

Le concept de culture

Yves Frédéric Livian

Directeur de Recherches
IRE (Groupe ESC Lyon)

RESUME

Le concept de "culture" appliqué à l'entreprise est sans doute l'un de ceux ayant fait l'irruption la plus marquante dans le champ de la gestion au cours de la dernière période. Comme il est le produit d'une longue histoire dans les sciences sociales, il est intéressant d'analyser les processus par lesquels il a été "importé" et utilisé en gestion, et notamment en GRH depuis le début des années 80.

Trois phénomènes peuvent être soulignés:

-une origine précisément localisée et datée, celle de la production intellectuelle de cabinets conseil américains cherchant à réagir contre la crise du management face au "défi japonais".

-une importation sélective, qui ne retient du concept de culture que ses éléments de cohésion (mis au service des objectifs de la direction de l'entreprise) au détriment de ses aspects conflictuels.

-une surestimation de l'action managériale (la gestion de la culture).

Un tel type d'importation entraîne plusieurs conséquences: perpétuation de la domination de la littérature nord-américaine, sous-utilisation de certains niveaux d'analyse (par ex les cultures professionnelles, celles des groupes sociaux,...), absence de vision historique, excès normatif.

"Pour ne pas être l'objet des problèmes que l'on prend pour objet, il faut faire l'histoire sociale de l'émergence de ces problèmes, de leur constitution progressive, c'est-à-dire du travail collectif (...) qui a été nécessaire pour faire connaître et reconnaître ces problèmes comme problèmes légitimes..."

Pierre BOURDIEU
"Choses dites", p 210

"La culture, c'est la manière dont on voit la vie et dont on attend la mort".

Antonio GALA

Pour qui s'intéresse aux processus de constitution et d'évolution du domaine de la GRH¹, et notamment aux mouvements d'importation de concepts ou de modèles venant d'autres sciences, le cas de la notion de culture est particulièrement intéressant.

Il s'agit en effet d'une notion importante, riche, dotée d'une longue histoire dans les sciences sociales. Son irruption dans le champ du management a été rapide, et a fait l'objet de développements nombreux. Elle n'est pas restée dans les cénacles de spécialistes, mais a connu un grand succès auprès des managers eux-mêmes.

¹ On utilisera l'expression "GRH" par commodité de langage, et sous réserve du débat dont elle doit faire l'objet.

En même temps, son succès s'est fait sur la base de nombreuses ambiguïtés et, si elle est aujourd'hui couramment utilisée dans le vocabulaire de l'enseignement, du chercheur ou du consultant -et aussi de l'entreprise-, il semble qu'elle soit tombée un peu en disgrâce².

² Une première question s'impose à nous à travers ce point de départ : en management, suffit-il de dix ans pour découvrir, importer, transformer, utiliser... et presque abandonner une nouvelle notion ? Une telle rapidité renforce l'intérêt qu'il y a à s'interroger sur de tels processus...

Nous montrerons, dans cet article sur la motivation,
- qu'il s'agit d'un concept largement étudié,
- dont la complexité a été soumise à une déformation instrumentale quand on a voulu s'en servir pour le management.

Il faudrait plutôt l'utiliser comme un cadre de compréhension que comme un moyen d'agir sur la performance ou le contrôle.

I. En psycho-sociologie, la motivation a fait l'objet de nombreuses théorisations. Au delà des divergences d'approches, on peut en tirer une base de connaissance qui tout en étant complexe ne manque pas de cohérence.

1. Par la motivation on cherche à expliquer ce qui relie, chez l'être humain, l'activation de l'énergie interne à son orientation vers des buts ou objets particuliers.

Par exemple, pour T.M. Newcomb et alii¹ : "La motivation est un état de l'organisme dans lequel l'énergie corporelle est mobilisée et dirigée de manière sélective vers un ensemble d'éléments qu'on appelle buts".

"Un organisme est motivé lorsqu'il se caractérise à la fois par un état de mobilisation d'énergie et par la direction du comportement vers un certain but choisi de préférence à tous les autres possibles".

J. Nuttin dit de la motivation "qu'elle est en même temps source d'activité et direction ; plus précisément, elle rend compte de la conduite comme activité dirigée. Ses aspects dynamique et directionnel ont été souvent trop séparés l'un de l'autre"².

2. Il y a donc toujours au moins deux questions dans toute analyse de motivation :

- (a) celle du processus comportemental lui-même (le comment),
- (b) celle des facteurs qui le déclenchent ou l'engendrent (le pourquoi).

3. Les facteurs motivants sont à la fois des forces intérieures qui poussent à l'action (impulsions, besoins, tendances) et des événements externes, présents ou projetés, qui font agir par attraction (motifs, mobiles, intérêts).

Forces intérieures et projets sont reliés par les représentations. Les désirs individuels se construisent à partir des besoins physiologiques ou fonctionnels, mais ils s'en écartent de manière créative en fonction des expériences et des personnalités.

"L'organisme ou l'individu se caractérise par des relations préférentielles ou sélectives à l'égard des objets ou situations du milieu" : les uns sont convoités ou préférés, les autres au contraire repoussés ; en cas

d'absence, certains sont réclamés, cherchés et poursuivis, d'autres craints. "Pour l'homme, la poursuite plus ou moins soutenue d'un objet-but encore absent ou non existant acquiert une importance capitale. Ses fonctions cognitives et imaginatives lui permettent, en effet, de construire l'absent de façon anticipatrice et compensatrice. De là l'importance accordée aux constructions imaginatives dans certaines recherches sur la motivation humaine."³

Il y a une rupture essentielle entre les besoins et leur représentation ; il convient donc d'analyser les motivations dans ce qu'elles signifient pour les individus : à travers leurs "discours" conscients (désirs, mobiles, enjeux, etc) ou moins conscients (pulsions, passions, scénarios implicites, etc).

4. Les motivations dépendent de l'histoire singulière de chacun.

On peut bien sûr y retrouver l'expression de besoins fondamentaux, mais dans des registres ou des flexibilités très variables d'une personne à l'autre. Tout dépend des apprentissages qui, pour Bandura⁴, désignent un processus d'interaction continue entre l'individu et l'environnement dans lequel il fonctionne. On apprend de trois façons : en observant ce qui arrive aux autres personnes, en recevant des informations et en vivant des expériences.

Les motivations évoluent avec la maturation cognitive des individus, par exemple avec l'âge, le degré d'expérience, le développement socio-affectif, la construction des valeurs et le sens moral.

Le système motivationnel étant rattaché à la construction cognitive, il est lui-même dépendant de l'image de soi et de ses oscillations ; l'image de soi s'élabore à partir de structures d'identités qui s'appuient les unes sur les autres, de l'image inconsciente du corps à la représentation professionnelle. Il y a des liens analogiques et des résonances très fortes entre toutes ces structures⁵.

5. L'être humain peut développer une forte autonomie dans ses processus de motivation, car il sait se libérer pour partie des exigences biologiques et des contraintes du milieu.

Comme l'indique M. Reuchlin⁶, cette libération se traduit par l'importance, chez l'homme :

- des différences individuelles (cf plus haut)
- des influences sociales
- des régulations cognitives (curiosité active, besoin de d'exploration, de perception, de cohérence, etc)
- des fonctions imaginaires et symboliques (constructions associatives, interprétation du réel et

³ J. Nuttin, o. c.

⁴ A. Bandura, "Social learning theory", Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall Inc, 1977.

⁵ F. Dolto, "Au jeu du désir", essais cliniques, éditions du Seuil, 1981 ; "A propos de la fonction symbolique des mots", première pub. 1969.

⁶ M. Reuchlin, "Psychologie", éd. PUF, 1977

¹ T.M. Newcomb, R.H. Turner, P.E. Converse, "Manuel de psychologie sociale", éd. PUF, 1970, pp. 34-35.

² "La motivation", in J. Nuttin, P. Fraisse et R. Meili, "traité de psychologie expérimentale", tome V, sous la direction de P. Fraisse et J. Piaget, 1968, "Motivation, émotion et personnalité".

recherche de sens, besoins appelés "psychogéniques" c'est à dire produits par la "psyche"¹).

Par ailleurs, la structure de motivations est dynamique ; elle se traduit individuellement par le jeu des "désirs", en perpétuel renouvellement.

Contrairement à ce que croyaient certaines théories passives, tous les comportements motivés ne cherchent pas à réduire les tensions. Certains objets fonctionnent d'eux-mêmes comme agents de renforcement. Enfin, "l'homme cherche à rompre l'équilibre dès qu'un but antérieur est atteint ; il cherche même, par de nouveaux projets, à s'engager dans des voies de plus en plus difficiles ; il assume de nouvelles responsabilités et ne supporte pas la situation dans laquelle il ne trouve aucune tâche importante à s'assigner ; l'homme est malheureux et peut devenir névrotique lorsqu'il n'a plus "rien à faire", plus de projet à réaliser, lorsque plus personne n'attend quelque chose de lui"².

5. Les motivations humaines n'ont rien d'homogène ou de forcément cohérent.

Tout d'abord, il existe des motivations négatives ou répulsives, dont la force est souvent très grande ; beaucoup d'individus agissent non par "attraction" ou "projet", mais par "contrainte" ou "rejet" (peur ou anxiété comme source de comportement, fuite par rapport à certaines situations, passions négatives à l'origine de nombreuses actions).

Ensuite, en chaque être humain, il y a des conflits de motivations. Ces conflits peuvent être conscients et faire l'objet de compromis plus ou moins harmonieux³. Ils peuvent exprimer aussi des dissonances profondes, en particulier entre objectifs conscients et désirs inconscients⁴ :

"Les motivations ne sont souvent qu'imparfaitement démêlées en conscience claire : elles sont recouvertes, en parfaite bonne foi, de prétextes. Et la mise en évidence d'une motivation ne met pas un terme à la remontée vers les causes"⁵

Enfin, l'être humain est habile à changer d'objet ou de comportement par rapport à une même motivation. C'est ce qu'on appelle le transfert d'objet ou la substitution de conduite. Par exemple, un objet motivant est remplacé par un autre pour cause d'inaccessibilité, de risque, d'interdit moral, etc. Si ce phénomène est d'un grand secours pour l'individu, il ne facilite pas l'interprétation des comportements ni l'utilisation opérationnelle de la motivation. Car on ne peut associer à coup sûr un facteur

motivational et, d'autre part, un objectif à atteindre ou un comportement souhaité.

6. Il faut étudier les motivations comme un champ opératoire complexe.

L'être humain garde en lui des traces de sa constitution progressive ; des pulsions primaires très vivaces (liées à la peur, à l'avidité, à la survie) coexistent avec des élaborations secondaires complexes et très mentalisées (par exemple : "sens de la vie", "image socio-professionnelle", et diverses valeurs à caractère motivant pour une personne donnée).

La motivation au sens large est moins une réalité ponctuelle et linéaire, dissécable selon des causalités simples (de type S->R, ou même S->(x,y)->R), qu'une réalité systémique, inscrite dans des configurations à causalités complexes et interactives ; on doit parler de champ motivationnel (avec des objets motivants, bien sûr, mais aussi des réseaux, des syndromes, des schèmes complexes de comportements, des condensations d'actions, etc).

Si l'on veut respecter les théories sur la motivation, il faut accepter : (a) leur complexité, (b) leur contingence, (c) leur flexibilité temporelle. C'est difficile quand on cherche des recettes ou des modèles opératoires à universaliser.

II. En théorie des organisations, puis en GRH, la motivation a été mise en relation avec l'efficacité opérationnelle des individus au travail.

1. La motivation dans le travail est le plus souvent liée à une logique instrumentale.

Les psychologues du travail s'en préoccupent en complément obligatoire de l'analyse des compétences (objet initial des tests psycho-techniques) : "la réussite professionnelle est de plus en plus considérée comme due dans une large part à la motivation du sujet, alors qu'autrefois on ne tenait guère compte que de ses aptitudes"⁶.

Quant aux psychologues de l'organisation, ils s'intéressent à la gestion des motivations pour dépasser l'image simpliste de "l'irrationnel humain", en tâchant de comprendre les rapports exacts qui s'établissent entre les individus et leur environnement de travail⁷. March et Simon y consacrent une grande partie de leur ouvrage sur les "Organisations"⁸, en étant très sensibles à la complexité du débat, et avec le souci de ne pas trop psychologiser, mais de rester dans une analyse des processus décisionnels et des interactions productives. Mais beaucoup d'autres auteurs, "avec le même génie de la simplification"⁹, construisent des modèles contestables et sommaires dont le but est double :

⁶ P. Pichot, "Les tests mentaux", 1954, p. 76

⁷ D. Segrestin, "Sociologie de l'entreprise", éd. A. Colin, 1992, pp. 80-84.

⁸ J. March, H. Simon, "Les organisations", éd. Dunod 1964

⁹ D. Segrestin, o. c.

¹ ils sont à l'origine des discours hiérarchisés de Maslow, Alderfer, Mc Clelland, etc.

² J. Nuttin, o. c.

³ quand le compromis est dissonant, il devient névrotique ; par exemple, telle situation difficile nous fait osciller entre colère et culpabilité, avec des "mobiles" d'action excessifs et alternativement contradictoires

⁴ par exemple, notre mobile conscient est de rendre service, mais notre motivation inconsciente est d'influencer autrui.

⁵ P. Nayrac, "Eléments de psychologie", Flammarion, 1948, p. 80

- expliquer les comportements,
- en tirer des arguments pour faire évoluer l'organisation ou la gestion des personnes dans un sens qui convienne à leurs valeurs (et accessoirement aux facteurs de motivation qu'ils ont analysés).

Par exemple, Maslow¹ n'a pas qu'inventé une célèbre pyramide des besoins. Il a contribué à l'idée que "même les individus les moins qualifiés sont détenteurs de ressources et de capacités d'engagement qu'il ne tient qu'aux responsables d'apprendre à mobiliser"². De même, D. Mc Gregor³ et F. Herzberg⁴ ont, pour l'un, encouragé la diffusion des responsabilités, pour l'autre "fait valoir qu'il n'y aurait vraiment de changement significatif qu'à partir du moment où les tâches confiées aux salariés auraient été substantiellement enrichies, de sorte que ceux-ci puissent réellement satisfaire la part noble de leurs besoins : accomplissement de soi, reconnaissance par autrui de la qualité du travail effectué, possibilité de progresser, etc."⁵.

Au fond, de tels auteurs ont des enjeux prescriptifs tout aussi importants que les bases théoriques sur lesquelles ils s'appuient⁶. Mais leurs thèses altruistes (en finir avec la bureaucratie, satisfaire les besoins supérieurs des individus, intégrer l'économique, le technique et le social) sont souvent déformées par le discours pratique ; on se sert de leurs modèles de motivations pour asservir les individus aux enjeux de production, en récupérant l'analyse à des fins purement organisationnelles ; par exemple, la "réalisation de soi" devient "l'accomplissement par le travail", etc.

Plus technique encore, le courant dit de "l'organizational behavior"⁷ a beaucoup étudié la motivation dans ses rapports avec la satisfaction et la productivité. Mais les concepts étudiés sont trop analytiques, d'où l'impossibilité d'obtenir des résultats significatifs. Pour un thème aussi délicat que la motivation, la recherche de causalités démontrables pose plus de problèmes qu'elle n'en résoud. Il y a un grand nombre de facteurs intermédiaires à la fois complexes, interactifs et fluctuants.

Il est étrange, néanmoins, de voir avec quelle obstination les chercheurs anglo-saxons continuent de s'éreinter sur de telles questions, avec le même vocabulaire et les mêmes méthodes, comme si l'or de la connaissance allait

jaillir de ce filon probablement pauvre et déjà trop exploité.

Habituellement, ils (re)découvrent des facteurs ou des relations qu'il est possible de tirer des théories générales présentées en (I), avec l'idée d'y puiser des leviers opérationnels précis. Par exemple, "plus une personne se sent compétente, plus elle a de chance de s'impliquer, et moins elle a envie de quitter l'organisation qui lui reconnaît cette compétence"⁸.

Souvent, il y a des imbroglios entre le caractère réducteur des propositions et l'effet surprise des résultats, compte tenu de la complexité mutine et malicieuse du réel⁹.

Last, but not least, citons la contribution des économistes à la rationalisation utilitaire des motivations ; c'est "un ensemble de comportements qui conduisent un groupe d'agents à rapprocher leurs fonctions de préférence, de manière à établir un classement rendant compatibles les valeurs qu'ils attachent aux comportements à entreprendre"¹⁰.

2. Il y a deux grandes façons de décrire la motivation au travail¹¹:

2.1. Tout d'abord, on peut s'interroger sur les facteurs motivants ; on se sert alors des théories dites de contenus, dont les plus connues sont celles de Maslow (besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'auto-réalisation), de C. Alderfer (besoins de subsistance, de relations, de progression), de D. Mc Clelland (besoins d'accomplissement, d'appartenance et de pouvoir), de F. Herzberg (facteurs motivants-intrinsèques, facteurs d'hygiène de vie-extrinsèques). Ces théories sont une façon de montrer la variété des sources de motivation. Mais elles sont partielles, abstraites et pseudo-universelles. Elles nient ou négligent toutes sortes d'aspects mis en évidence dans la partie (I). Par ailleurs, leur vérification empirique reste faible. Cela dit, elles restent dominantes dans de nombreux ouvrages de GRH, même si les auteurs en relativisent la portée ; c'est qu'elles sont simples, donc faciles à mémoriser ; en

⁸ C. Cherniss, "Career commitment in human service professionals : a biographical study", *Human Relations*, vol 44, n° 5, 1991.

Le bon sens nous met d'ailleurs en garde contre une généralisation abusive de ce constat ; tout dépend des contextes, notamment de la bonne ou mauvaise image de l'organisation qui reconnaît cette compétence.

⁹ par exemple, H. J. Klein, "Further evidence of the relationship between goal setting and expectancy theories" *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 49, 1991 ; cet auteur a construit ses hypothèses sur la rationalité des acteurs et le fait qu'ils anticipent les situations ; mais les résultats montrent - était-ce aussi surprenant qu'il le dit - que le contexte a joué un rôle majeur dans la structuration des objectifs ; les gens prennent les objets motivationnels qu'ils peuvent.

¹⁰ C. Ménard, "L'économie des organisations", éd. La Découverte, 1990.

¹¹ cf C. Lévy-Leboyer, "La crise des motivations", éd. PUF, 1984.

¹ A. H. Maslow, "Vers une psychologie de l'être", 1968, trad. éd. Fayard, 1972

² D. Segrestin, o. c. , p. 81

³ "La dimension humaine de l'entreprise", 1960, trad. fr. éd. Gauthier Villars 1976

⁴ "Le travail et la nature de l'homme", 1966, trad. fr. éd. EME 1972

⁵ D. Segrestin, o. c.

⁶ cf les théories implicites des agents de changement, telles que les décrit J. L. Beauvois (par exemple dans la revue *Connexion*, n° 45, 1985, sur "Le changement en questions") : un mélange d'explications, de persuasions rhétoriques et d'expériences conçues comme une séduction par l'action.

⁷ cf Chronique d'A. Bernard, dans la *Revue Gestion des Ressources Humaines*, n° 2, déc. 91, "revue des revues en *Organizational Behavior*", pp. 64-69.

outre, elles flattent le plaisir mental des typologies et des classements.

2.2. On peut aussi s'intéresser aux processus : "comment les gens sont-ils motivés ?". Trois ensembles théoriques sont ici disponibles. Le premier n'est pas toujours cité dans les chapitres sur la "motivation", car il n'est pas très avouable pour ceux qui jouent à l'homme rationnel. Il met l'accent sur l'aspect conditionnable de nos comportements. C'est l'approche de B. F. Skinner, qui tâche de rendre certains comportements désirables (par des renforcements positifs ou négatifs) et d'autres indésirables (par des punitions ou des absences de renforcement).

Les deux autres ensembles théoriques plaident pour la rationalité. L'un (théorie des attentes) pense que l'être humain agit en fonction des liens qu'il établit entre les efforts qu'il fait, les résultats qu'il obtient et l'intérêt personnel qu'il en retire. L'autre (théorie de l'équité) postule que l'être humain construit ses désirs et ses aspirations à partir de son environnement social ; cet environnement lui donne la mesure de ce qu'il est juste de faire et d'obtenir¹.

Toutes ces théorisations renvoient aux aspects à la fois déterminés et "libérés" du comportement humain, avec un mélange de conditionné animal, de construit social et de raisonnement individuel. Mais comment faire la part des choses entre calculs, habitudes et spontanéité ? On en sort avec une meilleure compréhension des mécanismes de la motivation, les théories de processus étant mieux fondées, scientifiquement, que celles des contenus. Mais les ouvrages de gestion les citent sans beaucoup les introduire dans leurs logiques d'action, car elles sont difficiles à relier entre elles et bien sûr à opérationnaliser.

3. Dans les textes traitant de GRH, la tendance générale est à la simplification réductrice :

- on préfère les typologies (facteurs motivants) aux études de processus ;
- quand on relie une théorie de processus à un mode de gestion (par exemple la participation), les conclusions qu'on en tire sont finalement assez banales ; il s'agit de bon sens théorisé, avec des remarques certes utiles, mais dont le réalisme apparent pousse à des questions iconoclastes : "pour quelles motivations moins "raisonnables" les dirigeants n'appliquent-ils pas les règles souhaitables ? pourquoi faut-il toujours les leur rappeler ou les leur justifier ?"²
- le plus souvent, on étudie la motivation d'un point de vue opérationnel, comme quelque chose à développer

¹ On trouvera le détail de ces théories dans, par exemple : J.M. Guiot, "Organisations sociales et comportements", éd. Hommes et Techniques, 1981 ; J. Rojot, A. Bergmann "Comportement et organisation" éd. Vuibert 1989 ; J. L. Bergeron et alii, "Les aspects humains de l'organisation", éd. G. Morin, 1979 ; Hellriegel, Slocum, Woodman, éd. De Boeck-Wesmael SA, Bruxelles, 1992.

² J. L. Bergeron, "Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail", in Benabou, Abravanel, "Le comportement organisationnel", éd. G. Morin, 1979

dans le sens de l'action ; on n'analyse guère les motivations négatives³, pourtant très dynamiques, même si c'est dans un but de blocage ou de contre-décision⁴ ;

- on ne tient pas vraiment compte des conflits motivationnels, ni d'ailleurs des transferts entre objets motivants ; par exemple, nombre d'auteurs insistent sur la force motivationnelle de la "participation financière" ou des "stocks options" ; ce n'est pas faux, sauf que l'objet peuplé de tous les attraits n'est qu'un effet de mode ; il est reconnu et utilisé comme tel, sans plus ; peu de gens refusent les cadeaux, quels que soient leurs habillages culturels, si du moins les contreparties supposées ne sont pas perçues comme trop coûteuses⁵ ;
- ce qui est plus grave, dans bien des textes, c'est la recherche de contrôle qu'on voit poindre à travers l'idée de motivation ; autrement dit, la motivation n'est pas vue comme la propriété de sujets autonomes, capables au fond de négocier leur champ d'action à travers leurs désirs et ce qu'ils conçoivent de leurs besoins ; elle est perçue comme une variable à manipuler, au détriment bien sûr de toute variété.

En bref, dans les liens qui sont faits entre comportements au travail et motivations, on observe de nombreuses déformations et simplifications :

- pour des raisons stratégiques (asservissement des potentiels humains à la logique organisationnelle, donc évitement ou déni de ce qui n'est guère "canalisable" au profit d'un tel objectif) ;
- mais aussi pour des raisons cognitives exposées par C. Morel (préférence pour la réduction rassurante, besoin d'illusions opératoires)⁶ ou par C. Tapia (schizoïdie entre management et sciences humaines)⁷.

C'est pourquoi nous rejoignons en grande partie les réserves et les propositions de B. Sievers⁸ :

- dans les principales théorisations connues, les conceptualisations utilisées ont un caractère unidimensionnel ; on se contente de relations causales entre motifs et comportements, avec une préférence pour des causalités mécaniques (type carotte ou bâton) ; on réifie les relations entre personnes ; on refuse les images (significations globales, métaphores, symboles) mêmes si ces dernières peuvent aider à comprendre les actions observées ;

³ sauf les chercheurs à formation psychanalytique, très au fait de la capture énergétique provoquée par les émotions négatives ; cf Kets de Vries et sa belle analyse de "l'envie", in J.F. Chanlat, "L'individu dans l'organisation", éd. Eska, 1990.

⁴ à cet égard, le "champ de forces" de Lewin est plus opérationnel que bien des modèles autrement compliqués ; il permet de faire intervenir, conjointement, des facteurs et processus motivationnels d'espèces différentes.

⁵ on voit poindre là une loi plus générale, qui explique un fonctionnement humain probable dans une situation

⁶ "Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise", Gérer et Comprendre, sept. 1992

⁷ "Management et sciences humaines", éd. d'Org., 1991

⁸ Burkard Sievers, "La motivation : un ersatz de significations", in J. F. Chanlat, o. c.

- on passe d'une recherche d'intelligibilité à une tentative d'influence ; on construit des instruments d'intrusion, de manipulation et de contrôle grâce auxquels les dirigeants ou ceux qui les légitiment peuvent susciter certains comportements désirés¹ ;
- on réduit la relation entre les hommes et leur travail à une seule idée : rendre les individus compatibles avec l'organisation ; bref, il faut motiver pour obtenir les résultats escomptés ; sans doute y a-t-il un a priori naïf que les salariés sont immatures, donc incapables d'agir à travers des notions plus larges comme l'existence, la sagesse, la maturité, la signification, etc ;
- une autre hypothèse sous-jacente est que les organisations doivent accroître continuellement l'efficacité du travail, avec optimisation des rapports entre contributions et rétributions ; ce faisant, on ignore les pathologies que cela entraîne ;

Aux yeux de Sievers, la motivation est moins une découverte scientifique qu'une invention managériale. La motivation n'est devenue une question importante pour les sciences sociales et l'organisation du travail qu'à la disparition de la signification du travail. Cette perte de signification est étroitement liée à la montée de la différenciation et de la fragmentation des tâches, à la façon dont le travail a été organisé et l'est encore dans la plupart des entreprises occidentales. Les théories de la motivation sont devenues les substituts de la quête de signification². La question devient : comment faire en sorte que des gens agissent et produisent dans des conditions qui normalement ne devraient pas les motiver à travailler ?

En postulant une relation entre le sens du travail et le sens de l'existence, on émet l'idée que le travail ne peut avoir de signification, au sens fort du terme, que lorsqu'il est vu non seulement comme une dimension des entreprises mais comme un élément de l'existence individuelle et collective. A cet égard, il faut admettre que les réponses à la question du sens puissent changer durant les différentes phases de l'existence ; la question elle-même peut avoir une portée très différente selon les périodes. Ce qui se pose en définitive pour chaque personne humaine est : "comment puis-je avoir une vie utile ?". Les réponses évoluent en fonction des circonstances, et aucune ne peut être communément partagée.

III. Les champs motivationnels sont des cadres de compréhension :

- globalement, ils aident à définir les dispositifs généraux d'accueil et de gestion des hommes en organisation

¹ "On néglige l'hypothèse selon laquelle les gens se motivent uniquement par eux-mêmes et qu'autrui ne peut susciter une telle motivation que de façon indirecte et limitée : par la gestion des tâches, des compétences et des autres ressources de l'entreprise".

² l'auteur cite G. W. Lawrence, "Some psychic and political dimensions of work experiences", occasional paper 2, Londres, Tavistock Institute of Human Relations.

Pour qui veut gérer de façon réaliste, il est nécessaire d'avoir une idée générique des facteurs motivationnels dominants chez l'être humain ; il est utile de connaître les processus composites par lesquels, d'une façon générale, un homme développe de l'énergie et l'oriente vers l'action.

C'est pourquoi beaucoup de recherches récentes ou en cours sont pleines d'enseignement car elles permettent d'affiner :

- les modèles de contenus, dont elles enrichissent les typologies, soit dans un registre psychologique³, soit dans une dimension sociologique et culturelle⁴ ;
- les modèles de processus motivationnel (cf les rapports que fait R. Francès⁵ entre motivation, satisfaction et situations qui aient du sens pour les salariés).

D'autres recherches :

- traitent des liens entre motivation et attachement (notamment par l'implication, dont M. Thévenet⁶ a montré clairement l'intérêt) ;
- ou précisent les rapports entre motivation et apprentissage, en particulier grâce au concept de développement (cf A. Bernard⁷, ou C. Bujold⁸).

Enfin, on peut s'informer sur les théories qui font l'économie de la motivation, en essayant de comprendre par quoi elles expriment l'énergétique et l'orientation des conduites. Même s'il s'agit d'un leurre, les démarches en question sont souvent riches de sous-entendus. On peut consulter, sur ce plan, l'ouvrage coordonné par D. Martin⁹ et consacré à la participation des salariés. L'idée de motivation y est comme interdite, car sans doute

³ Michael Maccoby, "Travailler, pourquoi ? une nouvelle théorie de la motivation", InterEditions, 1990 ; cet auteur relie différentes pulsions motivationnelles aux registres opératoires par lesquels une personne peut les exprimer ; il distingue en même temps plusieurs idéaux-types d'acteurs ; les registres opératoires sont : les responsabilités, les relations, les rétributions, la compréhension du sens de ce qui se passe. En citant Maccoby, nous ne disons pas qu'il fait mieux que Mc Gregor ou Herzberg ; simplement, il offre une nouvelle variante explicative qui enrichit l'analyse et accroît la "variété" du praticien.

⁴ G. Hofstede et R. Sainsaulieu ont introduit une réflexion sur les facteurs motivationnels propres à certains groupes et en tout cas sur certaines de leurs préférences, le premier à travers les cultures nationales, le second à partir des identités au travail.

⁵ R. Francès, "La motivation au travail", in C. Lévy-Leboyer, J. C. Sperandio, "traité de psychologie du travail", éd. PUF, 1987. Et aussi, "La satisfaction dans le travail et l'emploi", éd. PUF, 1981.

⁶ M. Thévenet, "Impliquer les personnes dans l'entreprise", éd. Liaisons, 1992

⁷ A. Bernard, "Le développement des jeunes cadres", éd. Liaisons, 1992

⁸ C. Bujold, "Choix professionnels et développement de carrière", éd. G. Morin, 1989.

⁹ D. Martin, "Participation et changement social dans l'entreprise", éd. L'Harmattan, coll. Logiques Sociales, 1989.

vécue comme un langage de manipulation de la part des dirigeants. Mais elle irrigue indirectement les notions de régulation-dérégulation, de négociation-conflit, etc.

- singulièrement, les champs motivationnels sont utiles aux individus dans leurs rapports contractuels avec les organisations

Les champs motivationnels peuvent aussi se lire comme des cadres contingents, au service des individus et des situations particulières.

C'est là que l'orientation même du concept peut changer en gestion (et bien sûr en GRH). Les modèles disponibles devraient être l'objet d'appropriations conjointes :

- de la part des gestionnaires (compte tenu de l'obligation qu'ils ont de passer, dans leur management, par la subjectivité des personnes, donc par les désirs individuels et leurs représentations),
- et de la part des salariés (dans une logique semblable à celle du "bilan des compétences" et qui se traduirait par : "au fond, qu'elle est ma structure personnelle de motivations, y compris dans ce qu'elle a d'implicite et de sous-jacent" ?)¹.

Imaginons que l'idée de motivation se partage, et que les hommes prennent conscience de ce qu'ils vivent déjà, à savoir qu'ils se motivent au plus profond d'eux-mêmes. Imaginons que les hommes au travail puissent mieux pressentir, d'une part les pulsions qui les poussent ou les retiennent, d'autre part les visions qui les attirent ou les effraient.

Alors trois enjeux viendraient peu à peu à maturation :

- une capacité de négociation plus profonde à l'intérieur des organisations. C'est ce que souhaite P. Morin² dans sa recherche d'équilibres entre contributions et rétributions, ou ce que propose S. Michel³ dans sa "gestion des motivations". D'une façon moins directe, c'est aussi l'idée d'agir sur les contextes de travail, à condition que cela corresponde à une transaction réaliste à l'égard des besoins et souhaits des salariés : leur engagement est alors une contrepartie normale de ce dont ils bénéficient.

- un passage possible vers des motivations de plus en plus "signifiantes", c'est à dire intégrant des valeurs plus larges que celles habituellement utilisées dans les situations organisationnelles (du besoin de reconnaissance au besoin de puissance en passant par l'aisance matérielle et les rétributions financières). S'il y

a plus de sens acceptable, plus de subjectivités capables d'échanger sur leurs représentations, alors l'éventail de l'expression pourra s'ouvrir. Peut-être pourra-t-on ré-évoquer la sagesse, la maturation morale ou la vocation personnelle ; du moins ces motivations-là s'exprimeront-elles sans honte⁴ et plus librement. Du même coup, les enjeux latents, les pensées négatives, les conditionnements, les conflits auront peut-être un certain droit d'expression⁵, puisqu'on prendra là aussi conscience que les choses dites font moins mal que les choses tues, y compris pour l'énergie organisationnelle et la production collective.

- on saura peut-être que l'homme est complexe, et qu'on n'agit pas n'importe comment sur les motivations. Les champs motivationnels sont plus ou moins réalistes au sens où les représentations qui les fondent sont plus ou moins appropriées au contexte de vie des personnes correspondantes ; renforcer certains champs motivationnels peut se faire au détriment des personnes, si ces champs les empêchent de mûrir, de rester adaptatives ou de se développer.

En définitive, la motivation est comme un langage. On peut l'analyser du point de vue de la "compétence", en traitant des contenus et processus qui la structurent ou lui permettent de s'exprimer. Dans ce registre-là, on peut apprendre comment elle fonctionne, on peut même aider à mieux la parler.

Mais dès qu'on passe à la "performance", c'est à dire à l'usage individuel de la motivation, il n'y a rien à expliquer de l'extérieur. Ce qui peut se comprendre passe par les significations et représentations personnelles ; au mieux, il est possible de le dialoguer.

¹ La connaissance sur les motivations pourrait être "vulgarisée", avec une simplicité de langage qui en préserve la complexité ; puis on la communiquerait comme un outil d'aide à la compréhension de soi ; elle servirait ainsi à : "la révélation de soi, au déploiement, au dépliement, au défroissement des motivations, perceptions et habitudes inimaginées par la personne avant leur prise de conscience", cf A. Bernard, o. c.

² P. Morin, "La ressource humaine dans le management", in "La fonction Ressources Humaines", D. Weiss, éd. d'Org. 1988

³S. Michel, "Peut-on gérer les motivations ?", 1989

⁴ dans le domaine des valeurs, il arrive aussi que "la mauvaise monnaie chasse la bonne".

⁵ pas dans le passage à l'acte ou l'absorption d'images (films, émissions télévisées), mais dans une parole acceptable