



# Démotivation et investissement au travail

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Démotivation et investissement au travail. P. Zawieja, F. Guarnieri. Dictionnaire des risques psychosociaux, Le Seuil, pp.174-177, 2014. <hal-01258678>

**HAL Id: hal-01258678**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01258678>**

Submitted on 19 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Démotivation et investissement au travail

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés  
pascal.ughetto@u-pem.fr

In : P. Zawieja et F. Guarnieri (sous la dir.), *Dictionnaire des risques psychosociaux*, Paris, Le Seuil, 2014, p. 174-177.

Après de nombreux changements que les directions d'entreprise ont introduits depuis une trentaine d'années comme autant d'occasions de stimuler et motiver les salariés (lancement de produits, mise en place d'outils technologiques inédits et de nouvelles organisations et méthodes managériales), un climat d'une tout autre nature s'est imposé dans beaucoup de firmes et administrations. Directeurs de ressources humaines, directions générales et ligne managériale se montrent inquiets de la montée de sentiments que tentent d'attraper des mots comme démotivation, désimplication, désinvestissement, démobilisation, désengagement, perte de moral. L'investissement au travail tant souhaité paraît se dérober.

### Des expressions proches...

Pour approcher le phénomène d'une distance qui semble aller croissante entre les salariés et leur travail ou l'entreprise qui les emploie, diverses expressions s'offrent à l'acteur d'entreprise ou au chercheur, qui paraissent à première vue assez interchangeable et ne se distinguent que par des nuances. Parmi ces expressions, la démotivation pourrait aisément s'imposer dans la bouche des acteurs gestionnaires, tant ils font état d'une constance à vouloir percer le mystère de la motivation des collaborateurs. Des piles de manuels et d'articles académiques, issus des travaux des chercheurs dans les *business schools*, s'accumulent depuis les années 1950 pour mettre à jour les lois psychosociologiques à l'origine de salariés heureux et affectant un appétit d'agir conforme aux attentes de leurs employeurs. Une théorie fondatrice comme celle de Maslow et de sa pyramide des besoins, énoncée en 1943, suscite encore aujourd'hui un intérêt des acteurs managériaux qui n'a d'égal que l'accablement de chercheurs extérieurs aux sciences de gestion envers un concept jugé pauvre, ethnocentré et scientifiquement infondé.

Les théories des motivations sont, certes, d'une plus grande diversité et capables d'intégrer des représentations plus riches des individus (pour une présentation replacée dans l'ensemble des enjeux de « comportement organisationnel » au sein des sciences de gestion, voir par exemple Robbins, Judge et Gabillet, 2006). Mais les controverses autour de la pyramide de Maslow reposent sur une critique plus forte : pour ceux qui se démarquent des théories des motivations, une chose est le besoin que peuvent éprouver des acteurs gestionnaires de réduire l'incertitude et le problème que représente un rapport plus ou moins motivé des collaborateurs à ce qui est attendu d'eux ; et, pour cela, d'accéder à une compréhension des facteurs le régissant, mais une autre est la capacité des sciences sociales à répondre aussi directement à une telle sollicitation à leur endroit. La simple énonciation du problème en termes de facteurs de motivation est elle-même passible de profondes controverses entre disciplines et, à l'intérieur de chacune d'elles, entre les théories et leurs fondements épistémologiques. Pour ceux qui ne raisonnent pas en termes de motivation, cela représente une réduction de la complexité du problème qui va jusqu'à le transformer.

Loin de ces querelles, les acteurs d'entreprises ne pressentent-ils pas des implications du même ordre lorsqu'ils font varier le vocabulaire et cherchent le bon terme ? Passer des motivations –

auxquelles ils se référaient jusqu'alors majoritairement – à la démotivation – comme cela s'est fait dans le courant des années 2000, et en particulier à partir de la crise des \*suicides chez France Télécom –, cela dénote déjà une évolution de la construction intellectuelle du problème chez ces acteurs : alors qu'il était plutôt supposé, à l'occasion d'un changement comme l'introduction d'un nouveau produit ou le déploiement d'un outil ou refonte de l'organisation, que l'enjeu était de faire naître de la motivation presque de toutes pièces, il est ici présumé qu'une motivation préexistait qui, au grand regret des directions, s'affaiblirait. La nuance n'est pas mince car les appels à se motiver ont, en se répétant, souvent fini par être jugés insultants par les salariés. Depuis une trentaine d'années, les changements, les réformes, les réorganisations ne cessent de s'enchaîner, entraînant bon gré mal gré les salariés, tenus de fait d'y participer, dans leur mouvement. Alors qu'ils ont le sentiment de contribuer réellement en faisant les efforts pour s'approprier les nouveaux équipements et développer les nouvelles compétences, entendre leur hiérarchie leur présenter les nouveaux changements en les invitant à se motiver se révèle, au minimum, décevant : la communication qui leur est adressée propose d'eux le tableau de salariés jamais totalement performants, sans les dépendre comme des collaborateurs qui ont su faire ce qui leur était demandé. Impatiente de les projeter dans l'avenir, elle dessine d'eux en creux une image de salariés qui ne contentent pas leur employeur. Or, les diverses vagues de réorganisation ne leur ont souvent pas laissé l'impression de cadres de travail qui se seraient améliorés, mais, au contraire, dégradés. Ils renvoient ainsi de plus en plus le compliment à l'envoyeur : non seulement ils n'estiment pas avoir à être motivés *ex nihilo*, mais c'est même le management qui les auraient démotivés (Ughetto, 2007).

### ... mais des épistémologies divergentes

Désinvestissement, désengagement, démobilisation : ce vocabulaire alternatif a alors précisément pour vertu de porter, au moins implicitement, une autre représentation du mouvement voyant les individus aller vers leur travail. Ces expressions déplacent le champ de signification de la pure psychologie des individus à l'activité de travail. Elles font basculer de questions mettant essentiellement en cause ces individus à des réflexions sur l'ensemble des facteurs constitutifs des situations de travail et de ce qui, en elles, conditionne la possibilité pour les personnes de rester mobilisées.

Parler d'investissement au travail ou dans le travail, c'est se demander ce qui va conduire des salariés à s'investir et donc à se conduire d'une manière qui converge avec les attentes de l'entreprise, mais c'est aussi ouvrir un champ d'interrogation sur ce que la personne investit dans ce travail. Insensiblement, le regard vient de se déplacer et rééquilibre le point de vue en ne construisant pas intégralement le problème dans les termes des enjeux des dirigeants mais tout autant à partir de ceux, autonomes, des salariés. Plusieurs idées apparaissent. En premier lieu, effectivement, celle de sujets autonomes. Une chose est le fait que l'entreprise ait besoin de leur coopération à ses propres impératifs et à son organisation, une autre est l'illusion de les voir abandonner toute identité autonome pour se fondre avec elle. Le travail est une scène d'investissement, mais elle l'est du point de vue de sujets qui ont à se construire et à conduire leur vie. Ce point de vue n'est pas intégralement le même que celui de l'entreprise, qui a ses propres contraintes et finalités. Par ailleurs, le sujet ne se construit pas uniquement dans l'entreprise et son travail, il doit articuler entre elles les différentes sphères de sa vie. Pour toutes ces raisons, l'investissement est subordonné à des conditions, celle d'un rapprochement, jamais totalement acquis, entre les enjeux de l'entreprise et ceux du sujet salarié. La seconde idée est donc que le travail fait enjeu pour les salariés, mais pas dans la simple adhésion à la stratégie et organisation de l'entreprise.

Troisièmement, la notion d'investissement suggère qu'une complexe économie est au fondement du rapport au travail. Le travail coûte, au minimum des efforts. Un point de vue economiciste voudrait que ceux-ci ne soient chichement consentis que si un rendement certain est entrevu. Or, il est frappant de voir à quel point les salariés trouvent injurieux les stimulations monétaires à l'engagement dans le travail, comme s'ils avaient suspendu cet engagement dans l'attente de l'apparition de cette stimulation. Le travail mobilise par d'autres ressorts, et c'est ici un nouveau

vocabulaire qui se dégage : la façon dont les sujets trouvent à se mobiliser dans les situations. La psychodynamique du travail, développée par C. Dejours (1980), montre à quel point la centralité que conserve le travail – en dépit de toutes les inquiétudes exprimées dans le débat public – tient aux « résistances du réel » que les sujets y rencontrent en cherchant à agir. Le travail est intéressant dans la mesure où le réel ne se laisse pas transformer sans s'opposer aux efforts et aux intentions déployés. L'analyse sociologique de N. Dodier ne dit pas autre chose quand elle souligne à quel point les salariés investissent le travail comme une arène des habiletés où l'on peut se prouver à soi et aux autres quel professionnel hors pair on est en surmontant les épreuves.

### L'économie de l'investissement : une attente de réciprocité

On retrouve ici la question de l'investissement et de son économie particulière. Les travaux sociologiques ont tendance à insister, ces dernières années, sur le fait que les salariés donnent dans leur travail : ils donnent d'eux-mêmes, ils donnent à leur employeur, aux clients, aux collègues (Ughetto, 2007 ; Alter, 2010). De longue date, l'anthropologie et la sociologie ont construit un modèle du don-contre-don, qu'elles supposent constitutives de la vie en société, c'est-à-dire du fait que des gestes de ce type ne sont, certes, pas monnayés mais n'en attendent pas moins des signes de réciprocité. Sans quoi la vie en société n'est plus possible. Cela signifie que les salariés pourraient s'être usés, ces dernières années, à vivre dans des situations sociales de travail qui, à force d'être organisées par les méthodes managériales et les volontés de contrôle, ont fini par saper les possibilités d'interagir sur la base d'enjeux vitaux de réciprocité : quand les salariés ont le sentiment de beaucoup donner, ils voient comme une attente fondamentale que cela soit reconnu par leurs employeurs ; mais les changements se succèdent sans, par exemple, reconnaître aux salariés le droit de se stabiliser dans un cadre de travail où des routines d'action leur permettraient de fonctionner avec suffisamment de sérénité. La « démotivation » s'analyserait alors comme une lassitude à s'investir au profit d'acteurs managériaux qui ne respectent pas les exigences fondamentales de la vie sociale.

### Rupture du contrat social et désarroi à l'égard du sens de l'activité

Il y a, dès lors, du sens à vouloir aussi exprimer les choses en termes de désengagement, comme on le voit se produire aussi bien chez les acteurs d'entreprises que chez les chercheurs. Le désengagement a, effectivement, une première face, celle de reprendre un engagement\* qui avait été accordé. L'engagement est à la fois un geste dans la relation vis-à-vis d'autrui, en l'occurrence vis-à-vis de l'employeur, et une façon de se rendre présent à l'égard des tâches à accomplir, deuxième face du concept. L'engagement que les salariés ont le sentiment d'avoir accordé est le fait que, face à des tâches qui ne se faisaient pas toutes seules, ils ont entrepris des actions, pris des initiatives, donné de leur énergie, mobilisé leur esprit pour surmonter les difficultés, faire en sorte que les choses se fassent. On est ici ramené à l'écart qui ne manque pas de se répéter entre le travail prescrit et le travail réel. Si, à chaque introduction d'un nouveau produit, d'une nouvelle technologie ou organisation, le management déclare avoir conçu des outils prêts à fonctionner et facilitant le travail, l'expérience faite par les salariés est plutôt qu'il leur faut toujours consentir du travail pour suppléer à des logiciels d'ERP compliquant l'activité, surmonter le formalisme inadapté de certaines procédures, finir de penser une organisation qui n'avait pas prévu tous les cas locaux. Alors que les changements se succèdent à un rythme soutenu – certaines opérations n'étant pas achevées que le relais est pris par d'autres –, chacun d'entre eux, cassant les routines qui permettaient d'exercer rapidement et facilement, oblige à augmenter le rythme de travail pour ne pas laisser voir ce que le changement fait initialement perdre en termes de productivité. L'engagement est celui d'une tension de l'esprit et d'une mobilisation du corps pour tenir la cadence malgré tout. Dès lors, les salariés ont développé le sentiment d'avoir, dans tous ces changements, accepté de mobiliser leur esprit et leur énergie pour acquérir la maîtrise de nombreux outils inédits et constitué de nouveaux repères de travail, et ils jugent cet engagement malmené par un manque de reconnaissance\*.

Il est ainsi devenu très fréquent de voir les salariés de tous niveaux, cadres compris, faire état du malaise que représente, à leurs yeux, l'obligation de devoir toujours « travailler dans l'urgence » et dans une atmosphère de panique continue, où ils se sentent contraints de ne pas faire le travail dans les règles de l'art, jusqu'au bout. Le travail perd de sa signification, à force de vouloir l'effectuer avec un sens professionnel mais dans un cadre organisationnel qui n'équipe pas et crée même plutôt du désordre. Ils agitent la menace d'un désinvestissement (« je vais finir par ne plus m'en préoccuper ») qui a plus valeur de message envoyé au management (celui de prendre ses responsabilités et de reconstituer de la cohérence entre ses orientations stratégiques, ses discours et les moyens qu'il donne ou non aux salariés pour les assurer) qu'elle ne serait effective.

PASCAL UGHETTO

- ▶ Alter N. (2010). *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris, La Découverte.
- ▶ Dejours C. (1980), *Travail : usure mentale*, nouv. éd., Paris, Bayard, 1993.
- ▶ Robbins S., Judge T. et Gabilliet P. (2006), *Comportements organisationnels*, 12<sup>e</sup> éd., Pearson.
- ▶ Ughetto P. (2007), *Faire face aux exigences du travail contemporain*, Lyon, Editions de l'ANACT.

→ ACCOMPLISSEMENT PERSONNEL • ACTIVITE EMPECHEE • CLINIQUE DE L'ACTIVITE • CONTENU ET EXIGENCES DU TRAVAIL • DEVALORISATION • DEVELOPPEMENT PERSONNEL (POSSIBILITES DE) • ENGAGEMENT • IMPLICATION • MOTIVATION • PSYCHODYNAMIQUE DU TRAVAIL • RECONNAISSANCE.