

PAR **JACQUES FOREST**, CRHA, PH. D., PROFESSEUR, ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION, UQAM,
LAURENCE CREVIER-BRAUD, B. SC., DOCTORANTE EN PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE-ORGANISATIONNELLE, UQAM,
ET **MARYLÈNE GAGNÉ**, PH. D., PROFESSEUR, DÉPARTEMENT DE MANAGEMENT, ÉCOLE DE GESTION JOHN-MOLSON

Mieux comprendre la motivation au travail



La motivation est un concept central en gestion des ressources humaines, puisqu'elle fait référence aux efforts et à l'énergie investis dans le travail. Cette énergie sert à déclencher et à réguler les comportements au travail et détermine par conséquent la direction, la durée et l'intensité des comportements en emploi.

Tout le monde désire avoir des employés motivés : les gestionnaires des ressources humaines, les patrons, les superviseurs, etc. Mais encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés. Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques différentes.

Un cadre utile et particulièrement efficace pour comprendre et stimuler la motivation au travail est la théorie de l'autodétermination

(TAD), élaborée principalement par deux chercheurs américains, Edward Deci et Richard Ryan de l'université de Rochester. Par rapport à d'autres théories connues, la TAD a le mérite d'identifier sur un continuum tous les types de motivation et leurs différentes conséquences, de montrer et d'expliquer quel est le « carburant » de la bonne motivation et de voir les sources possibles de ce carburant en milieu de travail.

LE « CONTINUUM D'AUTODÉTERMINATION »

La théorie de l'autodétermination identifie généralement quatre types de motivation, eux-mêmes classés en deux grandes catégories, qui peuvent exister à divers degrés chez un individu, entraînant différentes conséquences (voir figure 1).

Ce continuum va de la forme de motivation la plus autodéterminée (motivation intrinsèque ou motivation « plaisir ») à la forme la moins autodéterminée (motivation extrinsèque ou motivation « récompenses ») et jusqu'à l'absence ou au manque de motivation (amotivation).

Il est important de constater que des conséquences positives sont généralement associées aux deux types de motivation autonome, que des conséquences moins positives ou négatives sont reliées aux formes de motivation contrôlée et que des conséquences généralement négatives sont liées à l'absence de motivation.

Bien qu'il soit évident que la grande majorité des gens a besoin de travailler pour gagner de l'argent (motivation extrinsèque), les recherches sur la TAD ont toutefois permis de découvrir qu'une importance trop grande accordée à ce type de motivation, au détriment des autres, mène à des conséquences moins favorables ; en d'autres mots, l'argent ne fait pas nécessairement le bonheur.

LES CONSÉQUENCES DES TYPES DE MOTIVATION : UN AVANTAGE DE LA TAD

La force de la TAD par rapport à d'autres théories (par exemple habilitation, mobilisation, implication, théorie des attentes, citoyenneté organisationnelle, fixation d'objectifs, autonomisation, etc.) est le fait

FIGURE 1 > Continuum des différents types de motivation au travail

	AMOTIVATION	MOTIVATION CONTRÔLÉE		MOTIVATION AUTONOME	
		MOTIVATION EXTRINSÈQUE	MOTIVATION INTROJECTÉE	MOTIVATION IDENTIFIÉE	MOTIVATION INTRINSÈQUE
Définition générale	Absence d'autorégulation et d'énergie volontaire.	Recherche de récompenses et évitement de punitions externes.	Recherche de récompenses et évitement de punitions internes.	Lien avec les valeurs personnelles, importance et utilité sociale de la tâche, sens.	Faire des tâches par plaisir, satisfaction inhérente, le travail se suffit en lui-même.
Caractérisé par	Apathie, désengagement, résignation, manque de direction claire, manque de sens.	Recherche avide de salaire, d'avantages sociaux, de bonis, de récompenses externes et évitement de punitions (ex. : mise à pied).	Protection et valorisation de l'estime de soi, maintien de la réputation, évitement de la culpabilité et de la honte.	Faire des tâches importantes (que celles-ci soient agréables ou non), qui sont en lien avec les valeurs de l'individu ou qui bénéficient à la société.	Plaisir, absorption, concentration intense, émotions positives, ne pas voir le temps passer.
Les personnes ayant un haut niveau de ce type de motivation disent	« Je ne sais pas trop pourquoi je fais ce travail. » « Je n'estime pas avoir les ressources nécessaires pour faire ce travail. » « Je ne sais pas où mène ce travail. »	« Je travaille pour le salaire. » « J'occupe mon emploi pour la sécurité financière qu'il m'apporte. » « Je conserve mon emploi puisqu'il me permet d'avoir un certain niveau de vie. »	« Je travaille fort pour ne pas échouer et perdre ma réputation. » « Je serais déçu si je n'étais pas bon. » « Je désire être le meilleur à tout prix dans mon domaine. »	« Ce travail me permet d'atteindre des buts personnels importants. » « Ce travail concorde bien avec mes valeurs personnelles. » « J'occupe cet emploi parce c'est significatif pour moi. »	« Je fais cet emploi pour les moments de plaisir qu'il m'apporte. » « Je fais mon travail parce qu'il est intéressant et qu'il m'apporte des expériences positives. »
Exemple	Une personne au poste de préposé à la clientèle ne connaît pas les attentes face à son poste et se désengage.	Un individu choisit un type d'emploi principalement à cause du salaire et des avantages sociaux.	Un vendeur est prêt à tout pour se maintenir en tête du classement du magasin comme « voler » des ventes à un collègue ou vendre un produit inadapté.	Une infirmière accorde de l'importance à l'hygiène de ses patient(e)s même si cette tâche n'est pas agréable.	Un professeur adore enseigner et ne voit pas le temps passer lorsqu'il est avec ses étudiant(e)s.

...la rémunération, les relations avec le supérieur immédiat et l'organisation du travail [...] sont les trois principaux leviers qui ont un impact sur la motivation des travailleurs...

qu'elle couvre à la fois les différents types de motivation (qualité) et leur présence (quantité). Le continuum d'autodétermination est un avantage indéniable de la TAD, puisqu'il permet une compréhension fine de la motivation, alors que d'autres modèles ont des catégories trop larges (par exemple intrinsèque versus extrinsèque) ou indiquent uniquement des manifestations comportementales au travail sans énoncer les attitudes ou motivations sous-jacentes (par exemple fixation d'objectifs). Cette nuance est capitale, car un travailleur peut dépasser sa définition de tâches (c'est-à-dire démontrer des comportements dits de citoyenneté organisationnelle), parce que cela correspond à ses valeurs (motivation identifiée) ou parce qu'il veut bien paraître aux yeux de son patron (motivation introjectée) et ainsi obtenir un boni lors de sa prochaine évaluation du rendement (motivation extrinsèque). Cette différence est importante, puisque c'est le type de motivation animant le comportement qui mènera à différentes conséquences et non le comportement lui-même.

La figure 2 démontre que plusieurs conséquences positives sont associées à la motivation autonome alors que le portrait est moins reluisant en ce qui concerne la motivation contrôlée. Il est clair, pour un gestionnaire des ressources humaines, qu'il est préférable de stimuler la motivation autonome et de diminuer la motivation contrôlée. Mais comment s'y prendre? Selon la TAD, le levier de gestion principal est la satisfaction de trois besoins psychologiques innés, universels et fondamentaux.

La figure 2 résume plus de trente ans de recherche sur les différences des divers types de motivation.

LES TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES ESSENTIELS

Plusieurs modèles classiques des besoins psychologiques, ceux de Maslow, Alderfer, Herzberg et McClelland notamment, sont apparus au siècle dernier. Bien que ces modèles aient eu le mérite de faire évoluer la pensée scientifique au sujet de l'être humain, leurs bases théoriques ne sont pas aussi solides que celles d'autres théories contemporaines et leur mise à l'épreuve par la méthode scientifique n'a pas permis de démontrer hors de tout doute qu'ils ont actuellement leur place comme cadre interprétatif ou comme outil d'intervention. La TAD a identifié empiriquement les besoins psychologiques les plus centraux pour expliquer le bien-être et a démontré scientifiquement que trois d'entre eux doivent essentiellement être satisfaits pour un fonctionnement optimal dans différentes sphères de vie, dont le travail.

FIGURE 2 > Les conséquences des divers types de motivation au travail

MOTIVATION	CONSÉQUENCES			
	Psychologiques	Physiques	Comportementales	Économiques
MOTIVATION AUTONOME Motivation intrinsèque Motivation identifiée 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de bien-être • Moins de détresse • Moins d'épuisement professionnel • Plus de concentration et de plaisir au travail • Plus d'engagement affectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'énergie et de vitalité • Moins de somatisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de partage d'information • Plus d'entraide • Plus de performances intra- et extra-rôle • Intention de partir (ou départ) plus faible 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins d'absences de courte et de longue durées • Moins de présentisme
MOTIVATION CONTRÔLÉE Motivation introjectée Motivation extrinsèque 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins de bien-être • Plus de détresse • Plus d'épuisement professionnel • Moins ou peu de concentration et de plaisir au travail • Plus d'engagement de continuité 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins d'énergie et de vitalité • Plus de somatisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Moins ou peu de partage d'information • Moins ou peu d'entraide • Performances intra- et extra-rôle minimales • Intention de partir (ou départ) plus élevée 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus d'absences de courte et de longue durées • Plus de présentisme

Un besoin est un élément indispensable qui, lorsqu'il est satisfait, mène à un fonctionnement optimal, au bien-être et à l'adaptation et qui, lorsqu'il est frustré ou insatisfait, génère un fonctionnement mitigé, un bien-être moindre ou un mal-être et moins d'adaptation. Un besoin est inné (et non acquis) et doit être universel (présent chez tous les individus, peu importe leur culture).

Les trois besoins innés et universels identifiés par la TAD sont la compétence, l'autonomie et l'affiliation sociale.

La TAD postule que les milieux de travail où la satisfaction des besoins est possible sont bénéfiques, tandis que les milieux où la satisfaction est menacée, où les besoins sont frustrés sont néfastes sur les plans tant individuel qu'organisationnel.

FIGURE 3 > Modèle intégrateur synthétique de la TAD, appliqué au monde du travail

SOURCES DE SATISFACTION ET DE FRUSTRATION DES BESOINS	LEVIER D'INTERVENTION : TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES	MOTIVATION	CONSÉQUENCES
<p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juste et équitable sur les plans procédural et distributif • Récompenses soutenant la coopération • Récompenses financières soutenant la satisfaction des besoins (p. ex., Gagné & Forest, 2008) 	<p>SATISFACTION DES BESOINS</p> <p>Autonomie Compétence Affiliation sociale</p> <p>→</p>	<p>MOTIVATION AUTONOME</p> <p>Motivation intrinsèque Motivation identifiée</p> <p>→</p>	<p>Psychologiques</p> <p>Santé psychologique</p>
<p>Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutien à la satisfaction des besoins • Prendre la perspective des subordonnés • Reconnaître les émotions et sentiments • Expliquer le rationnel derrière chaque demande et chaque règlement • Offrir des choix (p. ex., Mageau & Vallerand, 2003) 			<p>Physiques</p> <p>Moins de somatisations</p>
<p>Organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire une tâche significative et importante • Rétroaction sur les progrès par rapport à la tâche • Rétroaction sur le progrès d'une personne (p. ex., Gagné, Senécal, & Koestner, 1997) 			<p>Comportementales</p> <p>Adaptation et créativité</p>
<p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> • Injuste et inéquitable sur les plans distributif et procédural • Récompenses soutenant la compétition • Récompenses financières favorisant la frustration des besoins (p. ex., Gagné & Forest, 2008) 	<p>FRUSTRATION DES BESOINS</p> <p>Autonomie Compétence Affiliation sociale</p> <p>→</p>	<p>MOTIVATION CONTRÔLÉE</p> <p>Motivation introjectée Motivation extrinsèque</p> <p>→</p>	<p>Psychologiques</p> <p>Santé psychologique mitigée</p>
<p>Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportements contrôlants • Faire ressentir de la culpabilité • Avoir recours aux menaces • Manipuler en offrant des récompenses conditionnelles • Donner des ordres de façon autoritaire (p. ex., Mageau & Vallerand, 2003) 			<p>Physiques</p> <p>Plus de somatisations</p>
<p>Organisation du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail exigeant psychologiquement • Travail isolé et avec peu de contacts sociaux • Peu de contrôle sur la tâche (e.g., Parker & Ohly, 2008) 			<p>Comportementales</p> <p>Adaptation atténuée et créativité moindre</p>
			<p>Économiques</p> <p>Coûts à court et à long termes plus contenus</p>
			<p>Économiques</p> <p>Coûts à court et à long termes susceptibles d'être plus grands</p>

La TAD indique que la satisfaction des besoins est importante... Mais qui dit absence de satisfaction ne veut pas nécessairement dire frustration... C'est donc pourquoi une compréhension complète de l'être humain exige de savoir si les besoins sont satisfaits et aussi s'ils ne sont pas frustrés. Ce fait est important puisque deux individus ayant une satisfaction des besoins sensiblement égale peuvent ressentir des niveaux différents de frustration. En d'autres mots, satisfaction et frustration des besoins peuvent cohabiter et c'est la relative présence de l'un par rapport à l'autre qui détermine si un individu se sent bien et s'épanouit (plus de satisfaction que de frustration des besoins) ou s'il se sent fatigué ou mal au travail (plus de frustration que de satisfaction des besoins).

Donc, contrairement à d'autres modèles qui identifient uniquement les liens entre leur construit de « motivation » et différentes conséquences, la TAD est en mesure d'expliquer comment et pourquoi différents types de motivation se développent. Plus spécifiquement, selon les résultats scientifiques, il est permis de croire que la satisfaction des besoins augmente la motivation autonome et que la frustration des besoins augmente la motivation contrôlée. Mais comment augmenter la satisfaction des besoins et diminuer leur frustration ?

LES SOURCES DE SATISFACTION ET DE FRUSTRATION DES TROIS BESOINS PSYCHOLOGIQUES

La recherche identifie trois grandes sources de satisfaction (ou de frustration) des besoins psychologiques au travail : la rémunération, les relations avec le supérieur immédiat et l'organisation du travail. Selon la TAD, ce sont les trois principaux leviers qui ont

un impact sur la motivation des travailleurs (par la satisfaction ou la frustration des trois besoins) et qui, par la suite, ont un effet positif ou négatif sur le bien-être et la performance générale des individus, selon qu'une motivation autonome ou contrôlée a été stimulée.

Comme le montre le modèle intégrateur de la figure 3, la même source de motivation, la rémunération par exemple, peut stimuler la satisfaction ou la frustration des besoins. Une rémunération juste et équitable sur les plans procédural et distributif stimulera la satisfaction des besoins, mais si elle est injuste à ces égards, elle pourra créer une insatisfaction ou une frustration des besoins. Encore là, il s'agit d'un atout solide de la TAD comparativement à d'autres courants théoriques.

POUR UNE COMPRÉHENSION GLOBALE, SYSTÉMIQUE ET SCIENTIFIQUE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Face à un monde du travail complexe et qui semble parfois difficile à décoder, la TAD offre un cadre d'analyse scientifiquement solide et utile sur le plan de la pratique pour savoir comment stimuler le bien-être et la performance (au sens large) par l'augmentation de la satisfaction des besoins et de la motivation autonome et la réduction simultanée de la frustration des besoins et de la motivation contrôlée.

La TAD peut donc être utile au travail des professionnels de la gestion des ressources humaines, parce qu'elle permet une compréhension globale, systémique et empiriquement prouvée de la motivation au travail. ■

La bibliographie de cet article se trouve dans *Effectif* électronique (www.portailrh.org/effectif).

ARIANNE Relocation Canada
offre des services de gestion de la **mobilité internationale**.

Basés à **Montréal**, nous offrons une gamme complète de services de **relocalisation** permettant d'accueillir, de guider et d'intégrer les professionnels et leur famille dans leur ville d'accueil au Canada.

- Permis de travail
- Hébergement temporaire/permanent
- Gestion du déménagement et dédouanement
- Documents d'identités : RAMQ, SAAQ, NAS
- Recherche d'écoles et de garderies
- Soutien à l'intégration

514.482.2200 1.877.482.2205 info@ariannerelocation.com
www.ariannerelocation.com