

Claude Lévy-Leboyer,
auteur de « Re-motiver au travail »

« Plus que la récompense, l'image de soi oriente la motivation de chacun »

La motivation au travail... une notion complexe et mouvante qui intéresse directement la fonction ressources humaines. Claude Lévy-Leboyer, professeur de psychologie du travail et consultante, se penche dans son dernier ouvrage sur la question de la re-motivation au travail. L'auteur estime que dans un monde professionnel en forte évolution, la récompense au mérite ne suffit plus pour créer de la motivation. Il faut désormais s'intéresser à la motivation qui vient du travail lui-même, source principale de l'énergie et de l'implication.

Propos recueillis par Gaëlle Picut

Selon vous, quels sont les principaux facteurs de démotivation ?

En premier lieu, je citerai les 35 h. Il faut faire plus de travail en moins de temps. Cela a rendu le quotidien du travail très lourd. On ne peut plus faire de pause, discuter avec ses collègues. Avec la réduction du temps de travail, le contexte social s'est affaibli. Un autre facteur important de démotivation est le fait que les compétences deviennent obsolètes. Ce qu'on savait faire n'est plus vendable. D'où une image et une estime de soi qui s'effritent. L'identité professionnelle est atteinte par la rapidité du progrès technologique rapide et la mondialisation du marché.

Vous écrivez que « les modèles de motivation extrinsèque fondés sur la récompense au mérite sont de moins en moins applicables ». Pourquoi ?

Ces modèles supposent qu'on sache mesurer le mérite de chacun de façon précise or il est de plus en plus difficile de calculer de façon fiable la contribution personnelle car le travail en équipe ou en réseau est rendu nécessaire par la complexité des opérations. En outre, la performance individuelle est de plus en plus fonction de ces contraintes externes que sont l'état du marché, la concurrence, l'environnement, les ressources et le matériel disponibles. Avant un proverbe disait « un bon ouvrier a toujours de bons outils » mais ce n'est plus toujours vrai. De très bons ouvriers peuvent avoir de mauvais outils. Ils peuvent avoir des mérites mais ne pas fournir une performance à la hauteur de leurs efforts.

La récompense au mérite est de plus en plus difficile à gérer. D'où l'importance des stratégies de motivation intrinsèque. En d'autres termes, alors que les stratégies motivationnelles reposaient sur l'échange entre le résultat du travail et les récompenses, il faut, de plus en plus, chercher à ce que le travail en train de se faire, sa valeur et sa signification pour l'individu représentent de fortes sources de motivation.

Quelle importance doit-on accorder aux valeurs culturelles et collectives dans les stratégies de motivation ?

Beaucoup ! Il faut absolument tenir compte du contexte culturel : ce qui est efficace dans un contexte culturel donné ne le sera pas dans un autre. Par exemple, la culture française est très individualiste à la différence des cultures collectivistes. C'est le cas du Japon par exemple, où chacun estime normal d'avoir une part de la récompense de l'équipe ; alors que les Français s'attendent à recevoir des évaluations et des récompenses portant sur leur contribution personnelle.

Deux autres dimensions sociales sont à prendre en compte : la distance au pouvoir (en France, les hiérarchies sont strictes et respectées, ce qui compromet l'initiative, facteur de motivation) et la faible tolérance



à l'incertitude, caractéristique également très importante. Quand nous n'avons pas en main toutes les données d'un problème, nous hésitons à agir. Les valeurs culturelles représentent donc des déterminants importants dans les comportements professionnels. L'efficacité des stratégies de motivation dépendra en partie de celles-ci.

Quels sont aujourd'hui les éléments clés de la motivation ?

Pour comprendre les nouveaux leviers de la motivation, il faut tout d'abord analyser la réalité. Nous sommes prêts à faire beaucoup sans forcément en attendre une récompense. Jamais les activités bénévoles, les associations, les compétitions sportives n'ont été aussi florissantes. A l'inverse, même s'il y a une forte récompense, nous ne sommes pas prêts à faire n'importe quoi. Autrement dit, une activité n'est réellement motivante que si elle correspond avec les impératifs de chacun, ses règles morales, ses valeurs, etc. Le principal facteur de l'implication met en jeu l'image de soi. Le travail demandé doit correspondre, voire développer, l'estime de soi. Ce qui permet de comprendre que se voir attribuer une tâche trop facile démotive. Alors qu'une mission difficile ou délicate renforce l'estime de soi et renforce donc la motivation.



Dans le dernier chapitre de mon livre, j'apporte des conseils concrets pour stimuler la motivation : favoriser l'autonomie, définir une mission à long terme mais avec des repères en cours de route et des étapes où les résultats sont présentés, donner à chacun l'occasion d'employer ses compétences, etc. Il existe des moyens efficaces et réalistes pour stimuler la motivation.

Quel type de leadership favorise la motivation ?

Le leadership « transformationnel » parce qu'il permet de développer la motivation intrinsèque. Je me suis inspirée des travaux de l'américain Bernard Bass qui distingue le leadership « transactionnel » fondé sur un rapport d'autorité (« vous faites cela et, si c'est bien fait, je vous donne une récompense à la fin ») du leadership « transformationnel » qui consiste essentiellement à faire progresser les collaborateurs, à les aider à construire une bonne image de soi, à les valoriser en montrant que leurs performances ont une valeur et une signification pour l'entreprise, pour la société...

Quels conseils donneriez-vous aux DRH pour stimuler la motivation des salariés ?

Premier point : abandonner l'idée que la motivation est une qualité fondamentale, qui caractériserait tout individu de manière permanente et stable. Ce n'est pas vrai. Si on peut mesurer l'énergie ou le dynamisme d'un candidat lors d'un recrutement, on ne peut pas mesurer sa motivation. Ce sont les conditions et l'environnement du travail, ainsi que la manière dont ils sont compris et évalués par chacun, qui créent la motivation.

Le recruteur peut en revanche chercher à mieux connaître les valeurs et les bases de l'estime de soi du candidat.

Deuxième conseil : favoriser le leadership transformationnel. La génération actuelle n'est pas démotivée. Mais les conditions de travail ont drastiquement changées. Il faut donc inventer des sources de motivation différentes.

Enfin, il faut former les managers à la relation sociale. L'autorité ne suffit plus à motiver. Les managers doivent savoir quels sont les ressorts de la motivation et comment les mobiliser. C'est une des qualités managériales que les enquêtes que j'ai menées pour construire des procédures « à 360° » ont bien montrées. ■

« Re-motiver au travail. Développer l'implication de ses collaborateurs », Claude Lévy-Leboyer, éditions d'Organisation, 2007, 150pp., 18 €.

Gethy Images / John Fox