

Fabien Fenouillet

LA MOTIVATION

3^e édition
corrigée et actualisée

DUNOD

Conseiller éditorial: Alain Lieury



© Dunod, 2017
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076235-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	7
---------------------	----------

CHAPITRE 1

Émergence de la motivation

I Les premières approches motivationnelles	9
II Motivation et béhaviorisme	12
1. Le conditionnement	12
2. Le <i>drive</i> et l'incitation	14
III Quelques repères généraux	19
1. Tentatives de définition	19
2. Le niveau d'aspiration	21
3. Le besoin d'accomplissement	23
4. L'attribution	25
5. Les théories humanistes	27
6. La théorie de l'apprentissage social	29

CHAPITRE 2

Les théories de la réussite et de l'échec

I La motivation d'accomplissement	31
II La résignation apprise	33
III Théorie attributionnelle de la motivation	39
IV Type d'implication	44
V But de performance, but d'apprentissage	47

VI	Auto-efficacité	52
VII	Positionnement d'objectif	59
	1. Caractéristiques du but	61
	2. Feed-back et but	62
	3. Acceptation du but	62
	4. Régulation de l'objectif	64
	5. Motivation et assignation d'objectif	65

CHAPITRE 3

Motivation du libre choix

I	Niveau d'activation	69
II	L'intérêt	72
	1. Les intérêts professionnels	73
	2. Intérêt intrinsèque	75
III	Motivation intrinsèque et extrinsèque	80
IV	Réactance psychologique	84

CHAPITRE 4

Motivation au travail

I	La théorie VIE	87
II	La pyramide des besoins	89
III	La théorie bi-factorielle d'Herzberg	91
IV	La théorie de l'équité	92
V	La motivation de l'individu en groupe	95
	1. La facilitation sociale	97
	2. La flânerie sociale	99

CHAPITRE 5**Application et implication de la motivation**

I	Intérêt pratique de la motivation	105
II	Motivation, enseignement et apprentissage	109
III	Motivation et travail	113
	BIBLIOGRAPHIE	119
	INDEX	127

Introduction

Le terme de motivation est devenu aujourd'hui extrêmement populaire. Pourtant, cette popularité masque une utilisation très récente puisqu'il n'est couramment employé que depuis la seconde moitié du XX^e siècle. L'engouement que connaît la motivation est en partie lié à son odeur de soufre. En effet, derrière ce terme se cachent les raisons qui poussent tout un chacun à agir, mais aussi qui expliquent pourquoi de manière énigmatique certains réussissent alors que d'autres échouent. Ce mot recèle donc une part de mystère qui l'empêche de sortir totalement de l'ombre. La motivation est employée pour masquer un vide, quand il est difficile de comprendre exactement pourquoi. Cette utilisation par défaut en fait un terme vague, fuyant le regard qui croyait pourtant facilement le saisir. Un grand blanc et une terminologie relativement floue et ambiguë ne manquent jamais de suivre la question : « Pouvez-vous me dire ce qu'est la motivation ? »

Le champ de la psychologie n'est finalement pas mieux loti. À l'heure actuelle, plusieurs dizaines de théories expliquent ce qu'est la motivation. La définition d'un concept lui-même déterminé par autant de théories peut laisser perplexe. Deux méthodes simples pourraient permettre de régler ce problème de définition.

La première consiste à dire que ce concept n'existe pas, qu'il ne rend compte d'aucune réalité tangible. Cette méthode est problématique car elle nie en bloc le regroupement des faits auxquels s'attachent les différentes théories motivationnelles. La solution en l'occurrence serait d'expliquer ces phénomènes à l'aide d'autres concepts, ce qui n'est possible que dans certains cas. Ici, le gain en simplicité serait perdu en pouvoir explicatif.

La deuxième est de définir la motivation au regard d'une seule théorie. La difficulté dans ce cas est qu'il n'existe pas

de théorie à même de rendre compte de l'ensemble des phénomènes dit motivationnels.

Il n'est donc pas possible de définir exactement et simplement ce qu'est la motivation. Deux niveaux sont à considérer : un niveau général et un niveau théorique.

Paradoxalement, le niveau théorique est celui du particulier, voire presque de l'exception. Le paradoxe tient à l'utilisation même du mot « théorie », emploi qui est normalement réservé à une explication générale. Pour les auteurs de ces théories, de même pour leurs utilisateurs, la motivation se définit d'ailleurs au regard de ces dernières. Chaque théorie motivationnelle apporte sa propre définition de la motivation. Ces définitions finissent par produire la même désorientation qu'une boussole au milieu d'une mine de fer. Deux individus utilisant deux théories différentes ne seraient donc pas en mesure de comprendre l'utilisation du terme de motivation effectuée l'un par l'autre.

Le niveau général est métathéorique et en même temps « a-théorique ». Autrement dit, comme nous le verrons plus loin (*cf.* « Tentatives de définition »), il s'agit d'une définition de définitions qui reste très générale et qui n'a pas pour but d'expliquer précisément l'ensemble des phénomènes qu'elle recouvre.

L'objectif des lignes qui vont suivre est de donner au lecteur une vision à la fois générale et relativement précise de la motivation. Les nombreuses théories motivationnelles présentées ont pour ambition de montrer toute l'étendue des recherches sur ce domaine. La vision de cette étendue devrait ainsi lui permettre d'avoir une compréhension plus aiguë de la motivation en psychologie. Cet ouvrage n'a donc pas pour but d'exposer de manière exhaustive toutes les théories motivationnelles. Plusieurs théories, comme celles de Porter-Lawler, Nuttin, Diel, Alderfer et bien d'autres encore, ne sont pas décrites ici. De même, ne sont présentés ici que des résumés, le lecteur est à chaque fois invité à poursuivre sa lecture sur des ouvrages lui décrivant plus finement les différentes conceptions théoriques.

Émergence de la motivation

I Les premières approches motivationnelles

Parler de motivation pour expliquer le comportement revient à se demander pourquoi l'individu agit. Cette recherche des causes du comportement humain a d'abord été l'objet de différentes conceptions philosophiques avant de devenir celui de théories psychologiques. Tous les grands philosophes ont tenté de comprendre les raisons qui forgent l'action de l'individu. Aristote évoque l'idée qu'il existe des passions qui vont guider le comportement. Pour Platon, l'âme serait composée de l'appétit, du cœur et de la raison, qui ensemble gouvernent dans un rapport complexe les actions humaines. L'épicurisme se distingue des deux conceptions précédentes car il fait du plaisir la cause centrale du comportement. Pour Épicure, les besoins sont hiérarchisés et le plaisir est le fruit d'un savant calcul permettant de réduire au minimum le déplaisir. Cette conception, de même que celle de l'hédonisme, se retrouvent en filigrane dans certaines théories modernes de la motivation. Pour l'hédonisme, le comportement s'explique principalement par la recherche de plaisir et l'évitement de la douleur. Cette explication suppose donc que les raisons du comportement sont purement personnelles. Ainsi, les individus les plus rationnels vont essayer en permanence de choisir les comportements qui maximisent les résultats positifs et qui dans le même temps minimisent les résultats négatifs.

L'hédonisme est devenu populaire au cours du XVIII^e siècle et le reste encore de nos jours. Cependant, au début du

XX^e siècle, l'avènement d'une étude du comportement humain sur des bases empiriques a révélé les limites de cette philosophie du comportement. Il est en effet très difficile de déterminer précisément les événements susceptibles de provoquer du plaisir ou de la douleur. Une grande partie de cette évaluation est subjective et donc inaccessible. Cette conception philosophique si pratique et si facilement compréhensible ne peut donc faire l'objet d'études empiriques car il est impossible d'opérationnaliser le plaisir et son contraire.

Les premières études sur ce que nous appelons maintenant la « motivation » se sont donc basées sur l'instinct. Ce concept a en effet l'avantage, par rapport à l'hédonisme, de spécifier l'objet d'étude. Cependant il s'agit d'un mot largement polysémique qu'il faut donc décrypter ensemble dans un premier temps.

Le terme d'« instinct » comprend au moins trois sens. Une première utilisation fait référence à des comportements innés, fixes et stéréotypés. Ainsi, il existe chez les animaux mais aussi dans une moindre mesure chez l'homme toute une panoplie de comportements non appris qui sont exécutés à la perfection par tous les membres d'une même espèce. Par exemple, la construction d'une ruche pour les abeilles, d'une toile pour les araignées ou encore les cris d'un nouveau-né rentrent dans le cadre de cette première acception.

Le deuxième sens se confond à une sorte de pulsion qui pousse certaines personnes à commettre des actes sous le coup d'une force irrésistible. Il en est ainsi de la pulsion qui pousse une mère à protéger ses enfants.

Enfin, l'instinct peut également être considéré comme apparenté à une sorte de sixième sens, lorsqu'une personne effectue parfaitement une action sans paraître réfléchir : par exemple les tireurs d'élites qui d'instinct vont atteindre une cible sans même donner l'impression de la viser.

McDougall (1908) est le premier auteur à avoir proposé une théorie ambitieuse de l'instinct. Il en propose la définition suivante : l'instinct est une disposition

physiologique héritée ou innée qui détermine son possesseur à percevoir ou à être attentif aux objets d'une certaine classe, d'être en proie à des excitations émotionnelles d'une qualité particulière lors de la perception de ces mêmes objets, et d'agir en fonction de cette perception d'une façon particulière ou pour le moins d'avoir une impulsion d'action du même ordre.

Selon cette définition les instincts induisent des comportements dirigés vers un objectif. Cette théorie admet également une composante émotionnelle qui se traduit par un comportement d'approche ou d'évitement en présence des objets qui pourront *a priori* satisfaire l'instinct.

Pour McDougall, un instinct particulier est reconnaissable au but qu'il poursuit. Cette conception aboutit à une classification riche qui tend à englober l'ensemble des comportements finalisés de l'être humain. Par exemple, la sociabilité est considérée comme un instinct au même titre que la jalousie ou la curiosité. McDougall reprend la conception de Darwin et l'étend à la compréhension de l'ensemble des comportements humains. Ainsi, il verse dans l'anthropomorphisme en attribuant aux animaux des émotions ou caractéristiques humaines.

L'explication des comportements humains par l'instinct a connu son heure de gloire au début du ^{xx}e siècle où psychologues, sociologues mais aussi économistes ont eu recours à cette terminologie. Dans le cadre de la psychologie, le débat s'est principalement cristallisé autour de l'inné et de l'acquis. À cette question, se sont également rajoutés des problèmes épistémologiques sur la prise en compte ou non des processus mentaux. Un autre courant théorique, le béhaviorisme ou comportementalisme, s'est nettement démarqué de la position de McDougall sur ces deux points. Pour les comportementalistes, les processus mentaux ne sont que les résidus d'actes moteurs et les principes d'un apprentissage par association (cf. *supra*) suffisent pour expliquer l'ensemble des comportements humains. Il n'est donc plus questions de comportements