

Ressources humaines

La motivation dans l'entreprise



Quel manager nierait aujourd'hui l'importance de la motivation en tant que facteur de réussite de l'entreprise ? Il s'en trouve certainement peu pour prétendre le contraire.

Par Joël Licciardi, formateur, responsable de l'organisme de formation Joël Licciardi Formation (Marseille)

Pourtant, entre la reconnaissance de l'importance de la motivation et la mise en application d'une politique de motivation, il y a un grand pas que beaucoup d'entreprises n'ont pas encore franchi. Et cela, bien que l'on affirme régulièrement que le personnel constitue la principale ressource. Une ressource dont le potentiel de créativité, d'initiative et d'efficacité n'est pas toujours pleinement utilisé.

«Les salariés ne sont plus ce qu'ils étaient», «ils ne sont plus motivés», «ils pensent avant tout à eux». Nous pourrions continuer le florilège de telles phrases entendues ici et là.

Il est vrai qu'il y a une volonté de rééquilibrer nos vies professionnelle et personnelle et que la réalisation au travail n'est plus toujours vécue comme primordiale.

Les secousses professionnelles (licenciement) vécues par les parents dans leur entreprise malgré leur implication, l'incertitude de l'avenir, la prise de conscience du moment présent expliquent en partie cet état de fait.

Une chose est sûre, c'est que l'attitude des salariés a beaucoup changé ces dernières années. Comment appréhender cet état de fait dans nos entreprises ? Que faire ?

La motivation est un produit qui se fabrique tous les jours. Les entreprises les plus performantes le sont grâce à leur technologie, leurs investis-

sements, leur gestion, leur politique commerciale. Mais tout cela ne sert pas à grand chose sans la motivation et l'implication du personnel.

Qu'est-ce que la motivation ?

Par motivation, il faut entendre «l'action des forces (conscientes et inconscientes) qui déterminent un comportement», nous dit le Petit Robert. Motiver signifie stimuler l'action. La motivation est la force intérieure qui incite l'individu à agir. Pour un responsable d'entreprise, c'est donc agir pour créer chez, un individu (ou un groupe), des conditions qui le stimulent pour organiser son comportement en vue de satisfaire un besoin ou un désir qui est dominant à ce moment.

Chez un individu motivé, cette action conduit à un comportement positif à l'égard du travail : le collaborateur y manifeste de l'engagement, fait preuve de créativité et de sens des responsabilités. Il en accepte les difficultés, car en fin de compte,

il y trouve des motifs de satisfaction.

Dans les entreprises, ateliers ou services où les salariés sont motivés et s'impliquent, on observe des comportements et des attitudes repérables aisément : les gens s'expriment naturellement, ils disent ce qui va et ne va pas sans agressivité. Les idées du personnel contribuent à améliorer l'organisation, la qualité et la productivité. L'absentéisme est faible. Les conflits se règlent rapidement et les relations humaines sont bonnes. Le personnel en contact avec la clientèle est serviable, souriant et aimable. Et les responsables manifestent de la reconnaissance pour les personnes qui font du bon travail (félicitations notamment)

Les philosophes ou théoriciens de la motivation sont nombreux. Nous retiendrons Sigmund Freud, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas Mac Gregor.

Besoins inconscients

Pour Freud (1856-1939), certaines de nos tendances, certains de nos besoins, sont inconscients. De nombreuses classifications ont été proposées : besoins primaires et secondaires, besoins égocentriques ou grégaires, besoins matériels, intellectuels, moraux, spirituels, besoins d'entretien et besoins de développement.

Nous avons donc quatre groupes fondamentaux de besoins. On retrouve confirmation de ces groupes de besoins si l'on pense aux verbes que nous utilisons le plus souvent dans la langue française : être, avoir, faire, aimer.

Statistiquement, ce sont toujours les mêmes verbes que les hommes utilisent le plus souvent dans toutes les langues. C'est donc que leurs préoccupations sont centrées autour des mêmes pôles. Ce qui est normal.

L'homme a besoin d'avoir, que ses richesses soient matérielles, intellectuelles ou spirituelles, elles lui donnent la sécurité sous ses différentes formes.

L'homme a besoin d'être, c'est-à-dire tout d'abord d'être différencié des autres, individualisé par rapport aux autres.

L'homme a besoin d'agir, de créer, de «se créer».

On ne sait plus si c'est par habitude ou par nécessité - on ne peut l'expliquer - mais il est un fait qu'il ne peut se passer d'agir. Il existe des motivations liées au contenu du travail lui-même. Encore faut-il que ce dernier soit intéressant. D'ailleurs, certaines personnes, apparemment amorphes sur le lieu professionnel se montrent capables de créativité et d'innovation dans leurs loisirs. La compétence est souvent bloquée si elle se raccroche à de mauvais souvenirs.

En travaillant pour satisfaire son besoin de créer, l'homme va consciemment ou non tendre à satisfaire son besoin d'être accepté et reconnu par

les membres du groupe social auquel il appartient.

L'homme a besoin d'aimer et d'être aimé, ou tout au moins d'être accepté. Il n'y a pire sanction pour l'homme que la mise en quarantaine.

L'adulte, dans son milieu de travail, a besoin de compréhension, d'estime, de sympathie, de considération, de reconnaissance, d'amitié même, pour s'épanouir. Pourtant, trop de responsables disent encore : «Il ne faut pas faire de compliments, car c'est normal de bien faire son travail. Et en plus ils risquent de demander une augmentation !» Telle est la justification souvent mise en avant.

Hiérarchie des besoins

Abraham Maslow (1908-1970), psychologue a inventé le terme de «hiérarchie des besoins» pour définir les origines de la motivation humaine. Pour lui, plus un besoin est satisfait, plus il devient «improbable». Un besoin n'apparaît comme motivant que si les besoins d'ordre inférieur ont été au préalable satisfaits. Ainsi, l'homme ne chercherait à satisfaire ses besoins d'accomplissement, de don de soi, et d'estime que si les besoins physiologiques, de sécurité et d'appartenance l'ont déjà été.

En d'autres termes, la motivation de l'homme procéderait d'un phénomène de saturation successive de ses différents besoins. Les idées de Maslow restent tout à fait actuelles. Car même si l'homme cherche à satisfaire en même temps différents types de besoins, certains d'entre eux ont aujourd'hui un effet plus motivant que d'autres, et notamment les besoins d'estime et d'auto-accomplissement.

Si dans les pays industrialisés, l'évolution économique et sociale a souvent permis de satisfaire les besoins d'ordre infé-

rieur, en revanche, les besoins d'ordre supérieur restent largement insatisfaits, et constituent les plus importantes sources de motivation de l'homme dans son travail.

Partager le pouvoir

Frederick Herzberg (1923-2000), autre théoricien de la motivation, distingue en deux catégories les différents éléments de la motivation au travail. D'une part, les facteurs d'hygiène, de maintenance, de continuité, de stabilité. Et d'autre part les facteurs de motivations correspondant à des aspirations profondes.

Si les conditions matérielles sont mauvaises, les salariés sont mécontents. Des conflits éclatent et des revendications s'expriment avec force. Les causes de ces tensions sont, par exemple, le bruit, la température, la saleté, l'exiguïté des locaux... Mais l'environnement du travail ne jouerait qu'un rôle «hygiénique» de stabilité. Ainsi, la politique d'entreprise, le style de direction, les relations hiérarchiques, le salaire, etc. ne sont pas, contrairement, des éléments de motivation mais des éléments de continuité. Dire à un salarié : «si tu n'es pas content, tu peux aller voir ailleurs», ne le motivera pas. Cela l'empêchera éventuellement de partir. C'est très différent.

Ainsi, un salarié peut continuer à travailler dans son entreprise, par sécurité sans pour autant être motivé. Pour Herzberg, c'est le contenu de son travail qui permet ou non à l'individu de satisfaire ses besoins de réalisation et d'épanouissement ainsi que son désir d'assumer des responsabilités. Toute action qui favorise les capacités personnelles suivantes engendre de la satisfaction, de l'implication et de la motivation :

- La formation et l'élévation du niveau de connaissances
 - La compétence
 - L'encouragement
 - La prise en compte de ses idées
 - La capacité d'initiative
 - La reconnaissance de sa valeur
 - Les responsabilités
 - Les possibilités de promotion
- C'est évidemment de la satisfaction de ce dernier groupe de besoins que les responsables doivent se préoccuper s'ils veulent s'assurer de la coopération du personnel. Mais c'est aussi le plus difficile.

Management participatif

Douglas Mac Grégor (1906-1964), dernier auteur évoqué ici, oppose le management autoritaire au management participatif. Il est l'auteur des Théories X et Y.

La Théorie X suppose que la plupart des êtres humains sont paresseux, qu'ils n'aiment pas le travail et qu'ils ont besoin à la fois de la carotte et du bâton pour avancer, qu'ils sont fondamentalement immatures, enfin qu'ils ont besoin d'être dirigés et sont incapables de prendre des responsabilités.

La Théorie Y postule au contraire que les individus désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, bref que les dirigés sont adultes. Comme disait Napoléon : «Traitez vos hommes en hommes courageux, vous en ferez des braves». La vérité est sûrement au milieu. Reconnaissons que l'attitude du responsable envers ses collaborateurs influe en partie sur leur comportement.

Facteurs externes et internes

En synthétisant, on dira qu'il y a des facteurs externes et internes à la motivation des personnes. Quels sont les plus importants ? La motivation externe vise à obtenir quelque chose dont on n'est pas maître : salaire, reconnaissance, estime, promotion... Autant de motifs qui n'adviennent que du de-

«Il n'est de richesse que d'hommes»

Jean Bodin dans
«La République»
(1530-1596).

hors. On l'appelle externe pour deux raisons : elle dépend de la volonté de quelqu'un d'autre • le patron, le supérieur, le client... - et elle vise des biens externes, de l'ordre de l'avoir • salaire, promotion, prime, reconnaissance... Elle est nécessaire mais pas suffisante.

La motivation interne est la plus puissante. Celle-ci pousse le sujet à s'enrichir au-dedans, et au sens noble, par l'acquisition de connaissances, le goût du travail bien fait et des challenges, le développement de qualités humaines telles que la sociabilité, le goût du beau, le sens de l'humour...

Aptitude personnelle

La motivation n'est pas ce que l'on procure à quelqu'un. C'est une aptitude que la personne porte en elle-même. Le responsable, tel un sculpteur, a une mission immense et exaltante : révéler à ses collaborateurs leur véritable motivation. Comme un entraîneur, il va être un vrai Pygmalion. Sculpteur dans l'Antiquité, Pygmalion a créé, d'après la légende, une statue de femme d'une telle beauté qu'il en est tombé amoureux. Et il a demandé aux Dieux de donner vie à cette statue.

Ainsi la capacité de transformation d'une personne devient un critère



clé de son équilibre personnel, de sa performance et de sa capacité d'accès au bonheur. Il est beaucoup plus important

aujourd'hui de se transformer que d'accumuler de l'expérience.

Trois sources essentielles

Comme le souligne Meryem Le Saget, auteur de livres sur le management, les vrais motivés alimentent sans le savoir les trois sources essentielles à la motivation profonde :

Tout d'abord la curiosité, l'intérêt pour tous les aspects de leur travail et pour le monde qui les entoure. La personne motivée cherche à mieux comprendre, à en savoir davantage, à saisir le dessous des cartes. Souvenons-nous de Léonard de Vinci, Michel-Ange, Mozart, Victor Hugo, Einstein, ces génies manifestaient une curiosité intellectuelle insatiable. De cette vaste fenêtre ouverte sur le monde, ils tiraient leur prodigieuse créativité.

Ensuite, l'envie de progresser. La personne motivée a soif de grandir et d'évoluer. Elle s'efforce sans cesse à maîtriser davantage son métier. Elle n'hésite jamais à se former, à se remettre en cause, à apprendre avec les autres, à prendre des risques, à redresser ses faiblesses. Elle ne cherche pas à avoir raison : elle préfère sentir qu'elle progresse.

Enfin, le désir de donner un sens à sa vie. Quel que soit le travail entrepris, la personne motivée lui donne un sens. Ce n'est pas la nature de la tâche qui importe à ses yeux, mais la manière dont elle agit. On peut être directeur et écraser ses fournisseurs, ou simple employé et rayonner autour de soi. Question de valeur et de regard sur la contribution que l'on souhaite offrir.

Ce qui exige un sacré changement de comportement ou tout au moins une belle prise de conscience. Nous sommes le produit de notre culture et de notre éducation.

Résistance au changement

La véritable motivation profonde est donc rare. La curiosité intellectuelle est bien souvent remplacée par la consommation d'informations, dans laquelle beaucoup de personnes, d'ailleurs, se limitent à leur domaine d'activité immédiat. Le désir de grandir et de se transformer se heurte vite à la peur de ne pas devenir qui l'on pourrait être ou à la résistance au changement (rigidité personnelle). Quant à la recherche de sens, elle était peu répandue ces dernières années, si occupés que nous étions à consommer. Refaire le chemin de la motivation, c'est retrouver accès à ces trois éléments fondamentaux.

Pour repérer la dynamique de motivation essentielle de ses collaborateurs, il va falloir parfois les écouter mieux qu'ils ne le font eux-mêmes.

En pratique

L'entreprise n'a pas pour vocation d'être philanthropique, et le chef d'entreprise, n'a pas à jouer le rôle d'assistante sociale. Les impératifs économiques s'imposent naturellement. Depuis quelques années déjà, les entreprises sont entrées dans une ère de contrainte où les mots d'ordre sont contrôle des coûts, productivité, réduction de personnel, surveillance des parts de marché, meilleure rentabilité. On ne peut pas se permettre le luxe de ne s'occuper que des besoins de l'individu et des besoins sociaux de notre époque.

Il faut aussi que l'individu, les groupes sociaux et toute la société fassent preuve d'autonomie, de maturité et de responsabilité. L'entreprise n'a pas à jouer tous les rôles à la fois.

Les équipes fortes sont constituées de personnes autonomes, qui ont une conscience professionnelle solide, qui se sentent concernées par les résultats de tous. Malheureusement, le système français a, semble-t-il, développé davantage le désir

d'être protégé que la mentalité d'actif responsable, aimant proposer des solutions nouvelles.

Motiver, c'est obtenir de la personne à laquelle on s'adresse qu'elle ait envie de fournir le meilleur d'elle-même. Cet apprentissage de l'autonomie et cette redécouverte de la motivation interne ne sont pas toujours faciles à obtenir, car ils demandent des efforts.

Mais c'est par là que l'on aide le mieux la personne, si elle le souhaite, à retrouver accès à sa véritable dimension.

Pour avancer vers cela, quelles attitudes simples conseiller à un responsable envers ses collaborateurs ?

- être lui-même exemplaire
- être exigeant et juste
- écouter ses collaborateurs
- pratiquer l'entretien annuel d'évaluation
- donner des signes de reconnaissance
- indiquer des objectifs réalistes
- donner du sens au travail de tous
- inciter le collaborateur à entretenir quotidiennement sa curiosité
- être positif et enthousiaste au maximum
- ne pas dévaloriser une personne (distinguer l'acte de la personne)
- exporter de l'énergie et non de la pression

Finalement, partir vers une plus grande connaissance de nos collaborateurs et de leurs motivations, c'est aussi faire un chemin pour découvrir ou approfondir notre propre motivation. S'interroger sur ce qui nous fait courir nous ouvre des perspectives insoupçonnées. Donner un sens encore plus fort à notre travail, réorienter notre vie vers nos priorités demande certes des efforts mais cette démarche est exaltante. Découvrir la flamme qui anime nos collaborateurs, c'est souvent rallumer aussi la flamme de notre enthousiasme.