

Etre motivé(e) au travail... Mais par quoi au juste?

OPINION PHILOSOPHIE & MANAGEMENT

Le plaisir au travail : une utopie pour beaucoup, une réalisation pour certains, un facteur de motivation scientifiquement établi pour Jacques Forest, psychologue organisationnel spécialisé dans les problématiques de travail, conférencier et professeur titulaire à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM).

Avec le Dr. Forest, PhiloMa poursuit son cycle de conférences sur les fondements de l'approche « Entreprises libérées » qui fait le pari d'un certain plaisir et d'une autonomie féconds au travail. Mais au-delà des mots, de choix idéologiques assumés et de certaines expériences réussies humaine-ment ainsi qu'économiquement, quels sont les faits scientifiques qui viendraient supporter ce type d'approche ? Jacques Forest a éclairé les réflexions sur un sujet essentiel de la gestion de ressources humaines en entreprise : la qualité des motivations au travail.

« La motivation est un concept central en gestion des ressources humaines, puisqu'elle fait référence aux efforts et à l'énergie investis dans le travail. Cette énergie sert à déclencher et à réguler les comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi [...] Mais encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés. Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques différentes», explique le Dr. Forest qui plante ainsi le décor. Il sait de quoi il parle : expert en motivation, il a notamment conseillé certaines équipes en charge des athlètes olympiques canadiens à Sotchi, à Rio et à P'yöngch'ang.

TROIS CATÉGORIES DE MOTIVATION

Son principal cadre de référence est la théorie de l'autodétermination (TAD), développée par Edward Deci et Richard Ryan depuis les années 80. La TAD souligne l'importance des motivations dites autodéterminées; elle utilise des concepts connus mais les articule de manière structurée et confirmée sur la base des données quantitatives réunies par l'équipe de recherche du Dr. Forest, mais également par le truchement des efforts internationaux de plusieurs dizaines de chercheur(e)s (voir le site web ici : www.selfdeterminationtheory.org). La TAD distingue les grands types de motivation suivants, que l'on peut regrouper en trois catégories :

1. La motivation autonome

Le plaisir (motivation intrinsèque) qui est positivement et plus fortement corrélée au bien-être que les autres types;

Le sens (motivation identifiée) de ce que l'on fait, qui est positivement et plus fortement corrélée à la performance que les autres types;

2. La motivation contrôlée

L'orgueil (motivation introjectée), associée à la volonté de dominer les autres, à attirer l'attention sur soi ;

Les récompenses (motivation extrinsèque), qu'elles soient matérielles (monétaires,...) ou sociales (symbole de reconnaissance par le chef,...) ;

3. L'amotivation ou la démotivation

(absence ou manque de motivation), qui est associée à l'impression que, malgré nos efforts, notre travail n'a aucun impact positif.

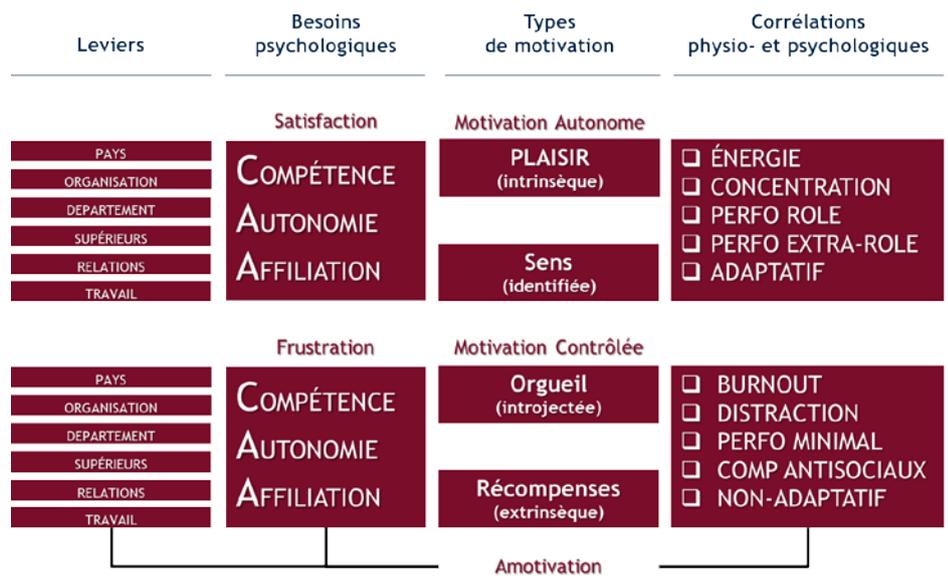
Le tableau en page suivante du professeur Jacques Forest résume la TAD en un slide ►

qui servira de référence pour le reste du présent article.

TOUTES LES MOTIVATIONS NE SE VALENT PAS

Un des points essentiels de la théorie de l'autodétermination réside dans sa distance par rapport à deux idées populaires concernant la motivation :

- La première idée, la plus répandue dans les entreprises, fait le postulat (que McGregor appelle la théorie X) que, naturellement, l'homme n'aime pas travailler et qu'il faut donc mettre en place des systèmes de contrôle et de récompenses/punitions pour aiguïser sa motivation et assurer la qualité de son travail. La TAD s'inscrit en faux par rapport à cette vision du monde et converge avec la théorie Y de McGregor) : l'homme se motive de façon autonome au travail, pour autant qu'une série de facteurs soient présents et ne soient pas (trop) frustrés.
- La seconde idée est celle d'un relativisme selon lequel toutes les motivations se valent et dépendent principalement des inclinations naturelles ou choisies par les individus. En d'autres



Source : Jacques Forest, ESG

termes, certains seraient motivés par l'argent et d'autres par des facteurs différents mais tous seraient également heureux quand ils obtiennent ce qui les motivent. La TAD s'inscrit également en faux par rapport à cette idée. Pas pour des raisons morales ou éthiques,

mais sur base d'analyse scientifiques : celles-ci montrent des corrélations positives fortes entre les motivations autonomes et caractéristiques physiologiques associées au bien-être (vitalité, concentration, pas de somatisation ni sécrétion néfastes,...) et des comporte-

LA MOTIVATION AU TRAVAIL
 Jacques Forest Uqam, Montréal
 PhiloMa 19.02.18

3 BESOINS FONDAMENTAUX & INNÉS quel que soit l'âge, l'origine

	comment les FRUSTER	comment les STIMULER
COMPÉTENCE Je suis capable Je fais des progrès	critiquer	- permettre d'apprendre, de grandir - reconnaître la valeur - aider à découvrir ses forces
AUTONOMIE Je peux faire des choix (dans un univers de contraintes)	contrôler	- donner de la liberté pour atteindre les buts
AFFILIATION J'aime, je suis aimé	rejeter	- investir dans la relation, le lieu - soutenir, écouter, accueillir

5 TYPES DE MOTIVATIONS

- 1 PLAISIR** = M^o INTRINSÈQUE
La tâche en soi me remplit de joie (flow)
- 2 SENS** = M^o IDENTIFIÉE
La tâche est utile à du sous, traduit mes valeurs.
- 3 ORGUEIL** = M^o INTROJCTÉE
La tâche me procure reconnaissance, ego, évite la honte
- 4 RÉCOMPENSE** = M^o EXTRINSÈQUE
La tâche m'apporte un gain financier, social, évite des punitions
- 5 A-MOTIVATION** La tâche me laisse indifférent.

Si vous stimulez ces motivations, vous obtiendrez...
 - performance intra-extra-rôle
 - vitalité
 - concentration
 - adaptabilité

burnout
 cynisme
 distraction
 performance minimale
 comportements antisociaux
 non-adaptabilité

Orgueil et récompense, c'est le FAST FOOD de l'être humain!
 Plaisir et sens, c'est la meilleure médecine qu'on puisse s'administrer!

Des collaborateurs HEUREUX est-ce bien RENTABLE?
 1\$ investi dans le bonheur → 3,19\$ rapportés par performance
 ou alors...
 coûts liés à maladie, désengagement etc.

6 FACTEURS POTENTIELLEMENT DÉFAVORABLES ou FAVORABLES

	DÉFAVORABLES	FAVORABLES
PAYS	politique opaque injuste	politique ouverte transparence
ORGANISATION	culture du contrôle, de la peur	culture positive
DÉPARTEMENT	environnement néfaste	environnement favorable
SUPÉRIEUR(S)	salaires faibles (etc.)	bienveillance
RELATIONS	méfiance, non-relat...	plaisir ensemble, résolution des conflits
TRAVAIL	sans intérêt, dégradant	intéressant

Une entreprise a distribué des montres FIT BIT à ses employés... Récompense promise pour les + performants. Résultat: ils trichaient en passant la montre à leur fils etc.

Sachez identifier votre 'sweet spot' (Gore)
 Capacité
 plaisir
 pertinence pour l'entreprise

Micro-leçon de management
 Comment puis-je aider à gagner
 - compétence
 - autonomie
 - affiliation?

Et comment faire pour diminuer les frustrations?

Résumé par Philippe Brasseur - www.philippebrasseur.be

ments jugés positifs tels une plus grande adaptation aux situations, plus de créativité,...). De même des études scientifiques montrent des corrélations positives toutes aussi fortes entre les motivations contrôlées et des problèmes physiologiques et psychologiques (burnout, épuisement émotionnel, cynisme,...) et une moindre performance à plus long terme. Les motivations contrôlées ne constituent en fait que des motivations compensatoires qui ne fournissent pas suffisamment de nutriments psychiques et émotionnels à long terme pour l'individu. Le Dr. Forest compare d'ailleurs les motivations autonomes à des fruits et légumes et les motivations contrôlées à des junk foods pour l'esprit. Ainsi, concernant l'argent, des recherches ont montré qu'une prépondérance des motivations contrôlées chez les individus pouvait engendrer des conséquences néfastes et des comportements socialement dommageables. Pour le comprendre, évoquons le cas d'une entreprise agro-alimentaire où l'octroi de primes aux ouvriers par insecte extrait des légumes avant conditionnement a induit les ouvriers à acheter eux-mêmes des insectes et à les mettre dans les légumes... pour pouvoir les en retirer !

ENVIRONNEMENT OPTIMAL, MOTIVATION ET PERFORMANCE : UN LIEN FORT ET MESURÉ

On le pressent intuitivement et le Dr. Forest et ses collègues l'ont mesuré et publié : chaque dollar investit dans la création d'un environnement optimal selon la TAD (c'est-à-dire qui favorise le plaisir et le sens au travail) rapporte jusqu'à 3,19 dollars, soit par l'augmentation directe de performance soit par la réduction des coûts (absentéisme, etc.). Il ne faudrait pourtant pas en déduire que la TAD est le nouveau graal pour maximiser les profits des entreprises. Comme se plaît à le rappeler Jacques Forest, « la meilleure façon de faire de l'argent, c'est de ne pas vouloir en faire ». Et inversement. Alors, comment la TAD opère-t-elle concrètement ? « La force de la TAD par rapport à d'autres théories (par exemple habilitation, mobilisation, implication, théorie des attentes, citoyenneté organisationnelle, fixation d'objectifs, autonomisation, etc.) est le fait qu'elle couvre à la fois les différents types de motivation (qualité) et leur présence (quantité) » résume Jacques Forest. L'approche de la TAD consiste donc d'abord à analyser les motivations des membres d'une organisation puis à étudier la présence ou absence de facteurs ou

leviers stimulant les différents types de motivation et, enfin, à préconiser des mesures pour rétablir des équilibres rompus ou manquants. Or, pour stimuler les motivations, il faut agir sur les besoins psychologiques des individus, tels qu'identifiés par la TAD.

TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES PRIMORDIAUX

« Oubliez les besoins de Maslow », s'est exclamé le Dr. Forest en conférence, « les recherches empiriques de la TAD ont démontré que le tiercé des besoins psychologiques primordiaux, innés et universels, dont la satisfaction est strictement nécessaire pour assurer le bien-être des individus, est le suivant :

1. Compétence (le sentiment d'être compétent, d'avoir du succès dans ce que l'on entreprend) ;
2. Autonomie (la capacité de pouvoir faire des choix dans un cadre donné) ;
3. Affiliation (le sentiment d'appartenance à un groupe).

Certes, il est d'autres besoins ou attentes, telle la sécurité physique et financière, qui peuvent avoir une importance plus ou moins grande selon les individus. Les trois besoins repris ci-dessus sont statistiquement les plus importants et ce quel que soit l'âge, la culture ou le niveau d'éducation des travailleurs. Ces besoins sont à l'homme ce que la terre, l'eau et le soleil sont aux plantes : toutes ont absolument besoin des trois, même si c'est à des degrés divers (le cactus a besoin d'eau, mais moins que le nénuphar).

Les résultats de recherche montrent ainsi invariablement (dans des pays avec cultures très différentes, dans des secteurs d'activité très variés et pour des populations de formation et d'âges différents) que la satisfaction de ces trois besoins augmente la motivation autonome tandis que la frustration de ces mêmes besoins (par exemple diminuer l'autonomie) augmente la motivation contrôlée (pour compenser cette frustration).

A titre d'exemple, le professeur Forest évoque les problèmes que connaissent les hôpitaux canadiens depuis plusieurs années : face à la pénurie d'infirmières, l'Etat a tenté de les « motiver » à en faire plus en leur payant des « bonus ». Loin de stimuler leur productivité, cela l'a réduit et a contribué à une diminution de la qualité des soins. Selon la TAD, il eût été préférable de consacrer les mêmes ressources financières à reconnaître les problèmes auxquels étaient confrontées les infirmières, à veiller à ce que leurs supérieurs hiérarchiques les soutiennent, à augmenter les ressources mises à leur disposition,...



Jacques Forest

LIENS DIRECTS AVEC LES ENTREPRISES LIBÉRÉES ET OPALE

Les études scientifiques réalisées par Forest et ses collègues « TAD » sont importants en eux-mêmes. Dans le cadre du cycle PhiloMa sur les fondements des entreprises libérées (EL) et Opale, ils ont en outre l'immense avantage de confirmer que ces approches managériales ont des fondements psychologiques extrêmement solides. En effet, il n'aura pas échappé à ceux qui connaissent un peu les principes promus par Isaac Getz et Frédéric Laloux (qui sont relativement convergents) que ces principes visent essentiellement à satisfaire les besoins psychologiques mis en avant par la TAD et validés scientifiquement.

Ainsi, chacun des trois principes fondamentaux des EL correspond à l'un des trois besoins psychologiques innés et universels de chaque être humain :

- Le respect de l'égalité intrinsèque de chaque membre de l'organisation contribue à satisfaire le besoin d'affiliation sociale ;
- La culture d'auto-direction mise en place dans les EL rencontre directement le besoin d'autonomie des individus ;
- Le souci de contribuer au développement et la réalisation de soi au travail dans les EL contribue enfin à satisfaire le besoin en termes de compétence.

En d'autres mots, nous pouvons conclure : TAD et EL, même combat ! ●

LAURENT LEDOUX & CLAUDINE VLAJCIC ✍