

Chapitre 3

Valeurs culturelles et motivation

Être motivé, c'est consacrer des efforts significatifs à l'accomplissement d'un objectif précis. Et il ne faut pas confondre la motivation avec l'énergie et le dynamisme personnel. Énergie et dynamisme sont des caractéristiques individuelles stables qui déterminent le comportement, alors que la motivation n'est pas une qualité fondamentale, présente quelle que soit l'activité, quel que soit l'environnement et susceptible de différencier les individus entre eux. La preuve en est : lorsqu'une même personne peut être motivée pour une activité mais pas pour une autre. Et ce n'est pas non plus l'effort nécessaire qui détermine la motivation : on peut être prêt à s'entraîner en vue d'une compétition sportive exigeante, mais ne pas être motivé pour exécuter un travail facile.

Il faut probablement poser la question à l'envers. Et, au lieu de chercher à comprendre qui est motivé, se demander ce qui rend une activité motivante. C'est le fait qu'elle ait une valeur pour nous et il y a beaucoup

de raisons possibles à cela. Certes, dans le cas du travail, et, de manière générale, de l'activité professionnelle, la première source de motivation, celle que A. Maslow place à juste titre au sommet des priorités, est constituée par la satisfaction des besoins physiologiques, en d'autres termes, par ce qui nous permet de survivre – nourriture, vêtements, logement... Mais une fois ces besoins vitaux satisfaits, et parfois même avant, d'autres priorités se font jour et déclenchent nos motivations. Cette manière d'envisager les ressorts de la motivation comme une liste de besoins à satisfaire, conduit à ne mettre l'accent que sur les perceptions et les représentations individuelles de l'environnement, sans tenir compte des normes collectives qui gouvernent les attitudes face à cet environnement et qui influencent les objectifs que chacun va chercher à atteindre. Cela conduit forcément à élaborer des stratégies motivationnelles centrées sur les facteurs individuels, comme les plans de récompense et même l'enrichissement des postes de travail.

Se limiter aux facteurs individuels de la motivation revient à détacher l'individu de son contexte social, et à sous-estimer notamment l'importance des valeurs culturelles comme déterminante de nos comportements.

En quoi ces normes partagées influencent-elles les processus motivationnels ?

- En premier lieu, l'identité personnelle est structurée par le processus de socialisation qui transmet la culture d'une génération à l'autre. Et nos comportements sont, à leur tour, déterminés par les valeurs que véhicule cette identité sociale.

- En second lieu, ce que nous cherchons à obtenir, en particulier par nos comportements dans les activités de travail, est également tributaire des valeurs culturelles.

Ainsi, dans les cultures collectivistes comme au Japon, c'est l'appartenance au groupe, son approbation et tout ce qui fortifie l'insertion de l'individu dans son contexte socioprofessionnel qui motivent les comportements, alors que, dans les cultures individualistes, comme la nôtre, c'est avant tout les paramètres individuels qui caractérisent chacun d'entre nous.

Tenir compte des singularités culturelles est particulièrement important à un moment où la globalisation de l'économie rend nécessaire une approche diversifiée de la gestion des ressources humaines. Une autre raison impose de prendre en compte ces différences. Les recherches sur la motivation et sur l'efficacité des différentes stratégies motivationnelles ont été élaborées dans des pays économiquement développés et, pour la plupart, dominés par une culture individualiste ; ce qui pose problème quant à la possible généralisation de leurs conclusions à une époque où la globalisation de l'économie mondiale, la multiplication des entreprises multinationales et l'immigration des travailleurs d'une région à l'autre du globe mettent en question la possibilité d'appliquer dans des contextes sociaux différents les mêmes stratégies motivationnelles.

En fait, une réelle parenté unit besoins à satisfaire et valeurs à respecter, qu'il s'agisse de valeurs culturelles, transmises par notre environnement national, ou de valeurs personnelles, transmises par le groupe familial ou développées au fil de nos expériences. Des relations étroites entre besoins et valeurs se tissent au

niveau des représentations cognitives, et les valeurs sont les représentations cognitives des besoins. Elles exigent la présence de processus conscients dont seuls les êtres humains sont capables, et elles correspondent à l'idée selon laquelle certains comportements et certains objectifs sont préférables aux autres. Les valeurs permettent donc d'exprimer les besoins humains qui guident l'action. Certaines valeurs sont « terminales » comme la paix, la liberté ou encore l'égalité, et d'autres sont « instrumentales » comme être ambitieux, sociable ou encore coopératif. De ce fait, ce sont les valeurs qui servent de connexion entre les besoins, les objectifs et les intentions dans la séquence motivationnelle.

Cette séquence comporte six étapes :

- des besoins aux valeurs ;
- des valeurs aux objectifs ;
- des objectifs aux intentions ;
- des intentions aux performances ;
- des performances aux récompenses ;
- puis, quand elles sont obtenues, des récompenses aux satisfactions.

Et les besoins ne peuvent pas se transformer en objectifs s'ils n'ont pas une représentation cognitive sous la forme de valeurs.

Pourquoi ces valeurs culturelles ont-elles un impact important sur la genèse de la motivation au travail ? Parce que chacun d'entre nous fait partie d'une communauté sociale qui partage les mêmes valeurs, et que cette appartenance est un des fondements de l'identité

personnelle. Il est donc essentiel de prendre en compte, non seulement les facteurs individuels mais aussi les valeurs collectives, notamment celles qui caractérisent la culture de notre pays, et d'analyser la manière dont elles peuvent déterminer l'efficacité des stratégies motivationnelles. Et, si on veut suggérer de nouvelles stratégies motivationnelles, il faudra tenir compte de ces caractéristiques, et par conséquent, bien comprendre ce qui caractérise les valeurs culturelles françaises.

La culture et les ressorts de la motivation

Les attitudes culturelles que chacun d'entre nous a acquises par le processus de socialisation auquel il est exposé dès l'enfance sont d'importants déterminants de nos comportements. Bien sûr, cela ne signifie pas que nous nous comportons tous d'une manière convenue. Mais face à une situation donnée, nous avons tendance à réagir d'une façon qui est cohérente avec notre culture de référence. C'est probablement moins vrai lorsque la situation a un caractère évident.

Par exemple, si la direction de votre entreprise décide de réduire l'effectif en supprimant le service auquel vous appartenez, la situation est claire et la réponse, indépendante des valeurs culturelles, mobilisera le groupe concerné afin d'organiser une protestation collective. Mais si la gestion d'un service de vente impose un quota de chiffre d'affaires à chacun des vendeurs, un comportement déterminé par l'individualisme vertical sera déclenché, c'est-à-dire que chacun travaillera pour soi, sans chercher l'appui du groupe, ce qui ne serait probablement pas le cas dans une culture collectiviste.