

Salvatore Maugeri

THÉORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

2^e édition

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059904-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos	7
---------------------	----------

CHAPITRE 1

Motivation au travail: essai de définition

I	Première approche	11
1	Satisfaction et motivation	13
2	Motivation, satisfaction et... travail	15
3	Aux sources du malentendu managérial	18
II	Essai de typologie	20
1	Théories de l'organisation et motivation	22
2	L'école classique	22
3	L'école des Relations Humaines	23
4	L'école néoclassique	23

CHAPITRE 2

La motivation chez les classiques

I	Les motivations de Taylor	26
1	La méthode taylorienne	28
2	Les errements sociologiques et méthodologiques du taylorisme	29
3	Un échec scientifique doublé d'un échec pratique	31
II	Au-delà de l'intéressement économique	33
1	Contrôles et sanctions	35
2	Bienveillance, cordialité: antécédents de la <i>friendly supervision</i>	36
3	Enrichissement des tâches	39
III	Conclusion	40

<i>Encadré 1: Taylorisme et motivation: une relation impossible?</i>	41
--	-----------

CHAPITRE 3

La naissance des théories de la motivation

I	Présentation	46
1	La découverte de la « logique des sentiments »	47
2	<i>La friendly supervision</i> : nouvelle prérogative du cadre	48
II	Les critiques des Relations Humaines	49
1	Un parti pris managérial	49
2	Des méthodes douteuses	50
3	L'organisation informelle	51
4	Essor des théories de la motivation	52
5	Mises en garde liminaires	53
6	Typologie des théories de la motivation	55

CHAPITRE 4

La motivation chez les psychosociologues

I	Les besoins	57
1	Abraham H. Maslow	57
2	P. C. Alderfer ou la théorie ERD (<i>ERG</i>)	59
3	H. A. Murray	61
4	Douglas McGregor	62
II	Participation et enrichissement des tâches	64
1	Le courant « participatif »	64
2	L'enrichissement des tâches et la théorie bifactorielle de la motivation : F. Herzberg	67
3	Le poids (négligé) du contexte	70
4	Les théories de la motivation intrinsèque : les mobiles	73
III	Bilan critique du paradigme du contenu	76
1	Des théories au fondement scientifique trop fragile	77
2	Retour sur la notion de besoins	80
3	La centralité de la socialisation	82
IV	Conclusion	83
	<i>Encadré 2: L'attrait de l'indépendance</i>	84

CHAPITRE 5

La motivation chez les psychologues et cognitivistes

I	Les théories du « choix cognitif »	89
1	L'approche cognitive intermittente	89
2	L'approche « cognitive-interactionnelle classique »	92
3	L'approche des « dynamiques de l'action »	93
II	Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle	95
1	La théorie de l'équité	95
2	La théorie de la justice organisationnelle	96
3	La place de la subjectivité	96
III	Conclusion	97

CHAPITRE 6

Les théories de la motivation dans les entreprises post-tayloriennes

I	Les fondements	101
1	La force du « but »...	101
2	... et de la persuasion	102
II	Les prolongements : modèles de « l'autorégulation » et de « l'apprentissage socio-cognitif »	103
1	Le rôle de l'information	103
2	Un processus séquentiel et personnalisé	104
	<i>Encadré 3: La motivation « totale » : l'exemple des cadres</i>	105

III Bilan critique	108
1 Les stratégies de gestion de la motivation	109
2 Les angles morts des théories de la motivation	112
3 Les développements culturalistes des théories de l'imprégnation	113
4 La dynamique de la « socialisation »	114
5 Les dénouements récents	118
Conclusion	121
Bibliographie	123
Index des notions	125
Index des noms propres	127

Publié en 2012, le *Dictionnaire du travail* de Bevort *et alii* ne comporte étrangement pas d'entrée « motivation ». Est-ce à dire que la motivation est devenue une problématique obsolète quand on parle de travail ? La réponse est non, bien entendu, et il n'est que de consulter Internet pour constater l'intérêt que suscite encore cette grande question. Une saisie des termes « motivation au travail » sur un des moteurs de recherche disponibles donne près de 12 millions d'occurrences (le terme motivation seul en donnant 260 millions). Les magazines spécialisés dans le management reviennent périodiquement sur la question. Pour le DG de Valéo, par exemple, « Motiver, c'est donner de l'amour et de l'argent », (*Management*, déc. 2012, pp. 26-28). La revue *Sciences Humaines* consacre un de ses dossiers récents au travail et pose la question : comment être efficace si l'on n'est pas engagé, passionné, motivé pour ce que l'on fait ? (« Travail. Du bonheur à l'enfer », n° 242, nov. 2012, pp. 30-49). Avec le *Traité de psychologie de la motivation* (Carré et Fenouillet, 2008), la recherche française a offert récemment un riche ouvrage collectif témoignant de l'actualité des questions relatives à la motivation en général et à la motivation au travail en particulier, non seulement en France, mais également dans de nombreux pays. Les auteurs soulignent combien cette problématique est prégnante, en particulier chez les Anglo-Saxons. En témoigne sans équivoque le fait que la *Harvard Business Review* a classé l'article « One more time : how do you motivate employees ? », de F. Herzberg (2003, cité dans cet ouvrage), parmi les articles les plus lus de son catalogue.

Comment rendre compte d'un tel engouement ? Si la motivation excite la curiosité, c'est parce qu'elle a quelque chose à voir avec les grandes questions existentielles et identitaires : qui suis-je, qu'est-ce qui peut m'aider à comprendre celui que je suis, comment par cette connaissance puis-je orienter

le cours de mon existence, faire les bons choix, mieux m'insérer aux autres et préparer l'avenir? La recherche sur la motivation s'est imposée comme le moyen de répondre à ces questions vitales. L'étymologie du terme fait apparaître en effet que la motivation est définissable comme la recherche des causes de ce qui « nous met en marche », de ce qui « nous meut ». On comprend très vite l'intérêt d'une telle investigation pour le management. On prétend que c'est aux USA, au cours des années 30, que serait apparu pour la première fois le terme. Il s'agissait alors d'élucider le mystère des comportements d'achat et de concevoir les actions qui seraient capables de les « stimuler ». Très vite, on en a compris l'intérêt également pour l'encadrement des salariés. En réalité, le type de réflexions et de pratiques qui se sont développées autour de l'organisation du travail et de la motivation des salariés s'était déjà imposé avant même qu'on ne forge le terme qui désigne aujourd'hui l'activité centrale du management. Dès la fin du XIX^e siècle, ingénieurs et dirigeants d'entreprise se sont rendus compte que sans la présence d'un certain « état d'esprit », une certaine « disposition » à vouloir s'engager et à bien le faire, les cadences et la qualité du travail laissaient à désirer. Cette idée qu'il fallait comprendre les « motivations des salariés » et les « manager » pour améliorer les rendements et la qualité du travail est peut-être devenue banale aujourd'hui, mais c'est précisément parce que plus de 100 ans de recherche à caractère scientifique y ont été consacrés.

Le but de cet ouvrage est d'apporter des clarifications sémantiques et conceptuelles sur la notion. Qu'est-ce que la motivation quand on parle de travail? Difficile en effet de choisir parmi les dizaines de définitions proposées à travers la littérature. Quelles sont les différences entre motivation, satisfaction et implication? Il est aussi de présenter un panorama synthétique des différents courants de pensée qui nous ont aidés à comprendre la motivation au travail et les efforts du management pour concevoir et mettre en œuvre les dispositifs permettant d'améliorer les résultats. L'ouvrage propose un parcours à travers plus d'un siècle de réflexion. Sa taille lui interdit d'entrer dans les détails. Nous avons cependant tout mis en œuvre pour qu'aucun grand

courant n'ait été laissé de côté et pour que leur présentation ne souffre pas de trop grandes imprécisions. L'étudiant, le salarié, le syndicaliste, comme le praticien de l'organisation du travail et du management y trouveront les bases indispensables pour tracer leur propre voie dans le maquis des théories et des expériences relatives à la motivation au travail. La première leçon qu'ils tireront de cette lecture est assurément que la traque à la motivation, vieille comme l'humanité, durera autant que l'espèce humaine. La seconde est que, si la motivation au travail motive les managers, elle est une entreprise difficile, non seulement parce qu'elle est protéiforme, mais surtout parce qu'elle semble épouser les élans de l'époque et de la société dans lesquelles elle prend racine...

