

Contribution aux Rencontres 98 de l'Institut Psychanalyse et Management à Pau, consacrées au thème de la motivation.

Michel Vallée – Mars 1998

MOTIVATION ... A ÊTRE SOI - MEME

Depuis quelques années, il est devenu difficile dans le monde occidental rationnel et mentalisé de notre époque de parler de motivation sans reprendre des modèles, concepts, analyses, outils, expériences déjà connus. La motivation glisse comme l'eau entre les doigts de qui veut la saisir, sans même follement rêver de la maîtriser. Cependant, simultanément état et énergie, la motivation existe comme déterminante de nos désirs, pensées, paroles et actes. Notre liberté ne pourrait-elle pas consister à utiliser ce que nous comprenons de cette énergie à être plus nous-même.

Les travaux scientifiques et les modèles de management n'en sont encore qu'aux approches

Les échelles de motivation, nombreuses mais dont les premières connues sont du type Maslow (1954) ou Herzberg (1959) n'ont jamais été scientifiquement vérifiées. Ce ne sont pas des protocoles statistiques partiels et partiels qui entraînent démonstration pertinente. Les exemples de personnes qui s'engagent au niveau de l'accomplissement sans que les besoins de type sécurité ne soient satisfaits d'abord abondent ... et peut-être même se multiplient dans les contextes de nos sociétés en crises et en guerres (économiques, sociales et militaires à nos portes) où plusieurs quart-monde se débrouillent dans des économies parallèles. Apparemment curieusement aux yeux de certains de nos contemporains, les besoins de don à autrui et de satisfaction égoïste immédiate se manifestent côte à côte simultanément, mais cela en fait n'est pas vraiment nouveau.

Dans un registre différent, une approche parallèle entre connaissances psychosociales et outil de marketing s'est trouvée concrétisée avec les outils de promotion des ventes des années 60-70, par exemple avec les études reconnues alors comme sérieuses de H. Joannis ¹. Mais leurs fondements ont été dépassés depuis par des approches du type des socio-styles de Cathelat ². Chacun sait maintenant que ce qui motive un acte d'achat (au sens le plus large du terme) est

¹ "De l'étude de motivation à la création publicitaire et à la promotion des ventes"
H. Joannis - Dunod 1971

² "Socio-styles système" - Bernard Cathelat - Les éditions d'organisation 1990

toujours imprévisible, et que la relation apparente entre l'usage d'une méthode de promotion et l'acte d'une personne, d'une famille, d'un petit groupe, peut être en fait meut par toute autre chose que cette apparence.

Les théories de type X et Y de Mac Gregor, et les nombreux outils de management qui en sont déclinés, ne donnent que sur une répartition des personnes et des styles qui tourne sur elle-même sans débouchés opératoires pertinents dans l'animation managériale des personnes. Elle sert tout juste à affirmer la préférence d'un style présenté comme démocratique (le volet confiance envers l'individu) sur l'autre, ce qui correspond à un principe moralisateur, mais une fois encore n'a rien de scientifiquement fondé. Plus, les effets pervers générés à terme par le déni de l'aspect "méfiance" ³ de l'individu peuvent générer des situations qui n'ont rien d'enviable. La censure du surmoi sur le ça et le soi est partiellement à l'origine de nombreuses décompensations, dont les effets individuels et/ou sociétaux peuvent être terrifiants ⁴. Nier une partie de la nature entraîne toujours des réactions à terme qui, comme le volcan, n'indiquent qu'au dernier moment (et encore à qui sait s'écouter) quand, où et comment elles éruptent.

La théorie socio-technique (Emery et Trist dès 1960) présente l'avantage de combiner plusieurs approches selon une démarche plus scientifique de validation, afin de se rapprocher de la réalité des situations de travail en groupes. Le système humain et le système technique y sont perçus comme en interrelation étroite et indissociable, dont des autorégulations dont chaque individu et le groupe ont besoin. De la satisfaction de ces régulations dans le travail résulte une dynamique (un état de motivation) dont les performances sont à l'origine de la mise en place des équipes autonomes.

Plusieurs générations de types variés d'équipes autonomes ont été et sont encore expérimentées, avec des succès divers. L'échec de l'expérience suédoise en vrai grandeur de Volvo à Kalmar puis Uddevalla n'est toujours pas élucidé de façon satisfaisante, et on peut se demander pourquoi en Europe 60 % des entreprises prétendent y adhérer (ainsi qu'aux démarches participatives) alors que moins de 5 % de réalisations satisfaisantes sur le terrain existent vraiment ⁵, et pourquoi ceux qui perdurent continuent d'être des îlots au sein de leur environnement socio-économique (ainsi de Barilla en Italie et de Delphi en France).

³ Et plus généralement toutes les écoles et optiques qui, voulant "bien faire" et développer systématiquement ce qui est culturellement décrit comme "positif", nient ou dénie les autres aspects de la nature, donc autant la réalité systémique que la complémentarité négociatoire permanente antagonismes/synergies.

⁴ Au niveau de l'individu les praticiens ne manquent pas d'exemples. A l'analyse, une partie des suicides de cadres et responsables en entreprise trouvent très probablement là une partie de leur motivation. Au plan purement collectif, l'exemple de l'acte du Potemkine peut être proposé.

⁵ Survey de la très officielle European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, par Dister Fröhlich et Ulrich Pekruhl, publiée en 1996 sous le titre "Direct Participation

Enfin, le modèle de Cuendet ⁶ intègre une liste de facteurs clés (il isole sept catégories parmi les centaines de paramètres identifiés par les divers auteurs ⁷) sur lesquels travailler avec une approche globale organisationnelle, psychosociologique et philosophique, à l'heure où les valeurs travail et autorité sont en mutation (thèmes enfin "reçus" et largement controversés ces toutes dernières années. Cette logique se rapproche un peu du "et" de psychanalyse "et" management. Elle ne rentre toujours pas sur le champ de la compréhension de l'essence du processus de motivation.

De la motivation à la mobilisation, et jusqu'à l'individu à "faux self"

Depuis une bonne décennie, en matière de management, la question n'est plus celle de la motivation mais celle de la mobilisation des ressources humaines. Il n'est qu'à voir le peu de cas fait autant par la plupart des universitaires, des consultants, et des équipes stratégiques de direction des grandes entreprises, à propos des démarches un peu consistantes de valorisation des potentiels ⁸ pour comprendre que la question n'est pas celle de la motivation. Ce qui intéresse, ce n'est pas le long travail de suivi qualitatif des parcours professionnels possibles visant à l'expression du meilleur de l'homme dans son utilité sociale au travail, c'est la rentabilité à court et moyen terme des capacités déjà exprimées ou immédiatement exprimables en regard des besoins actuels du marché. Même en Allemagne, on commence à revenir sur les pratiques d'apprentissage trop coûteuses. Dans les demandes actuelles, françaises ou internationales, on ne parle presque plus de l'organizational development et des équipes autonomes, on recherche la performance globale des empowered teams.

Dans les travaux actuellement réalisés au sein de la communauté européenne sur l'organisation du travail ⁹, il est universellement affirmé, avec un regard "holistique", que l'avenir de la compétitivité, la réactivité et l'innovation résident dans les personnes membres de la communauté entreprise et les compétences actuelles et potentielles qu'elles portent. Mais les conséquences et mesures moyen terme envisagées par une majorité d'acteurs portent encore plus sur les "good practices" de management que sur la refonte du système éducatif et de formation professionnelle. Les écoles fondées sur le développement de la personne, de

and Organisational Change Fashionable but Misunderstood ?" (Loughlinstown, Co. Dublin)

⁶ "Motiver aujourd'hui" - Gaston Cuendet, Yves Emery et François Nankobogo - Les Éditions d'organisation 1986.

⁷ "La motivation" - note technique du cabinet PROVAS, membre de l' association APRAT - Michel Vallée - 1990

⁸ "Évaluation du personnel" - Claude Lévy-Leboyer

"Détection et gérer les potentiels humains dans l'entreprise" - C. Vermot Gaud

⁹ Préparation en cours (second semestre 97/ premier semestre 98) d'un Green Paper, "Vers une nouvelle organisation du travail, pourquoi, comment ? ", coordonnée par la Commission Européenne (DG V).

type Montessori ou Steiner, demeurent porteuses d'une image de sectes ¹⁰, et la part consacrée au psychosociologique dans les grandes écoles demeure inexistante ou peau de chagrin.

Au fait, qu'y a t'il derrière ce passage de "motiver" à "mobiliser" ? Il y a douze ans, un groupe de réflexion de chercheurs en sciences sociales et de consultants auquel je participais et qui se posait la question a dressé la double liste de traits significatifs suivante

MOTIVER

donner des raisons d'agir
entretenir une dynamique
un équilibre qui perdure
révéler l'énergie latente
intéressement aux résultats
contrat
plusieurs paramètres
effet dilué dans le temps
développer le jeu commun

MOBILISER

engager à l'action dans l'instant
mettre en mouvement (ébranlement)
durée relativement courte
saisir l'énergie, impulser
prime spécifique à l'action
accord de se défoncer pour passer
une action - un thème
effet instantané
saisir le jeu personnel.

Aussi peut-on constater, douze ans après, que ce qui à l'époque apparaissait comme un investissement court terme de type commando, éventuellement incontournable et exaltant à vivre, est devenu un engagement permanent quasi banalisé.

Il n'est pas étonnant alors que de l'avis de nombreux confrères tant en France qu'en Europe, le débat sur la motivation, devenu débat sur la mobilisation des ressources humaines (avec toute la réduction inhumaine de ce concept de ressource où certains confondent effectif et tonnes de pétrole), soit immédiatement associé au débat sur le stress ¹¹.

Le regard en parallèle sur la motivation-mobilisation et sur le stress semble ouvrir vers deux issues, d'un côté certes les prodiges de performance signes d'une transition dans la relation de l'homme et des groupes à l'activité, mais de l'autre les limites du burn-out quand la ressource mobilisée se trouve épuisée.

Et rien ne permet de garantir que la première issue ne risque pas insensiblement ou brutalement de déboucher parfois sur la seconde. L'extrême est exaltant et l'homme y perçoit une part de ses limites, mais l'organisme ne le supporte qu'un temps, et l'être se met toujours en danger quand il se prend pour Dieu.

¹⁰ les premières du genre, aux USA avec Dewey, datent pourtant des années 1895-1905 !

¹¹ La double problématique motivation-mobilisation et stress, dans le cadre des structures d'entreprise "névrotisantes", pourrait faire l'objet des travaux de la nouvelle Délégation Rhône-Alpes de l'IPM.

Je vais maintenant prendre appui sur la fin du dernier ouvrage de Eugène Enriquez ¹², véritable somme de ses travaux et de sa pensée de psychosociologue d'inspiration analytique, pour assurer la charnière entre les données ci-dessus et l'objectif de cette contribution.

Dans cet ouvrage, Eugène Enriquez démonte les leurre manipulatories conscients et inconscients, individuels et collectifs, de ces mécanismes de management de la mobilisation. Il propose inlassablement un chemin de changement plus conscient au sein des structures, plus mature au sens autant de Freud, Jung ou Berne, vécu dans la vie colorée des expressions des contraires et des potentiels, sans bien entendu jamais prétendre savoir à l'avance où l'on va.

Enriquez pointe très justement la dernière ligne des deux colonnes de la comparaison plus haut entre motivation et mobilisation, en proposant l'hypothèse que la période d'individualisation que nous vivons et traversons a pour but de supprimer le "sujet" et la vie intérieure.

L'individu valorisé et recherché par les nouveaux technocrates est "à géométrie variable" (J-L Servan-Schreiber, 1988), capable de s'adapter en tant qu'individu à toutes les situations, de faire taire en lui ses états d'âme, de considérer les problèmes dans leur froideur. C'est bien là une vue qui se veut de "dirigeant responsable" qui oublie de vivre la vie et projettent sur ceux qui "dépendent d'eux" leur fantasme froid de la motivation. Froideur que valident les deux Helmut (Schmidt et Kohl) dans un vrai dialogue plein d'humanité sur Arte en Mars 98 quand ils expriment ensemble que "... plus on grimpe plus l'air devient glacial"; heureusement que ces deux là ne sont pas des "tueurs cools".

L'exemple valorisé est l'homme devenu capable de sortir de ses limites, d'avoir des modes de communication affirmative, de n'être obsédé que par l'excellence et qui doit donc devenir ce que Enriquez appelle un "tueur cool", un battant-gagnant débarrassé des promesses, des songes et des interrogations, soit un individu à "faux self" (Winnicott, 1966).

Dépassement de la sublimation combinée à l'idéalisation dans l'individuation

¹² "Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise" - Eugène Enriquez - Desclée de Brouwer 1997

Enriquez propose, après le constat-hypothèse des risques de l'individualisation outrancière, de trouver dans la combinaison positive entre "idéalisation" et "sublimation" le chemin ouvert à l' "individuation".

Pour qu'un individu ne se voit pas vidé de sa vie intérieure, il est indispensable qu'il puisse mettre en oeuvre un processus de sublimation. Par ailleurs, il n'y a pas d'ordre social sans religion, mythe ou idéologie. La sublimation amène épanouissement de l'esprit humain dans sa rencontre avec les autres et à la reconnaissance de la subjectivité. Et celle-ci ne doit pas nier l'idéalisation car, si l'idéalisme est une maladie, l'Idéal nous requiert.

Une des formes les plus socialisée et instituante de sublimation mène à la généralisation du désir d'investigation partagé avec d'autres. D'où l'intérêt d'institutions où le processus de sublimation serait élaboration d'un lien social toujours à reprendre et à réinventer. Ce ne seraient plus les besoins narcissiques qui trouveraient satisfaction mais le désir de partage, d'union, de jeu, de création d'un "espace potentiel" (Winnicott) où chacun peut expérimenter de l' irrémédiablement nouveau, où du vide pourrait se créer sans apporter une charge d'angoisse insupportable mais où, au contraire, le vide, le silence, le suspens seraient annonciateurs de parole nouvelle, de "fulgurance individuelle et sociale". Cette forme d' Éros trop souvent éphémère met en cause la manière dont le lien social est institué par les dominants et oblige les "sujets" à se vouloir instituants, soit vainqueurs de la pulsion de mort homogénéisante et répétitive qui gît en eux comme dans le corps social.

En effet, l'individualisme du "tueur cool" mène bien à la répétition du même type de comportement motivé "responsable" recherché, et éventuellement au conformisme de type fasciste ¹³. L'innovation proclamée n'y est reconnue que dans le cadre de la pensée unique néo-libérale et de certains développements des nouvelles technologies, et la précarisation des statuts fait le reste. Ceux qui se fourvoient, ou se laissent leurrer, et ne restent pas dans le système auront droit aux parcs "écologiques", peut-être un peu plus confortables que ceux du "Meilleur des mondes" d' Aldous Huxley.

Les deux processus de sublimation et d'idéalisation relèvent à la fois de la psyché individuelle et de la psyché collective, celle qui promeut des "significations imaginaires centrales" (Castoriadis, 1975) partagées par la plus grande partie de ses membres.

Malgré toutes les tendances de la société et des entreprises à le normaliser, l'homme, comme le disait Freud, répugne à la "situation de termites". Bien au contraire l'homme "sujet" infléchit

¹³ "Le conformiste" - Alberto Moravia - Flammarion 1952

la vie sociale, seul et avec les autres, parfois sans le savoir, parfois en poursuivant des projets conscients.

D'où le dépassement de l'individualisation, au delà de la combinaison positive entre sublimation et idéalisation vécue dans les rôles de la personne au sein des institutions dont elle participe et dont elle est instituante (qu'il s'agisse d'un héros ou d'un "petit homme"), dans la maturité de

l' "individuation". L'individuation est décrite par Enriquez comme un "état vers lequel tendre au travers des changements où l'individu est non plus une simple personne agissante mais une subjectivité capable d'action et de réflexivité".

Ce qui nous amène à la question du sens de l'état et du travail de motivation-mobilisation, pour chacun d'entre nous dans notre intimité, comme au sein des collectifs et des groupes socioculturel dont nous participons.

La motivation, état autant que moteur, apparaît bien liée aux défis de l'expression de soi par rapport à l'existence, à la nature qui nous environne et dont nous faisons partie, aux autres que nous rencontrons, et ce de la période de notre conception à aujourd'hui. C' est une des qualités, une des énergies, de l'expression de notre être, où le conscient et l'inconscient sont intimement imbriqués, mêlés, au travers notamment des processus de sublimation et d'idéalisation, dans la vie sociale. Elle peut déboucher aussi bien sur un conformisme leurre narcissique que sur l'expression proche du potentiel de notre être, comme identité origine et inattendue parmi toutes les autres, et au milieu de l'identité collective de toutes les autres, par le processus de l'individuation.

Comment en matière de management prétendre connaître et maîtriser une telle complexité, dont la part la plus importante se trouve dans l'océan de notre inconscient individuel et des inconscients collectifs élaborés au fil de l'histoire de l'humanité dans les groupes dont nous participons, et dont nous sommes chacun instituant, ... grain de sable parmi des millions ayant avec chacun avec humilité sa propre finitude ?

Ce serait une fois de plus nier la nature de l'inconscient, qui n'est plus à démontrer autant pour sa dimension individuelle que collective, et ce depuis bien plus longtemps que le début du siècle, comme une partie de l'oeuvre de C.G. Jung sur le champ de la psychologie analytique, et au-delà de nombreux travaux en anthropologie et en ethnologie sur les chamanismes en

attestent ¹⁴. Les déterminants qui nous meuvent relèvent indissociablement de notre personne, de nos environnements, de nos sociétés, et de nos histoires.

Il s'agit donc bien de notre dynamique, où notre être et notre énergie sont intimement mêlés. Chacun au fil de sa vie peut constater que nous n'en connaissons pas les limites. A chaque page tournée, une autre page se manifeste immédiatement, avec une autre conscience et une autre énergie, complémentaires aux précédentes.

Nous vivons successivement, dans la confrontation de nos rôles fantasmés avec les rôles attendus par les autres, selon qu'ils sont reconnus ou non, désapprouvés et valorisés, des spirales ascendantes et descendantes de motivation ¹⁵, où l'expression de notre potentiel, de ce que nous sentons de notre essence au fond de nous même, s'éloigne et se rapproche, se détériore et se développe.

L'émergence de cet être et de cette énergie intime passe par des images, des gestes, des symboles, des langages, au travers des limites de notre perception ¹⁶. Langages dont la réalité n'est propre qu'à chacun, mais qui sont élaborés dans la rencontre avec autrui, et qui sont codés, et ne se stabilisent que par le très grand nombre de personnes qui les partagent, pour n'évoluer au fil du temps qu'insensiblement.

Chacun trouvera simultanément plaisir et souffrance à investir sa motivation à être soi-même

S'il est utopique de croire comprendre et maîtriser le fond du phénomène et la complexité de la motivation, il ressort qu'à partir de propositions de la qualité de celle d' Enriquez (je ne crains pas ici de voir un pont entre l'individuation qu'il évoque et celle que Jung a mise en évidence et développe), il est de notre liberté de travailler à élargir la conscience que nous en avons, et de travailler à y mettre un peu plus d'ordre pour tenter de vivre plus heureux.

¹⁴ "Le chamanisme" - Mircea Eliade - Payot 1968

"Les racines de la conscience" - Carl Gustav Jung - Buchet-Chastel 1971

"Anthologie du chamanisme" - S. Nicholson - Le Mail 1991

¹⁵ une des bases, dans une logique adlérienne, de pratiques de sensibilisation des années 60-70 (et probablement auparavant) où déjà psychanalyse et management tentaient de se nourrir réciproquement

¹⁶ rappelons qu' Aldous Huxley, cité plus haut, a aussi écrit sur "les portes de la perception", en cela précurseur de nombreux travaux des dernières décennies sur les phénomènes psychologiques déclenchés

par l'absorption de peyotl ou autres substances apparentées, leur parenté avec les phénomènes de "conscience élargie", et les expériences de qualité mystique

La souffrance ne vient-elle pas de l'inadéquation entre être essentiel (la conscience de fond diffuse que nous en avons) et être existentiel (l'équilibre négocié et socialement reçu qu'une grande majorité d'entre nous nous sommes résignés à accepter de vivre ... survivre ?). Il n'est que de voir ce dont nous devenons subitement capables, quel que soit notre état physique, et avec quel exultation (motivation) dès qu'une ouverture se manifeste avec des risques perçus comme réduits. Habituellement, dans le confort construit du quotidien, il est difficile d'accepter que l'être existentiel ne tienne pas le haut du pavé.

Mais quelle meilleure voie que de chercher (être motivé) à être nous même dans cette vie-ci, sachant que notre mort est la seule chose dont nous soyons certains. Ce qui nous motive ... à être nous-même, c'est cette mémoire diffuse de fond de notre nature réveillée par certains évènements, des contextes "révolutionnaires" qui obligent aux ruptures, peut-être les moments clés de certaines "analyses" ¹⁷.

N'est-ce pas l'attente en filigrane derrière toute demande de thérapie personnelle ...

" Mes actes expriment-ils ma parole ?
Ma parole exprime t'elle ma pensée ?
Ma pensée exprime t'elle mon désir ?
Mon désir exprime t'il mon être ?" ¹⁸

La souffrance peut être interprétée comme la difficulté à y voir clair entre désirs, actes, pensées, paroles en soi-même, à s'accepter avec ses limites et dysfonctionnements (physiques comme psychiques) dans ses désirs, actes, pensées et paroles, et à passer au travers ... dans le dur inlassablement répété de la durée et des expériences quotidiennes.

L'expérience montre que le chemin est douloureux, au travers des crises successives des prises de conscience, et qu'il apparaît à beaucoup plus confortable de demeurer dans la souffrance dont on a l'habitude, ou l'insatisfaction initiale que l'on connaît bien.

L'expérience montre aussi qu'un événement vécu comme insupportable et inacceptable est souvent déclencheur possible de la démarche de remise en cause de soi. On prends ou on ne prends pas, et tout le monde n'interprète pas une décompensation comme un signal d'alerte. Le conformiste est honoré et au chaud dans sa perversité ... jusqu'au jour où l'évolution

¹⁷ "La percée de l'être" - Karfried Graf Dürckheim - Le courrier du livre

¹⁸ "L'évangile de Myriam de Magdala" - Jean-Yves Leloup - Albin Michel 1997.

brutale de son environnement le laisse nu. Le difficile est d'aller vers ce que l'on ne connaît pas.

L'expérience montre enfin que le soulagement, le plaisir, voire la félicité de l'accord avec soi acquis au prix d'efforts considérables s'avère le plus souvent au-delà de tout ce que l'on aurait pu imaginer avant de suivre le chemin pour y parvenir.

N'est-ce pas dans la conscience perçue comme élargie d'être plus en accord avec soi-même, dans la vie intime comme dans la vie au travail et dans la vie civile, que l'on trouvera un meilleur équilibre énergétique ?

Revenons au plan de l'entreprise en terme de management, et reformulons les quatre questions de Jean-Yves Leloup ci-dessus sous forme d'affirmations, en partant de l'être qui au niveau du collectif institué devient identité. Nous pouvons sans trop d'effort obtenir :

L'identité de l'entreprise détermine (ou devrait déterminer) sa finalité et ses objectifs

Finalité et objectifs déterminent sa structuration, ses process, ses règles

Sa structuration et son fonctionnement déterminent sa communication et son information

Communication et information donnent la production.

Quel consultant respectueux de son art démontrera que tout décalage dans cette logique n'est pas associé à dysfonctionnement coûteux, donc avec perte d'énergie ? Tout dysfonctionnement de l'énergie investie (de motivation) est signal d'alerte.

La logique d'emboîtement de ces quatre dernières phrases corrèle de près avec le modèle développé par Fox et Gilles Pellerin à partir des principes de Éric Berne, dont on connaît les présupposés psychanalytiques, adapté au management des organisations. La sphère de l'autorité de Direction y est fondée sur les finalités; cet ensemble "de tête" s'appuie sur la structure invisible (Michel Berry ¹⁹) des règles et de la culture interne, pour déterminer les fonctionnements et régulations individuels et collectifs au sein de l'organisation du travail, d'où la production en fonction des marges de manoeuvre et contraintes de l'environnement.

Or l'expérience montre que le diagnostic d'une institution, et une stratégie de transformation visant à réduire ses dysfonctionnements, inspirés de ce modèle, mènent généralement à des

¹⁹ "Une technologie invisible ?" - Michel Berry - Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique
1983

améliorations sensibles, notamment de l'état de motivation partagé si la démarche intègre un assainissement de la communication interne en cohérence avec la communication institutionnelle. Par contre les prises de conscience et remises en cause des schémas de pouvoir sont fortes, et peuvent entraîner rejet rationalisé ou violent puis refoulement.

Un autre constat dans le monde du management, mais avec une dimension ludique et magique, va dans le même sens mais en creux, le récent spot vidéo publicitaire de Arthur Andersen, premier consultant mondial, et les connotations qu'il suggère ²⁰. Des aigles, êtres puissants très individualistes et peu faciles à atteindre dans leurs refuges de haute montagne, prennent leur envol séparément et se rapprochent en harmonie progressive de la surface d'un lac où, dans un geste d'ensemble impeccable, ils extraient un gigantesque poisson, soit une performance globale inespérée ... grâce au savoir-faire de Andersen Consulting. Le tout dans un cadre "de rêve"... éveillé ? C'est bien là une représentation de l'archétype du fonctionnement idéal de l'institution mobilisatrice, image en creux en regard de la réalité.

Chacun connaît les multiples raisons pour lesquelles ce peut être là quasiment un "idéal qui requiert". Il n'en reste pas moins que le sens de la motivation est lié à "être soi-même", pour chacun au milieu de tous les autres chacun des collectifs ... et qu'alors la mobilisation va de soi, sans qu'il soit besoin de même l'évoquer.

La motivation à être soi-même peut générer, au travers d'un processus de mobilisation, l'engagement. Les issues connues et que nous pointons ici correspondent au moins à deux risques, d'un côté la perte d'identité et le conformisme manipulé, de l'autre le développement de l'essence de l'être au delà de l'ego. D'où la sensible difficulté du travail sur soi parmi les autres.

Il y a encore beaucoup de chemins à parcourir et de travail à développer, dans l'intimité de chacun comme dans les entreprises collectives ... mais combien motivants !

Michel Vallée

²⁰ la démarche marketing n'y est probablement pas en contradiction avec un mix de Joannis et Cathelat évoqués au début de cette contribution.