

Introduction

Vous êtes chef d'équipe, manager, cadre RH, chef d'entreprise, ou encore consultant et êtes toujours à l'affût des dernières techniques pour motiver et fidéliser vos collaborateurs et clients ? Au même titre que la majorité de vos confrères vous partagez sûrement l'idée qu'il s'agit de la clé de voûte pour augmenter la productivité au travail, améliorer les ventes, ou encore maintenir la paix sociale au sein de l'organisation. Vous avez raison de vous attarder sur cette question car les statistiques sur l'engagement et le bien-être au travail sont par les temps qui courent plutôt moroses.

La plupart des professionnels sont sans doute familiarisés avec les chiffres alarmants sur l'absence d'un fort engagement au travail qui, selon la société de sondage Gallup, concerne en moyenne plus de huit salariés sur dix à travers le monde. À cette statistique s'en ajoutent bien d'autres un peu moins diffuses, par exemple, celles sur les risques psychosociaux des salariés dont certains symptômes caractéristiques sont le stress, l'absentéisme, une mauvaise ambiance de travail, ou encore une rotation élevée du personnel, et dont l'impact serait, selon les commentateurs, non négligeable sur le fonctionnement des entreprises. Il existe bien entendu une diversité de causes déclenchant ces risques dont des facteurs intrinsèques liés aux personnes (par exemple, une fragilité émotionnelle), mais aussi des facteurs liés à l'organisation (par exemple, un mauvais chef, des mauvaises condi-

tions de travail). Simultanément, des facteurs conjoncturels entrent également en action. C'est par exemple le cas de la diminution du cycle de vie des entreprises, qui d'après une étude récente menée par le Boston Consulting Group, n'a cessé de diminuer drastiquement depuis cinquante ans (environ -50 %), entraînant par contrecoup une précarisation du marché du travail en touchant à la pérennité des emplois salariés. Ce constat concerne des pays aux traditions aussi différentes que la France ou le Japon. Une autre statistique tout aussi impressionnante est celle fournie par Mark J. Perry de l'université du Michigan qui a montré que durant la période de 1955 à 2015, près de 88 % des entreprises qui figuraient au classement Fortune 500 – c'est-à-dire les 500 plus grandes entreprises en termes de facturation – ont toutes simplement disparues du classement, entraînant par la même occasion un bouleversement dans la vie professionnelle de centaines de milliers de salariés.

Ce scénario social étant posé, il réaffirme sans doute votre conviction que ces contraintes psychologiques, sociales, et économiques légitiment la nécessité de faire de la motivation au travail un axe incontournable pour une gestion efficace des ressources humaines dans un contexte où se mêlent compétitivité et guerre des talents. Effectivement, en parcourant les différentes publications sur le sujet il existe un consensus sur le fait que le « facteur motivationnel » se retrouve aujourd'hui propulsé au cœur des pratiques modernes de la gestion des ressources humaines en le situant au carrefour des problématiques du développement personnel, du travail collaboratif, de la fidélisation des collaborateurs, et du management. Car il existe en effet une croyance partagée par un certain nombre d'universitaires, de dirigeants d'entreprise, et de professionnels RH, que des collaborateurs motivés sont plus productifs, génèrent un meilleur climat organisationnel, et sont plus fidèles. La motivation serait en quelque sorte à l'origine d'un cercle vertueux au sein de l'organisation. À ce titre, l'apparition certes encore timide des *Chief Happiness Officers* (une traduction en français pourrait être

« les managers du bien-être au travail »), dont la fonction principale est de diffuser une culture d'entreprise basée sur des pratiques positives pour fidéliser les collaborateurs, est une parfaite illustration de cette prise de conscience de la part des décideurs. Ainsi, ritualiser un vendredi festif, organiser des sorties culturelles, ou introduire une politique de bonus, sont autant de leviers de gestion de plus en plus utilisés au sein des organisations pour exacerber la motivation et la fidélisation du personnel. Mais qu'en est-il vraiment quant à leur efficacité ? Ces pratiques sont-elles quantifiables et apportent-elles la valeur ajoutée escomptée par les dirigeants et les managers ?

Si dans le cadre de votre activité professionnelle vous êtes concerné par cette problématique, ce livre vous donne une opportunité de l'examiner sous un angle différent au travers d'un texte qui adopte une approche qui s'inscrit volontairement à contrepied de la pensée dominante et institutionnelle qui conçoit « la motivation » comme un outil de gestion incontournable des ressources humaines. De manière imagée, le point de départ du raisonnement qui est ici proposé vient du constat que notre compréhension de « la motivation » présente une certaine ressemblance avec notre conception de « l'âme » lorsque l'on tente de la décrire et de l'expliquer à autrui. Car si intuitivement nous savons tous de quoi il s'agit, à l'heure de définir et d'instrumentaliser la motivation au travail, nous nous heurtons non seulement à une pléthore conceptuelle mais aussi à des données empiriques qui sont *stricto sensu* pour la plupart d'entre elles assez peu exploitables, même si la pensée dominante en management des ressources humaines prétend le contraire et même s'il n'existe pas une glande pinéale cartésienne servant d'alibi. Au niveau pratique, une conséquence directe de ce constat est qu'au moment d'opérationnaliser « la motivation » pour l'utiliser comme instrument de gestion, les résultats sont dans l'ensemble assez décevants et difficilement généralisables d'une organisation à une autre. C'est un problème récurrent que j'ai rencontré dans les entreprises et plus par-

ticulièrement au niveau des équipes de travail où il arrive qu'une même méthode motivationnelle puisse ne pas donner les mêmes résultats deux fois de suite. Divers exemples seront donnés tout au long du livre pour illustrer ce point. Pourtant, en dépit de l'évidence empirique, l'engouement pour « la motivation » ne cesse de croître auprès des organisations et des consultants si l'on en juge par le nombre de publications, de formations, de conférences, et de films dédiés à son sujet. Qui n'a pas été touché par le discours de Steve Jobs à Stanford, ou par le *speech* d'Al Pacino interprétant Tony D'Amato – un coach de football américain – dont l'effet catalyseur sur la motivation de ses joueurs sera déterminant ?

Partant de ce bref état des lieux, ce livre se fixe comme objectifs pratiques de permettre aux professionnels : (1) de comprendre le « pourquoi » de ce biais positif existant autour de la motivation au travail qui est à l'origine d'un nombre important de pratiques managériales et de discours péremptaires (car fondés parfois sur des « post-vérités »), et qui restent largement répandus dans le monde corporatif ; (2) d'argumenter et exemplifier en quoi les techniques motivationnelles sont difficilement exploitables dans la gestion au quotidien et prévisionnelle des ressources humaines ; (3) de montrer qu'il existe une alternative de gestion de la motivation qui s'appuie sur un corpus de bonnes pratiques de gouvernance inspirées des concepts de la « justice organisationnelle ». Comme il en sera question, si bien ces pratiques ne permettent ni de contrôler ni de mesurer directement « la motivation » des collaborateurs, elles possèdent néanmoins la capacité de prévenir à tous les échelons de l'organisation les effets adverses d'un certain nombre de facteurs qui démotivent l'individu, affectent sa productivité au travail, et détériorent le climat organisationnel.

Avant de proposer une définition de « la motivation » – qui sera donnée plus loin – dissipons dès à présent tout malentendu qui pourrait résulter de la lecture des pages pré-

cédentes. La thèse qui est ici soutenue n'est en aucun cas celle de minorer l'importance ni la fonction de « la motivation » dans un contexte de travail. Bien entendu, être motivé génère naturellement un bien-être psychologique indéniable que nous avons tous probablement expérimenté et que nous souhaitons reproduire. Il s'agit plutôt d'affirmer que compte tenu de son caractère multifactoriel, et de sa dynamique volatile, qui forcément induit un certain niveau de complexité, il est extrêmement difficile de canaliser et d'instrumentaliser cette « énergie motivationnelle » à des fins de management tant que certains prérequis, notamment de gouvernance (qui seront définis et décrits ultérieurement), ne sont pas implémentés au sein des organisations.

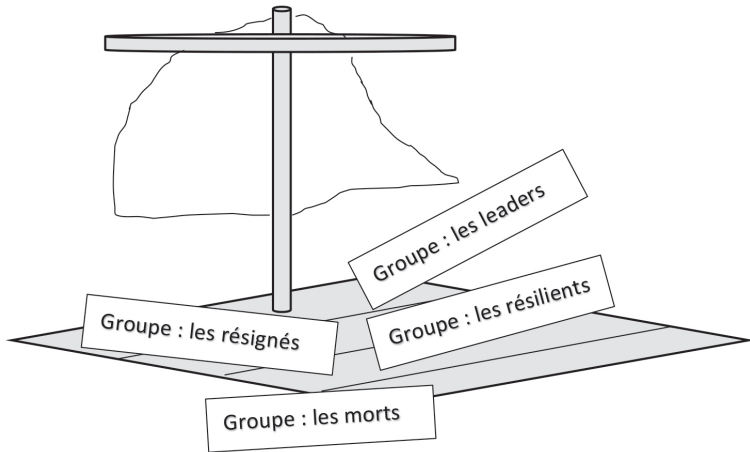
En outre, notre intention est de montrer que certaines prises de décisions qui s'appuient sur une évaluation de la motivation, peuvent dans un certain nombre de cas, résulter de diagnostics erronés de la situation et conséquemment se traduire par la fixation d'objectifs inadéquats. En effet, comme il en sera question tout au long des analyses ultérieures, cette affirmation naît du constat qu'un certain nombre de professionnels travaillent avec des représentations mentales erronées – car trop simplistes – de la dynamique motivationnelle ; représentations qui sont d'ailleurs en franc décalage avec les connaissances transmises à ce jour par les recherches académiques dans ce domaine. En effet, à écouter les discours tenus par certains cadres RH et managers, on a l'impression que ces professionnels attribuent à la motivation la capacité de régler des questions liées à la performance professionnelle, ou encore à la compétitivité de l'entreprise. Nous l'analyserons plus loin, ces appréciations semblent appartenir davantage au domaine des croyances plutôt qu'à des faits qui ont été établis empiriquement et qui soient reproductibles. Bien sûr, sous-estimer l'importance de « la motivation » dans l'exécution de nos actions au quotidien serait absurde car elle joue un rôle adaptatif fondamental dans la régulation de nos comportements. Nous verrons cela quelques lignes plus loin.

En somme, une manière fort simple de résumer l'idée centrale véhiculée dans ce livre peut se faire par l'énoncé suivant : « *la motivation semble indispensable dans un contexte de travail, mais compte tenu de ses caractéristiques, elle peut difficilement être canalisée ou instrumentalisée de manière systématique à des fins de gestion et de fidélisation des collaborateurs. D'autres approches, visant une même finalité, existent et devraient être préférées.* »

Une façon concrète d'aborder la problématique soulevée dans cette introduction est de procéder comme nous le faisons en formation à partir de l'analyse des conduites qui sont observées dans le tableau intitulé *Le Radeau de la Méduse* du peintre français Théodore Géricault qui est exposé au musée du Louvre à Paris (pour des raisons de droits nous ne pouvons afficher une reproduction du tableau mais invitons les lecteurs à le trouver et à le visualiser en tapant les mots-clés suivants sur un moteur de recherche : Le Radeau de la Méduse + Théodore Géricault¹). Ce tableau sert fréquemment de support pédagogique aux formateurs et aux consultants lors d'une intervention car il permet d'illustrer de manière assez fine comment la motivation va agir différenciellement sur les comportements et générer des résultats tous azimuts sur un groupe de personnes à partir d'une même situation ; résultats qui mis en perspective, sont somme toute, *a priori*, assez décourageants pour un manager qui, légitimement, cherche une méthode simple pour motiver ses collaborateurs. La représentation schématique du tableau et de son analyse est donnée au schéma suivant.

1 https://www.google.fr/search?q=Le+radeau+de+la+M%C3%A9duse+%2B+Theodore+C%C3%A9ricault&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjN_vLk-lIXXAhWEf5AKHfmXCzsQ_AUICigB&biw=1366&bih=659

Représentation schématique du Radeau de la Méduse



Inspiré d'un fait divers réel, le tableau dévoile une scène angoissante où des hommes victimes du naufrage de leur embarcation s'entassent sur un radeau d'infortune avec l'espérance d'être sauvés. Le point de départ de l'analyse comportementale démarre avec le constat que tous les naufragés se retrouvent dans les mêmes conditions de détresse. Cependant, la composition du tableau fait clairement ressortir une diversité d'attitudes face au drame. Ainsi, dans la partie basse du tableau apparaît une rangée de cadavres qui sont les témoins dramatiques que certains naufragés n'ont pas eu la force physique ni psychique de faire face à la catastrophe. Mais au fur et à mesure que l'on suit la dynamique de la composition du tableau on s'aperçoit que l'élan vital – ou l'instinct de survie – va en *crescendo*. Ainsi, à proximité des cadavres (*Groupe* « *les morts* ») apparaît un petit groupe de personnes résignées et démotivées face à leurs sorts mais qui sont toujours vivantes. C'est le cas notamment de l'homme barbu vêtu d'une cape et au regard abattu qui tourne le dos aux autres survivants. Son attitude défaitiste est on ne peut plus claire (*Groupe* « *les résignés* »). On distingue ensuite un autre groupe de naufragés. Ceux-ci semblent plutôt affaiblis mais ils ne sont pas pour autant résignés à se laisser abattre. Cette attitude est représentée par les hommes accroupis

qui tendent leurs bras vers le ciel (*Groupe « les résilients »*). Enfin, dans la partie haute du tableau apparaît une poignée d'hommes debout, physiquement plus robustes, dont certains ont un regard plus serein, et d'autres agitant fortement des vêtements dans l'espoir de signaler leur présence. Ce dernier groupe fait clairement preuve d'une plus grande motivation, c'est-à-dire d'une obstination physique et mentale à survivre. Ils apparaissent en quelque sorte comme les leaders du groupe (*Groupe « les leaders »*).

En règle générale, une fois la description terminée, les participants présents s'accordent à dire que par analogie ces mêmes comportements s'observent au quotidien sur leurs lieux de travail et décrivent des personnes en situation de stress extrême, proche *burn out*, d'autres indifférentes et peu engagées vis-à-vis de leur travail et de l'organisation, et enfin, des personnes clairement motivées et fortement engagées dans leurs activités. Un fait assez curieux c'est que lorsque je reproduis cette dynamique de groupe (avec une grande feuille posée à même le sol en guise de radeau) avec la consigne de trouver une place sur le radeau à un signal donné, j'observe chez les participants exactement les mêmes comportements que ceux représentés dans le tableau de Géricault et qui sont par la suite décrits par les participants : certains se ruent sur la feuille, d'autres prennent un peu plus de temps, et inmanquablement il y a les défaitistes qui ne bronchent même pas alléguant qu'ils n'avaient aucune chance de prendre une place sur le radeau avec autant de participants. Pour les lecteurs curieux d'Histoire sachez que lorsque la frégate coula en 1816 au large des côtes du Sénégal, ceux qui ne purent prendre une place sur les chaloupes, fabriquèrent un énorme radeau d'infortune sur lequel s'entassèrent environ 150 naufragés. Leur périple dura 13 jours et seulement une dizaine d'entre eux survécut aux attaques des requins, au désespoir, et semble-t-il, au... cannibalisme !

Ceci étant dit, ce type de situation montre assez clairement et sans équivoque le rôle déterminant et adaptatif que

peut avoir la motivation – ici, l’instinct de survie – dans les conduites humaines. Si le hasard vous aurait projeté sur ce radeau en tant que « chef » du groupe, comment vous seriez-vous pris pour faire face à ces différentes réactions comportementales, en particulier pour canaliser et minorer les attitudes négatives de certains, les motiver à survivre, tout en développant des stratégies de coopération entre les membres du groupe afin d’augmenter le nombre total de survivants ? Peut-être que, sans le savoir, à travers des pratiques propres au biais de la motivation qui sera décrit plus bas ?

Transposé au monde du travail c’est un peu le défi qu’affrontent les superviseurs, managers, et cadres RH, dont une de leurs fonctions est justement de motiver et de faciliter l’esprit de coopération entre les membres. C’est aussi une question qui devrait être posée aux collaborateurs : quelles stratégies emploient-ils pour éviter de sombrer dans la routine de se rendre au travail sans toujours afficher un franc enthousiasme ? En somme, cela revient à nous interroger jusqu’où « la motivation » peut être considérée comme un levier efficace permettant d’agir directement sur la satisfaction et la performance au travail, en créant par extension, les conditions pour l’établissement d’un cercle vertueux au sein de l’organisation ?

L’examen de ces questions s’articule autour de quatre grands thèmes qui organisent le contenu du livre et d’une réflexion finale dont la visée est essentiellement heuristique. Cette dernière examine la question importante de l’incidence réelle de la motivation et du bien-être au travail sur la bonne marche des organisations.

- Le premier thème aborde la motivation au travail du point de vue conceptuel et factuel. Plus que de résumer les différentes théories existantes de la motivation – que les lecteurs connaissent sans doute déjà à des degrés divers – il sera notamment question de montrer qu’au-delà d’une définition générale il n’existe pas vraiment de consensus

sur la façon d'expliquer de manière intégrée les différentes facettes de ce concept psychologique dans un contexte de travail. Mais de notre point de vue, la véritable difficulté se situe au niveau de la modélisation des phénomènes motivationnels qui ne permettent pas véritablement d'opérationnaliser adéquatement des prédictions sur la motivation actuelle et future des collaborateurs. Il sera d'ailleurs question que cette « impasse » explique en grande mesure le peu d'outils dérivés de ces modèles au détriment de techniques motivationnelles, qui bien que n'ayant pas encore apporté les preuves de leurs validités, ou qui reposent sur des principes sibyllins, ciblent pourtant parfaitement les attentes des organisations en la matière. De façon corollaire, des difficultés méthodologiques – notamment en ce qui concerne la mesure de la motivation – apparaissent inévitablement, ajoutant ainsi un degré supplémentaire d'incertitude sur la manière de caractériser et motiver durablement les collaborateurs.

- Le deuxième thème étudié décortique ce que nous appelons le « *biais de la motivation* », évoqué plus haut, et examine les raisons qui font que la motivation des collaborateurs soit conçue par le management comme un maillon essentiel dans la résolution de problèmes de performance, de productivité, et de climat organisationnel. Nous verrons que cet enthousiasme s'enracine autour d'une représentation souvent simpliste du fonctionnement de la motivation et de la manière d'agir sur elle pour atteindre des objectifs organisationnels spécifiques. Car en nous appuyant sur les différentes recherches scientifiques publiées sur les bienfaits de la motivation au travail, nous verrons que les principales hypothèses posées par les spécialistes sur ce thème sont loin d'être validées aussi clairement que l'on pourrait y penser au premier abord.
- Le troisième thème complète l'analyse précédente sur la motivation en y ajoutant les apports provenant de la psychologie positive ; s'agissant de deux notions qui sont

conceptuellement affines. Il sera notamment question que cette approche, centrée sur les notions de « bonheur » et du « bien-être » au travail, peut avantageusement compléter certaines carences signalées sur la motivation au travail. En effet, la psychologie positive offre un cadre conceptuel et méthodologique plus rigoureux que celui de la motivation, même si avec cette approche, les principales difficultés de fond rencontrées avec la motivation, subsistent également.

- C'est pourquoi la quatrième partie change de paradigme et présente les fondements d'une approche alternative qui est à la fois théorique et pratique, et qui doit permettre de contourner les difficultés posées par l'évaluation et la gestion de la motivation, et du bien-être des collaborateurs. Nous verrons précisément qu'une démarche qui s'appuie sur les principes de la « justice organisationnelle » présente plusieurs avantages vis-à-vis de la motivation comme levier de la fidélisation des collaborateurs. Car cette approche permet de construire sur des bases moins abstraites et plutôt simples, c'est-à-dire qui sont donc plus facilement observables et mesurables, des consensus entre les managers et leurs collaborateurs. Si bien ces consensus ne garantissent pas à eux seuls l'éclosion de la motivation, en revanche, ils doivent permettre de minorer l'incidence des facteurs négatifs qui sont à la source du phénomène du manque d'engagement au travail. Des exemples d'application seront donnés pour illustrer cette approche, qui curieusement, semble relativement laissée de côté lorsqu'on observe les pratiques organisationnelles et managériales.

Mais finalement, la réflexion qui surgira à la fin des différentes analyses ne sera peut-être pas tant celle d'expliquer comment instrumentaliser au mieux la motivation des collaborateurs, mais de nous interroger de manière inattendue sur la signification du peu d'engagement que manifestent en moyenne les collaborateurs envers leur travail et organisation, et d'examiner son incidence éventuelle sur le dévelop-

pement des entreprises. Car paradoxalement, à l'opposé de ce que prédisent les experts de la motivation, des analyses portant sur des longues séries temporelles sembleraient indiquer que la création de richesse économique, témoin de la bonne santé des organisations, ne s'accompagne pas d'une augmentation du sentiment subjectif de bien-être. Pourrait-on alors aller jusqu'à affirmer qu'il soit envisageable pour les entreprises de se passer de la gestion de la motivation et de la satisfaction au travail comme élément critique de leur pratique managériale ?