

Sous la direction d'Héloïse LHÉRÉTÉ

# PSYCHOLOGIE DE LA MOTIVATION



Maquette couverture et intérieur : Isabelle Mouton.

Illustration couverture : ©Marie Dortier

Crédits photos intérieur : ©Marie Dortier : pages [10](#), [32](#), [44](#), [53](#), [56](#), [64](#), [82](#), [88](#), [99](#), [106](#), [120](#), [134](#), [141](#), [152](#), [168](#), [174](#), [184](#), [194](#), [200](#), [206](#), [224](#), [242](#), [250](#), [262](#) - ©Getty images : pages [37](#), [69](#), [80](#), [90](#), [112](#), [118](#), [124-125](#), [161](#), [170](#), [179](#), [182](#), [190-191](#), [229](#), [232](#), [239](#), [255](#), [266-267](#) - ©AdobeStock : page [141](#).

Retrouvez nos ouvrages sur

[\*\*www.scienceshumaines.com\*\*](http://www.scienceshumaines.com)

[\*\*www.editions.scienceshumaines.com\*\*](http://www.editions.scienceshumaines.com)

## **Diffusion/Distribution : Interforum**

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement, par photocopie ou tout autre moyen, le présent ouvrage sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français du droit de copie.

© **Sciences Humaines Éditions, 2021**

38, rue Rantheaume

BP 256, 89004 Auxerre Cedex

Tel. : 03 86 72 07 00 / Fax : 03 86 52 53 26

ISBN = **9782361066468**

# PSYCHOLOGIE DE LA MOTIVATION

SOUS LA DIRECTION D'HÉLOÏSE LHÉRÉTÉ





# Sommaire

---

<b><u>Théories &amp; modèles</u></b>	<b><u>7</u></b>
<u>La liste de nos envies (Jean-François Dortier)</u>	<u>9</u>
<u>D'où vient la motivation ? (Fabien Fenouillet)</u>	<u>31</u>
<u>Cinq questions clés sur la motivation (Alain Lieury)</u>	<u>43</u>
<u>Prévoir, agir, évaluer : les étapes de la motivation</u>	<u>53</u>
<u>L'art de procrastiner intelligemment (Jean-François Dortier)</u>	<u>55</u>
<u>Efficacité personnelle : Y arriver malgré tout (Jacques Lecomte)</u>	<u>63</u>
<u>Les troubles de la motivation (Héloïse Lhéréty)</u>	<u>81</u>
<u>La fatigue, un nouveau champ scientifique (Entretien avec Philippe Zawieja)</u>	<u>87</u>
<b><u>Education &amp; formation</u></b>	<b><u>95</u></b>
<u>Le désir de savoir est-il naturel ? (Élise de Villeroiy)</u>	<u>97</u>
<u>Peut-on susciter l'envie d'apprendre ? (Philippe Meirieu)</u>	<u>105</u>
<u>Soutenir la réussite, oui mais comment ? (Carole Daverne-Bailly)</u>	<u>119</u>
<u>Comment je suis devenu un élève (presque) modèle (Jean-François Dortier)</u>	<u>133</u>
<u>Quand l'origine sociale pèse sur la motivation (Thomas Le Guennic)</u>	<u>149</u>
<u>La solitude du thésard de fond (Héloïse Lhéréty)</u>	<u>151</u>
<b><u>Travail &amp; Organisation</u></b>	<b><u>165</u></b>
<u>Les vrais ressorts de la motivation (Claude Lévy-Leboyer)</u>	<u>167</u>
<u>Nudge, la manipulation bienveillante (Rémi Sussan)</u>	<u>173</u>

<u>Encadrer et impliquer les télétravailleurs</u> <u>(<i>Frédérique Letourneux</i>)</u>	<u>183</u>
Faire face à la dispersion <u>(Entretien avec <i>Caroline Datchary</i>)</u>	<u>193</u>
<u>L'argent ne motive qu'à court terme</u> <u>(Entretien avec <i>Dan Ariely</i>)</u>	<u>199</u>
<u>Quand le cœur n'y est plus... que faire ?</u> <u>(<i>Achille Weinberg</i>)</u>	<u>205</u>
<b><u>Santé &amp; sport</u></b>	<u>221</u>
Alcool, tabac, drogues... : <u>peut-on inciter l'autre à changer ? (<i>Antonia Csillik</i>)</u>	<u>223</u>
<u>Maigrir, une entreprise collective (<i>Muriel Darmon</i>)</u>	<u>231</u>
<u>Maigrir pour soi ou pour les autres ?</u> <u>(<i>Florence Mottot</i>)</u>	<u>239</u>
<u>Sport : Le mental des vainqueurs (<i>Marc Levêque</i>)</u>	<u>241</u>
<u>Comment booster sa volonté (<i>Jean-François Dortier</i>)</u>	<u>249</u>
<u>Avoir la « niaque », savoir la cultiver (<i>Marc Olano</i>)</u>	<u>261</u>
<u>Contributeurs</u>	<u>269</u>

# THÉORIES ET MODÈLES

---

- La liste de nos envies (*Jean-François Dortier*)
- D'où vient la motivation ? (*Fabien Fenouillet*)
- Cinq questions clés sur la motivation (*Alain Lieury †*)
- L'art de procrastiner intelligemment  
(*Jean-François Dortier*)
- Y arriver malgré tout (*Jacques Lecomte*)
- Les troubles de la motivation (*Héloïse Lhéréty*)
- La fatigue, un nouveau champ scientifique  
(Entretien avec *Philippe Zawieja*)





# La liste de nos envies

---

Jean-François Dortier

---

Humanologue,  
fondateur de la revue  
*Sciences Humaines*.



**L**a *liste de mes envies* est le titre d'un best-seller publié en 2012. Le romancier Grégoire Delacourt a imaginé l'histoire d'une mère de famille modeste, Jocelyne, qui gagne 18 millions au loto. Apprenant la nouvelle, elle est poussée à réfléchir à la « liste de ses envies » et à s'interroger sur ce qui compte et ne compte pas dans la vie. On peut discuter de la qualité de ce roman, mais il faut admettre que le titre – « la liste de mes envies » – est un petit trait de génie, et le sujet touche à quelque chose de très sensible dans nos existences : qu'est-ce que l'on souhaite vraiment ? Qu'est-ce qui nous motive ?

Si chacun devait établir la liste de ses envies, qu'y aurait-il à l'intérieur ? Pour ma part, cela ressemblerait à quelque chose comme cela : j'ai envie de reprendre un café (avec un pain aux raisins, mais ça, ce ne serait pas raisonnable) ; j'ai envie de finir au plus vite cet article pour passer à la suite ; j'ai envie de retrouver ma jeunesse et mon corps d'antan ; j'ai envie de ma femme et envie de séduire ma voisine ; j'ai envie de partir en vacances (mais je ne sais pas où) ; le succès de Grégoire Delacourt me fascine, je voudrais moi aussi publier un

best-seller et connaître la célébrité; en attendant j'ai envie d'aller aux toilettes; j'ai envie de lire le dernier prix Goncourt (et d'avoir plus de temps pour lire un ou deux polars); j'ai envie de chausser mes baskets et d'aller courir; j'ai envie de voir mes enfants et mes petits enfants qui me manquent; j'ai envie de voir le prochain épisode de ma série TV.

En relisant cette liste, des premiers constats s'imposent. Mes « envies » sont de nature très différente: certaines sont prosaïques (boire un café) d'autres vagues (voyager, mais pour aller où?), d'autres sont difficiles à définir (pourquoi vouloir retrouver sa jeunesse?), certaines sont pressantes mais pas importantes (aller aux toilettes), d'autres pas pressantes, mais importantes à mes yeux.

Comment définir, classer et hiérarchiser cette diversité d'envies, d'aspirations, de souhaits, de désirs et de motivations si différentes?

Il paraît logique de se tourner vers les psychologues pour voir ce qu'ils ont à nous dire sur le sujet. Après tout, c'est le rôle de la psychologie que de sonder les motivations humaines. Ouvrons le livre de Fabien Fenouillet, *Les Théories de la motivation*: l'auteur recense pas moins de 101 théories<sup>1</sup>! Le Canadien Johnmarshall Reeve est l'auteur d'un épais volume *Psychologie de la motivation et des émotions*, paru la même année: plusieurs dizaines de théories elles-mêmes

---

1- F. Fenouillet, *Les Théories de la motivation*, éd. Dunod, 2012.

divisées y sont également présentées<sup>2</sup>. Mais elles ne se recoupent pas toujours! Comment s'y retrouver dans ce dédale? Avec le recul, et en se plongeant dans quelques autres livres de référence<sup>3</sup>, un regard panoramique permet de regrouper les grands paradigmes qui se sont succédé au fil du temps.

## 1. Les instincts de W. James à la psychologie évolutionniste

L'une des premières théories de la motivation est proposée par William James, le père de la psychologie américaine. Dans ses *Principles of psychology* (1890) W. James affirme que les humains sont des animaux animés par une multitude « d'instincts » fondamentaux. Parmi eux, il distingue les instincts physiologiques (manger, boire, éviter la douleur, bâiller, etc.); ensuite, les instincts liés au développement humain : « l'instinct de la marche » qui pousse l'enfant à se redresser, puis à ramper à quatre pattes et à s'élancer pour marcher ; le nourrisson est aussi mû par un « instinct d'imitation » qui le stimule à copier les faits et gestes de son entourage. À l'adolescence, un « instinct d'émulation » le poussera au contraire à vouloir se distinguer ; mais les pulsions instinctives, qui visent à l'affirmation de soi, sont refrénées par cet autre instinct, tout aussi vital, qu'est la peur du danger.

---

2- J. Reeve, *Psychologie de la motivation et des émotions*, De Boeck, 2012.

3- Voir *The Oxford Handbook of Human Motivation*, (R Ryan, dir.) 2014 ; J. Franco et A. Svensgaard, *Handbook, On psychology of motivation, new research*, Nova Science Publishers, 2012.

La liste des instincts proposée par W. James est très longue: elle inclut la curiosité, l'instinct grégaire, l'instinct de propriété, l'instinct de pudeur, l'instinct d'amour qui se décline en sexualité, l'instinct maternel, etc. W. James précise enfin que ces instincts peuvent être régulés par l'expérience et la réflexion et varient selon l'âge, le sexe, la personnalité.

## Qu'est-ce que l'on souhaite vraiment ? Qu'est ce qui nous motive ?

La théorie des instincts connaîtra un succès important au début du xx<sup>e</sup> siècle, et se propagera ensuite de la psychologie vers les sciences sociales<sup>4</sup>. On évoque alors un instinct grégaire, un instinct de la propriété, un instinct

de propriété... Après avoir connu son heure de gloire, la théorie des instincts sera ensuite délaissée: selon le paradigme dominant des sciences humaines, le propre de l'homme est justement d'échapper aux instincts, qui sont la clé d'explication du comportement animal.

L'idée d'instincts humains connaît pourtant un renouveau inattendu à partir de la fin des années 1990 avec l'essor de la psychologie évolutionniste. Steven

---

4- Des sociologues comme William Thomas ou des économistes comme T. Veblen, n'hésitent pas à faire appel à des « instincts » pour rendre compte des comportements sociaux. W. Thomas évoque ainsi un « instinct de la chasse » ou T. Veblen un « *showing-off instinct* » pour expliquer le désir de se montrer et de se mettre en valeur auprès des autres.

Pinker, une de ses figures de proue, n'a pas hésité à évoquer « l'instinct du langage », puis un « instinct moral<sup>5</sup> ». D'autres tenants de l'approche évolutionniste vont lui emboîter le pas en faisant ressurgir des notions comme l'instinct maternel, l'instinct artistique, l'instinct religieux, l'instinct de la volonté<sup>6</sup>; selon certains, il y aurait même chez les humains un « instinct de la course à pied » qui ne serait pas étranger à la passion de nos contemporains pour le *running*.

## 2. Des pulsions (Freud) aux désirs

La théorie des instincts s'était développée en Amérique au début du XIX<sup>e</sup> siècle au moment où une théorie rivale commençait à faire parler d'elle en Europe: la psychanalyse.

Pour Sigmund Freud, on le sait, le ressort principal de nos conduites se trouve souvent caché à la conscience, dans le tréfonds de l'inconscient. Dans cette marmite bouillante, que Freud appellera le « Ça », deux grandes pulsions se manifestent<sup>7</sup>. La pulsion sexuelle (Éros, pulsion de vie, libido) y tient un rôle

---

5- S. Pinker, *L'Instinct du langage* (1994), « The moral instinct », *New York Time magazine*, 2008.

6- S. Hardy, *Les Instincts maternels*, 2004; D. Dutton, *The art instinct, beauty, pleasure and human evolution*, 2010; D. Dutton, *The Aesthetic brain* (2015); J. Bering, *The Belief Instinct: The Psychology of Souls, Destiny, and the Meaning of Life*, 2012.

7- En réalité S. Freud accorde aussi une place à la pulsion d'autoconservation (liée à la pulsion de vie) mais elle est rarement citée: il est vrai que Freud ne s'y est pas attardé, comme s'il s'agissait d'une évidence, mais elle tient un rôle dans sa topique.

central. Après la Première Guerre mondiale, Freud, confronté à l'analyse des névroses de guerre chez de nombreux soldats<sup>8</sup>, introduira une autre pulsion, la pulsion de mort (Thanatos). Éros et Thanatos, pulsion de vie et pulsion de mort : voilà les deux pulsions qui font tourner le monde.

La pulsion, écrit Freud n'a qu'un but : s'assouvir<sup>9</sup>. Mais le désir sexuel comme l'agressivité se heurtent à des interdits sociaux, profondément intériorisés dans le psychisme humain par l'éducation et la culture (le « surmoi »). D'où un conflit entre les pulsions et les interdits, entre le « ça » et le « surmoi ». Ce conflit est à la source des rêves comme des actes manqués, il explique aussi la plupart des troubles mentaux (névroses et psychoses). Dans la vie quotidienne, les pulsions peuvent prendre plusieurs directions. La première est le refoulement : tentative du psychisme pour tenir le lion en cage, c'est un mécanisme coûteux qui produit des débordements (actes manqués, cauchemars) et des somatisations. La sublimation est une autre façon de réaliser les pulsions sous une forme différée et acceptable socialement : l'agressivité peut s'exprimer dans le sport ; l'art est un moyen d'exprimer sa libido de façon détournée. Toute une série d'activités humaines peuvent donc s'expliquer comme un déversoir pulsionnel : même la science, et le goût des études en général, renommée par Freud

---

8- Que l'on nomme aujourd'hui « stress post traumatique ».

9- S. Freud, *Métapsychologie*, 1915.



« épistémophilie », est vue comme une façon détournée d'exprimer sa libido<sup>10</sup>.

Cette vision des pulsions archaïques qui se manifestent de façon détournée ou sublimée ouvre la voie à une analyse du désir et ses traductions mentales que les psychanalystes appelle « mentalisation ». Celles-ci prennent la forme de rêves ou rêveries, de fantasmagories et idéalizations de toutes sortes.

### 3. Une pyramide de besoins

Alors que la psychanalyse se développe de façon fulgurante en Europe, durant l'entre-deux-guerres, une autre psychologie se développe de façon tout aussi flamboyante, de l'autre côté de l'Atlantique: le behaviorisme (ou « comportementalisme »). Cette psychologie, fondée sur l'idée que l'apprentissage est la clé du comportement humain, a supplanté la théorie des instincts.

La première forme d'apprentissage est le conditionnement, dont le chien de Pavlov propose un modèle. La motivation pavlovienne fonctionne selon un schéma simple: un *stimulus* (la nourriture qui fait saliver un chien) est associé à un signal (une sonnerie). Dès lors, à l'écoute de la sonnerie, le chien se mettra à saliver. C'est sur ce mode que sont construites les

---

10- Freud évoque deux autres destins pour les pulsions interdites: le retournement sur soi (le masochisme est le fait de retourner sur soi l'agressivité). Le renversement d'une pulsion en son contraire (quand l'amour se transforme en haine).

campagnes publicitaires « comportementalistes » : un signe attractif (une playmate) est censé appâter l'acheteur potentiel d'une belle voiture.

Le behaviorisme tient une place hégémonique en psychologie des années 1920 aux années 1950. Ses principaux représentants sont J. Watson, F. Skinner et Clark Hull. Si ce dernier est tombé dans les oubliettes, sa renommée fut pourtant à l'époque l'égale de celle de Freud ! Sa théorie des pulsions inscrit les motivations dans le cadre d'une vision de l'apprentissage où celles-ci se construisent au fil des expériences du sujet. Par exemple, le plaisir éprouvé en mangeant tel aliment ou telle boisson donnera l'envie d'en reprendre lorsque la faim ou la soif se feront de nouveau sentir. De même la réussite dans une activité (le sport, les mathématiques) m'encourage ou non à persévérer dans le domaine. C'est ainsi que se forment les vocations, les goûts et les dégoûts à partir de pulsions premières.

Reste à savoir quelles sont ces « pulsions » ou besoins fondamentaux qui seront ensuite stimulés et renforcés par l'expérience. Pourrait-on établir une sorte de « *check list* » des besoins de base ?

Plusieurs psychologues se sont attaqués au problème. L'un des plus connus est Henry A. Murray. En 1938, dans son livre *Explorations in Personality*, il a établi une vingtaine de besoins (*needs*) fondamentaux qui seraient à la racine de toutes nos conduites. La liste comporte des besoins comme l'alimentation, le sexe, le besoin de repos, mais aussi des besoins sociaux comme

le désir de plaire, de s'exhiber, le goût de la domination etc. H. Murray évoque aussi un mystérieux « besoin d'accomplissement » (« *need of achievement* ») qui peut s'exprimer autant dans l'investissement professionnel que le crime ou la collection de timbre. Au final, H. Murray regroupe tous les besoins en deux grandes catégories : les besoins primaires, vitaux (comme le fait de se nourrir, de se protéger, le désir sexuel), et les « besoins secondaires », non indispensables à la survie mais qui comptent pour l'équilibre psychologique de chacun<sup>11</sup>.

Pour tenter de mettre un peu d'ordre dans les théories des besoins qui commencent à se démultiplier, le psychologue Abraham Maslow propose, dans un article célèbre publié en 1943,

« *A Theory of Human Motivation* », de regrouper les motivations humaines en cinq grandes catégories : son modèle connaîtra une destinée exceptionnelle sous le nom de « pyramide de Maslow ». L'être humain, nous dit Maslow, est mû par une diversité de besoins que l'on peut classer en cinq niveaux hiérarchiques.

**L'être humain est mû par une diversité de besoins que l'on peut classer en cinq niveaux hiérarchiques.**

---

11- Cette distinction entre besoins primaires et secondaires connaîtra une certaine fortune dans les études sur la consommation.

À la base, se trouvent les besoins physiologiques les plus élémentaires : faim, soif et désir sexuel. S'y ajoutent en second lieu des « besoins de sécurité et de protection » ; au troisième étage se situent les « besoins d'amour » : aimer et être aimé. Au quatrième étage logent les besoins d'estime de soi. Enfin, tout au sommet, apparaît le « besoin de réalisation de soi » (*self-actualization need*).

#### 4. Des besoins aux aspirations

À quoi correspond ce besoin de « réalisation de soi » que Maslow situait au sommet de sa pyramide ? Dans l'article de 1943, le psychologue reste assez évasif et se contente d'exemples : « Un musicien doit faire de la musique, un artiste doit peindre, un poète doit écrire, s'il veut être vraiment heureux. » Et il finit par conclure : « Ce qu'un homme peut faire, il doit le faire. Ce besoin nous pouvons l'appeler réalisation de soi. » Ce besoin deviendra par la suite un des piliers de la psychologie humaniste. Il est à la source des techniques de développement personnel visant à l'épanouissement de l'individu. Autrement dit, pour Maslow l'être humain a besoin d'autre chose pour vivre que de satisfaire des besoins matériels visant à son confort physique et sa sécurité. Chacun d'entre nous cherche à s'accomplir dans des activités telle que les arts, la culture, la spiritualité<sup>12</sup>.

---

12- A. Maslow parle de besoins « ontiques » pour les distinguer des besoins biologiques ou sociaux. Voir A. Maslow, *Être humain ; la nature humaine et sa plénitude* (trad. fr. Eyrolles, 2013).

française et francophone de psychologie positive. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages dont *Le monde va beaucoup mieux que vous ne le pensez* (Les Arènes, 2017) ou bien encore, *La bonté humaine* (Odile Jacob, 2012, Grand prix Moron de l'Académie française 2016). Il a également dirigé *Introduction à la psychologie positive* (Dunod, 2009).

### Héloïse Lhéreté

Directrice et rédactrice en chef de la revue *Sciences Humaines*.

### Thomas Le Guennic

Professeur de sciences économiques et sociales à l'IUT-Périgueux.

### Jacques Lecomte

Docteur en psychologie, président d'honneur de l'Association française de psychologie positive. Il a enseigné à l'Université de Paris Ouest Nanterre et à la Faculté de sciences sociales de l'Institut catholique de Paris. Ses travaux portent essentiellement sur les multiples facettes de la psychologie positive. Il est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages dont *Le monde va beaucoup mieux que vous ne le pensez* (Les Arènes, 2017) ou bien encore, *La bonté humaine* (Odile Jacob, 2012, Grand prix Moron de l'Académie française 2016). Il a également dirigé *Introduction à la psychologie positive* (Dunod, 2009).

### Frédérique Letourneux

Docteure en sociologie, elle a soutenu une thèse intitulée « A distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile » (Ehess, 2017). Elle est actuellement rattachée

au Centre Georg Simmel à l'EHESS et enseigne dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur à Nantes.

### Marc Levêque

Psychologue du sport et professeur à l'Université d'Orléans.

### Claude Lévy-Leboyer

Elle a notamment été professeure de psychologie du travail à l'université ParisV et vice-présidente de cette université. Elle est l'auteure de nombreux ouvrages dans le domaine de la psychologie du travail, notamment sur les compétences, la motivation et la personnalité. Elle est décédée en 2015.

### Alain Lieury

Professeur émérite de psychologie cognitive à l'université Rennes, il est reconnu comme l'un des grands spécialistes français de la mémoire et a écrit une vingtaine d'ouvrages dont *Le Livre de la mémoire* (Dunod, 2013). Il est décédé en 2015.

### Jean-François Marmion

Psychologue, ancien rédacteur en chef adjoint du Cercle Psy. Il a coordonné de nombreux ouvrages dont *Psychologie de la connerie*, *Histoire universelle de la connerie* et *Psychologie de la connerie en politique*, tous parus aux éditions Sciences Humaines.

### Philippe Meirieu

Professeur honoraire en sciences de l'éducation à l'université Lumière-Lyon 2. Il est notamment l'auteur de *Ce que l'école peut encore pour la démocratie* (Autrement, 2020).

### Florence Mottot

Auteure, illustratrice. Elle a longtemps travaillé dans la presse spécialisée en éducation, puis en tant que chargée de projet à caractère socio-culturels, en direction des publics de quartiers défavorisés.

### Marc Olano

Journaliste scientifique, collabore régulièrement aux magazines *Sciences Humaines* et *Lien Social*.

### Rémi Sussan

Journaliste spécialiste des NBIC (nanotechnologies, biochimie, informatique et cognition), il a notamment publié *Frontière grise. Nouveaux savoirs, nouvelles croyances et stupidités sur le cerveau* (François Bourin, 2013).

### Fabien Trécourt

Journaliste scientifique.

### Élise de Villeroy

Journaliste scientifique.

### Achille Weinberg

Journaliste scientifique.

### Philippe Zawieja

Psychologue social et chercheur associé l'Université de Sherbrooke (Canada), Équipe Organisations en santé, à l'Université de Strasbourg et à l'Université de Paris au Centre de recherches Psychanalyse, Médecine & Société. Il a notamment coordonné un *Dictionnaire des risques psychosociaux* (avec Franck Guarnieri, Seuil, 2014) et un *Dictionnaire de la fatigue* (Droz, 2016).