

## Les théories de la motivation

**Descriptif :** Cet article présente un panorama complet des théories de la motivation humaine au travail.

**Chantal Rivaleau, 17 mai 2003**

Cadre de santé de nuit.

Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. Elle est donc basée sur 2 postulats fondamentaux :

- ▶ l'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas.
- ▶ ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.

Dans la mesure où il incombe à l'encadrement de veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent même leurs efforts, il est indispensable que tout cadre ait des idées aussi exactes que possible sur ce qui motive et stimule les gens au travail. L'idée la plus répandue est que les gens travaillent parce qu'ils y sont obligés. Ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre d'abord, vivre bien ensuite. Ils travaillent parce qu'ils se sentent en devoir de le faire. Cela motive à travailler mais pas de notre mieux.

L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Les gens travaillent par tradition, habitude et nécessité. Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilités auxquelles leur milieu et leur cheminement antérieur les a exposés. Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens. En ce qui concerne l'évolution des motivations elles-mêmes, il a été montré que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'Histoire. Dans l'Antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, est le "non-travail". Au Moyen-Âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir du X<sup>ème</sup> siècle, en plus, le travail a une valeur salvatrice. Avant la Réforme, on voit apparaître une réhabilitation du travail dans l'idée de choisir un travail pour se conformer "aux dons" que l'on a reçu et de les faire fructifier. Le terme de motivation est apparu au XX<sup>ème</sup> siècle, dans les années trente, mais les dirigeants d'entreprises ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Lewin fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique.

### Le travail à la chaîne : Taylor (1911)

Frederic W. Taylor, s'interroge sur la motivation des travailleurs : "Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ?" Il déduira trois causes :

- ▶ les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage

pour certains d'entre eux

- ▶ la majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production
- ▶ les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers

Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant. L'"homo economicus" est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne. Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés.

## **Les relations humaines : Elton Mayo (1940)**

Elton Mayo, au cours d'une enquête menée de 1928 à 1932 près de Chicago dans une fabrique de téléphone, a recherché une corrélation entre les conditions physiques (éclairage, bruit, chaleur) et le rendement des ouvriers. La mise en évidence des groupes informels et du facteur humain correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relation et d'intégration dans un groupe primaire, une cellule de base. Un nouveau facteur de la motivation apparaît : celui de la dynamique du groupe de travail. Au sein d'une équipe soudée, la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire est à la base de nombreux courants. L'un d'eux se concrétisera par la formation humaine des cadres et agents de maîtrise. Devenu "psychologue conseiller", l'agent d'encadrement doit adopter le style démocratique d'animateur d'équipe. L'école des relations humaines aboutira à l'utopie de la coopération amicale sans tenir compte des phénomènes liés à l'organisation.

## **Le modèle hiérarchique de Maslow (1954)**

La théorie des besoins d'Abraham Maslow est une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins ; l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Cinq groupes de besoins sont distingués :

- ▶ les besoins physiologiques : le gîte, le couvert, la survie
- ▶ le besoin de sécurité
- ▶ les besoins sociaux : avoir des amis...
- ▶ le besoin d'estime

▶ le besoin de se réaliser, de devenir tout ce qu'on est capable d'être. Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfaction concernant un des besoins fondamentaux. La recherche des besoins est hiérarchisée. L'homme cherche d'abord à satisfaire les besoins fondamentaux pour s'élever ensuite. Toutefois les besoins du premier niveau sont absolus, la réalisation de soi n'est pas possible si en premier lieu les besoins physiologiques ne sont pas satisfaits. De plus, le besoin de réalisation de soi est le plus large et est supposé être insatiable. Maslow ne dit pas qu'un seul besoin est motivant à un moment donné mais plutôt qu'un seul besoin est dominant et relativise ainsi l'importance des autres. Cette théorie n'est pas en fait une théorie de la motivation ; elle nous dit quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais ne dit pas quand ni pourquoi la personne opte pour un comportement spécifique pour satisfaire tel ou tel besoin, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. De plus il est fréquent que les besoins soient multiples et contradictoires. Ce sont les aspirations et désirs concrets qui déterminent la motivation et orientent le comportement. Maslow n'explique pas comment il est possible de rester démotivé alors que les besoins ne sont pas tous satisfaits ce qui est toujours le cas.

## **L'enrichissement du travail : Herzberg (1971)**

La parcellisation du travail, conséquence de l'O.S.T., a rapidement montré ses limites liées à l'absence d'intérêt de l'exécutant pour sa tâche, à l'érosion de sa motivation. Des psychologues comme Fred Herzberg ont proposé un regroupement des tâches, d'opérations morcelées. Herzberg est le représentant d'une réaction au travail parcellisé et du dépassement des seules "bonnes relations humaines". Il met en relation les motivations et les satisfactions au travail et utilise un postulat commun à toutes les théories du besoin : la non-satisfaction du besoin est source de motivation.

Herzberg distingue deux sortes de besoins : ceux qui sont propres à tous les êtres vivants et ceux qui sont particuliers à l'homme. Seuls ces derniers sont source de motivation, les besoins d'hygiène, eux dès qu'ils sont pourvus réduisent l'insatisfaction et ne sont donc plus motivants. Selon lui, le besoin de se réaliser est le seul facteur de motivation ; pour satisfaire ce besoin, l'homme ne se lasse pas d'en faire le plus possible, non seulement pour l'atteindre mais aussi pour dépasser l'objectif qu'il s'est fixé. Herzberg distingue dans le travail les éléments qui ont constitué de bons et de mauvais souvenirs. Il oppose les sources véritables de la motivation à la simple satisfaction, modèle appelé bi-factoriel. La motivation est à rapprocher du contenu des tâches, réussite, promotion, indépendance et autonomie. Le contexte du travail, lui, est à mettre en relation avec la rémunération, les conditions de travail, les relations d'équipe. Le message semble clair : certains facteurs conditionnent la motivation. Il s'agit de l'avancement, des responsabilités, de la nature du travail, de la reconnaissance et de la réalisation de ses capacités.

Pour motiver les gens à s'appliquer vraiment, Herzberg propose de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante (variée, assez difficile, importante) et qui comporte une certaine autonomie et des responsabilités. Autrement, ils n'échapperont pas au cercle vicieux : quand ils ont peu d'intérêt pour leur travail, ils le font mal, ce qui diminue encore son intérêt etc. Herzberg préconise sept recommandations comme retirer certains contrôles sans supprimer la vérification ou instituer des auto-contrôles, augmenter l'initiative, réaliser un ensemble plutôt qu'une partie. Il pense qu'il faut accorder plus de pouvoirs et plus de liberté aux employés dans l'accomplissement de leur travail, faire le point avec eux, introduire des tâches nouvelles et proposer d'acquérir une expertise, ceci en terme de responsabilisation.

L'approche d'Herzberg a connu un franc succès grâce à sa simplicité, son originalité et parce qu'intuitivement nous adhérons à ses conclusions. Cependant des objections existent. Les données basées sur des entretiens peuvent manquer d'objectivité et l'analyse peut faire l'objet de différences selon les interprétations. L'introduction de l'enrichissement des tâches a suscité la résistance des autres acteurs. Les contrôleurs acceptaient mal un appauvrissement de leur rôle, une perte de pouvoir. De plus ces théories sont trop partielles puisqu'elles disent seulement quels besoins peuvent être à la base d'un comportement mais jamais quand ni pourquoi la personne se comporterait d'une manière plutôt que d'une autre pour satisfaire tel besoin plutôt que tel autre, ni même à quel moment un besoin est suffisamment satisfait pour qu'elle s'en détourne au profit d'un autre. En 1980, la théorie de Herzberg a été abandonnée mais son schéma a été à l'origine de nombreuses recherches sur la motivation.

## **Les théories X et Y de Mac Gregor (1960)**

En examinant les représentations des chefs d'entreprise, Mac Gregor identifia deux sortes de conceptions qui illustrent la prise en considération des "models of man" dans la formulation des principes de gestion. La théorie X propose une hypothèse selon laquelle les hommes n'aiment pas le travail mais y sont contraints. Ils évitent les responsabilités, n'ont pas d'ambition, n'aiment pas le changement. Ils ne prennent pas d'initiatives et donc, ont besoin de consignes strictes, de contrôles et de sanctions. L'organisation, dans ces conditions doit être contraignante et mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la première et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'auto-contrôle, de créativité. L'organisation, dans ce cas, doit procéder à un regroupement des tâches, la décentralisation des responsabilités, la délégation. La théorie Y annonce le courant de l'excellence par la motivation : "amener des gens ordinaires à faire des choses extraordinaires". Mac Gregor isole ainsi le lien interactif qui existe entre l'organisation, sa structure, le style de management et les motivations du personnel.

## **La théorie de Vroom (1964)**

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.

## **La motivation interne et la motivation externe : E L Deci (1975)**

Le travail provient de sources de motivations externes, échange entre l'individu et l'organisation par le truchement des récompenses accordées, et de motivations internes liées à la nature du travail. Deci analyse ce processus et aborde la notion de "lieu de contrôle". Si la personne considère que la tâche qu'il accomplit est directement sous sa responsabilité, il fait appel à son "lieu de contrôle interne". S'il reçoit des récompenses externes, c'est le "lieu de contrôle externe" qui intervient. La question est de savoir si les deux sortes de motivations s'additionnent. Deci considère par exemple qu'un système de salaire à l'intéressement n'est pas toujours conciliable avec un management participatif. Il met en évidence l'importance et la complexité des sources de motivation qui conduisent à réfléchir sur le besoin lui-même : quid du besoin de se réaliser, de l'exercice du pouvoir ?

## Les théories dites de processus

### ► Le béhaviorisme :

Ses représentants les plus connus sont Pavlov et Watson. Ils s'intéressent à ce qui est observable : le comportement comme une réaction à tel ou tel événement. Les récompenses peuvent encourager un comportement. Celui-ci, renforcé positivement, a des effets bien supérieurs sur la performance des subordonnés que la punition. Le renforcement négatif ne peut que garantir une performance minimale. Il ne crée pas l'enthousiasme car "l'on fait ce que l'on fait parce qu'on doit".

### ► La théorie de l'expectation :

L'homme n'est plus considéré comme un objet passif, qui poussé par ses sens, réagit à des conditions externes mais comme un sujet actif qui agit plus ou moins librement et qui est responsable au moins d'une partie de son comportement. L'homme a, en effet, toujours un certain degré de contrôle sur ce qui constitue un stimulus. Il agit alors moins en fonction de la force d'un stimulus donné qu'en fonction des alternatives qu'il veut bien prendre en considération et de l'évaluation qu'il fait de ces différentes alternatives.

### ► La théorie de l'équité :

Les mêmes récompenses ne semblent pas motiver de la même façon. Tout un chacun a une idée bien précise de ce qui constitue une juste récompense pour son travail. Il détermine ce qui est juste en comparant ce qu'il apporte (qualification, effort, expérience) et ce qu'il reçoit (statut, salaire) à ce que d'autres apportent et reçoivent. Quand il ressent une inéquation (en plus ou en moins) entre ses contributions par rapport à ses récompenses et celles de ceux à qui il se compare, il essaie de la réduire car elle produit un sentiment, soit de frustration soit de culpabilité. Ces appréciations sont très subjectives et le point à partir duquel une inadéquation est ressentie est très personnel. De même la façon de réagir à des inéquations est très différente d'un individu à l'autre, avec le degré d'estime de soi comme variable la plus importante.

### ► La théorie systémique de motivation :

La motivation est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu, ses émotions à un moment donné et son appréciation de ses capacités d'une part et les opportunités qu'offre son environnement d'autre part.

## Les concepts actuels de la motivation

Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé

d'aller vite, chaque exécutant est moins motivé. La motivation au travail est liée à la satisfaction de la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui apporter. La motivation au travail, c'est donc le goût que le sujet a de le faire, la mesure dans laquelle il s'y implique, la persévérance, la continuité de l'effort qu'il consent. La motivation résultant de la satisfaction, il est important de préciser certains critères qui la constituent :

- ▶ le travail lui-même
- ▶ le niveau économique qu'il représente
- ▶ les relations dans lequel il baigne

Les différentes théories envisagées permettent de mieux appréhender la complexité du phénomène de la motivation et d'entrevoir que la satisfaction des besoins n'est pas le seul moteur existant, l'insatisfaction génère tout autant l'action sinon plus. C'est un contresens de dire que quelqu'un est motivé ou ne l'est pas. Il l'est toujours. La question est seulement : pour quoi est-il motivé ? La société suppose toujours que tout le monde est naturellement motivé par le travail. Cela dépend énormément du type de travail et des conditions dans lesquelles il doit se faire. Il faut plutôt éveiller, développer et utiliser les désirs déjà existants, orienter les motivations, éviter la démotivation.

Si l'on veut travailler les motivations, il faut connaître et non supposer les attentes des agents et organiser le travail (contenu et contexte) de manière à ce que celui-ci soit une source crédible de satisfaction de ces attentes. Il ne s'agit pas d'offrir de satisfaction, mais d'offrir une possibilité de satisfaction par le travail. Motivation n'est pas égale à satisfaction et vice versa.

Il faut surtout éviter ou réduire les démotivations. Les sources de démotivations sont :

- ▶ un travail aliénant, inintéressant, inutile, l'homme cherche un sens à son travail
- ▶ le professionnel ne sait pas vraiment ce qui est attendu. Il y a un manque d'objectifs clairs. Demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible.
- ▶ faire un travail pour lequel le salarié ne se sent pas qualifié
- ▶ l'employé ne reçoit aucun "feed back" ou alors négatif. Personne ne se donne longtemps de la peine s'il ne sait pas si ce qu'il fait est bien ou pas et s'il a l'impression de tourner dans le vide.
- ▶ l'agent est traité inéquitablement et ne reçoit aucune reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.

#### **P.S.**

Sources bibliographiques :

AUBRET Jean - Motivation et ressources humaines - Éducation permanente, 03/1998, N°136 - Pages 163-171

BERNOUX Philippe - La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques - Paris : Seuil - 1990 - 389 p. - Collection : Points : Essais ; 180

CHAPPAZ Georges - La motivation - Les cahiers pédagogiques, 03/1996, N° Hors Série - 108 pages.

HERZBERG Frédéric / VORAZ Charles, adapt. Le travail et la nature de l'homme - Paris : Entreprise moderne d'édition - 1978 - 213 p.

LEVY - LEBOYER Claude - La crise des motivations - Paris : PUF - 1993 139 p.

MAISONNEUVE Jean - Introduction à la psychologie - Paris : PUF - 1989 - 271 p. - Collection : Le psychologue

MOSCOVICI Serge - Psychologie sociale des relations à autrui - Paris : Nathan - 1994 - 304 p. - Collection : Fac : psychologie

NUTTIN Joseph - Théorie de la motivation humaine du besoin au projet d'action - Paris : PUF - 1991 - 383 p. - Collection : psychologie d'aujourd'hui

PETARD Jean Pierre coor., CAMUS Odile collab., CASTEL Philippe collab., DROZDASENKOWSKA Ewa collab. / et al ; - Psychologie sociale - Rosny Ed. Bréal - 1999 - 480 p. - Collection Grand amphi psychologie Premier cycle universitaire

THILL Edgar - La motivation, une construction progressive- Sciences humaines, 12/1997, N°19 HS - Pages 44-49

VALLERAND Robert / BLANCHARD Céline - Éducation permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque - Éducation permanente, 03/1998, N°136 - Pages 15-36