



# La MOTIVATION

- Théories
- Motivation et Apprentissages
- Motivation au travail
- Troubles de la motivation

Maquette couverture et intérieur : Isabelle Mouton.

Retrouvez nos ouvrages sur

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

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

**Diffusion : Volumen**  
**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, 2017**

38, rue Rantheaume

BP 256, 89004 Auxerre Cedex

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

ISBN = 9782361064297

# LA MOTIVATION

Ouvrage collectif

**La Petite Bibliothèque de Sciences Humaines**

*Une collection dirigée par Véronique Bedin*

Éditions  
SCIENCES  
HUMAINES



## AVANT-PROPOS

**P**ourquoi l'élève s'investit-il à l'école? Qu'est-ce qui fait courir le sportif? Pourquoi s'engage-t-on dans un travail fastidieux? Quelles forces guident nos choix, nos achats, notre vote?

La motivation représente l'une des plus grandes énigmes du comportement humain. Prenant racine dès l'enfance, elle est ce qui pousse à agir quand rien ni personne ne nous y oblige, mais aussi ce qui stimule la volonté au cœur de la difficulté et de l'ennui. Elle peut être suscitée – c'est le désir suprême de tout parent, tout prof, tout manager, tout thérapeute. Elle peut aussi être freinée voire anéantie par le stress, la fatigue, la dépression, le souvenir d'échecs passés.

La recherche en sciences humaines a multiplié les théories et expériences depuis un demi-siècle, dans le sillon du behaviorisme. Elle ne fournit pas de recettes, et d'une certaine manière, heureusement. « Le bois dont l'homme est fait est si nouveau que l'on ne peut y tailler des poutres bien droites », écrivait Emmanuel Kant. Mais elle parvient à dissocier, avec de plus en plus de précision, les ingrédients nécessaires : le sentiment d'efficacité personnelle, la façon dont on aborde ses propres contreperformances, l'interaction avec une personne de confiance, la capacité d'autodétermination, le besoin de reconnaissance...

Recourant aussi bien à la psychologie qu'aux sciences de l'éducation ou à l'addictologie, ce livre dresse un état des lieux des savoirs actuels et dégage des pistes concrètes pour motiver les autres, et mieux se motiver soi-même. Après avoir présenté les grandes théories de la motivation, il s'intéresse aux relations entre motivation et apprentissages, explore le thème de la motivation au travail et pose *in fine* la question des troubles de la motivation.

Héloïse Lhéreté



## QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION?

- Motivation : la liste de nos envies  
(*Jean-François Dortier*)
- La pyramide des besoins (*Jean-François Marmion*)
- D'où vient la motivation? (*Fabien Fenouillet*)
- Cinq questions clés sur la motivation (*Alain Lieury*)
- Peut-on motiver autrui? (*Jean-François Dortier*)



## MOTIVATION, LA LISTE DE NOS ENVIES

*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 ce 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'en- vies, 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 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'élaner pour marcher ; le nourrisson est aussi mu 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.

---

1- F. Fenouillet, *Les Théories de la motivation*, éd. Dunod, 2012. Voir aussi son article dans ce même ouvrage.

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.

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 propreté, 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 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.

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.

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

6- S. Hrdy *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.

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 (Eros, pulsion de vie, libido) y tient un rôle 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). Eros 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 « épistémophilie », est vue comme une façon détournée d'exprimer sa libido<sup>10</sup>.

---

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.

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

9- S. Freud, *Métapsychologie*, 1915.

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).



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 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'expé-

rience. 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 »<sup>12</sup>. L'être humain, nous dit Maslow, est mû par une diversité de besoins que l'on peut classer en cinq niveaux hiérarchiques. 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*).

---

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

12- Voir aussi l'encadré page 21.



#### • 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<sup>4</sup>. » 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>13</sup>.

D'autres psychologues vont aborder les « besoins secondaires » (non réductible à des instincts animaux) sous un autre angle de vue. Pour David McClelland, les humains sont animés par un « besoin d'accomplissement » (*need of achievement*), décrit comme un besoin « de réussite » profondément ancré dans la nature humaine et qui se manifeste autant dans les études, le travail, que dans le sport, la science, l'art ou la vie familiale. Chacun vise donc à réussir dans son domaine d'excellence : le mythe de l'*American dream* n'est pas très loin.

Toutes les psychologies des motivations apparues à partir des années 1940 ont eu leur application dans le domaine du travail. La nouvelle approche des motivations s'inscrit ainsi en faux contre le modèle taylorien d'organisation du travail où les salariés ne sont motivés que par les récompenses matérielles ou la peur des sanctions. Pour l'approche humaniste du travail<sup>14</sup> le salarié n'est pas motivé par les buts matériels, il aussi a besoin d'écoute, de reconnaissance, il aspire à l'autonomie, à des tâches

13- 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).

14- Impulsée par Elton Mayo et l'école des relations humaines, Douglas McGregor, Frederick Herzberg.

créative et il aime se fixer des défis. Et si ces conditions sont réunies, il est prêt à de « se dépasser ».

## • 5. Des buts et des valeurs

Dans les années 1970, la psychologie est entrée dans un nouvel âge : celui de la psychologie cognitive. Elle a infléchi fortement les théories de la motivation. Les théories des instincts, des pulsions, des besoins, s'étaient focalisés sur la recherche des ressorts profonds des comportements, la psychologie cognitive porte son intérêt quant à elle sur les représentations conscientes. Il s'agit donc moins de sonder les ressorts inconscients ou les bases physiologiques des conduites que d'analyser les buts conscients et les stratégies mentales.

Dans un des premiers manuels de psychologie cognitive *Plans and structure of behavior*, publié en 1960 par George A. Miller, Eugene Galanter, Karl Pribram, les auteurs introduisent les notions de « plans », « d'images » et de « valeurs » dans l'étude des motivations. Ainsi la motivation sportive chez un jeune homme s'exprime en termes de projet conscient : devenir un champion par exemple. Cette élève qui a le goût des sciences pourra l'exprimer sous la forme d'un but idéal : devenir chercheuse ou professeuse de sciences naturelles. Ces aspirations peuvent alors passer de la simple rêverie à des programmes d'action qui se déclinent en une hiérarchie de buts et sous buts : s'inscrire dans un club de sport et s'entraîner, préparer un examen d'entrée dans une grande école, etc. Les réussites ou les échecs dans l'entreprise vont donner lieu à des évaluations régulières.

À partir des années 1970, l'approche cognitive des motivations va se déployer dans plusieurs directions : l'étude des plans d'action, l'examen des calculs de préférence (entre les buts à long et à court terme), l'étude du sentiment d'auto-efficacité (qui influe sur la décision d'entreprendre ou non une action désirée<sup>15</sup>), l'analyse des envies et des émotions dans les processus de décision<sup>16</sup>. Tous ces travaux ont eu des applications dans le

---

15- La théorie de l'auto-efficacité est associée aux recherches d'Albert Bandura.

16- Voir les travaux de l'économie comportementale (D. Ariely, *C'est moi qui décide?*). Voir aussi l'interview de D. Ariely dans le présent ouvrage.



domaine de la motivation scolaire, la motivation au travail, la motivation sportive ou encore l'étude de la consommation.

## • 6. Le retour de la volonté

Au début des années 2000, le paysage de la psychologie de la motivation a encore changé de visage. Après avoir exploré tour à tour les instincts, les pulsions, les besoins, les buts, de nouvelles pistes de recherche étaient abordées.

L'une des théories de la motivation qui a le plus le vent en poupe est la théorie de l'autodétermination, (TAD) forgée par les américains E. Deci et R. Ryan. La TAD prend appui sur la distinction entre motivation « intrinsèque » et « extrinsèque », reformulée depuis par l'opposition entre motivation autonome et motivation contrôlée<sup>17</sup>.

Un autre axe d'étude de la motivation, voisin de la TAD, porte sur les mécanismes de *self-control*. Chacun d'entre nous en fait quotidiennement l'expérience : nos motivations se dissocient entre les envies à court terme (reprendre une part de gâteau ou se resservir un verre de vin, regarder le dernier épisode de sa série préférée, acheter ces chaussures irrésistibles) et les aspirations raisonnables (perdre du poids, finir son travail, épargner pour l'avenir). Ce conflit de motivation se manifeste par une guerre intérieure entre la volonté et l'envie qu'on peut appeler aussi motivation à court et à long terme.

Cette guerre intérieure a été étudiée sous l'angle neurobiologique par des psychologues comme Antonio Damasio ou Joseph LeDoux qui analysent les interactions entre le système limbique (siège des émotions) et le lobe frontal (siège des actions auto-contrôlées). D'autres spécialistes abordent la question du *self-control* sous l'angle psychothérapeutique, notamment pour étudier les addictions. Le développement de ces travaux a sans doute à voir avec une époque de société d'hyperconsommation, où l'individu est sollicité de toutes parts et doit faire un effort conscient pour ne pas céder à toutes les tentations.

---

17- E. Deci, R. Ryan, « Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life's Domains », *Canadian Psychology*, 49, n° 1, 2008.

## Quelles leçons générales ?

Ce rapide panorama n'offre qu'une image partielle des cent et une théories de la motivation (recensées par F. Fenouillet)<sup>18</sup>.

Une telle profusion théorique a de quoi donner le vertige. Et on peut légitimement se demander s'il n'y aurait pas un moyen de trouver un modèle intégrateur, ou du moins tenter d'y mettre un peu ordre<sup>19</sup>.

La difficulté de l'entreprise est que les théories psychologiques ne s'emboîtent pas entre elles comme les pièces d'un puzzle. Certaines sont des théories à portée locale (des « mini-théories » issues de l'étude du travail, des addictions, etc) alors que d'autres se veulent des « grandes théories » à vocation globale (comme les théories des instincts ou la TAD). Certaines peuvent s'accorder entre elles mais d'autres sont franchement rivales (la théorie de l'attachement de Bowlby considère que les besoins de contacts humains sont irréductibles à un dérivé de la libido comme le suggère la psychanalyse); certaines portent sur les mécanismes neurobiologiques, d'autres sur les dimensions cognitives, etc. Finalement, cette cacophonie théorique en dit autant sur les psychologues que sur leurs objets d'étude.

En l'état de nos connaissances (ou de notre ignorance!), force est de constater la diversité des approches et d'en prendre son parti. Dès lors qu'on ne prend pas chaque modèle pour vérité établie, mais comme un instrument d'observation à la fois partiel (il se focalise sur un aspect de la réalité) et partial (il le fait en fonction de certains présupposés théoriques), les grilles de lecture peuvent servir de boîte à outils pour fertiliser la pensée plutôt qu'à la figer autour d'un modèle standard. Ainsi, la biodiversité théorique devient une chance. Et quelques leçons générales peuvent même être tirées de tout cet arsenal théorique.

Les motivations humaines sont multiples et diverses. Il n'est plus guère possible d'admettre aujourd'hui, après W. James, H. Murray, Maslow, Deci et Ryan et bien d'autres, que nos motivations se résument à deux ou quatre pulsions élémentaires

---

18- F. Fenouillet, *op cit.*

19- Le modèle de Deci et Ryan a une vocation intégratrice. Quand à F. Fenouillet, il a voulu articuler entre elles 101 théories d'analyse.



(rappelons par ex. les pulsions de Freud – auto-conservation, pulsion sexuelle et agressivité – qui ne sont pas loin des 3 F de Karl Pribram : *Food, Fight and Fornication*). Dès le plus jeune âge, le petit humain ne s'intéresse pas qu'au lait maternel, il a aussi besoin d'amour (besoin d'attachement), il se préoccupe du monde extérieur, tente de saisir ce qui est à sa portée, puis il voudra se redresser pour marcher ; il découvre, il apprend, il acquiert le langage. Si le terme « instinct », est dépassé, il est admis par tous les psychologues du développement qu'une gamme riche de motivations spécifiques et bien ancrées dans la nature humaine se manifeste. Ainsi, les études sur l'école, le travail s'accordent à penser que les humains ne sont pas qu'à la recherche de récompenses matérielles, mais aussi qu'ils ont des besoins sociaux (soif de reconnaissance, d'autonomie...).

Les motivations humaines s'imbriquent et se combinent entre elles dans la plupart de nos activités. Observons par exemple, le phénomène du *running*<sup>20</sup>. La course à pied ne répond pas à une motivation unique, un « instinct de la course ». Les coureurs débutants évoquent des raisons telles que la volonté de perdre du poids ou de rester en forme (mais que se cache-t-il derrière ces raisons affichées : la peur de la maladie, le désir de plaire, la recherche de la jeunesse éternelle?). Les premières sorties exigeant un gros effort et peu de gratifications, il en résulte un fort taux d'abandon. Puis, avec l'entraînement, de nouvelles motivations apparaissent : les premiers plaisirs physiques, plus tard quelques moments de « *flow* » ou « *high run* » (une forme d'extase éphémère mais qui reste ancrée en mémoire), à cela s'ajoutent des bénéfiques psychologiques (la course est un anti-stress) des gratifications morales (parvenu au sommet d'une montée difficile, après avoir battu son record personnel). L'ensemble de ces motivations s'agrègent entre elles pour donner du sens à une activité. Les coureurs eux-mêmes ont du mal à expliquer leurs motivations. Cette difficulté tient à l'intrication des mobiles personnels qui forment un cocktail toujours complexe de plusieurs motivations de base combinées entre elles.

---

20- J.-F. Dortier, *Après quoi tu cours, Enquête sur la nature humaine*, éd. Sciences Humaines, 2016.

La pratique régulière et assidue d'une activité plaisante produit aussi des phénomènes de dépendance, bien mis à jour par la neurobiologie. C. Hull était parvenu à des conclusions similaires sans avoir recours à la neurobiologie lorsqu'il affirmait que toute expérience positive est un renforçateur de comportement.

Si les motivations se combinent entre elles, il leur arrive aussi de se dissocier et d'entrer en conflit. Le conflit des motivations est connu de tous: de l'étudiant tiraillé entre la volonté de se mettre au travail et l'envie de sortir avec les amis, comme de celui ou celle qui s'inflige un régime.

Les motivations suivent aussi des dynamiques d'évolution et des courbes cycliques: la faim appelle le repas, qui produit la satiété. Toute activité physique prolongée appelle le repos, et un long repos appelle l'envie d'agir. Toutes les motivations ne suivent pourtant pas ce modèle hydraulique, proposé par le physiologiste W. Cannon en son temps (*La Sagesse du corps*, 1932). La courbe du désir sexuel dépend aussi de l'âge, des privations ou frustrations, des individualités et, bien sûr, de l'objet du désir...

Enfin et surtout, la plupart d'entre elles donnent lieu à des productions mentales que les psychanalystes nomment « mentalisation » (rêveries, fantasmes, idéalisation); la psychologie cognitive envisage plutôt ces productions mentales sous l'angle de l'anticipation, la planification et le calcul stratégiques. La psychanalyse et la psychologie cognitive se rejoignent toutefois sur ce point: l'être humain a cette capacité de transformer ses pulsions en désir, ses besoins en but, et certaines de ses attentes en fantasmagorie débridée ou en programme d'action.

Jean-François Dortier

## TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b><u>AVANT-PROPOS</u></b>  | <u>5</u>  |
| <b>QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?</b>  |           |
| Motivation : la liste de nos envies<br><i>(Jean-François Dortier)</i>         | <u>9</u>  |
| La pyramide des besoins <i>(Jean-François Marmion)</i>                        | <u>21</u> |
| D'où vient la motivation ? <i>(Fabien Fenouillet)</i>                         | <u>23</u> |
| Cinq questions clés sur la motivation <i>(Alain Lieury)</i>                   | <u>29</u> |
| Peut-on motiver autrui ? <i>(Jean-François Dortier)</i>                       | <u>34</u> |
| <b>MOTIVATION ET APPRENTISSAGES</b>   |           |
| <u>Théories de la motivation et apprentissages</u> <i>(encadré)</i>           | <u>39</u> |
| <u>La motivation, ça s'en va et ça revient</u><br><i>(Martine Fournier)</i>   | <u>42</u> |
| <u>Peut-on susciter le désir d'apprendre ?</u><br><i>(Philippe Meirieu)</i>   | <u>48</u> |
| Comment faire aimer les maths ?<br><i>(Sophie Viguier-Vinson)</i>             | <u>55</u> |
| <u>La relation enseignant-élève, source de motivation</u><br><i>(encadré)</i> | <u>59</u> |

## **LA MOTIVATION AU TRAVAIL**

|   |           |
|---|-----------|
| <u>Pourquoi travaille-t-on ? (<i>Jean-François Dortier</i>)</u>                     | <u>63</u> |
| <u>Le cœur à l'ouvrage (<i>Claude Lévy-Leboyer</i>)</u>                             | <u>70</u> |
| Les vrais ressorts de la motivation<br><u>(<i>Claude Lévy-Leboyer</i>)</u>          | <u>78</u> |
| <u>Survivre à la dispersion (<i>Caroline Datchary</i>)</u>                          | <u>81</u> |
| « L'argent ne motive qu'à court terme. »<br><u>Entretien avec <i>Dan Ariely</i></u> | <u>88</u> |

## **TROUBLES DE LA MOTIVATION**

|   |            |
|---|------------|
| <u>Les troubles de la motivation (<i>encadré</i>)</u>                                       | <u>95</u>  |
| <u>Je procrastinerai... demain (<i>Philippe Lambert</i>)</u>                                | <u>98</u>  |
| <u>Aider l'autre à changer (<i>Antonia Csillik</i>)</u>                                     | <u>105</u> |
| <u>Addictions, les nouvelles pistes (<i>Isabelle Varescon</i>)</u>                          | <u>109</u> |
| <u>Self-control : peut-on booster sa volonté ?</u><br><u>(<i>Jean-François Dortier</i>)</u> | <u>113</u> |
| <u>Nudge, la manipulation bienveillante (<i>Rémi Sussan</i>)</u>                            | <u>118</u> |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| <u>ONT CONTRIBUÉ À CET OUVRAGE</u> | <u>123</u> |
|------------------------------------|------------|