

17. MOTIVATION ET IMPLICATION PROFESSIONNELLES

Sandra Michel

in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail

De Boeck Supérieur | « Ouvertures sociologiques »

1998 | pages 403 à 421

ISBN 9782804127558

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/traite-de-sociologie-du-travail--9782804127558-page-403.htm>

Pour citer cet article :

Sandra Michel, « 17. Motivation et implication professionnelles », *in Michel De Coster et al., Traité de sociologie du travail*, De Boeck Supérieur « Ouvertures sociologiques », 1998 (2^e éd.), p. 403-421.

DOI 10.3917/dbu.coste.1998.01.0403

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Motivation et implication professionnelles

Sandra MICHEL

Pourquoi poser la question des attitudes au travail dans un traité de sociologie ? Une fois que l'on a décrit la structure d'une organisation, son fonctionnement et ses mécanismes sociaux, il reste encore à éclaircir la question du "pourquoi les individus souhaitent/acceptent d'en faire partie ?" La réponse la plus simple se situe dans le registre économique ; mais la moindre observation d'un collectif de travail montre bien que le salaire est parfaitement insuffisant pour rendre compte des comportements des individus. La conscience professionnelle, la vigilance, l'attention, le plaisir ou la souffrance, etc., bref tout ce qui fait que des compétences sont plus ou moins bien utilisées n'est pas explicable uniquement parce qu'il existe un salaire.

Pour y voir clair, il faut différencier trois questions bien souvent mélangées :

- pourquoi les individus s'impliquent-ils dans leur rôle professionnel ?
- pourquoi les individus tirent-ils satisfaction de leur situation professionnelle ?
- pourquoi les individus sont-ils motivés par leur travail ?

Derrière ces questions se profile l'hypothèse que l'implication, la satisfaction et la motivation sont trois choses différentes (Michel, 1989).

- L'implication concerne la manière dont l'individu se projette et s'identifie dans son travail. Si l'implication est forte, l'individu se définira au travers de son rôle professionnel (il dira "je suis plombier ou comptable" avant de dire "j'ai trois enfants, je suis auvergnat ou je suis passionné de cyclisme"). Cet investissement dans le rôle professionnel l'oblige — qu'il en soit satisfait ou non — à adopter des comportements bien particuliers vis-à-vis de l'organisation : sentiment de responsabilité, engagement, travail supplémentaire. L'implication va donc déboucher sur un type de relation entre l'individu et l'organisation, l'individu et son travail.
- La satisfaction concerne un résultat à la suite d'attentes, conscientes ou non, formulées ou non. On n'est pas satisfait en soi mais parce qu'il y avait en amont une motivation. La satisfaction est donc un constat, un moment

et non pas une dynamique. Elle peut avoir des sources intrinsèques ou extrinsèques mais elle n'existe pas en dehors de ces sources.

- Enfin, la motivation est un thème beaucoup plus large qui fait référence au projet personnel et à la manière dont il va se modifier tout au long des expériences de vie, professionnelles en particulier. La motivation est donc une dynamique, un mouvement qui pousse à agir et qui oriente l'énergie des individus. Elle ne peut s'analyser uniquement dans la sphère du travail car celle-ci n'est que la conséquence d'une organisation intrapsychique plus profonde. Avec la motivation, on est donc plus encore qu'avec l'implication dans le registre de la personnalité. Des diverses approches de cette dernière naîtront diverses manières d'aborder la motivation.

Une des questions clés qui se pose aujourd'hui dans le monde du travail concerne non pas tant chacun de ces termes mais leur articulation, entre eux et avec l'organisation du travail. Comment l'organisation peut-elle influencer l'implication et la motivation ? Comment la motivation joue-t-elle sur l'implication ? Et comment ces deux dernières modifient-elles la satisfaction ? Si la motivation évolue, l'organisation s'en trouve-t-elle du même coup modifiée ? De telles questions sont particulièrement pertinentes au moment où les entreprises vivent des changements organisationnels — techniques, de modes de management, stratégiques — et que ceux-ci font évoluer les équilibres fragiles qui existaient entre ces trois termes.

Or l'articulation que nous cherchons à cerner repose à la fois sur des soubassements conceptuels et sur des pratiques qui jouent en même temps sur les trois termes.

Après avoir décrit les repères théoriques qui expliquent le lien entre chacun de ces termes, nous explorerons au travers d'un exemple la manière dont l'implication et la motivation s'influencent réciproquement. Nous mettrons de côté la satisfaction, car elle nous semble beaucoup mieux isolée que les deux autres termes. Dans la littérature, elle est toujours positionnée comme une conséquence et on ne trouve absolument pas les ambiguïtés conceptuelles que l'on rencontre entre l'implication et la motivation.

LA CONCEPTION DE LA PERSONNALITÉ : UNE ARTICULATION THÉORIQUE ENTRE MOTIVATION, IMPLICATION ET SATISFACTION

Plutôt que de passer en revue toutes les théories de la motivation, de la satisfaction et de l'implication, nous chercherons d'emblée à mettre en lumière les liens qui existent entre ces trois termes. En effet, suivant la manière de concevoir l'homme au travail et l'homme plus généralement, les diverses écoles vont construire des systèmes de pensée qui vont expliquer les différentes attitudes au travail et articuler leurs relations.

L'élément structurant de ces systèmes de pensée nous semble être la vision de la personnalité — à mi-chemin entre la psychologie, la philosophie et l'idéologie. C'est dans la manière de comprendre le fonctionnement humain que se trouvent les racines de telle ou telle approche de l'implication, de la motivation, de la satisfaction.

Il faut donc remonter à pareilles visions pour analyser à la fois ces attitudes et leur liens.

Une vision mécaniste ou l'homme grenouille

Une première vision — première historiquement et sans doute aussi dans les représentations des responsables d'entreprises en France — imagine que l'homme fonctionne mécaniquement à partir de la satisfaction de ses besoins. Le système psychologique de base concerne donc la relation existant entre besoin et motivation. S'il y a besoin, alors il y a recherche de la satisfaction du besoin : c'est ce que l'on appellera motivation. Inversement, dès que le besoin est satisfait, la motivation s'arrête. Ce schéma dit de réduction de tension repose sur une idée chère aux physiologistes de la fin du siècle dernier : c'est l'homéostasie (Cannon, 1939) qui explique la plupart des comportements de la vie. Nous cherchons toujours à revenir à un état zéro, un état sans tension, dit normal, état d'équilibre vers lequel nous tendons chaque fois qu'il est menacé. Ce fonctionnement homéostatique allait bien sûr fournir une base à la fois simple et apparemment claire à l'explication de la motivation. Avec l'enchaînement besoin/tension/rupture de l'équilibre/action/réduction de tension/retour à l'équilibre, va se développer une vision mécanique de la motivation qui n'est autre que ce mouvement provoqué par la rupture d'équilibre. Sans aller trop loin dans des raccourcis audacieux, il nous semble que ce courant est profondément proche du courant béhavioriste. Finalement, le schéma S-R correspond très bien à cette première vision de la personnalité. Le besoin joue le rôle du stimulus et la motivation celui de la réponse. Le résultat en est la satisfaction.

Des besoins physiologiques — le taux de glucose dans le sang, le besoin de dormir — on va passer au psychologique et parler des besoins psychiques. L'extrapolation du physiologique au psychologique fut faite en particulier par Richter. Mais c'est surtout Maslow (1954) et sa célèbre pyramide qui va développer une théorie complète sur cette relation entre besoin et motivation. Pour Maslow, les besoins fondamentaux qui expliquent et sous-tendent la motivation humaine sont au nombre de cinq¹ : besoin physiologique, besoin de sécurité, besoin social, besoin d'estime et besoin d'actualisation/réalisation de soi. De plus, ces besoins sont hiérarchisés de telle manière que chacun d'entre eux ne fonctionne — c'est-à-dire ne provoque l'action — que si le besoin

1. On parlera ici de théorie du contenu puisque Maslow et ses disciples chercheront à isoler ce qu'il y a "à l'intérieur" de la motivation, à savoir les besoins.

inférieur est lui-même comblé. Ainsi, il ne faut pas demander à un homme qui a faim d'être motivé si on lui propose de la sécurité, voire de l'estime. Pour le motiver, il faut lui offrir de la nourriture. Cette hiérarchisation joue aussi dans l'autre sens : quand un besoin arrive à saturation, il est inutile d'attendre qu'il soit source de motivation. Il faut au contraire proposer des actions qui stimulent le besoin supérieur. Ainsi on ne parviendra pas à motiver un homme en sécurité et qui mange tous les jours à sa faim en lui offrant encore plus de sécurité ; il faut lui offrir de l'intégration dans un groupe, un climat chaleureux, des relations humaines conviviales, etc., bref, ce qui relève des besoins sociaux.

Nous ne reviendrons pas sur les critiques qui ont été faites à cette pyramide, à son caractère universel et systématique qui signifierait que toute motivation humaine individuelle ou de groupe fonctionne sur un modèle unique et qu'il serait possible d'en décrire de manière quasi exhaustive le contenu.

Le point que nous retiendrons est plutôt ce côté mécanique, imparable, qui nous amène à voir la motivation comme une sorte de réflexe, un système bien huilé qui s'enclenche presque malgré l'individu. Si l'on appuie sur la bonne touche, alors la motivation doit se mettre en route. Cette vision est aujourd'hui très présente dans les entreprises qui recherchent au travers d'un certain nombre de recettes la manière de créer à coup sûr de la motivation, comme si celle-ci pouvait être engendrée de l'extérieur, comme si celle-ci pouvait être maîtrisée par l'organisation.

Pareille approche va donner lieu à toute une série de recherches qui vont tenter d'isoler les touches qui enclenchent la motivation. Comme celle-ci est très difficilement perceptible, on va la mesurer au travers de ce qu'elle est censée provoquer, à savoir de la satisfaction. Le raisonnement sous-jacent sera alors le suivant : la satisfaction au travail est ressentie par les individus ; on peut donc l'appréhender au travers d'échelles de mesure. La satisfaction est donc la meilleure façon de savoir s'il y avait ou pas en amont un besoin, donc une motivation. On constate un glissement sémantique entre motivation — inobservable — et satisfaction, et, par ce glissement, on admet l'idée que s'il y a l'une, il y avait l'autre.

Herzberg (1966) va illustrer avec brio ces recherches sur les facteurs de satisfaction, mettant à jour le fait que deux séries de facteurs existent :

- les premiers dits "d'hygiène" permettent, si on les active, d'éviter l'insatisfaction sans toutefois générer de la satisfaction (politique générale, salaire, mode de supervision, conditions de travail, etc.) ;
- les seconds dits "moteurs" qui, si on ne les active pas, n'engendrent pas d'insatisfaction mais ils créent de la satisfaction si on les stimule (contenu du travail, progression de carrière, etc.).

Ainsi on constate que ces théories de la motivation lient fortement motivation et satisfaction sans toutefois offrir de définition claire du premier terme si ce n'est au travers des besoins. Pourquoi les individus ont-ils tel ou tel besoin ? La

question est renvoyée soit à la philosophie soit à des généralités vagues sur la nature de l'homme. Dans ce premier cadre conceptuel, l'implication est très souvent perçue comme un comportement prouvant la motivation. Elle est en quelque sorte un pont, une passerelle qui atteste de la motivation et précède la satisfaction. On lit par exemple : "si vos salariés sont motivés, ils s'impliqueront davantage dans leur travail et en retireront donc plus de satisfaction" (Herzberg, 1966). On retrouve dans ce type d'enchaînement la logique mécaniste du schéma de réduction de tension : besoin entraîne motivation entraîne implication entraîne travail performant entraîne satisfaction. En fait, du besoin à la satisfaction, on pourrait dire que le passage par le couple motivation/implication est presque superflu tellement il semble évident que s'il y a besoin, il y aura motivation et que si la motivation existe, elle déclenchera un type de comportement professionnel allant dans le sens de la performance et de la satisfaction. Ce cercle vertueux amènera des auteurs comme Porter et Lawler (1968) à inscrire dans des schémas en boucle le lien existant entre tous ces termes. Insistons sur le fait qu'alors l'implication ressort très peu comme un concept clé : elle n'apporte pas grand chose à cette vision maîtrisée du fonctionnement humain.

Une vision psychologisante ou l'homme en catégorie

Une seconde vision de la personnalité va complexifier sans le renier le schéma béhavioriste : la personnalité est vue comme un ensemble de traits. Le repérage d'un trait permet de prédire un comportement. Le rôle — scientifique — du psychologue consiste à trouver les traits les plus discriminants puis à les mesurer. Cette approche va être renforcée par deux idées :

- celle de l'autonomie fonctionnelle qui consiste à considérer que quand une tendance s'est créée, elle acquiert une indépendance par rapport aux pulsions qui lui ont donné source et se développe de manière autonome ; on va donc pouvoir progressivement "oublier" les pulsions et les mécanismes qui sont à la source des traits pour se focaliser sur leur présence ;
- celle de la stabilité des attitudes et des intérêts qui font que, derrière la mesure et l'analyse, se trouve la possibilité de prédire des comportements.

Une telle vision est — comme la première — fortement centrée sur l'individu comme source du comportement mais elle ajoute l'idée qu'au-delà de besoins universels, il est nécessaire de comprendre la structure de chaque individu pour parler de motivation. On va en quelque sorte individualiser l'approche mécaniste grâce à des outils variés qui isoleront les caractéristiques de chacun.

L'ensemble des travaux psychotechniques correspondent à cette école qui cherchera sans cesse à affiner les traits explicatifs du comportement.

Que deviennent alors la motivation et la satisfaction ? La motivation est alors bien souvent assimilée aux intérêts, eux-mêmes issus de la structure de la personnalité. Elle est donc encore relativement mécanique mais dans une

logique fortement individuelle : ce sont les besoins propres à l'individu, compte tenu des traits saillants de sa personnalité, qui créent la motivation et non plus des besoins universels. On individualise, on personnalise et on fait donc de chaque individu un terrain spécifique. La satisfaction sera alors le résultat d'un intérêt individuel comblé dans un environnement propice.

Dans un tel système, l'implication, vue comme un trait de personnalité, tient donc une place tout à fait particulière puisque que l'on peut la mesurer et donc s'appuyer sur elle pour prévoir des comportements professionnels. Or ces comportements sont les seuls qui font apparaître une corrélation avec la performance² : ni la satisfaction ni la motivation, concepts trop flous pour permettre ce genre de mesure ne laissent paraître de corrélation stable. L'implication est donc pour les entreprises une forme de garantie de productivité beaucoup plus fiable que n'importe quelle satisfaction ou motivation : elle est stable, ce qui signifie que si l'on recrute un salarié impliqué, il a de fortes chances de le rester.

Ceci explique deux confusions classiques (Michel, 1989) dans les entreprises :

- entre motivation et implication — les entreprises disent vouloir des salariés motivés alors que ce sont des salariés impliqués qu'elles recherchent ;
- entre implication et satisfaction — des salariés impliqués sont des salariés heureux alors que ce lien n'a jamais pu être démontré³ ; il existe des individus très impliqués et mécontents de l'être ; ils s'en veulent de ne pas passer plus de temps avec leur famille, ils s'en veulent de ramener du travail chez eux, ils s'en veulent de ne pas prendre toutes les vacances auxquelles ils ont droit ; mais rien n'y fait, la relation au travail est telle qu'ils ne peuvent faire autrement.

Le modèle du salarié impliqué fait à tel point partie de la culture de diverses entreprises et catégories professionnelles qu'on voit mal comment le dépasser. Surtout dans une logique où il résulte de l'idée que "quand on est — on naît — impliqué, c'est pour la vie".

Deux critiques générales peuvent être faites à cette approche de la personnalité.

- Bien souvent, on arrive à une vision d'où l'aspect dynamique est absent. On décrit de manière analytique toute une série de traits qui sont comme des "tranches" côte à côte, mais on rend très mal compte de l'articulation qui existe entre les traits et de la manière dont ils interagissent entre eux. Ceci explique d'ailleurs que l'essentiel de l'expertise des psychologues utilisant un test consiste justement à recréer cette dynamique, à faire la synthèse et à éviter de rester avec une série d'informations déconnectées les unes des autres.

2. Pour une synthèse des études sur ce sujet, voir Ripon (1983).

3. Voir la synthèse des études sur le sujet de Frances (1981).

- on minore jusqu'à parfois l'oublier la place de l'environnement dans le développement des comportements. Quelle que soit l'organisation, le contenu du travail ou le système de récompense, un individu impliqué le sera de toute façon. Les facteurs extérieurs ne joueront qu'à la marge pour augmenter ou diminuer l'implication. On risque ainsi de passer à côté de la manière dont l'organisation peut développer voire générer de l'implication.

Une vision cognitive ou l'homme rationnel

Une troisième école va se pencher sur les attitudes au travail en insistant sur la dimension cognitive⁴ qui explique l'action. La vision de l'homme sous-jacente met l'accent sur la négociation, le calcul, la stratégie individuelle compte tenu de contraintes précises. On partira de postulats tel celui développé par McClelland (McClelland *et alii*, 1953) qui considère que toute motivation humaine se fonde sur deux attitudes : le besoin de réussite et la peur de l'échec.

Dès lors, chacun, avant d'agir et de manière en partie inconsciente, va peser le pour et le contre, évaluer ses chances et calculer des probabilités. Derrière ce modèle apparaît une idée clé, celle de la rationalité. Nous serions des êtres raisonnables et nos comportements peuvent donc s'expliquer — et se prévoir — grâce à un simple bon sens logique qui nous habite tous.

La motivation devient affaire de calcul ; face à toute décision — car la motivation suppose toujours à un moment qu'il y ait choix de faire un effort — trois questions sont posées (Vroom, 1964).

- Est-ce que j'ai des chances d'arriver à faire telle chose ? Quelles sont mes chances de réussite face à telle action à entreprendre ? C'est ce que l'on appellera le niveau d'"expectation" ou l'"expectance". Dit autrement, c'est la relation perçue entre le degré d'effort et le degré de performance.
- Si je fais cette action, me permettra-t-elle vraiment d'obtenir la récompense/le résultat visé ? On évalue ainsi "l'instrumentalité" du choix. C'est la relation perçue entre le résultat de l'effort et la récompense.
- Cette récompense/ce résultat a-t-il vraiment de la valeur pour moi ? C'est ce qu'on appelle la "valence" attribuée par l'individu à la récompense.

La combinaison de ces trois réponses va donner la tonalité de la motivation, sachant qu'il suffit que la réponse à l'une de ces questions soit négative pour que la motivation soit nulle.

Imaginons un agent de maîtrise à qui l'on propose de s'inscrire à une formation présentée comme facilitant le passage au statut de cadre. S'il se sent

4. On peut aussi faire entrer dans cette école la "théorie des buts" de Locke qui insiste sur l'évaluation faite par chacun des actions à réaliser en partant de ses buts personnels (Locke, 1968).

profondément incapable de suivre, il ne s'inscrira pas même s'il valorise fortement le passage cadre et si cette formation est une bonne passerelle (niveau d'expectation nul). S'il pense qu'en fait cette formation n'a pas grand chose à voir avec le passage cadre et que celui-ci est uniquement affaire de relation personnelle avec son supérieur, il ne s'inscrira pas, même s'il se sent capable de suivre et si le passage cadre compte pour lui (instrumentalité nulle). Enfin, si le passage cadre n'a pas de valeur pour lui, il ne s'inscrira pas, même s'il se sent capable et si c'est effectivement le moyen de l'obtenir (valence nulle).

Mais, en dehors de ces cas extrêmes, il faut considérer que c'est le jeu de compensation voire d'addition qui va expliquer la motivation : le poids respectif de l'expectation, de l'instrumentalité et de la valence permet de déterminer des niveaux et des formes de motivation. Celle-ci est souvent assimilée à une série d'attentes⁵ et la satisfaction est clairement rattachée à la réponse accordée à ces attentes.

Et l'implication, que devient-elle alors ? Partant de l'idée quelle est liée à la valorisation du travail comme une composante essentielle de la vie et de l'identité individuelle, il s'agit de savoir ce qui fait que cette valorisation existe. Dubin (1956) parle pour la décrire plus précisément d'intérêt central et de lieux privilégiés pour s'épanouir, du fait d'avoir des relations positives, de pouvoir se réaliser et cette idée d'intérêt va s'inscrire dans la manière dont l'individu analyse ses échanges avec l'organisation. Plus l'échange est jugé favorable, plus l'implication sera forte. Pour Becker (1960-1961), il y a comparaison entre les investissements et coûts faits par l'individu dans l'organisation et les coûts liés au départ de l'entreprise. On le voit, dans ces deux cas, le risque consiste à réduire l'implication à un calcul lié au fait de rester ou de quitter l'organisation. Si certains aspects sont à prendre en compte en période de chômage, cette vision apparaît néanmoins comme très restrictive par rapport à des notions comme celle d'attachement à l'organisation et d'identification au travail.

Trois aspects dominent cette vision de la personnalité :

- on ne cherche plus à appréhender des besoins ou des motivations qu'ils soient universels ou individuels ; on ne s'intéresse plus au contenu mais au processus ;
- néanmoins, la recherche d'une certaine universalité demeure : elle ne porte plus sur les besoins mais sur les mécanismes tous identiques puisque toujours cernables par les trois questions citées plus haut ; C'est un peu comme si l'on disait : nous agissons tous de la même manière mais pour des raisons différentes que l'on n'aura pas la prétention de cerner ;
- il existe une cohérence interne aux comportements de chacun (illusion de la rationalité).

5. On parlera fréquemment ici de "théorie des attentes".

Une vision dynamique ou l'homme en interaction

La dernière vision de la personnalité que nous aimerions présenter ici se veut essentiellement tournée vers l'idée d'interaction. La personnalité n'existe pas en soi, elle est un produit issu de la rencontre entre un individu et son environnement. D'ailleurs la notion même de relation est une condition nécessaire à la vie depuis le développement du petit enfant jusqu'à notre besoin vital de contact. La vision interactionniste est assez proche des approches systèmes⁶ qui mettent au centre de tout fonctionnement — physique, psychologique, organisationnel, social — l'enchaînement des interactions et leur jeu d'influence réciproque. Dans ce cadre, il est clair que l'on ne peut réduire la motivation, l'implication ou la satisfaction à une composante individuelle. Elles seront toutes trois le fruit d'une rencontre entre l'organisation et la personne.

Nuttin (1985) va mettre au centre de sa théorie l'idée du couple individu/environnement. Il définit l'individu comme un sujet en situation et l'environnement comme une situation du sujet. L'un n'existe pas sans l'autre. La motivation dès lors devient un dynamisme qui a pour but de "transformer une série de réactions segmentaires en action significative". C'est la signification d'un événement qui détermine son influence sur le comportement. La motivation est vue comme une régulation qui permet d'orienter ce que l'auteur nomme le dynamisme fondamental. Nuttin insiste également sur l'importance que revêt pour chacun l'impression d'agir sur le monde, de pouvoir produire un effet : le plaisir de causalité est une source importante de motivation. Ceci est particulièrement intéressant quand il s'agit de motivation au travail. En effet l'auteur par ce biais donne une importance centrale au projet, capable à la fois de conférer du sens et de proposer une forme au dynamisme fondamental. Pour Nuttin, ce qui fait la motivation au travail, c'est le fait de réaliser son projet personnel. Or, la plupart du temps, le travail consiste à s'inscrire dans le projet — souvent lointain et flou — d'autres personnes. Ceci explique en grande partie les difficultés à motiver au travail et amène toute une série d'interrogations sur la manière dont l'organisation peut se transformer pour devenir un lieu d'intégration des projets individuels.

Du côté de l'implication, l'approche interactionniste est aujourd'hui dominante particulièrement outre-Atlantique. Nous partirons de la définition de Mowday, Porter et Steers (1982) : "L'implication est définie à la fois comme l'identification et l'engagement dans une organisation particulière. Conceptuellement, l'implication peut être décrite selon trois facteurs au moins :

- une forte croyance et l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation ;
- la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation ;
- une très forte intention de continuer d'appartenir à l'organisation" (notre traduction).

6. Représentées en France par des auteurs comme Morin ou de Rosnay.

Cette définition très souvent utilisée pour bâtir des outils de mesure⁷ est une combinaison intéressante qui intègre différents éléments que nous avons vus plus haut comme la dimension psychologique (identification, croyance, valeurs) et la dimension rationnelle (intention d'appartenir à l'organisation, effort). De tels travaux ont été complétés et enrichis en France par Thévenet (Tissier-Desbordes et Thévenet, 1991) qui va d'abord décrire cinq logiques d'implication :

- dans les valeurs du travail ;
- dans les valeurs de l'entreprise ;
- dans l'environnement immédiat du travail ;
- dans le métier et le contenu du travail ;
- dans le produit ou l'activité de l'entreprise.

Par ailleurs, l'auteur insiste sur deux notions essentielles qui viennent structurer les définitions de l'implication (Thévenet, 1992) :

- l'adhésion qui oblige à se demander entre autres comment et pourquoi les valeurs de l'organisation sont internalisées par l'individu ;
- les opportunités offertes par l'organisation et perçues par l'individu qui mettent l'accent sur les attentes vis-à-vis du travail.

C'est quand il y a à la fois adhésion et opportunité que l'implication se développe. Un des intérêts majeurs de cette approche est qu'elle débouche concrètement sur des actions à mettre en place du côté de l'organisation.

Enfin, disons un mot de la satisfaction qui dans cette approche sera clairement le résultat de l'interaction entre l'individu et l'organisation. Ceci lui donne donc une connotation passive : celle d'un état et non d'un processus. C'est à la suite de la confrontation entre des attentes et des opportunités qu'il y aura tel ou tel degré de satisfaction. Cette notion s'avère surtout utile ici pour mesurer, appréhender et faire comprendre les éléments constitutifs de l'implication et de la motivation. Mais elle n'est pas en soi un concept qui va modifier les autres termes.

En conclusion, nous avons voulu montrer à quel point les théories sur les attitudes au travail sont profondément liées à une conception de la personnalité et que de cette conception naît aussi la manière dont on positionne les différentes attitudes entre elles. Il nous semble donc essentiel, quand on réfléchit concrètement à de tels problèmes dans une organisation, de commencer par repérer à quelle approche de fond les acteurs se réfèrent quand ils veulent traiter de l'un ou l'autre thème. En particulier, le fait de mélanger les écoles rend très difficile la communication au sein de l'entreprise. Vouloir traiter en même temps de la motivation à partir de Maslow et de l'implication à partir de Mowday, Porter et Steers ou de la satisfaction comme résultant de traits

7. Dont le plus connu est l'OCQ (*Organizational Commitment Questionnaire*). Voir Mowday, Steers et Porter (1979).

individuels aboutit fréquemment à un dialogue de sourds. À l'inverse, quand une conception de l'homme est dominante dans l'organisation — même si la plupart du temps elle n'est pas exprimée — elle engendre des actions et des résistances vis-à-vis de tout ce qui concerne les attitudes au travail.

Dans tous les cas, le fait de repérer clairement les sources conceptuelles sous-jacentes permet de créer une homogénéité d'action et un sentiment de cohérence pour ceux qui vivent ces mises en œuvre compte tenu du fait, comme nous allons le voir maintenant que les trois attitudes analysées ici sont profondément liées entre elles. Agir sur la motivation, c'est nécessairement agir sur l'implication et la satisfaction et inversement.

SWISSCONTROL : UN EXEMPLE D'ARTICULATION CONCRÈTE ENTRE MOTIVATION ET IMPLICATION

La première idée que nous avons voulu démontrer est le fait que les attitudes au travail renvoient toujours à la question de la conception de l'homme, de son degré de liberté vis-à-vis de sa personnalité et de ses marges de manœuvre face à l'organisation.

La seconde idée que nous aimerions développer maintenant au travers d'un exemple est celle des liens existant entre la motivation, la satisfaction et l'implication au travail. Ces trois attitudes sont profondément liées entre elles au travers d'une conception commune de l'homme, comme nous venons de le voir, et cela signifie qu'elles le sont aussi dans l'action.

L'entreprise SWISSCONTROL⁸ est chargée du contrôle aérien pour la Suisse ; elle est soumise à une forte hausse de trafic depuis déjà quelques années et les prévisions de la décennie prévoient que cette hausse va largement s'amplifier.

Le travail des contrôleurs consiste à guider les avions dans des espaces aériens prédéfinis de manière à éviter tout incident. Pour cela, ils utilisent des écrans radar qui visualisent la position des avions — en deux dimensions mais lues par les contrôleurs en trois dimensions — et de très nombreuses informations qui leur donnent la provenance et la destination, la vitesse, le type d'avion, la force et la direction du vent. Grâce à ces deux sources, il s'agit, d'une part, de prévoir l'évolution de la situation et, d'autre part, de donner des ordres appropriés aux pilotes sur les mouvements à suivre. Nous ne rentrerons pas dans le détail de telles situations de travail qui ont donné lieu à de très nombreux travaux d'ergonomie dans le monde entier. Ajoutons simplement l'importance de la responsabilité et la charge mentale nécessaire pour rester extrêmement

8. Nous tenons à remercier sincèrement la société SwissControl qui nous a donné son accord pour cette publication.

concentré pendant les sessions de travail. Tout ceci contribue à faire de ce métier un monde à part quelles que soient les organisations diverses que l'on rencontre d'un pays à l'autre. De plus, à peu près partout dans le monde, le trafic a tellement augmenté que l'on arrive régulièrement à des situations de saturation — technique et psychologique ; ceci contribue à rendre l'environnement socioprofessionnel de plus en plus tendu et les discussions entre sécurité et contraintes économiques mettent à jour les rapports de force complexes qui existent entre ces hyperspécialistes et les structures qui les emploient. Précisons enfin que, pour des raisons de sécurité nationale, dans plusieurs pays, l'État est largement présent dans ces structures.

L'étude qui nous intéresse ici est liée au changement d'environnement technique au sein de SWISSCONTROL. En effet, les stations de travail actuelles sont jugées trop limitées pour bien gérer les hausses de trafic. Une nouvelle station doit donc être progressivement introduite dans les quatre ans à venir. Cette station remplit bien évidemment toutes les fonctions actuelles mais, de plus, elle offre de nouvelles fonctionnalités au contrôleur ; nous en citerons rapidement quelques unes :

- il a accès s'il le demande à toute une série d'informations au travers de menus déroulants ;
- il communique avec les autres contrôleurs⁹ davantage au travers de l'écran et moins verbalement ;
- il dispose de plus de confort, peut jouer sur des couleurs et peut paramétrer la disposition visuelle de son écran comme il le souhaite en déplaçant des icônes et des fenêtres où il le veut.

En même temps, certains aspects disparaissent dans les modes de travail :

- la souris remplace l'utilisation du papier/crayon ; les *strips* (bandes de papier) qui jouaient un rôle non seulement dans la prise d'informations mais aussi dans la structuration cognitive du travail au travers de leur manipulation sont remplacés par des étiquettes électroniques qu'il faut donc consulter à l'écran et qui donnent les informations pour chaque avion ;
- les relations téléphoniques entre les contrôleurs de secteurs différents vont fortement diminuer ;
- les informations actuellement disposées autour de l'écran sont intégrées à l'intérieur de l'écran de contrôle.

L'objet de l'étude commandée par SWISSCONTROL était d'analyser l'impact de cette nouvelle station en termes de *job satisfaction* et, si besoin était, de faire des préconisations pour éviter une chute de la motivation. De telles préconisa-

9. Sur une position de travail, on trouve deux contrôleurs, un "radariste" qui communique avec les pilotes et donne les instructions finales et un "coordinateur" qui prépare le travail du radariste, reçoit et prépare les informations, communique avec les autres secteurs.

tions pouvaient *a priori* porter sur la conception même de la station, sur la formation, le mode d'introduction ou la communication interne. Nous ne présenterons ici qu'une petite partie des conclusions : celle qui nous permet d'illustrer la question de l'articulation entre motivation, implication et satisfaction.

L'analyse des situations professionnelles suivies d'entretiens approfondis a fait apparaître deux aspects majeurs.

Il existe une très forte implication¹⁰ liée essentiellement au contenu du travail lui-même. Les contrôleurs aiment s'asseoir à leur poste de travail et ressentent ce moment comme intense, excitant ; ils utilisent volontiers des images comme celle du sport, du jeu, du challenge. À l'inverse lors des situations trop calmes, ils ressentent vite l'ennui et la longueur du temps.

Par contre, la motivation¹¹ vis-à-vis du travail en général et de l'entreprise en particulier n'est pas très positive. Compte tenu des horaires très particuliers qu'ils ont, le temps hors travail est fortement investi ; de plus ils souffrent d'une image floue voire négative auprès du grand public. Ils se sentent incompris et se comparent sans cesse aux pilotes qui, eux, ont une excellente image. À l'intérieur de l'entreprise, on retrouve ce sentiment d'être incompris et, malgré les excellentes conditions financières et statutaires, la coupure avec tout ce qui symbolise la direction est marquée.

Cela dit, la relation au contenu du travail suffit à éviter des revendications par rapport au contexte. Ceci est renforcé par le fait que l'identité professionnelle est directement liée au métier et que l'organisation fonctionne sur le modèle de la bureaucratie professionnelle décrite par Mintzberg (1982 [1979]).

Ainsi, on peut déjà noter que la forte implication compense en quelque sorte une motivation plus faible. La polarisation sur le travail lui-même évite que des tensions latentes et des insatisfactions rampantes ne deviennent trop importantes.

Pour répondre à la question posée au début de l'étude, il importait donc de bien analyser sur quoi reposait une telle implication. En effet, elle apparaît rapidement comme la pierre angulaire sur laquelle repose la relation homme/travail/organisation. C'est si cet équilibre est remis en cause par la nouvelle station qu'il conviendra de réagir.

Pour comprendre ce qui provoque l'implication, nous sommes passés par une analyse des démarches intellectuelles dominantes¹². En effet, pour nous, il existe un rapport étroit entre la mise en œuvre des compétences, l'implication et la motivation¹³.

10. Pour le moment, nous nous référons aux définitions données en introduction de cet article.

11. Pour le moment, nous nous référons aux définitions données en introduction de cet article.

12. Nous faisons référence ici à notre approche des compétences cognitives présentées entre autres dans Michel et Ledru (1991).

13. Voir par exemple Michel (1993).

L'analyse des compétences cognitives des contrôleurs de SWISSCONTROL indique que cette implication est surtout liée au processus de prise de décision inhérent au contrôle. Ce n'est pas seulement le fait de décider et de donner des ordres au pilote mais c'est l'élaboration même d'une telle décision dans un contexte de forte responsabilité qui provoque le sentiment de fierté — parce que c'est difficile et porteur de souffrance —, de plaisir — parce qu'on domine la difficulté et qu'on dépasse la souffrance — et d'identité — parce qu'on a le sentiment d'exister soi et soi seul dans la décision.

Au sein de ce processus décisionnel, la capacité d'anticipation sous très forte contrainte temporelle est une caractéristique plus ou moins marquée mais toujours présente. De tout ceci naît, se maintient et se développe l'implication.

Or l'analyse de la nouvelle station montre que le processus décisionnel risque d'être modifié. L'assistance apportée par la machine à l'homme, si elle joue sur la détection et la prévention des conflits, peut à la fois améliorer la sécurité, diminuer la charge mentale, surtout en situation de *boom*, et porter atteinte à l'implication.

Certes, le travail sera facilité mais parce qu'une telle aide touche à ce qui fait le cœur du rapport de souffrance/plaisir au travail, elle porte atteinte aussi à ce sur quoi repose la relation au travail. On risque donc d'obtenir un système homme/machine techniquement plus fiable mais psychologiquement plus fragile.

En parallèle, des thèmes de revendications commencent à se manifester : les conditions de travail mais aussi les salaires, les horaires, la formation, les perspectives de carrière, le mode de management, la stratégie de l'entreprise, la compétence des chefs. Dans cette liste, les choses sont très imbriquées mais on peut néanmoins distinguer deux catégories qui se répondent et se renforcent l'une l'autre :

- d'une part, ce qui touche au contexte organisationnel, aux "facteurs d'hygiène" pour reprendre l'expression d'Herzberg mais aussi aux rapports de force entre le centre et la périphérie, au mode de supervision et à toute une série d'attentes qui créeront ou non de la satisfaction ;
- d'autre part, tout ce qui concerne le projet personnel de chacun, sa propre identité et la manière dont il se voit, ce qui fait qu'il trouve un sens à son travail, bref ce que nous avons associé à la motivation au travail.

Dans les deux cas, il nous semble que ces revendications sont directement liées à la baisse de l'implication. En d'autres termes, moins le travail est intéressant, plus il faut s'attendre à ce que de nouvelles questions surgissent non plus sur le travail mais sur son environnement et la manière dont les individus peuvent trouver du sens dans cet environnement.

Dès lors, comment l'entreprise SWISSCONTROL peut-elle réagir ?

En fait les préconisations que l'on peut faire dans un tel contexte concernent finalement beaucoup plus l'évolution du mode de management — au sens large — et la gestion des carrières que la station de travail elle-même. Offrir des perspectives plus larges par le biais de formations et de parcours qualifiants, introduire des pratiques d'évaluation capables de crédibiliser la hiérarchie de proximité, modifier la culture très propice à la bureaucratie professionnelle pour évoluer vers un décloisonnement progressif et une entreprise plus gestionnaire sont des pistes de travail qui passent toutes par la mise en place d'un réel management capable d'accompagner ces changements.

Le point clé consiste à ne pas se baser uniquement sur une analyse actuelle du rapport au travail : il est dangereux de faire des préconisations en se basant sur une situation future à dynamique globale égale. Le fait de modifier une des attitudes oblige à recomposer le paysage des relations, à repenser le rôle des attentes dans un cadre plus large. Ainsi, la nouvelle station crée une situation radicalement nouvelle, non seulement du point de vue de la relation homme/machine mais également en ce qui concerne l'ensemble de tout ce qui fait une relation sociale et individuelle au travail.

CONCLUSION : LES ARTICULATIONS ENTRE MOTIVATION, IMPLICATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

La motivation et l'implication sont rangées dans la catégorie des attitudes au travail, celles qui, dans littérature classique, doivent donc permettre de mieux comprendre pourquoi et comment les hommes travaillent. Pourtant, l'expression "attitudes au travail" est une des plus floues que l'on puisse trouver. En effet une attitude se définit à la fois comme :

- un comportement qui correspond à une certaine disposition ;
- un ensemble de jugements et de tendances qui pousse à un comportement (Petit Robert).

L'attitude a donc cette particularité d'être à la fois source et manifestation de la source.

Une telle confusion entre ce qui se passe "à l'intérieur de l'individu" et qui le manifeste traverse l'ensemble de notre sujet. Que ce soit à propos de la motivation ou de l'implication, nous trouvons souvent cette ambiguïté, oscillant entre une attitude intérieure et sa traduction en termes comportementaux. Ainsi, dans les organisations, il est banal de considérer que la motivation et l'implication sont visibles. Et quels que soient les débats d'école sur le vocabulaire le plus adéquat, on distingue souvent :

- quelque chose qui concerne la structure psychologique individuelle, la personnalité, l'investissement profond vis-à-vis du travail ;

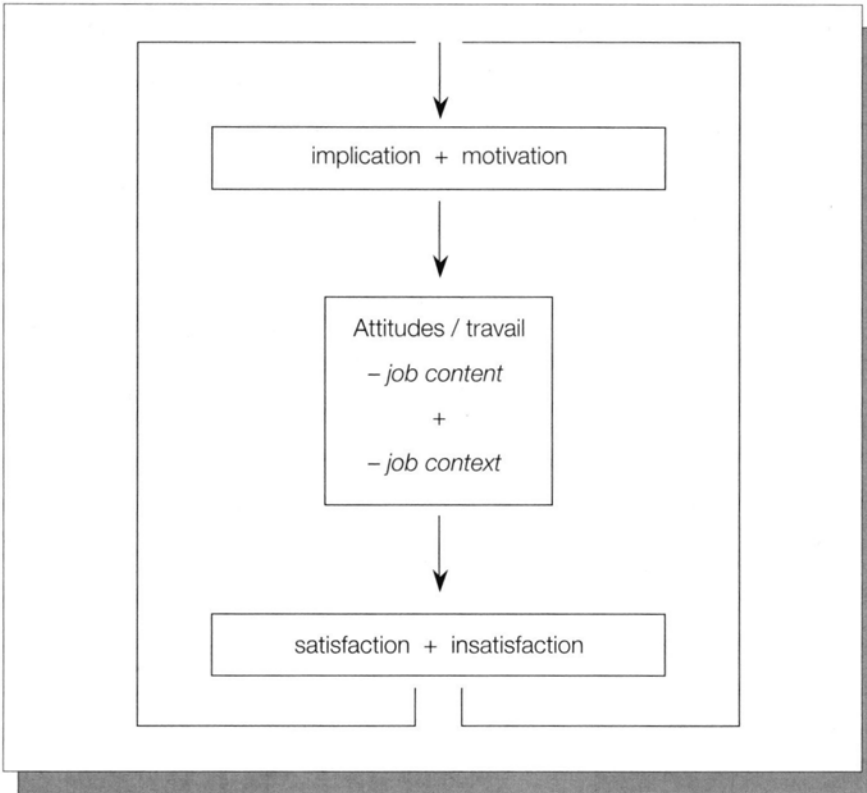
- quelque chose qui concerne l'histoire et l'expérience individuelle, qui s'exprime au travers du projet, du désir, du vouloir, du développement personnel.

Suivant les auteurs, l'un ou l'autre prendra le nom de motivation ou d'implication et, parfois, il s'agira des deux volets d'un même terme mais la difficulté essentielle vient du fait que, dans les deux cas, les manifestations peuvent être tout à fait comparables : engagement, sérieux, concentration, importance du travail par rapport aux autres temps de la vie, disponibilité, plaisir et souffrance importants.

Dès lors, au-delà de leurs manifestations, peut-être est-il plus intéressant de se pencher sur la manière dont ces attitudes sont en interaction avec l'organisation du travail ? Dans ce cadre, il semble bien qu'il existe une forte perméabilité entre l'implication et la motivation, perméabilité elle-même liée à celle qui peut exister entre deux niveaux organisationnels, celui du contenu du travail et celui du contexte. On se trouve un peu dans un système dynamique où, à chaque fois qu'un équilibre est rompu, un autre tente de se recomposer pour éviter une dégradation du lien individu/organisation. Ceci revient à dire que c'est l'analyse de l'organisation du travail et de la manière dont l'individu y trouve sens et identité qui est peut-être le terrain le plus fructueux pour parler de motivation et d'implication, beaucoup plus que la recherche de catégories psychologiques individuelles. Il nous semblerait important de pousser la logique interactionniste plus avant pour montrer que ni l'implication ni la motivation n'existent en soi, indépendamment de la confrontation au travail concret, sous forme d'activités et de lieu d'appartenance et d'identification. Ce qui préexiste du côté de l'individu, c'est peut-être uniquement la recherche d'un sens à l'action, de même que l'organisation a besoin de s'appuyer sur du sens pour intégrer et créer un collectif de production. Ensuite, par une succession de régulations vont se former voire se figer des attitudes particulières. La satisfaction est une de ces régulations clés. (voir figure 1).

Si l'on revient maintenant sur l'exemple de SWISSCONTROL, on peut souligner le fait que l'étude, censée porter essentiellement sur la relation homme/machine, s'est vue élargie à la relation homme/organisation. La vision interactionniste s'est donc propagée à un cadre de référence beaucoup plus large que celui prévu au départ. La ligne de partage habituelle entre ce qui est de l'ordre strictement individuel et ce qui est du ressort de l'entreprise est ici remplacée par une autre approche où tout est à la fois individuel et organisationnel puisqu'en interaction. La vraie démarcation conceptuelle concerne deux niveaux d'organisation du travail : l'activité quotidienne de contrôle et le cadre dans lequel se situe cette activité. Dans les deux cas, la question devient : "Comment globalement maintenir un sens suffisant pour que la relation au travail soit positive ?". Si le sens diminue d'un côté, il convient de le renforcer de l'autre. L'individu quant à lui peut être réceptif à tel message porteur de sens soit parce qu'il est impliqué soit parce qu'il est motivé.

Figure 1 **Système d'attitudes et organisation du travail**



Ceci nous amène à utiliser l'analogie de la radio, analogie qui n'a d'autre vertu que d'illustrer nos précédents propos. Les attitudes au travail sont peut-être des canaux d'écoute tournés vers telle ou telle émission de sens fournie par l'organisation. En temps normal, les individus, grâce à ces attitudes, captent les messages envoyés à la fois dans le travail et autour du travail. Ils s'informent ainsi du pourquoi ils sont là, au-delà des justifications rationnelles. Bien entendu, pour comprendre les émissions, ils doivent vouloir écouter — ils peuvent parfaitement couper le son —, comprendre la langue utilisée — ils peuvent être hermétiques au sens des messages — et savoir régler leur poste — ils peuvent ne pas connaître leur propre marge d'autonomie pour générer et repérer les messages. Des phénomènes de brouillage ou de mauvaise diffusion interviennent fréquemment qui rendent la communication inopérante. Mais, que ce soit du côté de l'émetteur ou du récepteur, il convient de vérifier que le réglage des canaux permet une communication optimum.

L'individu comme l'organisation manifestent par toute une série de comportements cette recherche du réglage efficace et tout particulièrement en

situation de changement. De part et d'autre, on cherche les meilleures fréquences qui permettent d'échanger du sens. Or il peut exister divers registres : la différence entre implication et motivation serait comparable à celle qui existe entre deux stations de radio, l'une branchée sur l'information quotidienne, l'autre plus spécialisée sur des émissions de fond. La dimension individuelle intervient dans le fait que l'actualité qui retient l'attention n'est pas la même pour tout le monde, de même que ce qui est considéré comme de fond est subjectif. Plus profondément déjà, le fait d'accepter d'ouvrir le poste et de chercher la fréquence est bien une attitude de base qui appartient au départ à l'individu même si l'entreprise peut ensuite la développer.

Cette image met au centre des processus motivationnels la question de la transmission du sens du travail par l'organisation. Une des conditions de cette approche est la cohérence conceptuelle au sein de l'organisation. En effet, pour qu'il y ait interaction, encore faut-il admettre que l'individu est vu comme acteur d'un système qui le conditionne en retour.

Dans l'exemple de SWISSCONTROL, on retrouve très nettement une unité de conception des rapports de l'homme à l'entreprise. La formulation même de la demande initiale indique clairement que nous sommes dans une vision interactionniste : dès le départ les commanditaires considèrent que l'introduction d'une modification dans l'organisation du travail est susceptible d'engendrer des changements d'attitudes et qu'il convient donc d'être en mesure de réagir, de s'adapter. La satisfaction est donc perçue comme provoquée par l'organisation. Il ne s'agit pas de raisonner sur des personnalités particulières ou sur des attentes rationnelles mais sur un équilibre modifié entre des individus et une activité.

Bien sûr, cette approche interactionniste amène aussi à mettre de côté d'autres aspects. On peut imaginer que dans une approche mécaniste, on aurait surtout cherché comment ramener un niveau acceptable de satisfaction. Dans une approche psychologisante, on aurait surtout insisté sur la personnalité des contrôleurs. Dans une approche cognitive, on aurait surtout travaillé sur la manière de faire évoluer les attentes et les regards des contrôleurs face aux modifications de la station.

En conclusion, les trois hypothèses majeures que nous tirons de cette réflexion peuvent s'exprimer comme suit :

- Il nous semble que les catégories habituelles "implication" et "motivation" doivent être repensées comme des modalités d'écoute, d'action et de réaction face à ce que l'organisation donne à comprendre du sens du travail. L'implication et la motivation peuvent être vues comme des attitudes qui permettent de traduire des messages organisationnels afin de pouvoir justifier, argumenter, vérifier que son propre travail en vaut la peine.
- Ces modalités sont liées entre elles et offrent donc une gamme de possibilités d'adaptation qui jouent en fonction des messages donnés par

les différents niveaux de l'organisation. Suivant les cas, on s'appuiera plutôt sur la relation implication/contenu du travail ou motivation/contexte du travail ou toute autre combinaison.

- La compréhension que l'on peut avoir de ces articulations est très dépendante de la conception implicite de la personnalité que l'on retient. Si la question récurrente est celle du sens du travail, alors on comprend sans mal qu'une partie de la réponse soit contenue dans la vision de l'homme dominante dans l'entreprise.

Cette réflexion sur les liens qui existent entre attitudes au travail et organisation nous permet pour finir d'insister sur la prétention qu'il y a à vouloir intervenir de manière rapide et superficielle sur les problèmes humains par la biais de formules incantatoires et universelles censées donner les clés de la motivation. Les recettes miracles dans le domaine des attitudes individuelles au travail ont au mieux une durée de vie qui ne dépassent pas trois semaines.