

Jacky MERKLING

Cadre de santé
Centre hospitalier Saint-François
Saint-Nicolas-de-Port

L'hôpital ayant fait depuis de longues années son entrée dans le monde des entreprises à rentabiliser, il paraît fondamental de s'intéresser à ce qui représente l'essentiel de son coût, le facteur humain, les salaires représentant en effet entre 70 et 80 % des dépenses d'un hôpital.

Il est donc évident que tous ceux qui ont à gérer des activités humaines sont intéressés par la notion de performance, dont la motivation est l'une des composantes principales, au même titre que l'expertise ou l'environnement de travail.

Kurt Lewin déclare d'ailleurs que toute performance correspond au résultat du produit de la motivation par les aptitudes, ce qui signifie que si la motivation est nulle, le résultat est égal à zéro⁽¹⁾.

Ainsi la motivation est un facteur d'influence au travail qu'un cadre de santé ne peut négliger, tant il est vrai que celle-ci produit des effets importants sur des variables de nature cognitive (concentration, attention, mémoire), affective (intérêt, émotions, satisfaction) et comportementale (choix du comportement, persistance de la tâche, performance).

Elle est en lien avec des caractéristiques individuelles : la personnalité, les besoins, la culture, la volonté, etc., qui s'interpénètrent et forment un ensemble dont la perception globale est extrêmement difficile.

Il existe d'ailleurs de nombreuses définitions de la motivation qui illustrent en partie la complexité des phénomènes qui la caractérisent. Pour Montésinos⁽²⁾, par exemple, c'est une attitude, un état d'esprit, une manière d'être, fondée sur l'intérêt que l'on porte à ce que l'on fait.

Pour R.-J. Vallerand et C. Blanchard⁽³⁾, la motivation est un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

La motivation n'est donc pas qu'un épiphénomène, elle a des conséquences importantes, et son appréhension permet, pour un cadre, de gérer le quotidien de façon moins intuitive.

La motivation

La motivation est un concept particulièrement **complexe**. Tout d'abord appréhendé par l'auteur sous un angle **général**, elle est ensuite analysée dans le contexte plus particulier du **travail**. Ce texte, en grande partie inspiré de l'ouvrage de Claude Levy-Leboyer, *La Motivation dans l'entreprise*, est un essai de **clarification** qui devrait permettre une meilleure **compréhension** de ce terme.

La motivation d'un point de vue général

La motivation se conçoit le plus souvent soit comme une poussée qui part de l'organisme (théories des pulsions, des besoins), soit comme un attrait qui émane de l'objet et qui attire l'individu (théories comportementales, cognitives). Différentes théories viennent illustrer ces conceptions.

La psychanalyse

Pour Sigmund Freud, fondateur de cette théorie, les comportements renvoient à des forces inconscientes, les pulsions, dont le but est la satisfaction des désirs. Ainsi la libido, pulsion sexuelle, mais aussi l'agressivité ou le besoin de protection, sont des pulsions. Selon les individus et leur histoire, les pulsions vont atteindre leur but (satisfaction partielle des désirs) à travers différents objets d'investissement qui vont

notes

- (1) *Sciences humaines* n°92, mars 1999.
(2) *Soins* n°614, avril 1997.
(3) *Éducation permanente, motivation et engagement en formation*, n°136, 1998.

générer de la motivation. Ces objets seront tout d'abord le sein de la mère ou « un objet transitionnel⁽⁴⁾ », puis plus tard, tout autre objet physique, activités ou personne humaine.

Les théories biologiques de la motivation

Les fonctions primaires réagissent à la loi de l'homéostasie de réduction des tensions. La faim, la soif, la pulsion sexuelle, etc., provoquent un déséquilibre et déclenchent des impressions subjectives qui conduisent à des comportements visant à rétablir l'équilibre. L'état d'équilibre entraîne une sensation de plaisir qui diminue la motivation jusqu'au prochain cycle.

Les approches comportementales

Les théories comportementales, à l'opposée des théories précédentes, conçoivent le comportement en lien avec des influences extérieures plutôt qu'avec des facteurs internes à l'individu.

Ainsi Clark Hull⁽⁵⁾ inscrit sa théorie dans le cadre des théories de l'apprentissage. L'organisme fait l'expérience que certains comportements sont encouragés par des récompenses (satisfaction d'un besoin par exemple) alors que d'autres sont punis (insatisfaction, douleur, etc.), il aura donc tendance à reproduire les premiers.

La psychologie sociale

Cette approche met en évidence le rôle important joué par le contexte social et en particulier le regard d'autrui. Si de nombreuses expériences ont montré qu'un individu augmentait son effort lorsqu'il était observé, d'autres ont fait apparaître le phénomène de paresse sociale. L'effort fourni par une personne, pour atteindre un objectif, est plus important s'il est individuel que s'il est combiné à d'autres.

Cependant, la valeur accordée à la tâche à accomplir modère cette paresse sociale.

La psychologie cognitive

Cette orientation est centrée non pas sur ce qui pousse l'individu de l'intérieur (pulsion, besoins) mais sur ce qui l'attire à l'extérieur, c'est-à-dire des buts à atteindre. L'individu élabore des stratégies mentales pour définir des projets et atteindre des buts conscients ; stratégies, projets et buts jouent ainsi un rôle fondamental dans la motivation.

De plus, pour E.L. Deci et R.M. Ryan⁽⁶⁾, il existe des motivations extrinsèques et des motivations intrinsèques. Les motivations extrinsèques pour une activité sont déterminées par les récompenses procurées par cette activité. Les motivations intrinsèques sont en liens avec l'intérêt et la valeur accordés par l'individu à l'activité.

Enfin, l'individu évalue les résultats de son activité, et adapte son comportement en conséquence.

Modèle relationnel de la motivation

Pour Joseph Nuttin⁽⁷⁾, l'individu ne peut être considéré hors de sa relation au monde, l'homme et le monde extérieur étant les deux pôles d'une entité inséparable. La motivation, principe même de la vie, voit son point de départ dans le caractère dynamique de la relation qui unit l'individu à son environnement.

Le comportement est défini comme une fonction de relation, c'est-à-dire comme une entrée en relation d'un sujet avec son environnement. La motivation, qui est donc l'aspect dynamique de ce comportement, est orientée vers la conservation et le déploiement optimal de la personnalité.

Ainsi la motivation est un dynamisme inhérent à l'individu qui lui permet de se maintenir et de se développer en entrant en relation avec certaines catégories d'objets de son milieu.

C'est donc une même orientation dynamique (motivation) qui pousse le sujet à s'épanouir, à se maintenir, à se défendre, à être compétent et efficace, à chercher protection, aide et sécurité, à s'affirmer, etc.

Cependant, cette motivation de base va se différencier en lien de diverses potentialités fonctionnelles de l'individu (biologiques, affectives, cognitives, motrices, etc.) par lesquelles il entre en relation avec le monde et en fonction des situations qu'il rencontre (s'il est agressé, il sera motivé pour se défendre, s'il est en compétition, il s'affirmera, etc.).

Enfin, les motivations se concrétisent dans une différenciation ultérieure vers des objets buts précis en fonction de la personnalité et du traitement cognitif des situations.

Voici donc quelques points de vue qui, s'ils ne permettent pas encore d'éclaircir le concept de motivation au travail, nous aident à prendre conscience qu'il s'agit d'un « objet » fortement complexe à saisir, lié à des facteurs tant endogènes et qu'exogènes.

La motivation au travail⁽⁸⁾

Généralités

La motivation au travail ne peut se résumer à un aspect de la personnalité, ni à une conséquence d'une bonne organisation ou d'un management adéquat. Elle est le résultat de la mise en relation d'un individu, avec une personnalité, des besoins, un système de valeurs, et d'une organisation avec ses contraintes économiques, technologiques et culturelles.

notes

(4) Winnicot, *Jeu et réalité*, Gallimard, 1975.

(5) *Sciences humaines*, n° 92, mars 1999.

(6) *Idem*.

(7) *Théories de la motivation humaine*, PUF, Paris, 1980.

(8) C. Levy-Leboyer, *La Motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation.

En outre la motivation n'est pas un état stable, mais un processus qui, non seulement, se construit diachroniquement, mais qui est aussi constamment remis en question par l'expérience du présent.

La motivation se construit donc aussi dans la synchronie, en dialectisant de manière indissociable, les caractéristiques individuelles (affectives, cognitives et sociales), les conditions liées à l'environnement du travail ainsi que le jeu ininterrompu des interactions avec l'environnement.

Plus personne ne pourrait prétendre aujourd'hui qu'il existe des prescriptions générales et normatives aptes à stimuler la motivation de tous, mais plutôt des schémas permettant de décrire les processus motivationnels propres à chaque situation.

Les évolutions théoriques

La conception de la motivation au travail a alors fortement évolué depuis le début du siècle. Ce sont les gestionnaires qui ont stimulé ingénieurs, psychologues ou sociologues à se pencher sur ce phénomène. Mais leur réflexion a elle aussi entraîné des évolutions dans l'entreprise en modifiant le point de vue des gestionnaires.

Les théories du besoin

Toutes les théories du besoin sont construites sur une base commune définissant la motivation comme une force interne visant à la satisfaction de différents besoins.

L'élément moteur de la conduite n'est pas tant la satisfaction du manque mais la tension qu'implique la conduite orientée vers cette satisfaction⁽⁹⁾.

La notion de besoin est donc centrale à ces théories et différents auteurs ont proposé des classifications différentes des besoins.

Pour Abraham Maslow, un des aspects essentiels de l'être humain est de développer son potentiel personnel. Il propose ainsi une hiérarchisation des besoins. Les besoins de niveau inférieur (physiologiques, sécurité, sociaux) devant être satisfaits prioritairement avant que l'individu ne cherche à satisfaire les suivants (estime, actualisation de soi).

Cependant, l'idée que les besoins étaient hiérarchisés n'a jamais été vérifiée. De nombreux exemples tendent même à prouver le contraire. Certaines personnes, artistes par exemple, placent avant tout la satisfaction du besoin de développement (faire de la musique), même s'ils ne parviennent pas à satisfaire leurs besoins de sécurité ou physiologiques. Les artisans qui travaillent par amour de leur métier sont un autre exemple.

Pour H.A. Murray, un individu peut être animé par plusieurs besoins motivants simultanément et la force

relative de ces différents besoins caractériserait chacun d'entre nous.

Cette théorie introduit une différenciation individuelle des besoins.

F. Herzberg regroupe les besoins en deux catégories :

- Les besoins d'« hygiène » qui seraient seulement susceptibles de réduire l'insatisfaction dès lors qu'il sont pourvus (en fait de simples remèdes à l'insatisfaction). Ils seraient en lien avec l'environnement du travail : qualité de la hiérarchie, relation avec les collègues, organisation de l'entreprise, salaires, conditions de travail.

Il s'agit d'une sorte d'hygiène minimale en deçà de laquelle l'homme s'arrête de travailler. Cependant si de tels besoins sont satisfaits, ce n'est pas pour autant qu'ils seront actifs et impliqueront l'homme dans son travail.

- Les besoins « motivateurs », liés au contenu des tâches, c'est-à-dire au fait d'assumer des responsabilités, à la réussite, à la promotion et la reconnaissance, à l'intérêt pour le travail lui-même, à l'autonomie...

La participation aux décisions et l'enrichissement des tâches deviennent des impératifs majeurs si l'on veut profiter de la puissance motivante qu'engendrent ces besoins. « Placé dans un contexte organisationnel adéquat, l'individu paraît capable d'évolution et d'apprentissage, il peut augmenter sa capacité de relation, déplacer l'application de ces énergies psychologiques, transférer son potentiel d'implication d'un besoin à un autre⁽¹⁰⁾. » Avec Hertzberg, donc, la motivation n'est plus uniquement liée au besoin de l'individu mais aussi au travail à accomplir.

J.B. Miner insiste, lui, sur l'adéquation qui doit exister entre certaines caractéristiques d'un individu et le rôle requis par l'organisation dans laquelle il travaille.

Par exemple, dans une organisation très hiérarchique, une personne mue par un besoin de respect de l'autorité, mais aussi par un désir de compétition ou l'exercice d'une autorité, sera motivée. Inversement une personne privilégiant la créativité dans une autonomie très grande se sentira frustrée et désinvestira certainement son travail.

Enfin, S. Ronen remplace la notion de *besoin* par celle de *valeur*.

Pour lui, les valeurs accordées au travail caractérisent l'individu. Là encore, la motivation est basée sur la

La motivation n'est pas un état stable, mais un processus qui, non seulement, se construit diachroniquement, mais qui est aussi constamment remis en question par l'expérience du présent.

notes

(9) Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, 1987.

(10) *Idem*.

congruence entre les valeurs de l'individu (accordées au travail) et ce que l'entreprise propose à ce même individu.

Il définit quatorze valeurs concernant entre autres le salaire, les relations professionnelles, le contexte du travail, la promotion, l'autonomie, etc.

Dans ces deux dernières théories, la motivation apparaît comme une relation particulière entre un individu et une organisation.

En conclusion, il apparaît à travers ces différents modèles, que la définition généraliste des besoins et de leur satisfaction a évolué vers une conception plus individualisée et en lien avec le contenu et les conditions du travail.

La motivation est donc liée à la recherche de satisfaction de besoins personnels, à la construction d'un système de valeurs, mais aussi à l'environnement de travail.

Nous ne sommes donc pas motivés pour tout et partout.

Les modèles cognitifs de la motivation au travail, comme nous allons le voir, viennent compléter les théories des besoins en précisant que l'environnement de travail est perçu par chacun d'entre nous d'une manière spécifique et que notre décision de faire un effort est un choix rationnel, relatif à cette perception de l'environnement.

Ce qui signifie que l'individu ne réagit pas à un environnement objectif, mais bel et bien subjectif, dont l'interprétation varie

d'une personne à l'autre, mais aussi d'un moment à l'autre pour une même personne.

J. Nuttin parle de l'environnement perçu et de l'environnement conçu. « Le sujet se construit un monde comportemental dans lequel il se trouve situé. » Il construit ce monde en fonction de ce qu'il perçoit mais aussi de sa personnalité et de la manière dont il traite les informations relatives à sa perception.

Les différents modèles cognitifs

Vroom présente la motivation comme un choix individuel (choix d'une tâche, d'un niveau d'effort) dépendant de trois paramètres.

- Valence : valeur affective que l'on accorde aux résultats de son travail et aux récompenses que l'on en retire. Cette notion correspondrait aux besoins.
- Instrumentalité : lien établi entre la performance (travail accompli) et les récompenses que l'on en retire; salaire, promotion, témoignage d'appréciation, satisfaction personnelle. (Est-ce que ma performance va déboucher sur une récompense ? Ce que je fais est-il utile pour moi ?)

- Expectation : capacité que pense avoir une personne d'atteindre un but donné. (Est-ce que mon effort va me permettre de réaliser une bonne performance ?) Elle est liée aux expériences antérieures, à l'image de soi, aux compétences que l'on pense avoir...

La motivation est la force résultante de ces trois variables.

Ce modèle souligne que la motivation est fonction de notre confiance en nous et des capacités que l'on pense avoir pour réaliser un travail.

Il apparaît donc que la motivation est une interaction entre un individu et une situation. Cette interaction est en évolution constante car l'expérience contribue à la modifier.

Cependant, L.W. Porter et E.E. Lawler rappellent que la performance a d'autres déterminants que la motivation : les aptitudes, la compétence, ainsi que la clarté du rôle.

J.O. Raynor précise, quant à lui, qu'il est important de prendre en compte, non pas seulement une tâche, et la relation d'un individu avec cette tâche, mais aussi la relation de la personne avec le travail, ce qu'il en attend, ce qu'il représente pour lui dans son projet de vie.

De ce fait, notre motivation quotidienne dépend aussi de nos objectifs lointains et de la relation que l'on peut faire entre le travail du jour et nos buts plus éloignés.

Weiner développera quant à lui la théorie de l'attribution. L'attribution consiste à interpréter un événement en lui donnant des causes. Dans le domaine professionnel, le fait d'attribuer nos succès ou nos échecs à des causes internes (compétences, qualités personnelles) ou externes (organisation, contingences) aura une influence sur notre motivation.

Enfin, la théorie de l'équité de J.S. Adams, précise dans quelles conditions l'individu juge équitable le rapport entre ce qu'il apporte à l'organisation (compétences, expérience) et ce qu'il en reçoit (salaires, reconnaissance).

En conclusion, l'approche cognitive permet de comprendre comment une situation est diversement interprétée par deux individus différents ou à des moments différents par un même individu.

Nous avons donc vu jusqu'ici que la motivation était une force interne visant à la satisfaction de besoins non pourvus, mais aussi une décision rationnelle de se mettre en acte en vue de la recherche de la satisfaction de ces besoins.

Exemple : une personne cherchant à satisfaire un besoin de reconnaissance peut décider d'utiliser le travail comme vecteur de satisfaction de ce besoin. Mais elle ne le fera que si le travail occupe une place d'importance dans la hiérar-

**La définition
généraliste des besoins
et de leur satisfaction
a évolué vers
une conception
plus individualisée
et en lien avec
le contenu
et les conditions
du travail.**

chie de ses valeurs. Ou encore si le travail entre dans son projet de vie. Si c'est le cas, sa décision de faire des efforts dans son travail (en vue de satisfaire un besoin de reconnaissance), sera liée au fait qu'elle puisse recevoir une juste récompense de ses efforts (en termes de considération, de reconnaissance), qu'elle estime avoir les compétences pour mener à bien sa tâche et qu'elle attache suffisamment de valeur au résultat de son travail. Elle devra aussi considérer que ses succès sont dus à ses efforts et non pas à des causes extérieures à elle.

On peut penser que si un cadre a pour objectif d'inciter les personnes qu'il encadre à augmenter leur effort, il pourra difficilement influencer leurs besoins individuels ou leur système de valeurs, mais qu'il lui sera possible d'agir sur les paramètres qui président à la prise de décision de fournir un effort et donc en partie sur l'environnement de travail.

Après avoir abordé ce qui pouvait déclencher la motivation, il est important de s'attacher à comprendre ce qui soutient la motivation jusqu'à ce qu'un objectif soit atteint et qu'elle ne se limite pas à un déclenchement de l'action.

L'élément fondamental de ce « re-lancement » de l'action est la construction de projets d'action et de buts. « Les buts et projets sont les canalisations cognitives des besoins, et ils conduisent à la mise en place du comportement actif⁽¹¹⁾. »

L'état de besoin n'alerte pas seulement la perception et le système moteur, il pousse le sujet à penser, se rappeler, explorer, projeter. Le besoin prend, à la suite du traitement cognitif, la forme d'un problème à résoudre.

Pour E.A. Locke, les buts que l'on se fixe sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduit à la performance.

Plusieurs aspects de ces buts sont à considérer :

- La précision : un but précis étant plus motivant qu'un objectif vague (« faites de votre mieux »).
- La participation à la désignation du but : un but imposé n'étant que peu motivant sauf si l'utilité de ce but est claire et qu'elle provoque l'adhésion du sujet. Participer au projet d'un autre peut être motivant si on a le sentiment d'être utile et d'y remplir un rôle.
- La possibilité d'évaluer où en est l'action dans la recherche d'atteinte de l'objectif : l'évaluation en cours permettant de guider l'effort et l'action.

C'est grâce à ces précisions sur les buts à atteindre que le cognitif devient instrumental, que la décision de faire un effort se matérialise dans des actes concrets.

L'autorégulation

Si la motivation est liée à la définition de buts et de projets, elle l'est aussi à des processus d'autorégulation qui prennent en compte les réactions affectives dépendant du décalage entre résultats, attentes et buts. Ces processus d'autorégulation sont tributaires de l'intérêt que se porte l'individu à lui-même et donc de sa possibilité à développer une image de soi forte.

En conclusion, les approches cognitives nous apprennent que les objectifs ont un rôle motivant, mais que l'objectif, imposé ou non, doit être accepté et précis. Les informations qui permettent à chacun de se situer par rapport à ses objectifs contribuent à freiner ou à relancer la motivation.

De plus la dynamique qui motive l'action diffère selon les individus en fonction de leurs réactions affectives et de leur personnalité.

Conclusion

Il est évident qu'une organisation ne peut agir sur les caractéristiques individuelles de la motivation parce qu'elles relèvent de l'intimité de l'individu. Il est néanmoins de la responsabilité de l'entreprise et de ses cadres de la développer et de la soutenir, en s'appuyant sur des leviers qui sont à créer, car elle déclenche, dirige, soutient et régule le comportement humain dans l'activité.

Aujourd'hui, le rôle du cadre n'est plus l'exercice d'une autorité qui serait validée par son expertise. Il se doit de rechercher l'adhésion de l'équipe pour pouvoir faire bénéficier l'organisation de la somme de ces potentialités. Il s'applique à mettre l'équipe dans les meilleures conditions possibles et stimule l'autonomie de chacun. Son idéal se situe à la jonction des intérêts individuels des membres de son équipe et de ceux de l'organisation.

Son exercice est complexe, il se doit de connaître les compétences de chacun, la valeur qu'ils accordent au travail en général et à leur travail en particulier, leur niveau de confiance dans chacune des tâches qu'ils ont à exécuter, leur hiérarchie de valeurs, etc., ensuite seulement il agira sur l'environnement de travail pour stimuler la motivation de chacun. Équité dans l'évaluation, reconnaissance, projets, encouragement, formation...

La complexité de la motivation n'a d'égal que sa fragilité. La multitude d'effort nécessaire à la déclencher et à la soutenir, n'a d'égale que la facilité avec laquelle elle s'effondre. Créer les conditions adéquates pour motiver est un effort permanent qui nécessite... une bonne dose de motivation.

note

(11) Nuttin, *Théorie de la motivation humaine*, PUF, Paris, 1980.