

Fabien Fenouillet

LES TOPOS



LA MOTIVATION

4^e édition
corrigée et actualisée

DUNOD

Conseiller éditorial : Alain Lieury

© Dunod, 2025, 4^e édition
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-089045-3

Sommaire

Introduction	5
--------------	---

CHAPITRE 1

Émergence de la motivation

I Les premières approches motivationnelles	6
II Motivation et béhaviorisme	8
1. Le conditionnement	8
2. Le <i>drive</i> et l'incitation	11
III Neurosciences de la récompense	20
IV Définitions et conceptions de la motivation	19

CHAPITRE 2

Conceptions clefs de la motivation

I La ou les motivations	29
II Besoins	31
III But	32
IV Valeur	34
V Estime de soi	36
VI Émotion	38
VII Intérêt	39
VIII Conceptions spécifiques ou originales	41
IX Prédiction	43
X Volition	46
XI Comment classer les théories motivationnelles?	47

CHAPITRE 3

Théories globales de la motivation

I La résignation apprise	49
II Théorie attributionnelle de la motivation	55
III Sentiment d'efficacité personnelle	66

IV	La théorie de l'autodétermination	68
V	Modèle intégratif du processus motivationnel	72

CHAPITRE 4

Motivation et éducation

I	Type d'implication	78
II	But de performance, but d'apprentissage	81

CHAPITRE 5

Motivation et travail

I	Assignment d'objectif	86
	1. Caractéristiques du but	87
	2. Feed-back et but	88
	3. Acceptation du but	89
	4. Régulation de l'objectif	90
	5. Motivation et assignation d'objectif	91
II	La théorie VIE	102
III	La théorie bi-factorielle d'Herzberg	104
IV	La théorie de l'équité	98
V	La motivation de l'individu en groupe	101
	1. La facilitation sociale	103
	2. La flânerie sociale	105

CHAPITRE 6

Application et implication de la motivation

I	Intérêt pratique de la motivation	110
II	Motivation, enseignement et apprentissage	114
III	La motivation au travail	118

BIBLIOGRAPHIE	123
----------------------	------------

INDEX	134
--------------	------------

*À Florence, relectrice inspirante de tous mes ouvrages
et bien plus encore.*

Introduction

La première version de cet ouvrage a été publiée au début des années 2000, soit il y a plus de 20 ans. Entre temps, les publications scientifiques sur la motivation ont connu une croissance exponentielle. Cette augmentation vertigineuse a permis de confirmer la solidité de nombreuses conceptions motivationnelles. C'est la première grande difficulté quand on veut expliciter le terme. Définir la motivation laisse planer l'idée qu'il existerait, quelque part, quelque chose de commun à des dizaines, voire des centaines de théories psychologiques qui reposent pour certaines d'entre elles sur des variables totalement différentes. Dit comme ça, on pourrait en douter et pourtant le concept est si facile à comprendre. L'idée centrale est relativement simple et c'est d'ailleurs la définition qu'il est possible d'en faire : la motivation explique le dynamisme du comportement. C'est effectivement facile à comprendre mais... difficile à saisir. C'est quoi exactement ce dynamisme ? En existe-t-il une définition ? Oui et non. Oui, il en existe plusieurs, et non, il n'en existe pas une seule et c'est précisément l'objet des pages qui vont suivre, de les présenter, au moins succinctement.

Émergence de la motivation

I Les premières approches motivationnelles

L'existence d'une dynamique à même d'expliquer non seulement le comportement humain mais aussi plus globalement la nature humaine n'est pas nouvelle.

Aristote évoque l'idée qu'il existe des passions qui vont guider le comportement. Pour Platon, l'âme serait composée de l'appétit, du cœur et de la raison, qui ensemble gouvernent dans un rapport complexe les actions humaines. L'épicurisme se distingue des deux conceptions précédentes car il fait du plaisir la cause centrale du comportement. Pour Épicure, les besoins sont hiérarchisés et le plaisir est le fruit d'un savant calcul permettant de réduire au minimum le déplaisir. Cette conception, de même que celle de l'hédonisme, se retrouvent en filigrane dans certaines théories modernes de la motivation. Pour l'hédonisme, le comportement s'explique principalement par la recherche de plaisir et l'évitement de la douleur. Cette explication suppose donc que les raisons du comportement sont purement personnelles. Ainsi, les individus les plus rationnels vont essayer en permanence de choisir les comportements qui maximisent les résultats positifs et qui dans le même temps minimisent les résultats négatifs.

L'hédonisme est devenu populaire au cours du XVIII^e siècle et le reste encore de nos jours. Cependant, au début du XX^e siècle, l'avènement d'une étude du comportement humain sur des bases empiriques a révélé les limites de

cette philosophie du comportement. Il est en effet très difficile de déterminer précisément les événements susceptibles de provoquer du plaisir ou de la douleur. Le premier concept scientifique, qui a été utilisé pour désigner le dynamisme motivationnel des êtres vivants, est l'instinct.

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

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

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

McDougall (1908) est le premier auteur à avoir proposé une théorie ambitieuse de l'instinct. Il en propose la définition suivante : l'instinct est une disposition physiologique héritée ou innée qui détermine son possesseur à percevoir ou à être attentif aux objets d'une certaine classe, d'être en proie à des excitations émotionnelles d'une qualité particulière lors de la perception de ces mêmes objets, et d'agir en fonction de cette perception d'une façon particulière ou pour le moins d'avoir une impulsion d'action du même ordre.

Selon cette définition les instincts induisent des comportements dirigés vers un objectif. Cette théorie admet également une composante émotionnelle qui se traduit par un

comportement d'approche ou d'évitement en présence des objets qui pourront *a priori* satisfaire l'instinct.

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

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

II Motivation et béhaviorisme

1. Le conditionnement

Les béhavioristes vont se servir d'un autre concept, le *drive*, pour expliquer le « dynamisme » du comportement.

Il est cependant indispensable de comprendre les bases du béhaviorisme pour saisir l'intérêt et le rôle que joue le *drive* dans ce cadre théorique.

Nous avons pu voir précédemment que le béhaviorisme repose sur l'idée que tout comportement est appris et non inné. Deux principes d'apprentissage ont été proposés par les béhavioristes.

Le premier historiquement, le conditionnement classique ou répondant, consiste à associer par répétition un stimulus neutre et un stimulus inconditionnel jusqu'à ce que ce premier acquière le statut de stimulus conditionnel. Cet apprentissage révélé par Ivan Pavlov (1927) dans sa forme classique a été étudié chez le chien et se déroule en trois temps. Lors du premier temps, l'expérimentateur attache l'animal dans un harnais et le maintient ainsi jusqu'à ce que ce dernier se tienne calmement. Au cours de la deuxième phase, le chien entend le bruit d'un métronome qui lui fait tourner la tête. Cette phase s'achève avec la disparition de cette réaction d'orientation au bout de quelques répétitions. La dernière phase consiste à faire précéder l'introduction de poudre de viande dans la gueule du chien par le signal sonore du métronome. Cette phase associative donne également lieu à des répétitions. Lors de la phase de test, l'expérimentateur constate que le bruit du métronome seul suffit à provoquer la salivation du chien ce qui n'était pas le cas avant la troisième phase dite d'association. Cet apprentissage utilise une terminologie qu'il est maintenant possible d'expliquer :

- le stimulus inconditionnel ou SI : il s'agit de la poudre de viande qui provoque de façon inconditionnelle la réaction de salivation ;
- le stimulus neutre ou SN : il s'agit du son du métronome qui produit dans un premier temps une réaction neutre d'orientation ;
- le stimulus conditionnel ou SC : il s'agit là encore du son du métronome mais après la phase d'association. Ce

signal sonore acquiert le statut de stimulus conditionnel car il peut, comme le stimulus inconditionnel, provoquer la réaction conditionnelle de salivation ;

- la réaction inconditionnelle ou RI : il s'agit de la réaction de salivation du chien suite à la présentation de la poudre de viande ;
- la réaction conditionnelle ou RC : il s'agit de la réaction de salivation du chien mais qui fait suite cette fois à la présentation du signal sonore SC.

Le conditionnement classique repose donc sur l'association SC-SI au travers de la répétition de couplages stimulus/réponse. Bien entendu pour Pavlov la présence du stimulus est la cause du comportement. Cependant, il note que la salivation ne se produit pas si l'animal n'est pas affamé. Malgré la pertinence de cette observation, il choisit de ne pas tenir compte de la motivation de l'animal dans sa théorie.

La seconde forme d'apprentissage est le conditionnement opérant expérimenté d'abord par Edward Thorndike (1911) puis popularisé par la fameuse « boîte » d'apprentissage de Skinner (1931). L'animal, généralement un rat, est placé dans une boîte où il est cette fois totalement libre de ses mouvements. Lorsque l'animal explore sa cage aléatoirement dans un premier temps, il appuie généralement sur une manette qui lui distribue de la nourriture. Par la suite, lorsqu'il a faim, il réitère ce même comportement qualifié d'opérant (pour efficace) ce qui lui permet d'obtenir la nourriture. La fréquence des réponses opérantes varie en fonction du nombre de renforcements et est liée à la privation alimentaire. Pour Thorndike, la sélection de la réponse opérante s'explique grâce à la loi de l'effet qui postule qu'un comportement qui a des conséquences positives a plus de chance d'être répété qu'un comportement qui a des conséquences négatives. Nous retrouvons là l'hédonisme mais avec une formulation *a posteriori*. Pour le conditionnement opérant, ou l'« hédonisme du passé » comme le nomment certains théoriciens, les événements passés déterminent les comportements futurs de l'animal.