

# Les théories de la motivation

Document de synthèse

# **Sommaire :**

Introduction

## **I. Définitions**

## **II. Historique**

- 1) La phase Taylorienne
- 2) La phase des relations humaines
- 3) A partir des années 50 jusqu'à nos jours

Conclusion

## **Introduction :**

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 "nontravail".

Au Moyen-Âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir du Xème 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 XXème 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.

# I. Définitions :

Etymologiquement, 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.

Selon **Dolan et Lamoureux (1990) ainsi que Côté (1994)**, les sources de la motivation sont de deux ordres :

- Si la motivation trouve son origine à l'intérieur même d'un individu, il s'agit alors de la motivation intrinsèque. Par exemple, les sources de la motivation intrinsèque sont reliées aux valeurs, aux besoins, aux croyances, aux défis ainsi qu'aux sentiments de réalisation et d'accomplissement personnel.
- Si la motivation émerge de facteurs externes à l'individu, alors il est question de motivation extrinsèque. Le salaire et les avantages sociaux, les conditions de travail, les règles et les normes ainsi que le style de supervision adopté par une organisation constituent certains des facteurs pouvant stimuler la motivation.

**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 aversives conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement ».

La motivation est un processus psychophysiologique car elle dépend des activités du système nerveux et des activités cognitives.

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 dont elle est issue et de la valeur sociale à laquelle l'objectif de 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.

**Francès** propose une définition plus mathématique à savoir : « La force de la motivation au travail ( $m$ ) serait la somme des résultats attendus, dans un emploi ( $A$ ), multiplié 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 ces 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 où l'on retrouve des concepts comme le choix, la direction et l'objectif du comportement.
- ✿ La définition de la motivation doit tenir compte de la façon dont le comportement est déclenché et de la sorte de réaction subjective qui est présente dans l'organisation alors que le processus est en marche.

## **II. HISTORIQUE :**

Ce n'est que dans les années 1920-1930 que les chercheurs et les gestionnaires se sont demandé ce que le terme « motivation » signifiait réellement. Depuis les années 60, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Il est à préciser que Lewin 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 trois phases significatives, à savoir :

### **1) La phase Taylorienne (19ème siècle) :**

La première période de l'ère industrielle en fin du XIXème 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 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 enchaîne 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. Ford sut en tirer partie pour multiplier et rendre populaire son produit : l'automobile. Cependant poussé à l'extrême, ce système devient contre-performant.

## 2) La phase des relations humaines (1930) :

Suite aux différentes expériences menées (ex : Expérience d'Elton Mayo sur les ouvrières) au cours de cette phase, plusieurs conclusions ont pu être tirées notamment :

- 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 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.

## 3) A partir des années 50 et jusqu'à nos jours, de très nombreuses théories appartenant à différents courants **et sur lesquelles on a particulièrement décidé de nous pencher :**

On parle de « théorie de la motivation » pour désigner les préconceptions qui ont présidé généralement à l'élaboration d'un modèle de motivation. On recense ainsi un grand nombre de « théories » à partir des années 50, et que voici :

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
<b>Théories des besoins</b>	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.

<b>Théories de l'attribution</b>	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	
----------------------------------	---	--	--

<b>Théorie de l'équité</b>	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 au travail.	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)
----------------------------	---	-------------------	--

	<b>Théories des attentes</b>	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).	<p>VROOM, 1964</p> <p>PORTER &amp;LAWLER, 1968</p> <p>LAWLER, 1973</p>		
--	------------------------------	---	--	--	--

	<b>Théories de l'aménagement du travail</b>	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.	<p>HERZBERG, 1966</p> <p>HACKMAN &amp;OLDHAM, 1976, 1980</p>	<p>D'autres recherches ont montré un lien très clair entre la présence de certaines caractéristiques et la satisfaction au travail (Kiggundu, 1983 ; Loher &amp;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).</p>	
--	---	--	--	---	--

	<b>Théorie de l'activation</b>	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.	<p>SCOTT, 1966</p> <p>GARDNER, 1986</p>	<p>Modèle peu développé ayant surtout permis d'explorer les conditions optimales de stimulation, particulièrement au regard de la variété des tâches.</p>	
--	--------------------------------	---	---	---	--



	<b>Théories behavioristes</b>	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)	
--	-------------------------------	---	---------------	---	--

	<b>Théories des objectifs</b>	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, spécificité), la valeur du but pour la personne (niveau d'attraction, niveau d'engagement), la façon suivant laquelle elles sont déterminées (assignation, participation) et l'effet de la progression vers l'atteinte de l'objectif (feedback).	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 de la tâche à accomplir et du feedback que la personne reçoit de sa performance.	
--	-------------------------------	---	-------------------------------------	---	--

	<b>Théorie de la modification du comportement organisationnel</b>	Le comportement organisationnel est essentiellement le résultat des contingences de renforcement structurées par l'organisation et la supervision.	LUTHANS & KREITNER, 1975		
--	---	--	--------------------------	--	--

	<b>Théorie de l'apprentissage social</b>	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		
--	--	--	---	--	--

	<b>Théories de la perception de soi</b>	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 de contrôle personnel ont des répercussions sur l'image de soi que se fait la personne.	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.	
--	---	--	-------------------------------------	--	--

	<b>Théorie de la motivation sociale</b>	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.	
--	---	---	-------------------	---	--

	<b>Théories des attitudes et des valeurs</b>	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.
--	--	---	-------------	--

	<b>Théories des contraintes situationnelles</b>	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	
--	---	---	--	--

	<b>Théories du contrôle</b>	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 ".

Nous pouvons donc dire que les concepts actuels de la motivation sont bien différents de ce qu'ils étaient auparavant.

En effet, la motivation 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 procure
- Les relations dans lequel il baigne

Le fonctionnement motivationnel humain repose 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 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.

# CONCLUSION :

La motivation est, dans un [organisme vivant](#), la composante ou le processus qui règle son engagement dans une action ou [expérience](#). Elle en détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.

Se manifestant habituellement par le déploiement d'une [énergie](#) (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance), la motivation est trivialement assimilée à une « réserve d'énergie ».

Mais plus qu'une forme « d'énergie potentielle », la motivation est une instance d'intégration et de régulation d'une multitude de paramètres relatifs aux opportunités d'un [environnement](#) et aux sollicitations d'une situation. Aussi le rôle de la motivation est-il proportionné aux degrés d'ambiguïté et [ambivalence](#) d'une situation : elle doit dissiper la complexité voire la confusion des [données](#) et leur conférer différentes valeurs avant d'en tirer une conclusion en termes de comportement : le choix et l'investissement dans la direction préférée.

« Rien n'est plus insondable que le système de motivations derrière nos actions »

## ✓ Recommandations :

Pour augmenter la motivation d'une personne, voici quelques recommandations :

- Mettez en place une stratégie gagnant-gagnant
- Soyez clair, concis et précis
- Donnez des objectifs atteignables.
- Soyez positif dans vos feedbacks
- Reconnaissez et dites ses qualités
- Permettez-lui de se réaliser.
- Ayez une influence sur son travail.
- Ayez une influence sur son organisation
- Ayez une influence sur la résolution des problèmes qui la concernent.
- Faites ressortir son rôle et son utilité dans l'entreprise.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- ✓ « Stratégie de l'entreprise et motivation des Hommes » -Octave GELINIER
  
- ✓ « Motivation et efficience au travail »- Francès
  
- ✓ « Psychologie dynamique, les relations humaines »- Lewin
  
- ✓ « Management et organisations des entreprises » - Gérard LELARGE
  
- ✓ « Organisations théories et applications » - Luc BOYER et Noël EQUILIBREY
  
- ✓ « La Motivation dans l'entreprise » -LEVY-FOYER