

LA MOTIVATION AU TRAVAIL

TOUR D'HORIZON DES GRANDES THEORIES

Christine CLOAREC
Psychologue

Définitions

Étymologiquement, le terme de " motivation " est à l'origine un vocable anglo-saxon et en a conservé le sens original, c'est-à-dire que ce terme recouvre un ensemble de facteurs jouant un rôle primordial dans la vie de l'homme au travail.

La définition de la motivation par le grand dictionnaire de la psychologie est la suivante :

" Processus physiologiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que de la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exercent le comportement ".

La motivation est un processus psychophysique car elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives. Du point de vue neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne. Du point de vue psychologique, la motivation correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. En ce sens, la motivation procure l'énergie nécessaire à une personne pour agir dans son milieu.

La motivation confère trois caractéristiques à toute conduite : la force, la direction et la persistance. En effet, toute conduite est orientée vers un but (direction) auquel la personne attribue une certaine valeur. Cette dernière dépend à la fois de la vitalité du besoin (pris au sens large) dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif du comportement est associé. L'intensité (la force) et la persistance de l'action dénotent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle poursuit ou, mieux, l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.

Francès¹ propose une définition plus mathématique. La force de la motivation au travail (m) serait la somme des résultats attendus, dans un emploi (A), multipliée par la valence (V). A correspond aux attentes de l'emploi et V étant la désirabilité, l'importance, la valence plus ou moins grande des attentes.

En fait, trois éléments de base ressortent de l'ensemble des définitions :

- une définition de la motivation doit inclure ce qui " aiguillonne ou incite une personne à agir ",
- la motivation doit être décrite comme un processus (c'est-à-dire, dynamique) où l'on retrouve des concepts comme le choix, la direction et l'objectif du comportement,
- enfin, JONES² (1955) suggère que la définition de la motivation doit tenir compte de " la façon dont le comportement est déclenché, soutenu, interrompu et de la sorte de réaction subjective qui est présente dans l'organisation alors que tout ce processus est en marche ".

L'évolution des motivations au travail au fil des époques

En ce qui concerne l'évolution des motivations elles-mêmes, J. ELLUL³ a montré que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'histoire, et ceci est moins expliqué par les conditions de vie que par les croyances concernant la vie et les relations sociales, d'après les idéologies instaurant telle ou telle référence à un champ de valeurs propres à chaque époque. Citons ici quelques références de valeurs caractéristiques de différentes époques :

- Dans l'antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, est le " non-travail " (nec otium).
- Au Moyen - Âge, s'établissent 3 attributs de valeurs porteurs chacun d'une aspiration ancrée dans la religion chrétienne ou l'héritage biblique : le travail est une nécessité expiatoire plutôt qu'un devoir,
- à partir du Xe siècle, en plus, le travail a une valeur salvatrice,
- le bas Moyen Âge (avant la réforme) voit apparaître une réhabilitation du travail dans l'idée de choisir une vocation de travail particularisée pour se conformer aux " dons " que l'on a reçus et de les faire fructifier.

Le contenu des motivations a donc évolué considérablement au fil des époques.

Historique des théories de la motivation

Ce n'est que dans les années 1920 - 1930 que les chercheurs et les gestionnaires se sont demandés ce que le terme motivation signifiait réellement. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Il est à préciser que LEWIN⁴ fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habiletés pour déterminer le niveau de rendement. Or cette définition s'est vite révélée incomplète, d'où la naissance d'une foule d'autres définitions.

Au cours de l'histoire de ces théories, il est possible de dégager 3 phases significatives :

1. La phase Taylorienne (XIXe).
2. La phase des relations humaines (1930).

3. A partir des années 1950 jusqu'à nos jours , de très nombreuses théories appartenant à différents courants.

1°) LA PHASE TAYLORIENNE

La première période de l'ère industrielle en fin du XIXe siècle offre l'exemple d'une conception unidimensionnelle de l'homme.

En échange de sa force physique, l'ouvrier va recevoir un salaire proportionnel à son rendement. C'est l'" homo economicus ", qui est pris en compte par une organisation scientifique du travail. " C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles. "

Les États-Unis offrirent alors un milieu propice à l'ascension par l'argent pour les nouveaux émigrants qui affluaient. Le salaire est à cette époque un moteur déterminant.

En France, ce sont d'anciens paysans qui deviennent des ouvriers. Dans le département de la Loire, ces ouvriers conservent un pied à la campagne et un autre pied dans l'atelier. L'atelier des raccords de l'Ondaine (près de Saint-Étienne) offrait, il y a à peine deux ou trois décennies, le visage caricatural de ce travail au rendement.

Une organisation de l'entreprise découle de cette " école classique " : le travail est découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, il suscite un travail à la chaîne.

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.

Chaque travailleur est prédisposé pour un poste donné ; il conviendra de trouver le bon poste pour la bonne personne. c'est le " one best way ".

Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés. Ford sut tirer partie de cette logique pour multiplier et rendre populaire son produit: l'automobile. Cependant, poussé à l'extrême, ce système devient contre-performant.

Georges Friedmann⁵, sociologue français, va nourrir cette réflexion avec un livre au titre percutant: " Le travail en miettes ".

2°) LA PHASE DES RELATIONS HUMAINES

L'expérience de référence est l'enquête menée à Hawthorne (près de Chicago) par Elton Mayo⁶ et son équipe à la Western Electric de 1928 à 1932. Elle fut conduite dans une unité de fabrication de téléphones. Elton Mayo recherchait la corrélation existant entre des conditions physiques (l'éclairage, le bruit, la chaleur) et le rendement des ouvriers. Une salle d'observation de montage de relais fut aménagée à l'écart de l'atelier. Un observateur remplaçait le chef traditionnel. Il modifiait l'éclairage, les pauses, les horaires. Le résultat surprit fortement les intervenants: que ce soit le sens de variation des facteurs, la production augmentait même après le retour aux

horaires initiaux, les ouvrières maintenaient un rendement élevé. Une voie nouvelle était découverte la constitution des ouvrières en tant que groupe avec un bon niveau d'entraide, une plus grande liberté; " nous n'avons plus de chef ", s'exclama l'une d'elles. Un nouveau climat s'était instauré.

Un second aspect de cette enquête résida dans la création d'une salle de câblage avec trois soudeurs, neuf câbleurs et deux inspecteurs. Un spectateur désintéressé recueillit un ensemble de faits durant l'expérimentation. Un salaire au rendement était établi selon la logique taylorienne. Il apparut très vite que ce système de rémunération ne provoquait pas les conséquences attendues : les ouvriers arrêtaient leur travail dès qu'ils avaient atteint leur quota, même s'il leur restait du temps pour terminer leur journée.

De même, d'une semaine à l'autre, la production hebdomadaire restait constante. Une norme de groupe était ainsi mise en relief. C'est le phénomène de freinage qui donne lieu à un double contrôle social:

- o un contrôle interne des câbleurs par des pressions de toute sorte (moqueries, houspillages);

- o un contrôle externe pour offrir le moins de prise et de justification aux ingérences des ingénieurs, des techniciens et des organisateurs et prévenir les risques de changement.

Les deux rapporteurs de l'enquête, FJ Roethlisberger et W.J. Dickson (Management and the worker - Harvard University - 1939) tirèrent les conclusions suivantes:

- les comportements et les sentiments des travailleurs ne se comprennent qu'à partir de l'ensemble des relations qu'ils entretiennent avec les différents groupes. L'entreprise est un système social;

- des groupes informels, avec des normes et des codes, se constituent en parallèle à l'organisation formelle officielle. Ils permettent de se défendre contre les changements issus des logiques spécialisées de coût ou d'efficacité des techniciens;

- les aspects sociaux et humains ne sont pas perçus, en particulier lors de l'introduction de changements; les répercussions sur les statuts et les situations relatives doivent être prises en compte.

La mise en évidence des groupes informels et du " facteur humain " correspond à une seconde strate des motivations, celle du besoin social de relations et d'intégrations 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 va susciter de multiples développements. Un premier courant va adopter la belle formule " small is beautiful " réhabilitée récemment par l'organisation en mosaïque : des équipes très cohésives sont reliées à un axe fédérateur.

Un second courant 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'une équipe.

Cette école des relations humaines va aboutir à l'utopie de la coopération amicale et au dogmatisme sans prendre en compte les phénomènes liés à l'organisation,

Cette outrance appelle une nouvelle réflexion qui éclaire le besoin relationnel dans une perspective plus large c'est-à-dire au sein d'une structure donnée.

3°) A PARTIR DES ANNEES 50 : DE NOMBREUX MODELES THEORIQUES

Théories	Définition de la motivation selon ce modèle	Principaux auteurs	État de la recherche et applications pratiques
Théories des besoins	La motivation résulte de la présence de dispositions stables chez la personne. En général, ce type de théories considère qu'une tension psychique interne est à l'origine du déclenchement du comportement. Le besoin produit un état de déséquilibre, et le comportement vise à rétablir l'équilibre.	MASLOW, 1954 McCLELLAND, 1961 ATKINSON, 1964 ALDERFER, 1969 SCHEIN, 1975	En général, ces théories n'ont pas engendré beaucoup de recherches empiriques à cause de la difficulté de définir opérationnellement le besoin et d'en prédire les effets. Ces pratiques sont surtout appliquées en réaménagement du travail.
Théories de l'attribution	La motivation résulte de la compréhension naïve que l'individu se fait de la réalité qui l'entoure, des raisons qui expliquent, à son avis, les événements qui surviennent ou les comportements (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).	HEIDER, 1960 ROTTER, 1966 WEINER, 1986	
Théorie de l'équité	Théorie de l'échange qui considère que la motivation résulte d'une recherche d'équité entre la contribution de l'individu et ce qu'il en retire, compte tenu de ce qu'il perçoit être la ration contribution - rétribution de son groupe de référence. La perception d'iniquité serait à la source d'attitudes aversives et de comportements d'ajustement adoptés	ADAMS, 1963, 1965	Plus récemment, la recherche s'est surtout intéressée à diverses composantes de l'équité, notamment la justice procédurales et la justice distributive (Greenberg, 1987). En général, cette théorie semble prédire adéquatement le comportement dans les cas de sous-distribution (Mowday, 1979)

	au travail.		
Théories des attentes	La motivation résulte de la perception qu'a un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence).	VROOM, 1964 PORTER &LAWLER, 1968 LAWLER, 1973	
Théories de l'aménagement du travail	La motivation est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. Ces caractéristiques contribuent à l'émergence de certains états psychologiques chez l'individu, états qui ont pour conséquence d'influer sur la motivation et le rendement.	HERZBERG, 1966 HACKMAN &OLDHAM, 1976, 1980	D'autres recherches ont montré un lien très clair entre la présence de certaines caractéristiques et la satisfaction au travail (Kiggundu, 1983 ; Loher &Co, 1985 ; Stone, 1986). Les résultats sont plutôt inconsistants en ce qui concerne le rendement au travail. L'insatisfaction est en particulier liée au roulement du personnel (Mobley, 1982).
Théorie de l'activation	La motivation est liée à la stimulation de l'attention. Cette dernière est optimale lorsque la tâche est moyennement difficile, c'est-à-dire lorsque le rapport entre la probabilité de succès (PS) et la valeur du succès escompté (1-PS) est le plus élevé.	SCOTT, 1966 GARDNER, 1986	Modèle peu développé ayant surtout permis d'explorer les conditions optimales de stimulation, particulièrement au regard de la variété des tâches.
Théories des objectifs	Le comportement est intentionnel. La stimulation à agir dans un sens donné résulte d'abord de l'existence d'un objectif à poursuivre. La motivation et surtout la performance vont être influencées par la nature des objectifs (clarté, niveau de difficulté, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assianation).	LOCKE, 1968 LOCKE & LATHAM, 1990	La gestion par objectifs (Drucker, 1954) est considéré comme une application importante de ce modèle, même si elle a été élaborée avant le modèle théorique. Selon la boucle de rendement supérieur (Locke et Latham, 1990), d'un objectif significatif et stimulant, résulte une performance en fonction des habiletés et de l'engagement de la personne envers cet objectif, de son sentiment de compétence personnelle, de ses attentes. de la complexité

	participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feed-back).		de la tâche à accomplir et du feed-back que la personne reçoit de sa performance.
Théories behavioristes	Le comportement est le résultat de sa conséquence. La motivation est un apprentissage associatif résultant de l'apparition d'une conséquence positive à la suite d'un comportement donné. L'absence de renforcement ou un renforcement négatif (punition) devrait conduire à la cessation ou à l'évitement du comportement.	SKINNER, 1974	Ces théories s'intéressent essentiellement à la distribution des renforcements (programmes de renforcement)
Théorie de la modification du comportement organisationnel	Le comportement organisationnel est essentiellement le résultat des contingences de renforcement structurées par l'organisation et la supervision.	LUTHANS & KREITNER, 1975	
Théorie de l'apprentissage social	La motivation s'explique par des schémas, c'est-à-dire les représentations cognitives développées par la personne pour comprendre son environnement et guider son action. Certains courants théoriques se préoccupent, entre autres, de la façon suivant laquelle l'individu décode et traite les indices sociaux et cognitifs qu'il reçoit pour interpréter la réalité.	BANDURA, 1977, 1991 DECI, 1975 DECI & RYAN, 1985 NAYLOR & CO, 1980 NEISSER, 1976 NUTTIN, 1980 FESTINGER, 1957	
Théories de la perception de soi	La motivation résulte de la confiance qu'a un individu concernant sa capacité d'accomplir ce qu'on attend de lui. Diverses variables comme le sentiment d'efficacité personnelle, l'estime de soi ou le type	BANDURA, 1977 ABRAMSON & CO 1978	Diverses études portant sur le concept de résignation acquise ont tenté d'évaluer les effets d'une soumission à des contraintes jugées insurmontables.

	de contrôle personnel ont des répercussions sur l'image de soi que se fait la personne.		
Théorie de la motivation sociale	La motivation est influencée en bonne partie par le groupe de référence. Comme la dynamique des groupes entraîne l'émergence de normes sociales et d'une cohésion de groupe, les pressions vers la conformité ou l'imitation sociale auront un effet important sur la structure du comportement individuel.	FERRIS & CO, 1978	Lié à ce type de théorie, le modèle des systèmes sociotechniques considère que la motivation résulte de l'harmonisation des variables personnelles, sociales et technologiques.
Théories des attitudes et des valeurs	La motivation résulte de la présence de dispositions acquises mais relativement stables chez la personne.	MINER, 1979	La recherche sur les valeurs de travail a donné naissance à un courant de recherche sur la signification du travail.
Théories des contraintes situationnelles	La motivation est influencée par des contraintes situationnelles, c'est-à-dire par des conditions qui facilitent ou restreignent l'habileté individuelle ou la possibilité d'atteindre un résultat.	PETERS & O'CONNOR, 1980 PETERS & CO, 1985	
Théories du contrôle	La motivation est un processus d'autorégulation à caractère cybernétique suivant lequel l'individu compare constamment les objectifs poursuivis aux résultats obtenus, et ainsi ajuste en conséquence tant sa perception que son action afin de réduire les désaccords observés.	KANFER, 1990 CARVER & SCHEIER, 1981 KLEIN, 1989 HYLAND, 1988	

Ce tableau est inspiré de celui proposé par Estelle Morin dans " Psychologies au travail ".

Concepts actuels de la motivation

" Pour gagner en productivité, l'entreprise rationalise, organise, parcellise, standardise les modes opératoires, proposant à des personnes, de goûts différents, d'aptitudes différentes, un modèle unique de conduite et de comportement. Ce personnel est dans bien des cas payé en fonction des quantités produites [...]. Privé de la possibilité de s'exprimer dans son travail, pressé d'aller vite, chaque exécutant est moins motivé [...]. " a dit Jardillier⁷.
On comprend aisément alors que la notion de motivation a une importance considérable et que sa compréhension complète permettrait un atout majeur pour le fonctionnement des entreprises.

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 constitue :

- le travail lui-même,
- le niveau économique qu'il procure,
- Les relations dans lequel il baigne.

Le fonctionnement motivationnel humain repose autant sur l'équilibre et la satisfaction de la tension que sur la recherche de tensions nouvelles, donc sur une certaine forme de déséquilibre ; par exemple, dès qu'un projet (cognitif ou social) est réalisé, le sujet humain élabore souvent un autre projet d'action, qu'il essaye de mener à bien et ainsi de suite. On peut affirmer que le renforcement de ces activités cognitives ou sociales réside dans leur propre réalisation et non dans un objet extérieur.

Christine Cloarec.

1. Francès, " Motivation et efficience au travail ".

2. Jones cité par Maillet dans " Psychologie et organisation ".

3. Ellul cité par Morin dans " Psychologies au travail ".

4. Lewin, " Psychologie dynamique, les relations humaines ".

5. Friedmann dont le livre " Le travail en miettes " fut analysé par Porcher.

6. Mayo cité par Francès dans " Motivation et efficience au travail ".

7. Jardillier, " Le développement humain dans l'entreprise ".

BIBLIOGRAPHIE : LA MOTIVATION AU TRAVAIL

- BANDURA (A.). - L'apprentissage social. Éditions Mardaga. 1976.
- BRUNER (R.) - Le psychanalyste et l'entreprise. Éditions Syros. 1995.
- CHIFFRE (J.-D.) & TEBOUL (J.). - La motivation et ses nouveaux outils, des clés pour dynamiser une équipe. Éditions ESF. 2e édition. 1990.
- DEMOURGUES (M.-C.). - Le travail humain. Éditions Hatier. 1980.
- DIEL (P.). - Psychologie de la motivation. Petite bibliothèque Payot. 1970
- FISCHER (G.-N.). - Psychologie des espaces de travail. Éditions Armand Colin - collection U - Série Psychologie. 1989.
- FRANCES (R.) - Motivation et efficience au travail. Éditions Mardaga. 1979.
- FREUD (S.) - Malaise dans la civilisation. Éditions Quadrige / PUF. 1995.
- GUILLAUME (P.). - La formation des habitudes . Éditions PUF - collection sup. 1973.
- GUILLEVIC (C.). - Psychologie du travail. Éditions Nathan - collection Fac. 1995.
- JARDILLIER (P.). - La psychologie du travail Que sais-je?. 1992.
- JARDILLIER (P.). - Le développement humain dans l'entreprise. Éditions PUF. 1986
- LAGACHE (D.). - Psychanalyse. Que sais-je ?. Editions PUF. 1993.
- LEPLAT (J.). - La psychologie ergonomique. Éditions PUF - collection Que sais-je ?. 1980.
- LEWIN (K.). - Psychologie dynamique, les relations humaines. Éditions PUF. 1959.
- MAILLET (L.). - Psychologie et organisation. Éditions Agence d'Arc.
- MORIN (E.-M.) - Psychologies au travail. Éditions Gaëtan Morin. 1996.
- MOSCOCOVI (S.). - Psychologie sociale. Éditions PUF. 1996.
- MUCCHIELLI (R.) - L'étude des postes de travail. Éditions ESF. 1979.
- MUCCHIELLI (R.) - Les motivations. Éditions PUF - collection Que sais-je ? (4e éd.). 1996.
- NUTTIN (J.). - Théorie de la motivation humaine. Éditions PUF. 1980.
- POITOU (J.-P.). - La dissonance cognitive. Éditions Armand Colin - collection U. 1974.
- PORCHER (L.). - Le travail en miettes / Friedmann. Éditions Hatier. 1979.
- REUCHLIN (M.). - Psychologie. Éditions PUF. 1996.