convenaient à des situations différentes. Ensuite nous sommes revenus à une analyse plus fine des qualités nécessaires à un leader.

Depuis environ quinze ans, c'est la conception même du leadership qui a été mise en cause, dans ce qu'on a nommé le "leadership transformationnel". Cette nouvelle approche concerne directement la motivation dans la mesure où elle repose sur l'idée que la fonction majeure des cadres consiste à exercer sur leurs subordonnés une action qui les fait évoluer et pas seulement à établir de bonnes relations avec eux ("leadership relationnel").

Y a-t-il un (ou des) profil(s) charismatique(s) ?

Trois catégories de caractéristiques individuelles ont été prises en considération: des traits physiques, des aptitudes et des traits de personnalité.

Une analyse récente permet de différencier les leaders de ceux qui n'ont pas ces qualités. Cinq points ont été identifiés: l'énergie, l'ambition, l'intégrité, la confiance en soi et le contrôle émotionnel. Les conclusions de ce travail soulignent le fait que l'efficacité d'un leader tient à beaucoup d'autres aspects et pas seulement à son profil.

Le terme *cadre* pour désigne ceux qui donnent des ordres et prennent des décisions. Récemment, on a non seulement défini les fonctions d'encadrement, mais surtout bien différencié les attributs du manager et du leader.

Trois fonctions définissent les responsabilités des managers :

- Faire des plans d'avenir, définir les objectifs, préciser les étapes et prévoir les ressources.
- Organiser le travail en répartissant les tâches aux personnes compétentes, en déléguant les responsabilités.
- Contrôler le travail et résoudre les problèmes qui se posent.

Le leadership correspond à des attentes très différentes. Il n'est pas destiné à maintenir un ordre existant, mais à créer le mouvement, à produire des changements en stimulant la motivation de ses subordonnées, et en adoptant des conduites différentes qui consistent à :

- Développer une vision d'avenir, souvent à long terme, et formuler des stratégies qui donnent corps à cette vision.
- Mettre les autres en mouvement, les faire adhérer à cette vision afin d'obtenir leur coopération.

- Les motiver en mobilisant leurs besoins, leurs valeurs, leurs ressources affectives, afin qu'ils aient l'énergie nécessaire pour surmonter les obstacles.

Le management et le leadership semblent avoir les mêmes objectifs. Pourtant ils sont profondément différents. Parce que le management opère sur des laps de temps relativement réduits alors que la vision qui rend le leadership efficace concerne des durées beaucoup plus longues. Parce que le management repose sur un fonctionnement stable et régulier, alors que le leadership fait naître les conditions du changement, ménage la possibilité d'acquérir des nouvelles compétences et est capable d'avoir de l'influence en dehors de l'unité dont il est responsable.

Alors que le style de motivation du manager est qualifié de "transactionnel" parce qu'il est axé sur la relation entre le cadre et son personnel, le style du leader est qualifié de "transformationnel". Le leader transformationnel mobilise les ressources et les aspirations de la personne dans son ensemble. Le leader doit posséder trois qualités:

- Le désir d'avoir du pouvoir et d'être en mesure de l'utiliser,
- Des qualités cognitives, pour saisir les éléments critiques d'une vision organisationnelle,
- La capacité à articuler cette vision, pour faire adhérer ceux qu'il doit motiver.

Les leaders transformationnels doivent souhaiter avoir du pouvoir, pas pour en user à leur seul profit, mais pour atteindre des objectifs dont bénéficiera l'organisation. Ils doivent savoir communiquer sa vision, de telle manière qu'elle soit comprise par ses subordonnés, et quelle devienne la cible de leur implication. Dans la plupart des cas, cela conduit à donner plus d'autonomie et d'initiative (empowerment) aux membres de l'organisation. Enfin la confiance qu'ils inspirent à leurs subordonnés est une condition sine qua non de leur capacité à leur faire partager totalement leur vision.

Un cadre peut être capable d'être transformationnel et transactionnel, et d'adapter son comportement aux circonstances. Et il est possible que le fait d'adapter sa capacité à diriger de manière transformationnelle accroisse sa qualité de manager traditionnel. En outre le management transactionnel convient aux secteurs peu turbulents, alors que le management transformationnel convient aux secteurs en période de changements rapides.

Au bilan, malgré le grand nombre de recherches existantes, il n'y a pas de tableau exhaustif des caractéristiques des managers et des leaders. Décrire un profil applicable à la détection de tous les leaders ou managers potentiels n'est pas réaliste. En revanche, il est important d'identifier le comportement susceptible de motiver dans la situation présente de l'organisation concernée, et de bien faire la différence entre management transactionnel et leadership transformationnel.

Des conduites motivantes ? Oui, mais en fonction des situations

Alors qu'un profil peut être considéré comme une donnée fondamentale de la personnalité, un style motivant peut être adopté, voire enseigné. Il y a donc intérêt à envisager de manière systématique l'ensemble des conduites d'encadrement et leur impact sur la motivation des subordonnés.

Trois aspects du leadership ont été étudiés sur le terrain: le *laisser-faire*, le style *autocratique*, et la *participation*.

Le laisser-faire

Il est caractérisé par une faible activité. Comme l'a montré **Miner**, la motivation des cadres à exercer effectivement une direction n'est pas toujours forte. Les études montrent que la productivité et la cohésion du groupe pâtissent de cette attitude. Plus les leaders sont actifs, plus leurs subordonnés sont efficaces et satisfaits.

L'autoritarisme

Le style autoritaire est caractérisé par une approche directive, punitive et polarisée vers les résultats. Ce style et l'intérêt pour ses effets ont été évalués par **Lewin** et **Lippitt**, qui ont montré que les membres d'un groupe autoritaire sont plus soumis, mais plus actifs, alors que les membres d'un groupe démocratique sont plus indépendants et font preuve de plus de cohésion.

Les styles autoritaires et démocratiques ont des effets différents, mais il n'est pas possible d'affirmer qu'un des styles est plus motivant que l'autre. Comme le souligne Miner, chacune de ces positions a été appliquée avec succès dans des situations précises, mais aucune n'a de validité générale.

Il existe quatre conditions qui font que le style autocratique stimule la motivation:

- Les attitudes des subordonnés: s'ils sont eux-mêmes autoritaires.
- La nature du travail: pour les postes où une forte vigilance est nécessaire.
- La taille des équipes: pour les groupes de grande taille.
- Les styles de la hiérarchie: les styles d'encadrement doivent être homogènes.

Le style autocratique est efficace à court terme, alors que le style démocratique est préférable à long terme.

La participation aux décisions?

La participation peut prendre plusieurs formes: se borner à écouter, commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus. C'est la situation, et notamment les compétences des subordonnés, qui poussent à adopter un style participatif. Les subordonnés sont d'autant plus désireux de participer qu'ils sont eux-mêmes ambitieux et intéressés par les résultats.

Les effets positifs de la participation sur l'acceptation de la décision sont connus depuis les recherches de **Lewin**. L'acceptation de la décision majoritaire est facilitée, même chez ceux qui n'en étaient pas partisans au départ, car chaque participant a le sentiment qu'il est pris en compte. La qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

Les mises en place de systèmes participatifs par **Likert** se sont soldées par des accroissements de productivités dans différents secteurs industriels et commerciaux, tandis que le leadership directif s'est révélé plus efficace lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes très spécifiques.

Les effets positifs de la participation sur la motivation sont soumis à trois catégories de sources de contingence:

- Les différences entre le leader et ses subordonnés: si le leader a un niveau d'expertise beaucoup plus élevé, la participation peut être contre-productive

- La nature des objectifs poursuivis: dans un marché turbulent, la créativité est stimulée et les résistances au changement sont réduites. Mais si le travail a des objectifs pratiques immédiats et relativement stables, un leadership directif sera plus efficace.
- Les contraintes environnementales: le coût de la participation peut dépasser ses bénéfices et les décisions participatives sont toujours plus lentes que les décisions autocratiques.

Selon **Vroom** et ses collaborateurs, le mode de leadership le plus efficace est fonction de ce qu'exige la situation, et notamment du fait qu'on privilégie la qualité de la décision ou la motivations des subordonnés.

Dans les pages 221 à 224, l'auteur présente un outil pratique pour déterminer quand appliquer quel style, à travers:

- Sept éventualités pour concrétiser les modalités de leadership directif ou participatif (deux autoritaires, trois de consultations, deux de participation et une de délégation totale).
- Dix questions permettant de définir les contraintes situationnelles. Chaque question est évaluée sur une échelle en cinq points
- Une série de règle permet de savoir, selon les réponses, et selon qu'il s'agit d'un problème de groupe ou individuel, quels choix seront les plus efficaces.

En résumé, il faudrait parler de situations autocratiques ou participatives, plutôt que de personnes autoritaires, démocrates ou ayant recours à la participation. Cela renforce l'idée qu'il faut enseigner aux cadres la capacité à analyser une situation et à choisir le style de leadership adapté.

Des spécificités culturelles ?

Jusqu'à présent, les contraintes de situation n'ont été envisagées que dans le contexte de la culture organisationnelle, ou des caractéristiques propres au secteur d'activité. Les valeurs culturelles sont aussi très importantes. Connaître les différences culturelles devient de plus en plus important du fait de l'internationalisation du monde du travail et du développement des multinationales. Les cadres expatriés doivent être capables de motiver des subordonnés dont la culture est fonction de leur pays d'appartenance.

Les différences culturelles impactent la prise de décisions et ce qu'on attend comme comportement d'un leader. Les pratiques de management qui sont perçues comme légitime dans une culture peuvent ne pas l'être dans une autre. Toutes les comparaisons concernant le travail ont clairement montré que deux couples de valeurs permettent de décrire les particularités culturelles. La première oppose les cultures collectivistes, centrées sur le groupe, aux cultures individualistes, centrées sur l'individu. La seconde dimension culturelle qui a une grande importance est résumée par **Hofstede** sous le terme de distance de pouvoir: il s'agit de la distance psychologique entre niveaux hiérarchiques.

Ces deux dimensions sont indépendantes l'une de l'autre. Il est possible de placer les pays dans quatre quadrants définis par ces dimensions. A titre d'exemple, la culture collectiviste accompagnée par une faible distance de pouvoir favorise le travail en équipe et l'égalité entre membre des groupes. Et la culture collectiviste jointe à une forte distance demande également le travail en équipe, mais avec une attitude autocratique de la part des cadres.

Au total, il faut retenir que le style d'encadrement susceptible de créer ou de stimuler la motivation dépend aussi des traits spécifiques de la culture sociale. Un style de management qui a réussi dans une culture spécifique ne réussira pas forcément d'en une autre.

Conclusion: Contingence et flexibilité

Il faut se méfier des consignes simples et ne pas tirer sans précaution les leçons du succès des autres. Deux règles s'imposent: développer la flexibilité des cadres, parce que différents comportements justifient le succès des managers transactionnels et des leaders transformationnels, et tenir compte des contingences des styles de comportement, parce qu'il n'y a pas de mauvais styles de management à part le laisser-faire

Conclusion

La conclusion de dix pages est un excellent résumé du volume et elle propose surtout une démarche, à propos du processus motivationnel, en six étapes:

1. J'accepte un objectif.
2. Je pense que je suis capable de l'atteindre.
3. Je sais quels résultats je vais recevoir en retour.
4. Je passe de l'intention à l'action.
5. Je reçois des informations utiles sur ma performance en cours de route.
6. Je confirme ou je révisé mes objectifs et ma motivation.

L'efficacité inégale des stratégies expérimentées, la nature toujours spécifique des situations, empêchent de construire des conclusions pratiques applicables de manière générale. Mais il est possible de mettre en face de chacune des étapes du processus motivationnel, les *états psychologiques* qui résultent des moyens différents.

Quel avenir pour la recherche et les pratiques concernant la motivation au travail ?

Un débat a été ouvert qui envisage la motivation du point de vue des différences individuelles, en cherchant à identifier les traits de personnalité qui sont associées à la motivation. Mais on peut probablement aller plus loin et envisager l'existence de traits individuels stables, qui favoriseraient la sensibilité aux aspects motivationnels de l'environnement.

Il n'est pas apparu récemment de modèle théorique original, mais de nombreuses recherches ont décrit avec plus de détails, et dans toute leur complexité, les fonctionnements cognitifs qui entrent en jeu dans le processus motivationnel.

Or tous les modèles ont une approche individuelle, dans la mesure où ils s'adressent à la relation entre l'individu et sa tâche. Il y a donc deux dimensions qui ne sont pas prises en compte de manière systématique: le *groupe* qui constitue le cadre social, et l'*organisation* qui encadre le déroulement de la carrière.

Pour fermer la boucle, l'auteur revient aux questions théoriques de la première partie du livre, mais avec des nuances entre la *citoyenneté* organisationnelle et la *loyauté* organisationnelle, qui ne suppose pas la stabilité dans une même entreprise, mais implique l'intégration des objectifs personnels à ceux de l'organisation.

Notes de lecture

Opinion critique

Sur la forme

La structure du livre rend une lecture rapide (table des matières, conclusion, introduction) ou sélective très efficace, mais donne une certaine lourdeur à la lecture complète. Le livre est construit sur la forme introduction – développement – conclusion, jusque dans les différents chapitres. Les introductions présentent les éléments qui vont être développés, en rappelant au besoin les éléments des chapitres précédents, et justifient la structure retenue. Les conclusions présente un petit résumé des apprentissages. Parfois, le développement lui-même est décomposé sous cette forme.

A l'opposé, le développement est généralement construit de manière séquentielle. Ainsi il n'est pas rare que l'auteur présente une théorie sur la motivation, puis la démolit en démontrant son cadre restreint d'applications (ex: spécificités/effets de l'environnement, effet motivateur des tâches plus complexes). Cette différence peut conduire le lecteur à contester certains passages, en se basant sur son expérience personnelle, avant de découvrir que l'auteur abonde dans son sens. Bien que cela stimule l'esprit critique, je trouve ce manque de cohérence dommageable.

Il faut relever les efforts de vulgarisation réalisés par Claude Lévy-Leboyer. Bien qu'issu d'un jargon spécifique, le livre reste parfaitement compréhensible pour un non-spécialiste.

Sur le contenu et la démarche

La partie théorique ressemble à un catalogue. Claude Lévy-Leboyer présente les modèles de différents auteurs. Elle reconnaissant les apports de chacun, tant au niveau de la compréhension que de la stimulation de la recherche, mais n'hésite pas à remettre en question ou démolir leurs théories. A remarquer qu'elle utilise tout de même Maslow dans son raisonnement au chapitre 5.

Je pense que cette partie manque de profondeur dans l'analyse. Mentionner qu'une théorie n'a pas été démontrée sur le terrain ne constitue pas une preuve qu'elle soit fausse. Plusieurs théorèmes mathématiques ont résisté longtemps à la preuve, avant de se révéler exacts. S'il existe des éléments concrets démontrant les limites des théories remises en question, il aurait fallu les inclure. En outre, la partie pratique conclut que la motivation dépend fortement de l'environnement et que les leaders doivent apprendre à utiliser des méthodes adaptées. Cette conclusion pourrait-elle expliquer pourquoi certaines théories ont été rejetées sur le terrain ? Le manque d'information de la partie théorique me laisse dans le doute.

La partie pratique reste trop théorique. Elle comprend certes deux tableaux concrets, mais également beaucoup de discussion théoriques. L'analyse du potentiel motivateur des récompenses au mérite (pages 141 et suivantes) en est un bon exemple: après trois pages aussi théoriques que la première partie, l'auteur indique un cas plus pratiques. Une meilleure séparation des enseignements pratique améliorerait l'efficacité du livre.

A mon avis, l'objectif de cet ouvrage n'est que partiellement atteint. Le lecteur aura certainement progressé dans sa compréhension de la motivation. Toutefois, l'auteur reconnaît elle-même qu'il est nécessaire de former les managers pour qu'ils puissent choisir des stratégies

motivacionnelles adaptées. Les deux outils proposés dans ce livre sont insuffisants pour faire progresser notablement le lecteur.

Ce livre me laisse un sentiment mitigé. Tout d'abord, parce qu'il se focalise sur les aspects individuels de la motivation, alors que l'auteur elle-même reconnaît dans sa conclusion qu'elle dépend du cadre de travail et de plus en plus de l'interaction au sein de groupes. Ensuite, parce que le constat qu'il n'existe pas de méthode universelle aurait dû conduire à se focaliser sur l'analyse de la situation, quitte à retourner aux méthodes *simplistes* décrites dans la partie théorique.

La partie "Des conduites motivantes ? Oui, mais en fonction des situations" a été ajoutée au chapitre 6 dans cette 3^e édition. Elle constitue un apport important dans la partie pratique. Gageons que l'auteur aura soin de continuer sur cette voie pour la prochaine édition et qu'elle développera les éléments de motivation de groupe.

Liens avec le cours et mon expérience personnelle

Bien que focalisé sur la motivation de l'individu en milieu professionnel, cet ouvrage aborde de nombreux sujets traités dans le cadre des cours de gestion des ressources humaines.

Les individus sont différents et la compréhension des différents profils est indispensable à leur motivation. Des méthodes telles que *TMS* ou *assessment centers* peuvent être utilisées, mais il ne faut pas oublier les approches traditionnelles ou le contact direct. La machine à café peut se révéler un instrument extrêmement efficace.

Le respect de la personne est un élément central du recrutement d'un collaborateur. C'est avant tout l'homme que l'on engage, pas une machine ou un savoir-faire. Pour motiver et tirer le meilleur d'une personne, il faut tenir compte de ses aspirations et de ses valeurs. Certains collaborateurs veulent progresser, avoir de nouveaux challenges. D'autres préfèrent faire avec soin un travail plus stable. Malgré l'accélération des changements liés à l'augmentation de la compétition, je pense qu'une entreprise a intérêt à combiner les deux profils.

Le rôle du manager peut maintenant prendre plusieurs formes. A côté du rôle traditionnel, le cadre peut être amené à assumer celui de leader. Les compétences nécessaires donnent de plus en plus d'importance à l'intelligence émotionnelle. Les nouveaux managers auront besoin d'une formation pour devenir des leaders efficaces. Le coaching peut les aider à progresser.

L'évaluation des performances et la récompense aux résultats sont des éléments cruciaux, mais difficiles à mettre en œuvre dans le processus de motivation. Il ne faut pas limiter les récompenses aux rémunérations financières. De nombreuses autres formes de rémunération existent.

La dynamique de groupe et la création d'équipes performantes sont des éléments clés de succès pour les entreprises. L'assemblage des profils adéquats est une tâche difficile, qu'il faut sans cesse renouveler pour éviter la création d'équipes *statiques*. Pour faciliter cette tâche, il est important de développer les compétences collectives des collaborateurs. La motivation individuelle est nécessaire, mais elle n'est pas suffisante pour le groupe.

Finalement, une personne est-elle trop vieille ou trop expérimentée ? Avec l'âge, une personne devient moins flexible, mais plus sensible et acquiert plus d'expérience humaine. Ces aspects semblent prendre une importance plus grande dans le rôle des cadres. La question devient plus délicate: l'expérience permet de mieux reconnaître les situations et donc de choisir les stratégies qui sont le plus adaptées. A l'opposé, la rigidité peut conduire ces personnes à refuser

d'apprendre les nouvelles qui sont pourraient être nécessaires aux succès de l'entreprise. Comme l'a relevé Claude Lévy-Leboyer, aucun modèle théorique fondamentalement nouveau n'est apparu dans les dernières décennies. Il semble donc que le poids de l'expérience est prédominant... pour autant que le cadre ait suffisamment ouvert son esprit auparavant.

Références et sites web:

- Le journal du Management, janvier 2004.
- LES FICHES DE LECTURE de la Chaire D.S.O., Mehdi MEKEDDER, Cours Organisation C1 (2000-2001)
- www.manageris.com (http://www.manageris.com/all/goulp/actu/man_hom.html)
- www.filion.ca (http://www.filion.ca/pub-avez-vouslu_new_3.html#2)
- www.e-rh.org (<http://www.e-rh.org/livres/detail.html?code=957103770>)
- www.calindex.com (<http://www.calindex.com/livre-economie-management-management-entreprise-ressources-humaines-management-des-hommes--motivation-la-motivation-dans-entreprise.html>)

