

Introduction

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Et la tâche numéro un de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais, avant tout, la motivation de tous. Comment créer et entretenir l'implication, l'ardeur au travail, la volonté pour chacun, de faire au mieux, de se perfectionner constamment, de respecter les objectifs assignés ? Quelles stratégies adopter pour motiver ses équipes ? Comment les mettre en œuvre ? Y a-t-il des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des hommes et assurer leur motivation ? Faut-il choisir des individus déjà motivés ? Ou adopter des méthodes qui vont les stimuler ? Les mêmes méthodes pour tous ? Ces moyens ne risquent-ils pas de perdre, à l'usage, leur pouvoir motivant ? Et, dans ce cas, faut-il en suivre les effets et changer souvent son fusil d'épaule ? Ne risque-t-on pas de voir dans les méthodes de motivation une manière déguisée d'exploiter sans ménagement les hommes au travail ? Ou bien peut-on concilier motivation et satisfaction ? L'ardeur au travail ne s'estompe-t-elle pas avec l'ancienneté, avec l'âge ? Est-elle indépendante de la conscience professionnelle, et plus généralement, de la moralité ? Les groupes ont-ils une action motivante sur les individus ?...

Voilà quelques-unes des nombreuses questions que se posent les cadres et qu'ils posent aux spécialistes de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise. Au risque de décevoir, il nous faut affirmer qu'il n'y a pas de réponses simples, que la motivation résulte de processus complexes qui mettent en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques

individuelles liées au fonctionnement affectif, cognitif et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement. Et que l'empirisme n'est pas de mise ici, – ce qui signifie que l'étude attentive des pratiques et de leurs effets doit se faire à la lumière des schémas théoriques et que, symétriquement –, les progrès théoriques peuvent générer de nouvelles pratiques.

Il est facile de dire que la motivation est un domaine où théorie et pratique doivent s'épauler mutuellement. Encore faudrait-il, pour rendre réellement service sur le terrain, que les schémas théoriques soient convaincants et démontrés et que les théoriciens du comportement s'accordent sur un modèle clair susceptible de guider les cadres dans leur pratique quotidienne. Ce n'est pas exactement le tableau qui se dégage à la lecture des ouvrages et des guides d'action existant actuellement. Les efforts pour créer une "science de la motivation au travail", qui permettrait de justifier des méthodes réellement efficaces, ne semblent pas avoir, jusqu'à maintenant, vraiment abouti à des résultats unanimement approuvés. Théoriciens et praticiens du "management scientifique", défenseurs de méthodes de motivation venues du Japon ou d'outre-Atlantique, fondées sur les ressorts psychologiques les plus divers, sont tour à tour loués ou critiqués, et présentés alternativement comme des gourous, des défenseurs de la classe ouvrière et de sa dignité, des exploiters du monde ouvrier, des bureaucrates irréalistes, ou des génies charismatiques.

Le problème demeure pourtant aujourd'hui au centre des réflexions et des initiatives. La motivation au travail est, en effet, un ressort important d'une compétition devenue mondiale. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité, et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises. Rien d'étonnant dans ce cas, si 97% des 526 chefs d'entreprise interrogés récemment par l'Association "Progrès du Management" affirment que "Motiver les employés" est "une préoccupation majeure" ou "une préoccupation importante" ⁽¹⁾. Mais lorsqu'on leur demande quelles méthodes ils connaissent pour stimuler la motivation, leurs réponses inquiètent : ils citent pêle-mêle tous les gadgets disponibles, même