

LA MOTIVATION AU TRAVAIL - CONCEPT ET THÉORIES

par Patrice ROUSSEL ⁽¹⁾

note n° 326

Octobre 2000

(1) LIRHE, Université Toulouse I - Sciences Sociales.

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre Laboratoire de recherche a créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

© LIRHE, Toulouse, 2000

La motivation au travail - concept et théories

Patrice ROUSSEL

Professeur des Universités, Lirhe, ESUG-UT1

Manuscrit à Paraître dans :

« Les grands auteurs en GRH »

Ouvrage collectif coordonné par Pierre Louart
Professeur des Universités, Lirhe, ESUG-UT1

Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001.

La motivation au travail - concept et théories

Patrice ROUSSEL

Professeur des Universités, ESUG UTI

Définir la motivation au travail relève du défi tant les avis, les opinions, les analyses, les pratiques managériales divergent sur un sujet combien important pour l'entreprise. Autant les chercheurs que les managers s'opposent entre courants de pensée, jusqu'à créer des antagonismes. Chacun a son avis sur la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Déjà en 1976, Toulouse et Poupard parlaient de *la jungle des théories de la motivation au travail*, alors qu'en 1981, Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient 140 définitions du concept. L'analyse que nous allons proposer tentera de présenter les principaux courants théoriques qui alimentent le débat et évoquera les controverses qui l'enrichissent.

Avant d'aborder ces différentes approches, posons la question de l'intérêt d'étudier le concept de motivation dans les organisations ? Cette interrogation paraît légitime dans la mesure où cette notion n'apparaissait pas dans le langage commun ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XXème siècle. Les dictionnaires de langue française de cette période proposaient une définition juridique du terme. La motivation correspondait à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision. Le concept de motivation au travail est entré dans le langage des chercheurs et des managers à mesure qu'ils essayaient de mieux comprendre le fonctionnement des organisations, en particulier des entreprises. Pourtant, depuis très longtemps on s'interroge sur l'origine et le pourquoi des comportements humains dans un groupe, dans une société. L'essai proposé par Vallerand et Thill (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ils retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du XIXème siècle. De tout temps on s'est posé la question qui fera émerger ce concept : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous la pression exercée sur lui ?

Le concept de motivation comme objet de recherche apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant de groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. L'essor économique de la première moitié du XXème siècle et déjà les premières récessions, l'enjeu de la croissance et des gains de productivité, vont conduire les dirigeants d'entreprises à solliciter des psychosociologues. L'organisation scientifique du travail mise en place au cours de cette période laisse apparaître ses premières failles. On cherche en permanence à répondre à la question, comment rendre plus efficaces, individuellement et collectivement, les membres d'une entreprise ? Les psychologues des organisations répondent alors en demandant aux managers de s'intéresser, entre autre, à la motivation des salariés. Au plan individuel, la motivation serait le principal facteur de la performance au travail. Compte tenu des capacités de l'individu (intellectuelles, physiques, savoir-faire) et de l'organisation mise en place dans l'entreprise (technique, humaine, administrative), la motivation peut agir directement sur les performances individuelles des membres de l'entreprise. Le concept va dorénavant intéresser de plus en plus d'interlocuteurs dans les entreprises ...

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de

l'entreprise dépend des performances collectives, elles même tributaires des performances individuelles. Ingénieurs, consultants, responsables du personnel, dirigeants, chercheurs vont se pencher sur la façon d'améliorer la motivation au travail des salariés. Travaux scientifiques, méthodes rationnelles, recettes magiques vont régulièrement relancer le débat sur la bonne façon de motiver les employés, soit en la suscitant, soit en la poussant. Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensée vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies. Avant de les présenter, essayons de définir le concept tel qu'il est aujourd'hui utilisé. Ce travail de définition est d'autant plus nécessaire que des concepts voisins sont venus le compléter pour tenter d'améliorer la compréhension de l'origine de l'efficacité individuelle et collective dans les organisations. Mais en revanche, ils ajoutent encore à la complexité de par leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher. Nous pensons ici aux concepts de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement dans le travail, de mobilisation du personnel.

Ainsi, comment définir la motivation au travail ? A la suite d'une première recension des études théoriques (Roussel, 1996), il apparaît qu'un consensus se forme depuis une vingtaine d'années sur les dimensions qui caractérisent le concept. Les divergences perdurent dans la rédaction même de la définition. Celle qui nous est apparue la plus convaincante, car la plus représentative des apports des psychologues majeurs du domaine, est celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) :

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu. Le niveau de motivation peut *"être soit faible soit fort, variant à la fois entre les individus à des moments déterminés, et chez une même personne à différents moments, et selon les circonstances"* (Pinder, 1984, p.8). Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

- **Le déclenchement du comportement** : c'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.
- **La direction du comportement** : la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente (1) l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, (2) les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu.
- **L'intensité du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des

objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

- **La persistance du comportement** : la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

Il ressort de cette description du concept que la manifestation la plus proche de la motivation est l'ensemble des efforts déployés dans le travail dirigés avec intensité et de manière persistante vers des objectifs attendus. Ces efforts sont définis comme la somme d'énergie physique, intellectuelle et/ou mentale engagée dans une activité. De nombreux instruments de mesure de la motivation visent à évaluer ces manifestations - efforts et énergie - du comportement de l'individu dans l'organisation (Roussel, 1996).

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

La définition du concept étant posée, la façon dont la motivation est analysée par les théoriciens peut-être maintenant envisagée. Quelle est son origine, comment fonctionne-t-elle, comment, quand et dans quel sens varie-t-elle ? Telles sont les principales questions posées. Depuis les travaux de Campbell et al. (1970) la taxinomie des théories de la motivation distinguait les théories de contenu des théories de processus. Cependant, devenue trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptations jusqu'à ce que Kanfer (1990) en propose une nouvelle. Ruth Kanfer développe une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes : (1) celui des besoins - mobiles - valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation - métacognition. Cette taxinomie est reprise ici afin de parcourir les principales théories de la motivation appliquées à l'univers des organisations de travail.

1. Les théories des besoins - mobiles - valeurs

Les théories de la motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. La taxinomie repère trois grands courants théoriques : les théories des besoins ; les théories classiques de la motivation intrinsèque ; les théories de la justice organisationnelle et de l'équité. Elles tentent d'identifier les besoins, les mobiles et les valeurs qui sont à l'origine du comportement et de répondre à la question quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ?

1.1. Les théories des besoins

Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive? quels sont les facteurs de la motivation? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a

cette volonté, il agit, il est motivé. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques, (2) besoins de sécurité, (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), (4) besoins d'estime (de reconnaissance), (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). La motivation à assouvir un type de besoin se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoin, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi.

Une seconde théorie des besoins est développée quelques années plus tard par Alderfer (1969), la théorie ERD (ERG¹). Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. Cette théorie propose une échelle de besoins classés en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories de besoins. Enfin selon les personnes, l'intensité d'un besoin est subjective, fluctuante dans le temps et compensable par un autre besoin (phénomène dit de frustration – régression).

La théorie bi-factorielle d'Herzberg affirme également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg et al. (1957, 1959) distinguent deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. La première catégorie regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation² car ils inciteraient l'individu à faire les efforts pour satisfaire les besoins auxquels ils correspondent. A la suite de travaux empiriques, Herzberg (1971) propose une liste de facteurs de motivation : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus généralement ils pourraient générer de l'insatisfaction. Ils ne seraient pas ainsi à l'origine de la motivation³. Ils poussent l'individu à agir sans véritable motivation ; ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance – nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ces facteurs d'hygiène sont : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle, ex: mutation). Herzberg et ses collaborateurs observent que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail et tendent à susciter des sentiments de développement personnel. Concernant les facteurs

¹ *existence, relatedness, & growth.*

² *Satisfiers ou motivators.*

³ *disatisfiers.*

d'hygiène, ils se rapportent au contexte du travail - circonstances dans lesquelles l'individu l'accomplit. Plus tard, Herzberg (1971) conclura de façon catégorique que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction. Ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène peuvent générer de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux, l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction. A partir de cette conclusion, Herzberg distingue deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse le conduit à poser les principes de base du concept de l'enrichissement du travail. Pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

1.2. Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Un ensemble de théories développées au cours des années 1970-1980 postule que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Partant de ce principe de base, ces théories tentent d'identifier quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. En psychologie des organisations deux théories émergent de ce courant, la théorie de l'évaluation cognitive et la théorie des caractéristiques de l'emploi. A l'origine, ces théories classiques définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire.

La théorie de l'évaluation cognitive est due aux travaux de Deci et Ryan (1971, 1975, 1985). Leur hypothèse fondamentale est que la motivation intrinsèque serait suscitée par des besoins que chaque individu développe plus ou moins, ceux de se sentir compétent et autodéterminé. Le processus motivationnel dépendrait de tous les facteurs dispositionnels et contextuels qui pourraient influencer ces deux besoins. Chaque individu, à des degrés divers, cherche à satisfaire des besoins de compétence, c'est-à-dire, à développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel, etc.). Cette capacité se développe par l'accumulation de connaissances et d'expérimentations lors ses interactions avec son environnement mais aussi par la force de ce besoin qui l'incite à chercher à le maîtriser. Ce besoin agit de façon conjointe avec celui d'autodétermination. L'individu est également motivé par le besoin de se sentir autodéterminé, c'est-à-dire par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles. Pour satisfaire ce besoin, l'individu s'emploie à développer le locus de causalité interne qu'il perçoit. Il s'agit alors pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement. Tant qu'il perçoit que son environnement guide ses choix, il perçoit en lui-même un locus de causalité externe. S'il perçoit un locus de causalité interne, il perçoit alors son contexte (de travail) comme supportant son autonomie. En retour, son sentiment d'autodétermination s'accroît et renforce la motivation intrinsèque. Ainsi, les facteurs situationnels joueraient un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque. Si le contexte de travail amène l'individu à se sentir responsable de son comportement, à assumer les choix qu'il effectue, à développer son autonomie dans ses actes, il percevra un locus de causalité interne et un sentiment d'autodétermination. Enfin, lorsque ce contexte de travail renvoie vers l'individu un feed-back positif sur ses réalisations, ses performances, il renforce son sentiment de compétence et par conséquent sa motivation intrinsèque (El Akremi, 2000,

Pelletier et Vallerand, 1993, Vallerand, 1993).

La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980) s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail. Hackman et Oldham ont développé un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la motivation interne⁴. Ils en ont identifié cinq qui influenceraient le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back. Le potentiel de motivation lié à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois types de besoins de développement personnel sont satisfaits. (1) L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. La caractéristique du travail qui permet à l'individu d'éprouver ce sentiment est l'autonomie. (2) L'individu doit ressentir que son travail a un sens. Pour cela il doit être amené à percevoir trois caractéristiques par rapport à son emploi : la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche. (3) Enfin, l'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. La perception qu'il a de ses résultats dépend d'une cinquième caractéristique de son emploi : la qualité du feed-back reçu. Ces trois besoins de développement personnel peuvent se manifester différemment selon les personnes. Plus ces besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes dans l'appréciation du potentiel de motivation attaché à un emploi. Ainsi, la motivation interne est supposée croître sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé. Ce processus multiplicatif agirait sur quatre types de variables affectives et de comportement : la motivation interne par rapport au travail, la satisfaction au travail, la qualité du travail réalisé, et, l'absentéisme - départ volontaire.

1.3. Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Un nouvel écho lui est donné depuis le milieu des années 1980 sous l'impulsion des travaux de Greenberg sur le concept de justice organisationnelle.

La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. Cette hypothèse prend appui sur les travaux de Festinger sur la comparaison sociale (1954). Adams se réfère aussi à la théorie de la dissonance cognitive de Festinger (1957) dont l'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. Ainsi, l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est motivé. Selon cette théorie, l'individu tend à évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation de travail (performances, niveaux de formation, de compétence, ancienneté, efforts, etc.). Il évalue aussi les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi (salaire, conditions de travail, statut, reconnaissance, promotions, etc.). Puis, il compare ses deux éléments : « avantages retiré de l'emploi (A_p) » sur

⁴ La motivation interne est une facette du concept de motivation intrinsèque. Elle se limite au « *sentiment positif de fierté personnelle d'avoir réussi telle ou telle performance* » (El Akremi, 2000, p.183).

« contributions en faveur de l'entreprise (C_p) ». Chaque individu élabore un ratio correspondant à cette comparaison : A_p/C_p . L'individu poursuit ce processus de comparaison en évaluant le ratio "avantages retirés de l'emploi sur contributions en faveur de l'entreprise" qu'il perçoit chez d'autres personnes considérées comme points de repère : A_a/C_a . L'individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs. Chaque personne accorde un poids différent à tels ou tels avantages et contributions et détient des informations plus ou moins limitées. Lorsque l'individu perçoit une égalité entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'équité. Il perçoit alors que les avantages qu'il retire de son emploi (salaire...), relativement à ses contributions (efforts) sont justes au regard des avantages et contributions des personnes avec lesquelles il se compare. En revanche, lorsqu'il perçoit des différences entre ses ratios, il éprouve un sentiment d'iniquité – soit de sous-équité, soit de sur-équité. Sa motivation naîtra de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation ...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant ; prendre de nouvelles personnes comme points de comparaison ...). Enfin, l'individu tend à se comparer à une ou plusieurs personnes à l'intérieur de son entreprise, et à des personnes travaillant dans d'autres organisations. Il se sera confronté à un problème d'équité interne dans le premier cas, d'équité externe dans le second.

En développant le concept de justice organisationnelle, Greenberg (1987, 1990) propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). Greenberg analyse la théorie de l'équité d'Adams comme apte à rendre compte du sentiment de justice distributive. Le sentiment d'équité crée une perception favorable de la justice distributive c'est-à-dire, le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités, etc.). Greenberg propose de joindre à ce construit et à l'analyse qui en est faite, le sentiment de justice vis-à-vis des procédures et des processus mis en œuvre dans l'organisation : la justice procédurale. Elle concerne essentiellement des processus mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses tels que le système d'évaluation des performances, le processus d'avancement, les procédures d'appel des décisions et processus de participation aux prises de décisions. Selon la place qui est réservée à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. Les processus où l'individu participe à la prise de décision, où il bénéficie d'une information, où il peut se justifier, donner une opinion, faire des réclamations, influenceront positivement l'équité. Un autre aspect des processus qui influencerait l'équité est la façon dont ils sont mis en œuvre. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérées comme des déterminants du sentiment d'équité.

2. Les théories du choix cognitif

Kanfer (1990) regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes⁵-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sein d'un paradigme qui a

⁵ Expectation : expectance ou attente. Le terme d'attente est générique, celui d'expectation introduit la notion de probabilité. L'expectation est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis.

dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960 : celui des théories du choix cognitif. Elles reposent sur un principe de base qui trouve son origine dans les travaux de Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question "*comment les gens sont-ils motivés pour travailler ?*". Elles partent du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement (Lawler, 1971 ; Kanfer, 1990). Il essaie *de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif en adoptant des comportements visant à l'obtention de résultats associés à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue*" (Kanfer, 1990, p.113). Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique ; l'approche cognitive-intermittente ; celle des dynamiques de l'action.

2.1. L'approche cognitive-interactionnelle classique

La théorie du mobile à l'accomplissement⁶ d'Atkinson (1957) est la contribution majeure à cette approche. Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Face à son travail, l'individu choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Il correspond à une inclinaison à éviter l'échec et donc à un frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement. Il dépend de la propension de l'individu à éprouver de l'anxiété en cas d'échec pour atteindre un but. Deux autres facteurs correspondent aux attentes soit de succès, soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin, les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec. Ainsi, ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (attente), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès).

2.2. L'approche cognitive-intermittente

Vroom (1964) propose une théorie de la motivation au travail qui ne se limite pas aux arbitrages entre attentes de succès et d'erreurs comme envisagées par Atkinson. Il reprend les concepts fondamentaux de valence et d'attente introduits par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932). Depuis les travaux de Locke (1975) semble-t-il, la théorie énoncée par Vroom est connue sous le nom de théorie Valence-Instrumentalité-Expectation (*Théorie VIE*). Il est très courant de la désigner également par : théorie des attentes ou théorie de l'attente.

Ruth Kanfer qualifie la théorie VIE "d'intermittente ou d'épisodique" dans la mesure où elle est "*centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières*" ou intermittentes (Kanfer,

⁶ La traduction de *achievement motivation* par *mobile à l'accomplissement* est empruntée à Thill (1993).

1990, p.113). Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques). Il conçoit le processus motivationnel comme une force déterminée par trois facteurs qui se combineraient de façon multiplicative : l'attente (expectation), l'instrumentalité et la valence. Il définit la force motivationnelle comme l'intensité d'agir pour accomplir une action. L'individu serait motivé pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix raisonnés. Ces choix dépendent d'une part de ses perceptions, d'autre part des conséquences possibles des différentes alternatives qu'il évalue. Sa motivation au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.

Le modèle théorique de Vroom sera repris et aménagé par d'autres psychologues des organisations. Deux modèles vont s'illustrer pour leur application régulière dans les recherches empiriques réalisées au cours des années 1970 à 1980. Il s'agit des modèles de Porter – Lawler (1968) et de Nadler – Lawler (1977). Ce dernier marque l'aboutissement du travail de conceptualisation des modèles classiques des attentes. Souvent appliqué aux questions de rétribution dans les entreprises, il propose un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Des variables modératrices interviennent pour modifier ou rompre cet enchaînement telles que les capacités individuelles, les démarches de résolution de problème développées dans l'organisation, les expériences positives et négatives dans des situations similaires, l'attribution de récompenses dans le passé. Selon ce modèle, la motivation au travail d'un employé dépendra de ses croyances : (1) en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité (les attentes efforts – performances) ; (2) que son comportement, en l'occurrence ses efforts, conduira à certains résultats (les attentes performances – résultats de type récompenses). La motivation dépendra enfin de l'attrait des résultats possibles (la valence des récompenses). L'instrumentalité n'apparaît plus directement dans cette modélisation. Elle intervient dans un second temps pour expliquer le sens de la valence d'un résultat. Par exemple, un résultat du type obtention d'une formation qualifiante, consécutif à des performances, aura une valence tributaire de la relation instrumentale perçue par l'individu entre ce résultat de premier niveau et une récompense future qui aura ou non un attrait pour lui (résultat de second niveau : changement de statut ou accroissement des responsabilités sans augmentation).

2.3. L'approche des dynamiques de l'action

Atkinson, associé à Birch puis à Kuhl (1970, 1978, 1984) proposent une nouvelle orientation à l'étude de la motivation au travail. Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Reprochant le caractère intermittent de la motivation dans la théorie des attentes, ils s'intéressent à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements

de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante. Le principe de la théorie des dynamiques de l'action repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : *les forces consommatrices* et *les forces incitatrices*. Les forces incitatrices orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les forces consommatrices entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité. Il est supposé que l'attente de réussir à une tâche enclencherait plus probablement une force consommatrice que l'attente d'échouer à celle-ci. De même, les forces consommatrices seraient plus importantes pour les tâches faciles que celles difficiles. L'opposition des forces consommatrices et incitatrices conduit l'individu à reporter vers une action ou une tâche particulière son énergie maximale au détriment d'une autre. Les forces incitatrices d'une action ou d'une tâche qui le motivent sont fluctuantes dans le temps. Lorsqu'une activité exerce une attirance supérieure à celle des autres, elle oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu. Plusieurs tâches peuvent successivement attirer vers elles la force motivationnelle de la personne. Cette théorie présente ainsi l'intérêt d'expliquer comment des personnes peuvent travailler à des tâches auxquelles elles accordent une faible valence. Cette dynamique peut aussi expliquer à travers le temps la stabilité du comportement d'une personne dans un emploi. L'individu peut rester longtemps motivé par son travail, mais sa motivation sera orientée périodiquement vers des activités différentes. Ainsi, la stabilité de la motivation dans le temps s'expliquerait par des changements d'orientation du comportement. L'opposition de forces incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale vis-à-vis de l'emploi. Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, on peut supposer que l'individu est démotivé.

3. Les théories de l'autorégulation - métacognition

Ruth Kanfer (1990) regroupe un dernier ensemble de théories dont les développements sont les plus récents au sein du paradigme de l'autorégulation – métacognition. Elles étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Trois groupes de théories dominent cette approche, la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al., 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). La psychologie organisationnelle est concernée par la première dans la taxinomie de Kanfer. Les autres théories sont développées dans d'autres champs disciplinaires (psychologie clinique, du développement, sociale ...) et laissent entrevoir de réelles possibilités pour l'orientation des recherches futures dans le domaine des organisations. Depuis l'élaboration de cette taxinomie en 1990, les théories de l'autodétermination qui prennent appui sur les travaux notamment de Bandura et de Carver et Sheier, trouvent des applications dans les recherches sur les organisations (El Akremi, 2000).

3.1. La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs (*Goal Setting Theory*) cherche à répondre à la

question "comment motiver les gens ?", et propose une solution, "en fixant des objectifs". Elle est initialement conçue comme un ensemble de techniques plutôt qu'une théorie formelle (Locke, 1975). Par la suite elle se structure et s'enrichit de concepts et propositions théoriques cohérentes et solides. Développée d'abord par Locke (1968), elle pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient le plus fortement le comportement. La théorie ne cherche pas à expliquer les processus qui relient cognition, affect, objectif et comportement. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. Cette théorie pose comme autre postulat que les individus se comportent de façon rationnelle et consciente. Elle a donc une base cognitive puisque l'individu aurait un certain degré de contrôle sur ses stimulus, ferait des choix, orienterait des actions, consciemment, en direction des objectifs qu'il veut atteindre. Mais par rapport aux théories du choix cognitif, elle introduit la notion de volition. Certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect. L'apport de cette théorie au management par objectif est considérable. Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- un feed-back est mis en place. Les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs. Cela permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
- l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
- les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

La motivation peut dans ces conditions déclencher le comportement et le diriger vers la réalisation des objectifs. Ce processus dépend des qualités des objectifs fixés. Locke et Latham (1984) en identifient quatre : (1) l'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention de l'employé, (2) il a la capacité de mobiliser les efforts de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité), (3) il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance), et (4) il facilite le développement de stratégies. Sur ce dernier point, les auteurs précisent que la fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décision, la gestion efficiente des efforts. Dès la première étude de 1968, Locke constate que pour rendre les objectifs incitatifs, ils doivent être : difficiles, précis et bien définis. Ils doivent être difficiles dans la mesure où les individus considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités. L'engagement de l'individu envers un objectif serait proportionnel à sa difficulté. Les objectifs fixés doivent être précis et bien définis, notamment quand ils peuvent être quantifiés pour faciliter l'évaluation des performances. Des objectifs précis permettraient de focaliser sur eux davantage les efforts de l'individu que ne le font des objectifs généraux. Il faudrait éviter dans la fixation des objectifs des formulations du type "faites pour le mieux" (Locke, 1968).

3.2. Les théories de l'autodétermination

Ces théories s'inscrivent parmi les approches interactionnistes de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un acteur qui a une

influence sur le contexte avec lequel il interagit. Elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation. Préoccupation majeure dans le management contemporain des ressources humaines, l'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. L'autorégulation apparaît dans les travaux sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981) comme une résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements. Deci et Ryan (1991) reprennent cette analyse dans la théorie de l'autodétermination. Ils analysent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence pour prolonger leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) présentée plus haut. Dans la théorie classique de l'évaluation cognitive, le concept d'autodétermination prenait déjà une place importante. Le comportement autodéterminé de l'individu est suscité par des mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi qui se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace (El Akremi, 2000).

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première propose que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant. La théorie de l'orientation à la causalité énonce que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins. La théorie de l'intégration de soi, enfin, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).

L'articulation de ces trois théories amène Deci et Ryan (1985) à opté pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien être matériel). Le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perde la maîtrise de la régulation de ses comportements. Enfin, l'amotivation caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient. Ces recherches conduisent Amabile (1993) à proposé une définition complémentaire de la motivation, en réponse aux apports de ce courant théorique : « Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le

challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même »⁷ - salaire, carrière, cadre de vie, ... - (Amabile, 1993, p.188).

Conclusion – Au delà des controverses, l'intégration des théories de la motivation

Plusieurs travaux théoriques récents proposent d'intégrer les théories de la motivation en raison de leur réelle complémentarité (Kanfer et Ackerman, 1989 ; Katzell et Thompson, 1988 ; Klein, 1989 ; Locke, 1991). Longtemps les psychologues et leurs lecteurs gestionnaires, entre autres, se sont opposés selon leur adhésion à un courant théorique. Non pas que les théories développées ne soient pas exemptes de critiques, mais au delà des controverses, les principales d'entre elles participent à la construction de la connaissance sur un sujet combien important pour la société et pour les entreprises en particulier. Rappelons quelques critiques essentielles à l'encontre de ces théories afin d'apprécier les limites de leur portée – pour un examen plus détaillé voir Roussel (1996).

Les théories des besoins-mobiles-valeurs cherchent à comprendre ce qui motive les individus à travailler. Elles expliquent que les besoins, les mobiles et les valeurs sont les facteurs de la motivation au travail, ils sont à l'origine du déclenchement des comportements. Parmi elles, les théories des besoins tentent de dresser des listes de facteurs de motivation qui se veulent universelles, sans y parvenir. La fragilité de leur validation empirique est souvent mise en exergue en raison de démarches méthodologiques insuffisantes pour prétendre à cette ambition. Cependant, cette critique importante vaut à des degrés divers, de notre point de vue, pour l'ensemble des théories de la motivation. D'autres critiques sont également à prendre en compte. D'une part, elles sont généralement simplificatrices, d'autre part, et cela est essentiel, elles se prêtent mieux à l'explication de la satisfaction que de la motivation dont elle serait le déterminant – par la satisfaction des besoins, des mobiles et valeurs. Enfin, leur explication des processus motivationnels reste très incomplète.

Les théories du choix cognitif cherchent à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation. Le cadre explicatif des relations d'attentes – valences a dominé la recherche empirique depuis les années 1960. Néanmoins, quelques critiques importantes lui sont adressées. La vision rationnelle de l'être humain ne permet pas d'appréhender toute la complexité de l'origine et des mécanismes des comportements. Néanmoins, elles adoptent le point de vue de la rationalité limitée au sens de Simon (1957) et réservent un rôle essentiel aux jeux des perceptions dans le processus motivationnel. La motivation est conçue comme la conséquence de choix raisonnés et non de l'impulsivité. La difficulté de rendre opérationnelles ces théories leur est également reprochée. Les excès du quantitativisme tentent parfois certains à transformer en ratio des données perceptuelles qui s'accommodent mal de tels artefacts. La critique de l'aspect intermittent des théories du choix cognitif, notamment celle des attentes est parfois soulevée. L'analyse des travaux du domaine montre toutefois que la notion de performance qui est au centre de la critique ne doit pas être seulement entendue dans le sens du succès par rapport à des objectifs épisodiques. La performance peut fort bien recouvrir le quotidien des activités de l'individu dans son organisation au titre de l'évaluation annuelle. Enfin, l'approche comportementale de la théorie fait l'objet de critiques. Elle envisage seulement l'effort comme conséquence directe

⁷ Traduction de El Akremi, A. (2000, p.186).

du processus motivationnel alors que de plus en plus d'activités font appel à la créativité et à la flexibilité. Les efforts physiques, intellectuels et mentaux n'offrent pas toutes les possibilités d'expliquer des comportements régis sous le sceau de l'inspiration, du don, de l'ingéniosité.

Enfin, les théories de l'autorégulation – métacognition sont encore trop peu appliquées dans le domaine de la psychologie des organisations pour en connaître toutes les faiblesses. Les approches méta-cognitives envisagent de façon complémentaire les processus de choix et les processus cognitifs d'autorégulation. Les processus de choix agiraient davantage en amont dans le processus motivationnel, au niveau de l'intention d'action et de la volition. Au niveau de l'action ou du comportement effectif, les processus cognitifs d'autorégulation seraient les mieux appropriés pour expliquer le processus motivationnel. Les théories de l'autodétermination sont complexes et rendent difficiles l'exercice de la mesure dans le but de validations empiriques. L'analyse de la théorie de la fixation des objectifs, quant à elle, a montré des limites dans son champ d'application. Elle peut être étudiée uniquement dans les entreprises qui mettent en pratique un management par objectifs. Cette approche ignore de trop nombreuses situations, mais présente un intérêt prédictif indéniable dès lors que l'on voudrait se pencher sur les performances organisationnelles de nombreuses entreprises. Les validations empiriques de la théorie font aussi l'objet de reproches car trop limitées aux études dites en laboratoire.

Au delà des controverses, les modèles théoriques intégrateurs qui sont développés depuis quelques années tentent de proposer un agencement cohérent des théories qui finalement se complètent. Toutes s'orientent vers une analyse de la motivation au travail qui renvoie à celle de la « volonté de bien faire ». Volition et performance sont les deux variables qui encadrent la « boîte noire » de la motivation. La volition est en amont, elle se manifeste par la décision d'agir. La performance est en aval, elle est la résultante du processus motivationnel, non pas au sens exclusif de rendement, mais plus largement de travail bien fait – « faire du bon travail au mieux de ses capacités » serait l'expression visible de la motivation. Les théories des besoins, mobiles, valeurs restent indispensables pour comprendre le déclenchement ou non des comportements. Les autres théories leur reconnaissent une capacité à mettre en avant le rôle des affects, des dispositions, de la volition, des caractéristiques instrumentales du contexte de travail. Sans doute sera-t-il nécessaire de revenir dans un proche avenir vers des recherches axées sur l'étude des besoins et des valeurs des individus salariés d'entreprises. Au-delà des mécanismes psychologiques de la motivation qui sont de mieux en mieux connus, une réactualisation profonde des connaissances sur le contenu des motivations serait d'un apport fondamental pour les responsables des ressources humaines, plus d'un demi-siècle après les premiers travaux du domaine – cf. les travaux récents de Schwartz sur les valeurs (1992). Par ailleurs, les modèles intégrateurs mettent en avant l'importance du contexte de travail à la suite des études sur les théories de l'autodétermination. L'influence des valeurs et des croyances collectives, de la culture de l'organisation sur les comportements individuels reste un débat à creuser. De même, les nouveaux développements des théories de l'évaluation cognitive mettent en évidence la responsabilité des directions des ressources humaines, par l'orientation de leurs décisions et les pratiques qu'elles instaurent. En effet, il ressort des travaux de ce courant que le climat de travail est un déterminant essentiel de la motivation. Les relations entre les employés et avec l'encadrement, le type de management exercé, l'ampleur de la charge de travail sont autant d'éléments qui influencent la motivation et qui dépendent de choix des politiques de ressources humaines. Ces travaux ont le mérite de remettre au goût du jour des préoccupations anciennes qui étaient peut-être passées de mode. Un second déterminant essentiel (Blais et al., 1993 ; El Akremi, 2000) est la configuration des emplois ; débat également relancé. Les emplois qui laissent une autonomie de décisions,

des possibilités de choisir, d'exercer ses compétences, de les développer, qui offrent des possibilités de feed-back sur les compétences, sur l'origine du comportement de l'employé détiendraient les plus forts potentiels de motivation. De plus, l'aspect informationnel des systèmes de récompenses mis en place renforcerait le sentiment d'autodétermination et la perception d'un soutien de l'autonomie des employés par l'organisation. Cette vision complète avantagement celle de la théorie des attentes pour réfléchir aux politiques de rétribution à adapter aux organisations contemporaines et futures. L'importance du contexte dans le déclenchement, l'orientation et l'intensité des comportements des individus souligne ainsi le rôle déterminant des politiques de ressources humaines des entreprises dans la motivation des employés.

Bibliographie

- Adams, J.S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol.67, n°5, p.422-436.
- Adams, J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol.2, p.267-299.
- Alderfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.
- Amabile, T.M. (1993), « Motivational synergy : toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace », *Human Resource Management Review*, vol.3, n°3, p.185-201.
- Atkinson, J.W. (1957), « Motivational determinants of risk-taking behavior », *Psychological Review*, vol.64, n°6, p.359-372.
- Atkinson, J.W. et Birch, D. (1970), *The dynamics of action*, New York, Wiley.
- Atkinson, J.W. et Birch, D. (1978), *An introduction to motivation*, New York, Van Nostrand.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action : a Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Bandura, A (1991), « Self-Regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms », Dienstbier, R.A. (Ed), *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, p.69-164.
- Blais, M.R., Lachance, L., Vallerand, R.J., Brière, N.M. et Riddle, A.S. (1993), « L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.14, n°3, p.185-215.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. et Weick, K.E. (1970), *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

- Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1981), *Attention and self-regulation : a Control Theory approach of human behavior*, New York, Springer-Verlag.
- Deci, E.L. (1971), « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.18, p.105-115.
- Deci, E.L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991), « A motivational approach to self : integration in personality », Dienstbier, R.A. (Ed), *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, Lincoln, University of Nebraska Press, p.237-284.
- El Akremi, A. (2000), *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, volume 1.
- Festinger, L. (1954), « A Theory of social comparison processes », *Human Relations*, vol.7, n°2, p.117-140.
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Ill., Row, Peterson.
- Greenberg, J. (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.
- Greenberg, J. (1990), « Organizational Justice: Yesterday, today and tomorrow », *Journal of Management*, vol.16, n°2, p.399-432.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1975), « Development of the Job Diagnostic Survey », *Journal of Applied Psychology*, vol.60, p.159-170.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the design of work : test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, p.250-279.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Herzberg, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: EME.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. et Capwell, D.F. (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

- Kanfer, R. (1990), « Motivation theory and industrial and organizational psychology », in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.
- Kanfer, R. et Ackerman, P.L. (1989), « Motivation and cognitive abilities : an integrative / aptitude – treatment interaction approach to skill acquisition », *Journal of Applied Psychology*, vol.74, p.657-690.
- Katzell, R.A. et Thompson, D.E. (1988), *An integrative theory of work motivation*, Manuscrit non publié, suivi de l'article : « An integrative model of work attitudes, motivation and performance », *Human Performance*, 1990, vol.3, p.63-85.
- Klein, H.J. (1989), « An integrated Control Theory Model of work motivation », *Academy of Management Review*, vol.14, n°2, p.150-172.
- Kleinginna, P.R. et Kleinginna, A.M. (1981), « A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition », *Motivation and Emotion*, vol.5, n°3, p.263-292.
- Kuhl, J. et Atkinson, J.W. (1984), « Perspectives in human motivational psychology: a new experimental paradigm », in Sarris, V. et Parducci, A. (Eds), *Perspectives in psychological experimentation: toward the year 2000*, Hillsdale, NJ, Erlbaum, p.235-252.
- Lawler III, E.E. (1971), *Pay and organizational effectiveness : a psychological view*, New-York, McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.
- Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.
- Locke, E.A. (1975), « Personnel attitudes and motivation », in Rosenzweig, M.R. et Porter, L.W., *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, CA, vol.26, p.457-480.
- Locke, E.A. (1991), « The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.50, p.288-299.
- Locke, E.A. et Latham, G.P. (1984), *Goal setting, a motivational technique that works !* Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. et Latham, G.P. (1981), « Goal setting and task performance : 1969-1980 », *Psychological Bulletin*, vol.90, n°1, p.125-152.
- Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.
- Nadler, D.A. et Lawler III, E.E. (1977), « Motivation: a diagnostic approach », in Hackman, J.R., Lawler III, E.E., et Porter, L.W., *Perspectives on behavior in organizations*, New-york, McGraw-Hill, p.26-38.

- Peak, H. (1955), « Attitude and motivation », in M.R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, p.149-188.
- Pelletier, L.G. et Vallerand, R.J. (1993), « Une perspective humaniste de la motivation: les théories de la compétence et de l'autodétermination », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.233-281.
- Pinder, C.C. (1984), *Work motivation/theory, issues, and applications*, Glenview, Ill., Scott, Foresman.
- Porter, L.W. et Lawler, E.E. (1968), *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill., Irwin.
- Rotter, J.B. (1955), « The role of the psychological situation in determining the direction of human behavior », in Jones, M.R. (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, p.245-268.
- Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Editions Economica,.
- Simon, H.A. (1957), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan, 2^{ème} édition.
- Schwartz, S.H. (1992), « Universals in the content and structure of values : theoretical advances and empirical tests in 20 countries », in Zanna, M. (Ed), *Advances in experimental social psychology*, San Diego, CA, vol.25, p.1-65.
- Thill, E.E. (1993), « Les théories de l'expectation et de la valeur », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.361-399.
- Tolman, E.C. (1932), *Purposive behavior in animals and men*, New York, Century Co.
- Toulouse, J.M. et Poupart, R. (1976), « La jungle des théories de la motivation au travail », *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1, p.54-59.
- Vallerand, R.J. (1993), « La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.533-581.
- Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.