

# CRISE DE LA MOTIVATION : POUR UN RENOUVELLEMENT DE L'APPROCHE GESTIONNAIRE

Beaucoup a été dit et écrit sur la motivation au travail depuis l'avènement des organisations modernes. Les théories gestionnaires de la motivation ont focalisé leur apport sur l'identification des *stimuli* externes qui pouvaient être actionnés par les organisations et leur relais, les managers, dans l'optique de susciter la motivation des individus. Cet article propose un retournement d'approche. La motivation au travail y est appréhendée comme une dynamique éminemment individuelle résultant de l'investissement de trois registres d'activités : les Obligations, les Initiatives et les Aspirations. Ces trois registres sont indispensables à chaque individu au travail ; ils sont propres à chacun (leur contenu varie d'un individu à l'autre) et sont en évolution permanente, au fur et à mesure qu'ils sont effectivement investis et que l'individu avance en âge. Cette conceptualisation fonde une nouvelle approche de la gestion de la motivation en organisation : l'orientation qu'elle propose est de faire de chaque individu au travail à la fois le gardien et le régulateur de ses Obligations/Initiatives/Aspirations.

Par **Fabienne AUTIER\*** et **Sanjy RAMBOATIANA\*\***

**L**a motivation des individus au travail est devenue un problème dans nos sociétés développées. Il s'agit, tout d'abord, d'un problème pour les individus au travail, qui rapportent une difficulté croissante à s'investir durablement dans leurs activités professionnelles. Au-delà des phénomènes récemment médiatisés de *burn-out*, voire de suicides, la lassitude, la fatigue, le stress (ou, à l'inverse, le retrait) sont, plus banalement et chroniquement, les marqueurs de cette

difficulté. Celle-ci est ravivée par deux phénomènes consubstantiels à la crise économique que nous traversons, le développement d'une motivation par la négative (résultant de la peur de perdre son emploi) et l'al-

---

\* Professeur-chercheur en GRH – EMLYON Business School (autier@em-lyon.com).

---

\*\* Fondateur et Directeur de EVOLUANCE (sanjy.ramboatiana@wanadoo.fr).

longement de la durée du temps professionnel (conséquence de la faillite progressive des régimes de retraite).

En second lieu, la motivation des individus au travail est un problème pour de nombreux employeurs qui rapportent une difficulté croissante à susciter la motivation de leurs salariés. Beaucoup font état de comportements minimalistes de la part de salariés se cantonnant à une exécution *a minima* de leurs tâches ; beaucoup dénoncent également une logique de « dominant/donnant » d'un type nouveau consistant pour les salariés à s'enquérir en permanence des contreparties offertes par l'entreprise avant de décider de s'engager ou non dans une nouvelle activité.

C'est un problème, enfin, dès lors que les organisations modernes, pour fonctionner, ont un besoin vital de la motivation de leurs membres. Sans motivation, sans ce supplément individuel d'énergie, sans cette volonté individuelle de s'engager, de faire face aux imprévus, de pallier les insuffisances du travail prescrit, aucune organisation ne peut aujourd'hui fonctionner ! De plus en plus, on attend du salarié qu'il soit un « intra-preneur », c'est-à-dire plus qu'un exécutant, un acteur innovant et palliant les défaillances des fonctionnements établis.

Nous sommes donc face à une situation paradoxale : la motivation individuelle au travail est en crise, alors même qu'elle n'a jamais été aussi cruciale qu'aujourd'hui pour le fonctionnement des organisations modernes.

Que faire, face à ce constat ? Que nous disent les théories bien établies de la motivation ?

La question de la motivation des individus au travail ayant été prégnante depuis les tout premiers développements des organisations modernes, nous sommes extrêmement bien dotés en matière de théories. Chaque période de développement économique et industriel a produit sa propre famille de théories de la motivation.

Pourtant, force est de constater que ces théories accumulées n'équipent pas de façon satisfaisante les acteurs de la question, c'est-à-dire ceux qui l'éprouvent et s'y confrontent, au quotidien : les dirigeants d'entreprises, les managers d'équipes et les salariés eux-mêmes. Tous sont assez largement démunis.

Cette incapacité des théories existantes à produire des solutions opérantes et concrètes laisse le champ libre aux approches critiques et dénonciatrices de la question. Ces approches sont produites par deux types d'acteurs très différents : d'une part, des témoins anonymes des carences de motivation dans les organisations qui, le temps d'un essai à traits forcés, attirent l'attention médiatique (*Bonjour paresse*, 2004 ; *L'Open-space m'a tué*, 2008) et, d'autre part, des chercheurs en sciences humaines qui mobilisent leurs disciplines respectives pour rendre compte et expliquer ces dysfonctionnements motivationnels. On retrouve, ici, les travaux produits par des psychologues du tra-

vail (Christophe DEJOURS, 1998 et 2009 ; Danièle LINHART, 2004) et des sociologues des organisations (Jean-Pierre LE GOFF, 1995 ; David COURPASSON & François DUPUY, 2008). Ces approches scientifiquement fondées sont importantes, car elles produisent des explications de la question. Par contre, elles sont en retrait de la question pragmatique du « *que faire, alors ?* », si chère aux acteurs.

L'objet de cet article est de proposer une approche renouvelée de la question de la motivation.

En nous appuyant sur une relecture des théories gestionnaires de la motivation et sur une recherche qualitative récente (voir l'annexe 1), notre ambition est de proposer une approche alternative de la question de la motivation débouchant sur une compréhension plus intime de ses mécanismes ET de proposer des pistes d'actions concrètes pour les acteurs. En cela, cet article se veut une contribution à la sortie de la crise de la motivation.

---

## UN RENOUVELLEMENT NÉCESSAIRE DE LA PERSPECTIVE

Dans le champ de la gestion, l'approche dominante de la motivation est aujourd'hui une approche par les *stimuli* externes. Les individus au travail sont appréhendés comme des acteurs ayant des logiques d'action mécaniques anticipables et répondant de façon simple à des *stimuli* actionnés par des tiers (la direction des Ressources humaines, le manager, l'organisation du travail). Pour l'essentiel, les travaux gestionnaires de ces cent dernières années se sont ingéniés à recenser ces facteurs de motivation : le salaire, pour Taylor (1911), l'appartenance et la reconnaissance, pour le courant des relations humaines (ROETHLISBERGER et DICKSON, 1939), l'intérêt intrinsèque du travail et les responsabilités qu'il procure (HERZBERG, 1966), le rapport entre efforts produits et récompenses obtenues (théorie des attentes de Vroom, 1964), l'équité et la justice de traitement (ADAMS, 1965). Certains auteurs, tels MASLOW (1954) et ALDERFER (1972), ont affiné cette approche et avancé l'idée que la motivation était probablement multifactorielle et procédait d'une dynamique : tous les individus ne sont pas motivés, au même moment, par les mêmes facteurs. Ces théories ont toutes nourri la même stratégie d'approche, si typique du projet gestionnaire : identifier, dans un premier temps, les facteurs qui génèrent la motivation des individus (leurs besoins, leurs attentes, leurs sources de satisfaction, etc.) et envisager, immédiatement après, comment l'organisation peut offrir et mettre en place ces différents facteurs pour susciter de façon déterministe chez les individus les comportements que l'on attend d'eux.

Or, cette approche dominante conduit dans des impasses de trois types :

– elle conduit, tout d’abord, à une inflation des *stimuli*. Nous constatons aujourd’hui, dans un nombre croissant d’organisations, que ces approches par les *stimuli* externes ne suffisent plus à motiver durablement les individus et, pis, qu’elles produisent des effets pervers : inflation des incitations financières pour susciter davantage de motivation, alors même que les ressources financières des entreprises diminuent (l’exemple des scandales récents des bonus, dans le secteur bancaire), développement de salariés mercenaires (généralement parmi les plus qualifiés) qui négocient chaque action supplémentaire en demandant l’octroi d’une prime ;

– elle nécessite, ensuite, une individualisation de la gestion de la motivation, qui n’est tout simplement pas réaliste dans les organisations modernes. Contrairement à une thèse en vogue (ALBERT, 1998 ; LE SAGET, 2006 ; GAUTIER & VERVISCH, 2008), les managers opérationnels ne sont pas des psychologues en action. Ils n’ont pas le temps et ne sont pas formés à entrer dans une démarche introspective visant à identifier quels sont les facteurs de motivation des différents membres de leur équipe (surtout lorsque l’on sait que le *span of control* moyen est de 1/12° et qu’il peut aller jusqu’à ... 1/80° !). Ils n’ont pas non plus la main sur tous les leviers, notamment en termes de rémunération. Résultat : les leviers de motivation offerts aux différents individus au travail ne font pas mouche, ils opèrent « à coté » : ce qui est offert à un salarié donné pour le motiver n’est pas ce qu’il souhaitait, ni ce qui aurait été susceptible de le mettre en mouvement ;

– enfin, cette approche par les *stimuli* externes dépose et déresponsabilise les individus devant la question, ô combien personnelle, de la motivation. Avec le temps, elle a conduit les individus à un glissement les amenant à attendre de l’organisation qui les emploie, ou de leur manager, « *qu’ils les motivent* », au lieu de leur donner les clés pour gérer eux-mêmes leur motivation. Cette approche déresponsabilisante de la motivation est, selon nous, en partie à l’origine des troubles psychosociaux croissants que nous observons aujourd’hui dans les organisations (stress, dépression liée au travail, *burn out*, etc.). C’est parce que les individus au travail n’ont jamais eu l’opportunité d’être éduqués à gérer leur propre motivation qu’ils se retrouvent particulièrement désemparés et vulnérables dans le contexte d’organisations contemporaines du travail changeantes, exigeantes et ambiguës.

En définitive, cette troisième impasse rejoint la première : un nombre croissant d’individus au travail (y compris de cadres) n’ont finalement comme seule gouverne de leurs actions l’atteinte des objectifs fixés par l’organisation, dans l’optique de l’obtention d’une récompense. On mesure à quel point ces individus sont vulnérables et à quel point ils seront déstabilisés le jour où leur organisation changera unilatéralement ces objectifs ou ces critères de performance. Or, de tels changements sont très fréquents.

## NOTRE MODÈLE : LES TROIS MOTEURS DE LA MOTIVATION

Avec le recul des théories successives produites à propos de la motivation au travail et sur la base de nos propres expérimentations (voir l’annexe 1), nous avançons l’idée qu’un renouvellement de perspective est nécessaire pour progresser, en théorie comme en pratique, sur la question de la motivation.

Dans la lignée des travaux de la psychologie humaniste (MASLOW, 1954), nous adoptons le parti pris suivant : la motivation est générée dans le for intérieur de chaque individu, c’est un « *moteur personnel* » à agir. Comme telle, chacun en est l’initiateur et le gardien.

Plus précisément, nous posons le principe que la motivation individuelle au travail est le résultat de l’investissement par l’individu de trois moteurs hiérarchiquement agencés, le moteur des Obligations, celui des Initiatives et, enfin, celui des Aspirations.

Les trois moteurs de la motivation :



Tous autant que nous sommes, nous avons des *Obligations* dès lors que nous sommes engagés dans une relation d’emploi, dans un rôle professionnel. Ces *Obligations* sont les activités que l’on attend de nous du fait de notre rôle dans notre organisation. Nous ne pouvons pas y déroger : elles nous sont prescrites et imposées. Elles constituent « *ce que nous devons faire* » et ce sur quoi nous devons rendre des comptes à l’organisation qui nous emploie, à nos clients, etc. Ce sont les activités qui découlent du respect de la législation, des contrats et des règles, implicites et explicites, de l’organisation. Dans les entreprises, elles sont, le plus souvent, formalisées par le contrat de travail, des lettres de mission ou des fiches de poste. La réalisation de ces *Obligations* nous donne le sentiment d’appartenir à un collectif de travail et, de ce point de vue, elles nourrissent notre besoin de sécurité et d’appartenance. Elles nous font nous percevoir comme participant à une organisation et, par conséquent, elles contribuent à la consolidation de notre identité professionnelle collective. Le respect d’un code vesti-

# BELLE JARDINIÈRE

Rue du Pont-Neuf  
PARIS Succursale: 1, Place de Clichy

LA PLUS GRANDE SPÉCIALITÉ DE **VÊTEMENTS** POUR HOMMES, DAMES ET ENFANTS



## VÊTEMENTS DE TRAVAIL

POUR TOUS LES CORPS DE MÉTIERS

Ses Seules Succursales sont à :

**PARIS, 1, Place de Clichy, LYON, MARSEILLE, BORDEAUX,  
NANTES, ANGERS, NANCY, Maison de Vente à SAINTES**

« Le respect d'un code vestimentaire ou l'internalisation d'un code de comportement qu'accompagnent la prise en charge de ces Obligations nous aident, par leur effet mimétique, à nous sentir parties prenantes de telle organisation plutôt que de telle autre. » *Illustration de Lajarrige figurant dans le catalogue Belle Jardinière de 1933.*

mentaire ou l'internalisation d'un code de comportement qu'accompagnent la prise en charge de ces Obligations nous aident, par leur effet mimétique, à nous sentir parties prenantes de telle organisation plutôt que de telle autre. Produire un rapport d'activité (com-

sent dans le collectif de travail. Elles sont de deux ordres, personnel ou organisationnel. Les premières permettent d'améliorer nos conditions de travail personnelles. Il peut s'agir d'améliorer son espace de travail, de prendre du temps pour un déjeu-



© J. L. Nou/LA COLLECTION

« Les Initiatives ne viennent pas en opposition des Obligations. [...] Leur mise en œuvre procure de l'estime de soi et le sentiment de la différence personnelle au sein de l'organisation. » *Sculpture du V<sup>e</sup> siècle représentant un Bouddha priant, art indien, période Gupta.*

me le fait tout responsable d'un centre de profit, par exemple) nous positionne comme faisant partie d'un *corpus* d'acteurs de l'entreprise (dans l'exemple choisi, celui des responsables de centre de profit). Sur le plan plus individuel, nous adhérons aussi aux Obligations parce que leur satisfaction, leur prise en charge génère chez nous une satisfaction du travail bien fait et contribue à consolider notre sens de la responsabilité.

Nos *Initiatives* sont d'une toute autre nature. Elles procèdent de la réalisation de nos attentes internes. Elles constituent « *les activités à notre initiative* » au cours de notre journée de travail. Elles expriment nos particularités, nos valeurs, nos croyances et nos convictions personnelles et correspondent à tout ce que nous entreprenons de nous-mêmes sans que cela soit exigé ou imposé par un tiers ou par une hiérarchie. La mise en œuvre de ces Initiatives est vitale pour l'affirmation de notre identité personnelle. Nos Initiatives participent de la construction de notre identité professionnelle personnelle et nous singulari-

ner de travail avec un collègue que l'on apprécie, d'introduire un temps de pause, de partir un peu en avance pour se rendre à un rendez-vous, afin d'y arriver en étant moins stressé, etc.

Les secondes vont nous inciter à nous affirmer individuellement dans l'organisation par des propositions d'ordre stratégique (repenser une politique commerciale afin de la rendre mieux adaptée, aborder différemment un appel d'offre, proposer un projet d'amélioration d'un produit ou un nouveau produit,...) ou organisationnel (apaiser une tension relationnelle avec un membre de son équipe, améliorer les conditions de travail de ses collaborateurs, repenser l'organisation d'un poste de travail, instituer la tenue d'une réunion mensuelle avec les équipes pour prendre le pouls de leurs interrogations, etc.). Ces propositions nous permettent de faire valoir notre différence, tout en étant bénéfiques pour l'organisation et nos collaborateurs.

Les Initiatives sont à traduire et à adapter avec intelligence dans le cadre de l'organisation. Elles ne viennent



« Les Aspirations, enfin, sont le désir d'«activités issues d'un dépassement de nos propres limites», elles relèvent de ce que l'on aspire à être, à devenir. [...]. Elles nous confrontent à un sentiment d'impossibilité, réel ou imaginaire. » Illustration de 1857 de Charles H. Bennett (1829-1867) de « La grenouille et le bœuf », fable d'Esopé (poète grec du VI<sup>e</sup> siècle av. J.-C.)

pas en opposition des Obligations. Par exemple, cette responsable d'un centre de profit, dans une entreprise de nettoyage, qui, en proposant à sa hiérarchie de mettre sur le marché une offre plus respectueuse de l'environnement (en utilisant des produits et des procédés moins agressifs pour le milieu naturel), cherche ainsi à démarquer l'offre de son entreprise dans son secteur, tout en

manifestant un aspect particulier de sa personnalité, une capacité à entreprendre, une sensibilité aux questions environnementales. La mise en œuvre de ces Initiatives procure de l'estime de soi et le sentiment de la différence personnelle au sein de l'organisation.

Les *Aspirations*, enfin, sont le désir d'« activités issues d'un dépassement de nos propres limites », elles relèvent de

ce que l'on aspire à être, à devenir. Elles s'inscrivent dans le droit fil de ce que MASLOW qualifie de « besoin d'autoréalisation » (1954). Elles procèdent d'un dépassement de ce que nous considérons comme des limites personnelles ou des limites de nos compétences générant à la fois un blocage dans le développement de notre carrière et l'inhibition d'une ambition ou d'un rêve professionnel (RAMBOATIANA et ROUX-DUFORT, 2009). Elles nous confrontent à un sentiment d'impossibilité, réel ou imaginaire. Nous en sommes tous porteurs. La satisfaction de ces Aspirations procure un sentiment de réalisation de soi et donne du sens au travail.

Ces Aspirations diffèrent très fortement d'une personne à l'autre. Extérieurement, objectivement, peu de choses les distinguent des Initiatives. Ce qui fait une Aspiration, c'est le sentiment de dépassement obtenu, intérieurement, par celui qui la met en œuvre. Cela peut être la conduite d'une présentation dans une langue autre que notre langue maternelle si nous redoutons cette épreuve, aller au devant des clients pour les convaincre du bien fondé d'une nouvelle approche, quand la relation à l'autre nous est difficile, ou encore solliciter l'attention de sa direction générale pour proposer un nouveau projet alors même que l'on s'en pense incapable, etc.

ratoire, des managers des plus divers, que ce soit en termes de profil individuel (âge, sexe, formation initiale...), de fonction occupée, de taille de l'entreprise, de secteur d'activité et/ou de type de propriété (publique vs privée, cotée vs non cotée) de leur entreprise. Notre focalisation sur la population « manager », c'est-à-dire sur des personnes ayant une responsabilité d'encadrement dans leur organisation, procède de deux motifs : 1) nous souhaitons analyser une population généralement peu étudiée sous l'angle de la motivation au travail, au profit des populations de salariés exécutants (le motif implicite de ce délaissement étant que le contenu intrinsèque du travail des managers est supposé plus varié et plus intéressant) et, 2) nous pensions qu'il était important, dans le contexte actuel de crise généralisée de la motivation, de mieux comprendre ces acteurs clés du système organisationnel (un manager démotivé aura un impact important sur la motivation de ses propres collaborateurs).

Nous avons demandé aux participants volontaires de décrire les activités qui constituaient, pour eux, une « semaine ordinaire de travail », puis nous avons analysé avec eux comment ils percevaient leur propre motivation. L'objet de cette enquête qualitative exploratoire était de tester la pertinence descriptive et explicative de notre modèle O/I/A.

	Les Obligations	Les Initiatives	Les Aspirations
<b>Caractéristiques</b>	Activités imposées, de la réalisation desquelles nous sommes tenus responsables.	Activités non prescrites par notre rôle et dont nous sommes les initiateurs.	Activités issues d'un dépassement de nos propres limites.
<b>Lorsqu'elles sont remplies</b>	Satisfaction du travail bien fait. Sentiment d'être responsable.	Estime de soi.	Réalisation de soi, accomplissement personnel.
<b>Lorsqu'elles ne sont pas réalisées</b>	Tension, fatigue, stress, perte d'énergie.	Perte d'enthousiasme et d'envie.	Perte de sens dans le travail.
<b>Motivation</b>	Sécurité professionnelle et sentiment d'appartenance.	Évolution professionnelle, reconnaissance, affirmation de notre singularité.	Se découvrir et participer à l'amélioration du monde.
<b>Fonction</b>	Ressemblance/mimétisme.	Faire valoir sa différence.	Produire du sens.

Tableau 1 : Présentation comparée des trois moteurs de la motivation : Obligations/Initiatives/Aspirations

## ENQUÊTE EMPIRIQUE : QUE FONT LES ACTEURS ET QUE NOUS DISENT-ILS À PROPOS DE LEUR MOTIVATION ?

Nous avons mené, de novembre 2009 à septembre 2010, une enquête qualitative exploratoire auprès de vingt managers. Nous avons identifié, à ce stade explo-

Sur un plan descriptif, trois constats majeurs ressortent de cette première enquête exploratoire :

- *Premier constat : une hypertrophie généralisée des Obligations*

La grande majorité des managers rencontrés s'avèrent, dans l'exercice quotidien de leur travail, essentiellement cantonnés dans leurs Obligations. Leur temps

de travail est extensif (12 heures d'amplitude, en moyenne, par jour, souvent complétées par du travail le soir et le week-end) et ce temps de travail est essentiellement (voire exclusivement) investi dans la réalisation de leurs Obligations.

Cet investissement dans leurs Obligations prend deux formes très différentes. Certains répondants (10 sur 20) nous disent avoir des agendas déjà remplis avant même de commencer leur journée et savoir à l'avance qu'ils pourront difficilement mener à bien toutes les activités prévues, tel ce directeur de production : « *En arrivant le matin au travail, je sais déjà que je n'aurai pas le temps de faire tout ce qui est programmé, alors, quand un aléa arrive...* ». Une autre catégorie de répondants (6 sur 20) déclare au contraire fonctionner avec des agendas « quasi vides » et des emplois du temps non établis à l'avance de manière à pouvoir faire face aux demandes et aux aléas divers provenant de leurs différents interlocuteurs, comme l'explique ce directeur « Logistique » : « *Moi, dans ma journée, j'ai très peu de temps de recul et de réflexion : je suis en permanence en flux tendu et en interaction avec des interlocuteurs tiers pour régler le flux des problèmes qui se présentent* » ou encore ce responsable de projets informatiques : « *Je suis un pompier, mon flot d'activités démarre dès le "feu du matin" (un système informatique qui a "planté" dans la nuit, par exemple) et [il] est entretenu ensuite par les différentes demandes, de mon chef qui fait irruption dans le bureau, de mes clients qui m'appellent ou de mes collaborateurs internes qui ont des questions à me poser* ».

Dans les deux configurations, le débordement des Obligations est souvent chronique et génère les longues durées de travail observées. Pour reprendre les termes d'un responsable de Système d'Information : « *J'en suis à un point où je gère seulement les urgences ; je ne réponds plus à mes mails, qui s'accumulent* », ou ceux d'une directrice du contrôle de gestion : « *J'ai tellement d'objectifs dans mon rôle que je ne parviens plus à les énoncer de tête* », ou encore ceux d'un responsable de site de production : « *Ce sont des journées de débile, où je ne prend même plus le temps de déjeuner... Mais c'est comme ça...* ».

Cette hypertrophie des Obligations résulte d'évolutions objectives et tangibles de la nature du travail attendu dans les organisations modernes, et en particulier de celui des managers : réduction de l'horizon temporel des activités (urgence et court-termisme), changements réguliers de périmètre et de nature d'activités liés à l'instabilité des systèmes économiques, accroissement des responsabilités confiées en conséquence de l'écrasement des structures hiérarchiques et de formes d'organisations de plus en plus *ad hoc*, accroissement du nombre des interlocuteurs et des donneurs d'ordres (clients, fournisseurs, sous-traitants, donneurs d'ordres internes, donneurs d'ordres externes, etc.), contrôle accru de la hiérarchie sur les cadences et sur les livrables (augmentation du nom-

bre des procédures imposées dans le cadre des dispositifs qualité, développement des processus de *reporting*), augmentation de l'intensité du travail attendue (tension sur les rythmes), repli des fonctions supports (par exemple, suppression des postes d'assistantes) qui conduisent à faire de plus en plus par soi-même.

Cette hypertrophie provient aussi en partie de l'emballage individuel à répondre au plus vite, au mieux et au plus grand nombre. Cela procède d'une tendance narcissique que nous avons, tous et toutes, à nous mettre en scène comme des individus performants, une tendance renforcée par les dispositifs d'évaluation de la performance individuelle et favorisée par les systèmes de communication en temps réel et embarqués (comme le courrier électronique et le téléphone portable). « *Moi, c'est comme cela, j'aime le travail bien fait, les choses carrées, alors, s'il faut déplacer la réponse aux mails le soir...* ».

Le corollaire de cette hypertrophie généralisée des Obligations est qu'il reste peu de temps (pour ne pas dire plus du tout) pour s'investir dans les autres registres de la motivation, à savoir les Initiatives et les Aspirations. Les Obligations sont hypertrophiées, et les Initiatives et les Aspirations sont passées sous silence. Comme le dit un directeur administratif et financier : « *Mes journées n'ont rien de bien alléchant. En général, je réponds aux demandes qui me sont faites. Je me suis habitué...* ».

En conséquence de cet état de fait, certains (il n'est pas simple, dans ce type de position, de le confier) font état de difficultés motivationnelles (du mal à se lever le matin, des troubles du sommeil, une fatigue chronique, des problèmes de santé). Certains remarquent une tendance à se comporter à la maison, comme au travail : « *Je finissais par faire du 5S, même à la maison!* », « *J'ai le sentiment d'être agressif au travail comme à la maison, de ne plus être disponible nulle part* ». D'autres, au contraire, cloisonnent soigneusement le monde de leur travail et celui de leur vie privée, et investissent de leurs envies uniquement le second, tel ce cadre administratif : « *En famille, je parle très peu de mon ennui au travail ; je ne veux pas polluer...* ».

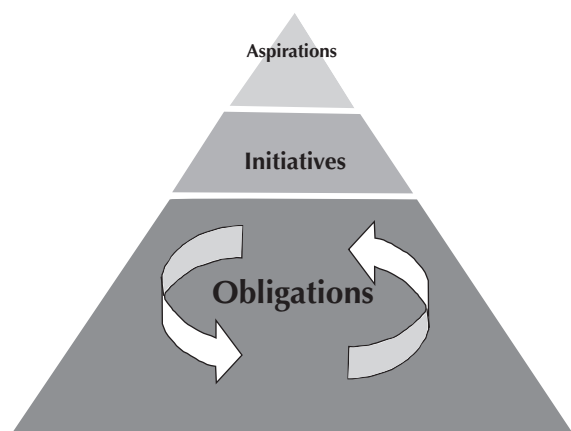
D'autres disent autrement leur lassitude en confiant, au détour d'une phrase, leur difficulté à envisager de faire le même travail encore vingt ans ! Beaucoup sont animés par un besoin de changement professionnel (besoin de changement de fonction, souhait d'une promotion, envie de rachat de leur entreprise ou de création d'une entreprise), jusqu'à des envies de changement plus radicales, comme, par exemple, ce directeur administratif et financier désireux de « *tout lâcher et [de] monter une chambre d'hôte à la campagne* ».

Nous avançons l'idée que l'hypertrophie des Obligations constatée produit l'épuisement professionnel dont les symptômes extrêmes (*burn-out*, suicides) sont actuellement surmédiatisés. La surreprésentation des Obligations dans nos journées de travail



conduit à une érosion de notre enthousiasme et de notre énergie en limitant l'accès aux autres sources de notre motivation que sont les Initiatives et les Aspirations professionnelles (voir la figure ci-dessous).

Le cercle vicieux de l'épuisement professionnel :



Ce cercle vicieux professionnel produit des effets sur nos façons d'être, non seulement au travail (il génère des individus surmenés, épuisés, en manque de sens, réactifs plutôt qu'inventifs), mais également dans nos vies personnelles : comment en effet être disponible pour répondre aux sollicitations de sa famille, de ses amis, de ses engagements citoyens, après s'être épuisé au travail ?

• *Deuxième constat : Un possible investissement des Initiatives et des Aspirations au travail*

Parmi les individus rencontrés dans le cadre de notre recherche, certains (5 sur 20) démontraient dans leur façon de travailler une capacité à contenir leurs Obligations et à investir les moteurs de leurs Initiatives et Aspirations.

Ces managers se distinguent par une « prise en main » déterminée de leurs Obligations, c'est-à-dire par un effort conscient et constant de régulation des demandes qui leur sont faites dans le cadre de leur rôle. Ils expliquent que s'ils laissent faire l'organisation, leurs Obligations seront toujours plus importantes : « Il n'y a pas de limites à ce que nous avons à prendre en charge », il faut donc « prendre la main, pour ne pas se faire manger ».

Pour ce faire – limiter leurs Obligations mais aussi accéder à leurs Initiatives et Aspirations – certains organisent des moments de recul, seuls (souvent le matin, avant l'arrivée des collègues, ou parfois le soir, après leur départ) pour régler les problèmes les plus complexes et/ou anticiper des enjeux futurs. D'autres se disciplinent à dire « non » à toutes les demandes qui ne leur paraissent pas pertinentes ou vitales : « J'éduque mes clients à une économie de réunions ; je propose souvent la conférence téléphonique plutôt que le déplacement lointain », explique ainsi un directeur clientèle.

Certains vont jusqu'à organiser des moments de respiration et de recul plus important, tel ce directeur

commercial d'une société de service : « Une fois par semaine, je bloque dans mon agenda une "journée blanche" ; c'est une journée sans rendez-vous, que je mets à profit soit pour réfléchir à de nouvelles offres, contribuer à mon club de professionnels sur des sujets prospectifs..., soit, parfois, pour résorber le trop plein de mes activités régulières ».

Étant en mesure de cantonner leurs Obligations, de les mener le plus efficacement possible, ils se mettent ipso facto en position de libérer du temps et de l'énergie pour accéder aux deux autres moteurs de la motivation.

Ils font état d'Initiatives très diverses : par exemple, ce directeur de production qui organise une réunion d'information mensuelle avec tous ses opérateurs pour prendre le temps d'échanger avec eux, leur expliquer l'évolution du carnet de commande ou ce directeur administratif et financier qui fait son « tour du matin ». « Je serre la main et prend le pouls de tous les collaborateurs présents. J'aime cela et cela me fait gagner beaucoup de temps dans la résolution de problèmes que je vais pouvoir avoir avec eux » ou encore ce coordinateur de projet qui fait le point avec son équipe, au café ou au déjeuner, de façon conviviale.

Les Aspirations sont, quant à elles, accessibles lorsque les deux premiers moteurs sont déjà régulièrement investis. Il faut en effet une certaine satisfaction au travail et une certaine confiance dans le rôle que l'on peut y jouer pour envisager d'y réaliser ses Aspirations. C'est le cas de certains des répondants rencontrés, telle cette responsable de R&D mue par un désir de faire avancer la science en proposant un projet de recherche inédit jusque-là dans son entreprise ou ce directeur de production souhaitant contribuer au fonctionnement harmonieux de son entreprise en cherchant à en améliorer résolument la politique de GRH, alors que rien ne l'y invite (il a par exemple décidé, de sa propre initiative, de mettre en place des entretiens d'évaluation annuels pour ses opérateurs de production) ou ce directeur de projets du bâtiment qui cherche à répondre à des appels d'offre de projets complexes nécessitant une expertise poussée de sa part.

• *Troisième constat : Une évolution de l'importance relative des trois moteurs avec l'âge des individus*

La réalisation (ou la non réalisation) des Obligations, des Initiatives et des Aspirations ne produit pas les mêmes effets chez les individus selon qu'ils ont trente, quarante, cinquante ou soixante ans.

Pour les individus jeunes, en début de carrière (jusqu'à trente-cinq ans environ), la place centrale occupée par les Obligations ne semble pas poser de problème. Le jeune professionnel cherche à confirmer sa place dans l'organisation et la prise en charge des Obligations est un facteur de motivation, même si celles-ci occupent l'essentiel de son temps de travail. Comme le dit ce jeune professionnel responsable opérationnel sur un site de production industriel : « Quand je rentre le soir, je suis

sur les rotules, mais je sais pourquoi je fais cela ; [mon entreprise a reconnu cela] en me proposant plusieurs promotions ». En revanche, pour un individu en fin de carrière, la surreprésentation des Obligations est facteur de démotivation. Deux stratégies différentes ont été observées pour les contenir : une délégation accrue ou un retrait. Comme le dit cet expert en audit comptable arrivant en fin de carrière : « ça y est, je sens que je commence à lâcher ; je délègue de plus en plus le travail routinier sans véritable valeur ajoutée et je me surprends à penser, vis-à-vis des plus jeunes, arrogants et ambitieux : vas-y, va prendre des baffes, nous, on les a déjà prises ! [...] Jamais je n'aurais agi comme cela, avant... ». Ce sont davantage les Aspirations, ces activités qui produisent du sens et un goût pour le dépassement personnel, qui sont sources de motivation avec l'avancée en âge. Le point d'inflexion ou de bascule sur le rôle relatif de chacun des moteurs se situe, selon nos observations, autour de la quarantaine. En effet, si les Obligations paraissent structurantes pour les jeunes professionnels, auxquels elles apportent tout à la fois un cadre rassurant de travail, des opportunités de consolider leur expertise professionnelle et des prises de responsabilités croissantes, elles deviennent, en revanche, démotivatrices après quarante ans, âge où l'expertise et la reconnaissance par les pairs semblent acquises. À cet âge, le désir d'une part plus importante accordée aux Initiatives et aux Aspirations commence à se manifester, et cela ira croissant.

#### La fertilité explicative du modèle

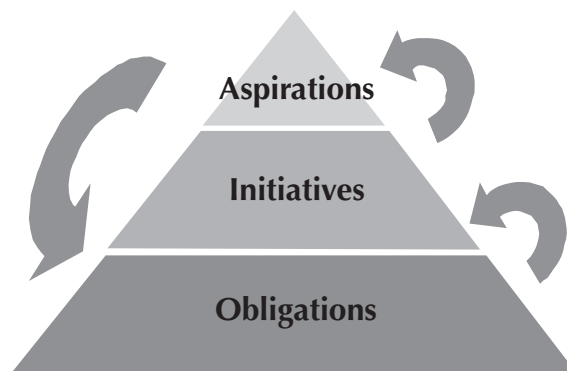
Trois apports, résultant de la mise en œuvre du modèle O/I/A, viennent compléter ceux de la psychologie humaniste (spécifiquement, des travaux de Maslow sur la motivation).

- *Premier apport : Les trois moteurs du modèle peuvent et doivent être investis simultanément (et non pas séquentiellement) par les individus au travail*

La dynamique du modèle provient de l'interaction existant entre les différents moteurs : l'accès au niveau des Initiatives, et *a fortiori* à celui des Aspirations, n'est possible que si nous remplissons nos Obligations. Si nous voulons atteindre le sommet de la pyramide, nous devons en fréquenter la base. Les Obligations ne doivent pas être considérées comme des formalités dont on doit se débarrasser. Elles constituent la base de notre propre fonctionnement. Elles sont structurantes en ce qu'elles nous aident à nous construire et à développer un sentiment d'appartenance, d'inclusion, un sentiment du travail bien fait. Dans la même logique, l'accès au niveau des Aspirations resterait fermé si, auparavant, nous n'avions pas pris le soin de veiller à satisfaire nos Initiatives. Dès lors que la dynamique est enclenchée, les trois moteurs doivent être investis en parallèle et sur la durée. La défaillance de l'un de ces moteurs nuit à la dynamique de l'ensemble et crée un déséquilibre générateur de démotivation.

Par contre, si, pour chacun de nous, l'enjeu est bien la régulation et l'investissement parallèle des trois moteurs O/I/A, nous avons également constaté que les mix relatifs des Obligations, Initiatives et Aspirations variaient avec l'âge des individus au travail. Cela signifie que l'attention portée aux différents registres d'activités (Obligations, Initiatives et Aspirations) ne sera pas la même selon la dynamique de carrière et l'âge de chaque individu considéré.

- *Deuxième apport – Le système est en auto-renforcement (flèche descendante du schéma de la figure ci-dessous)*



La dynamique vertueuse de la motivation au travail : Une fréquentation régulière et équilibrée des trois moteurs conduit, en retour, à revisiter le contenu de chacun d'entre eux. Les Obligations ne sont plus vues et abordées de la même façon une fois que l'on a accédé à ses Aspirations. On est en mesure de re-fréquenter ce niveau avec beaucoup plus d'acuité, de clairvoyance et de précision, nous laissant ainsi davantage de temps et d'énergie pour mieux fréquenter les deux autres niveaux, et ainsi de suite. Plus nous nous exerçons à dynamiser et à réguler ces trois niveaux de nos activités, plus la dynamique est en auto-renforcement : le fait d'accéder à ces Aspirations permet de revisiter différemment ses Obligations, dans le sens d'une priorisation encore plus aigüe, d'une économie de l'énergie mise à les réaliser, laissant, par la suite, plus de temps et d'énergie pour réinvestir le niveau des Initiatives et celui des Aspirations.

À l'inverse, une approche non équilibrée des trois moteurs conduit au blocage, à la crise dans le fonctionnement du système : c'est alors le cercle vicieux de l'épuisement professionnel.

- *Troisième apport : Loin d'être en opposition, l'intérêt individuel et l'intérêt organisationnel se renforcent mutuellement*

Les bénéfices du cercle vertueux de la motivation individuelle trouvent un écho au niveau organisationnel. Pour les employeurs, le fait de mobiliser des individus conscients et gardiens de la nécessité d'investir ces

trois moteurs génère des bénéfices majeurs au niveau du fonctionnement de l'organisation.

Tout d'abord, la mobilisation d'individus conscients et aptes à sérier leurs Obligations réduit le bruit et la surcharge organisationnels. Cela met fin, ou tout au moins, cela limite les jeux institutionnalisés de « ping-pong » et de « passage de patates chaudes » si typiques des organisations surmenées et qui génèrent tant de surtravail pour les individus. Lorsque les individus sont au clair sur la meilleure utilisation de leur propre énergie, ils contribuent moins à créer de fausses activités, ils ne participent pas à la génération de conflits qui n'ont pas lieu d'être. La pratique de la régulation des Obligations permet d'avoir des individus au travail qui sont polarisés sur les activités utiles.

Ensuite, le fait de mobiliser des individus attentifs à leurs Initiatives produit des organisations moins sujettes à l'absentéisme ponctuel ou chronique et améliore le climat interne et la qualité des relations, entre collègues et de collaborateurs à hiérarchiques.

Enfin, le fait de mobiliser des individus investissant le champ de leurs Aspirations produit des individus aptes au dépassement, à la proposition et à l'innovation. Cela est propice à l'identification d'idées nouvelles, d'améliorations et peut être à l'origine du lancement de nouvelles activités qui font sens pour l'organisation.

Dans notre échantillon, les individus les plus proactifs au niveau de la gestion de leurs Obligations (et donc en mesure d'investir leurs Initiatives et les Aspirations) étaient également très positivement évalués par leur hiérarchie, à l'image de ce responsable Logistique, qualité et production à qui son organisation a proposé quatre promotions significatives dans la courte carrière (de dix ans) qu'il vient d'y faire, tant son professionnalisme et ses capacités d'initiatives étaient reconnus ; ou ce responsable commercial d'une entreprise de service, sous la pression d'un LBO (*Leveraged Buy-Out*), que la Direction générale récompense régulièrement pour l'excellence de ses résultats commerciaux.

## LES PISTES D' ACTIONS OUVERTES PAR CE RENOUVELLEMENT DE L'APPROCHE DE LA MOTIVATION

Si notre approche propose un renouvellement de perspective consistant à confier davantage aux individus la gestion de leur propre motivation, il n'en demeure pas moins que les employeurs, et dans une moindre mesure les managers, ont à se poser la question des conditions qu'ils doivent réunir pour que cette recherche individuelle soit possible.

Sur ce terrain de la contribution des employeurs à une approche renouvelée de la motivation au travail, plusieurs directions d'action sont identifiables. Nous les

présentons ci-après. Il est intéressant de noter, à ce stade, que beaucoup de ces directions sont, de fait, orthogonales aux tendances actuelles du management et de l'organisation du travail. Cela donne la mesure indirecte du travail qu'il reste à faire dans ce domaine.

- *Direction 1* – Laisser le plus possible les individus maîtres de leur propre rythme dans la réalisation de leurs objectifs (*vs* imposer un contrôle de l'extérieur par des cadences prédéfinies ou dictées par les clients).
- *Direction 2* – Reconnaître la valeur et permettre des temps de travail seul, en introspection (*vs* imposer des réunions collectives pléthoriques).
- *Direction 3* – Mettre en place des lieux physiques propices au recul et à la réflexion individuelle, par exemple, des bureaux des solutions (*vs* instaurer des *open spaces* pour tout le monde).
- *Direction 4* – Être à l'écoute et reconnaître les initiatives individuelles (*vs* considérer que ces initiatives non prescrites par l'organisation sont « hors agenda » et donc peu importantes et non prioritaires).
- *Direction 5* – Reconnaître les aspirations de chacun et les accompagner, dans la mesure du possible (*vs* imposer des successions de postes, des trajectoires de carrières pré-formatées).
- *Direction 6* – Prendre en compte la dynamique des âges et la rupture introduite par la crise du milieu de vie dans l'accompagnement de la motivation des individus au travail et dans la gestion de leur carrière.

## CONCLUSION

L'objectif de cet article était de proposer un retournement de l'approche de la motivation et de montrer une voie encore peu explorée aux individus au travail. Cette voie prend ses racines dans le parti pris suivant : nous sommes chacun, les acteurs, les gardiens et les chefs d'orchestre de notre propre motivation. C'est à nous que revient la responsabilité de réguler nos Obligations, nos Initiatives et nos Aspirations et d'aborder les activités et les décisions de notre vie professionnelle avec cette grille de lecture.

Cette approche est, nous le croyons, une perspective plus responsabilisante et plus épanouissante que celle généralement proposée aujourd'hui, qui consiste à attendre de notre employeur, de notre manager ou d'un coach externe providentiel qu'ils génèrent la motivation qui nous fait défaut.

C'est également, selon nous, une des seules qui soit réaliste, en raison de la complexité et du chaos croissants à l'œuvre dans les organisations modernes. ■

## Annexe 1 – Méthodologie de la recherche – Enquête qualitative exploratoire

Nous avons interrogé vingt managers (hommes et femmes, travaillant au sein de petites et grandes entreprises, publiques ou privées), des entretiens pour chacun d'une durée de deux heures.

L'objectif était de mobiliser la méthode des agendas et de procéder avec chacun d'entre eux à une « autopsie d'une semaine ordinaire de travail ».

Cette analyse a eu lieu en trois temps :

### – Temps 1 de l'autopsie d'une semaine ordinaire : description des diverses activités du jour et de la semaine

Prenant pour base un agenda hebdomadaire vierge, nous avons avec chaque personne interrogée reconstitué les activités d'une « semaine ordinaire » (prenant comme règle que nous considérerions, par défaut, cette « semaine ordinaire » comme correspondant à celle ayant précédé l'entretien).

L'objectif était ici de décrire l'heure de départ du domicile, l'heure d'arrivée au travail, les différentes activités de la journée, l'heure de départ du travail, jusqu'à la mention d'éventuels temps additionnels de travail au domicile, dans la voiture, etc.

### – Temps 2 de l'autopsie d'une semaine ordinaire : chiffrage/caractérisation des activités

Nous avons ensuite procédé à une caractérisation des informations récoltées, en renseignant, pour chaque jour, puis (par cumul) pour chaque semaine, une série de critères (20), par exemple :

C1 : amplitude du temps « hors maison »/jour et /semaine ;

C2 : nombre d'activités différentes/jour (lignes différentes sur l'agenda) ;

C3 : nombre et durée des activités « seul » (seul : en période réflexion, ou de rédaction d'un rapport) ;

C4 : nombre et durée des activités à plusieurs (à plusieurs : en interaction au téléphone, en rendez-vous ou en face à face, en réunion, en présentation, etc.) ;

C5 : nombre d'interlocuteurs internes *vs* externes rencontrés par jour.

### – Temps 3 de l'autopsie d'une semaine ordinaire : explicitation des perceptions de la personne interrogée sur la question de sa propre motivation

Question 1 : Quelles sont les activités qui vous tiennent à cœur et que vous n'avez pas le temps de faire ?

Question 2 : Quelles sont, pour vous, les activités les plus motivantes (*vs* les moins motivantes) ?

Question 3 : Diriez-vous que votre travail est motivant ? Qu'il génère de la fatigue ? Du stress ? Explicitiez...

Question 4 : Êtes-vous enthousiaste pour ce que vous faites ? Cela a-t-il du sens ?

Question 5 : Qu'est-ce qui vous manque, aujourd'hui, dans votre travail pour vous épanouir ?

## BIBLIOGRAPHIE

ADAMS (J. S.), *Inequity in Social Exchanges*, Academic Press, 1965.

ALBERT (E.), BOURNOIS (F.), & ROUSSILLON (S.), *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles, 2006.

ALBERT (E.), *Le Manager est psy*, Les Éditions d'Organisation, 1998.

AUBERT (N.), *Le Culte de l'urgence – La société malade du temps*, Éd. Flammarion, 2004.

AUTIER (F.), *L'Anti-bible des RH*, Pearson-Village Mondial, 2009.

BRABET (J.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, 1993.

COURPASSON (D.) & DUPUY (F.), *Quand les cadres se rebellent*, Vuibert, 2008.

DEJOURS (C.), *Souffrance en France - La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, 1998.

DEJOURS (C.), *Suicide et travail : que faire ?*, PUF, 2009.

GAULEJAC DE (V.), *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.

GAUTIER (B.), *Le Manager Coach*, Dunod, 2008.

HERZBERG (F.), *Work and the Nature of Man*, The Mentor Executive, 1996.

ISNARDS DES (A.), *L'Open space m'a tuer*, Hachette, 2008.

LE GOFF (J. P.), *Le Mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, 1996.

LE SAGET (M.), *Le Manager intuitif*, Dunod, 2006.

LEVY-LEBOYER (C.), *La Motivation au travail*, Éditions d'Organisations, 2006.

LEVY-LEBOYER (C.), *Remotiver au travail*, Eyrolles, 2007.

MASLOW (A.), *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954.

MASLOW (A.), *Devenir le Meilleur de soi-même*, Eyrolles, 2009.

RAMBOATIANA (S.) & ROUX-DUFORT (C.), *Vive l'incompétence !*, Pearson-Village Mondial, 2009.

ROETHLISBERGER (F.J.), DICKSON (W.J.) & WRIGHT (H.A.), *Management and The Worker*, Harvard University Press.

TAYLOR (F. W.), *Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

TRIST (E.) & BAMFORTH (T. K.), "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting", *Human Relations*, 4(3), 1951.

VROOM (V.), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, 1964.