

Michel Bousson

---

MOTIVATION, MORAL, SATISFACTION

C o u r s

---

Fascicule 1

Neuchâtel  
Octobre 1977

## Avant-Propos

White (cité par E. Lawler III) a étudié en détail 2 travailleurs soumis dans un atelier à un système de paiement stimulant.

Le premier avait un rendement bas qui ne lui permettait pas d'atteindre le seuil du bonus. Pourquoi ? Ça ne semble pas être pour des raisons d'aptitudes. Il produit peu tout simplement parce qu'il n'a pas envie. Voici, en résumé, ce qu'il dit :

"Vous devez garder votre nez sur la machine.... Vous ne pouvez pas arrêter une seconde pour une visite ou vous perdez tout ce que vous avez acquis.... Et même si les choses étaient fixées de telle sorte que vous puissiez faire votre bonus régulièrement en bossant comme un dingue, je n'en voudrais pas si c'est pour avoir tout l'atelier sur le dos. Entendez-moi, j'en aimerais bien un de bonus. Mais ils ne le donnent pas. Et je ne veux pas payer le prix demandé..."

Si ce travailleur n'arrivait pas aux normes, le second les dépassait de 50 % au moins. Il était très motivé par le système de bonus.

"Je suis ici pour faire de l'argent. Si un de ces damnés tire-au-flanc, veut m'en empêcher, qu'il vienne ! Mes factures sont payées et je ne dois rien à personne. Je m'occupe de mes affaires... Je suis toujours à l'heure... La compagnie peut compter sur moi... je me moque de ce que pensent ces damnés personnages..."

Ces damnés personnages sont ses collègues qui rejettent les producteurs à haut niveau.

Ces deux exemples montrent le rôle de la motivation dans le travail.

Nous relèverons que ces différents niveaux de motivation des deux ouvriers ne proviennent pas du travail. Ils sont fonction d'un nombre de facteurs parmi lesquels on notera :

- les buts des 2 travailleurs
- leur perception de la situation
- le fonctionnement actuel du système de rémunération.

## Les concepts étudiés

Le terme de motivation a été employé de diverses façons.

Selon Lawler III, il semble qu'on s'achemine cependant vers une définition qui inclut la caractéristique spécifique suivante : un comportement motivé est un comportement dirigé vers un but.

Notons que le concept de motivation n'est pas nécessaire pour expliquer ou pour prédire chaque comportement. Ainsi en est-il des réflexes.

Le comportement motivé est sous contrôle central ou volontaire.

Atkinson soutient, dans cette perspective, que "l'étude de la motivation concerne l'analyse des divers facteurs qui initient et dirigent les comportements individuels".

Jones (cité par Lawler III, p.3) dit plus précisément que la recherche en motivation est concernée par la question de savoir comment le comportement est mis en route, reçoit l'énergie nécessaire à son accomplissement, est nourri, dirigé et arrêté, ainsi que par les espèces de réactions subjectives présentes dans l'organisme pendant ce processus.

La définition que donne Mertens de Wilmars est proche de ce qui précède.

La motivation, pour cet auteur, n'est ni une idée, ni un affect, ni une circonstance, ni uniquement un principe explicatif. C'est un processus : "Le processus motivationnel se déroule entre le moment où le sujet perçoit un stimulus et l'aperçoit comme un but à atteindre, et le moment où il utilise un comportement comme moyen d'atteindre le but envisagé".

La motivation serait donc "précomportementale" et se ramènerait à un processus d'information ayant ses sources :

- dans le monde extérieur (culture et société globale)
- dans l'expérience personnelle du sujet
- dans une sensation qu'on veut s'expliquer.

. . . .

La motivation en tant que processus est centrée sur l'avenir : elle est aussi essentiellement affective.

La définition de Mertens de Wilmars n'exclut pas l'arrêt du comportement qui est présent dans le texte de Jones. En effet, le sujet peut très bien percevoir, dans le monde extérieur, des informations l'incitant à arrêter ou à réorienter un comportement.

Reprenant les idées des différents auteurs cités, il nous semble possible de définir provisoirement la motivation comme le processus par lequel

- a) un objet extérieur (stimulus) est transformé en but désirable (donc de nature à réduire une tension ou à satisfaire un besoin) et
- b) une énergie est mise à disposition de l'organisme pour l'effectuation d'un comportement destiné à atteindre l'objet (stimulus)  
(d'après Rousson, 1973)

Il convient encore de préciser ce qui suit :

- le motif (raison d'agir) naît du processus de motivation. C'est la signification que le sujet attribue aux termes "but" et "moyens" ;
- le but est l'objet (matériel ou non) à atteindre par des moyens adéquats. Mais la motivation est elle-même dynamisante, dans la mesure même où un but peut devenir moyen. Une hiérarchie de buts s'établit ainsi grâce au processus de motivation.

Deux termes, souvent employés en liaison avec les études de motivation, doivent encore être définis :

- l'attitude est une prédisposition à penser ou à agir d'une façon déterminée. L'attitude oriente le comportement et lui sert de cadre de référence (selon Maier). On notera que le concept d'attitude fait l'objet d'une discussion serrée. On s'est souvent posé la question de la liaison attitude-comportement. Un ouvrage de A.E. Liska fait le point sur cette discussion. Par ailleurs J.M. Nuttin (voir bibliographie) s'interroge sur la nature de l'attitude ;
- l'opinion est l'expression d'un jugement, d'un point de vue déterminé sur un sujet ou un problème particulier. Les opinions sont sous-tendues par une ou des attitudes correspondantes. Ainsi, les opinions émises sur le vote des femmes. "L'opinion est l'expression verbale d'une attitude... bien qu'elle n'en soit pas la seule" (Debaty, p. 15).

Pour la compréhension des phénomènes motivationnels, il convient de relever encore un certain nombre de confusions. Dans la littérature, et particulièrement dans les ouvrages de vulgarisation, les concepts de moral, de motivation, de satisfaction et même de besoin sont souvent confondus ou, à tout le moins, employés de façon imprécise.

Ces confusions se font surtout quand on veut comparer les phénomènes de motivation, de moral ou de satisfaction avec la productivité (à comprendre dans un sens large et non seulement "industriel").

C'est ainsi que Katz (cité par Tiffin et Mc Cormick) voulant un indice de productivité (toujours difficile à élaborer) l'a remplacé par un indice de satisfaction, confondant ainsi le moteur de l'action et son résultat.

Il convient donc de bien cerner les notions de cette famille un peu floue :

- la production est un comportement ayant un but déterminé de transformation d'une information ;
- la productivité est une mesure de l'efficacité du comportement de production. C'est un rapport entre l'énergie totale investie et le résultat du comportement ;

- la satisfaction est l'état atteint par une personne (et par rapport à un objet déterminé) qui prend une valeur motivante ou non.

On relèvera avec Lawler III que le phénomène recouvert par ce concept a été assez peu étudié. Pour certains psychologues classiques (Hull) ou proches de ces théories, la satisfaction est liée à la cessation d'un comportement par satiété. Mais un auteur comme Maslow utilise le terme satisfaction dans un sens différent. Il n'en fait pas un principe physiologique, mais un sentiment de contentement pour avoir reçu un objet désiré en quantité ou en qualité suffisante.

Hull et Maslow estiment cependant tous les deux que la satisfaction est importante dans la mesure où elle influence la force des besoins (base de la motivation). "Cependant, dit Lawler III, ni Hull, ni Maslow n'expliquent ce qui produit la satisfaction ; leurs théories n'incluent pas un concept de satisfaction clairement défini" (p.62) ;

- le moral est un concept intégrateur qui implique un groupe ayant du plaisir à atteindre un but en commun. Ce but peut être un moyen ou une finalité. Le moral concerne essentiellement le groupe. Il convient donc de ne pas confondre satisfaction et moral. Comme le souligne Brémont, ce concept a d'abord été employé dans le langage militaire.

Brémont (p. 238) cite à ce propos Tolstoï : "Dans tout événement de guerre, la force d'une armée est .... le produit de la masse par une inconnue X. Cet X est le moral des troupes, c'est-à-dire le plus ou moins grand désir de se battre ou de s'exposer au danger que peuvent avoir tous<sup>\*)</sup> les soldats d'une armée..."

Il nous semble donc y avoir une intégration des éléments du groupe dans la volonté d'agir. On dira ainsi d'une équipe de football qu'elle a bon moral quand le jeu et les fonctions sont intégrés dans une volonté commune de vaincre.

---

\*) c'est nous qui soulignons.

Chapitre 1. La motivation et la psychologie expérimentale.

- a) Positions négatives - Le concept de motivation si courant actuellement a parfois été jugé inutile ou trompeur.

La psychologie expérimentale s'est beaucoup intéressée aux besoins et "impulsions" (drives) à base nettement physiologique : faim, soif, sommeil, sexualité, etc... On a surtout étudié les comportements et les conditions qui les influençaient. "C'est ainsi que la motivation apparaît à plusieurs auteurs behavioristes comme un terme global et peu scientifique pour désigner l'influence d'une variété d'états physiologiques sur le comportement" (J. Nuttin, p.2). Il ne convient donc pas d'isoler quelques déterminants de comportement sous le terme de motivation, un terme emprunté à des cadres de pensée pré-scientifique.

D'autre part, dans le schéma S-R (Stimulus - Réponse) "l'excitant est considéré comme le point de départ actif de la réaction de l'organisme." Ainsi en est-il du réflexe.

On est ainsi aisément amené à nier la motivation en disant que l'individu (organisme vivant) est essentiellement réactif ; "Cette propriété fondamentale, jointe à l'action du stimulus suffirait comme point de départ dynamique du comportement" (J. Nuttin, p. 3).

Cette position n'a toutefois pu être tenue, dans la mesure où certains expérimentalistes ont constaté que l'organisme ne réagit pas toujours à l'excitant que le milieu lui propose. Par exemple, la nourriture reste parfois sans effet. On a alors essayé d'expliquer ces différences en termes de seuil dans la réceptivité ou de sensibilité de l'organisme. Ainsi la motivation serait devenue un état de l'organisme qui abaisse un seuil de réactivité à certains excitants.

Enfin certains ont imaginé que la motivation était ce pourquoi l'organisme passe à un état d'activité en général. C'est parler en terme de mobilisation d'énergie. Mais passer à un état d'activité en général, grâce à une mobilisation d'énergie, signifierait que l'état normal c'est l'inactivité ! Or, on admet de plus en plus, aujourd'hui, la notion d'activité spontanée à la fois du système nerveux et de l'organisme. En effet (voir Nuttin), il semble que la cellule nerveuse n'a pas besoin d'une excitation extérieure pour être active.

En fait ces positions semblent dues aux conditions de la recherche expérimentale. Le cadre des recherches et leurs déterminations ont conduit aux conclusions fortement résumées ci-dessus.

Dans la vie courante, en effet, la conduite humaine est assez spontanément conçue comme "conditionnée" par un projet ou par la nécessité d'atteindre un objet-but. On peut même, comme le dit Nuttin, rechercher une situation ou un objet absent ou non encore existant. A partir de là, il est aisé de concevoir le phénomène motivationnel de base comme une orientation active, persistante et sélective (voir p. 5.).

- b) Motivation et association - Longtemps, la psychologie a traité le problème du "pourquoi" des divers comportements (et autres productions d'un phénomène psychique) en termes d'associations ou de connexions. L'association d'éléments était considérée implicitement comme un élément dynamique. Et plus tard, quand on s'est intéressé au learning et au conditionnement, la motivation était cachée derrière la notion de renforcement (voir Nuttin).

Arrêtons-nous un instant à ce dernier problème, sans cependant entrer dans tous les détails de cette problématique.

Pavlov a proposé la théorie du réflexe conditionné basée sur l'observation de ses chiens. Le chien ayant faim va saliver si on lui présente une nourriture. Cette dernière constitue un stimulus inconditionnel en ce sens qu'elle produit une réponse qu'on pourra qualifier de "normale". Si la nourriture est associée au son d'une cloche, par exemple, après un certain nombre de répétitions, le son de la cloche provoquera la salivation. On aura un réflexe conditionné. Le stimulus conditionnel sera la cloche. Il y aura renforcement dans la mesure où la présentation du stimulus inconditionnel renforcera la connexion entre le stimulus conditionnel et la réponse.

Dans cette approche la référence à la motivation est vague (le chien a faim) et de type homéostatique : il s'agit de rétablir un équilibre. Le problème qu'on se posera, en revanche, est celui de la généralisation (généralisation de la réponse à plusieurs stimuli conditionnés) de la différenciation, etc...

Plus récemment, Skinner (entre autres) a proposé une théorie du conditionnement instrumental. En behavioriste strict, il considère qu'il est superflu de s'interroger sur ce qui intervient entre le stimulus (S) et la réponse (R) donnée à ce stimulus. Il s'intéresse principalement à la question de savoir comment le comportement peut être contrôlé par la manipulation des récompenses.

Pour lui, le comportement opérant est celui qui change l'environnement d'une quelconque manière. On parle parfois de comportement instrumental en ce sens que le comportement est utile, instrumental pour atteindre un but désiré par l'individu. L'atteinte du but constitue un renforcement. Ce dernier concept est défini comme étant quelque chose qui change la probabilité d'apparition d'une réponse. Par exemple un pigeon presse sur un levier. De la nourriture apparaît. Elle constituera un renforcement pour l'acte de presser sur le levier.

La problématique de Skinner est de savoir comment manipuler les renforcements pour modeler le comportement. Ici aussi, on raisonne en termes de connexions. Le phénomène motivationnel, tel que défini dans notre avant-propos, n'est pas étudié pour lui-même. En fait, implicitement, on raisonne sur certains besoins de base, de type plus ou moins homéostatique (satisfaire sa soif, éviter un choc électrique, etc...).

---

\*) Pour les concepts de Pavlov et ceux de Skinner, voir Nordby et Hall.

Dans l'apprentissage vicariant (vicarious learning), il n'y a pas de réponses. L'animal (ou l'homme : voir Berkovitz, Berger, etc...) ne produit pas de réponses, et il n'y a pas de conséquences immédiates. Il observe simplement un autre animal (qu'on nomme le modèle) dans son comportement et il l'imité. L'animal, dit Buss (p.244), doit d'une certaine manière connecter le comportement du modèle avec sa propre situation. Dans le cas d'un renforcement vicariant, on pourra également dire que le sujet établit une connexion entre la situation vécue par le modèle et son propre comportement.

La loi de l'effet de Thorndike constitue l'un des apports importants à l'associationnisme. La formulation de cette loi est la suivante : "N'importe quel acte qui, dans une situation donnée, produit une satisfaction devient associé à cette situation de telle sorte que, lorsque la situation se présente à nouveau, l'acte a une probabilité plus grande qu'auparavant de réapparaître. Inversement..." (cité par Woodworth, p. 52 et traduit par nous). Ici aussi, l'association prime la motivation.

En fait, ce que nous avons vu répond plutôt à la question "comment" (voir Skinner, en particulier) qu'à la question "pourquoi ?".

Les explications associationnistes ont rapidement été jugées insuffisantes. Ash (cité par Nuttin, pp 6-7) a essayé de mesurer la "force de volonté" en l'opposant à la force du lien associatif en utilisant, comme matériel expérimental, des paires de syllabes. Il utilise alors le concept d'intention volontaire. Mais Lewin reprendra ces expériences de Ash dans les années 1920. Par exemple, il présentera au sujet une liste de mots inducteurs, associés préalablement à des rimes et demandera de réagir à chaque mot par une rime. Il constatera alors des erreurs fréquentes dès qu'un mot d'une autre liste est inséré dans le test (par exemple un mot associé, antérieurement, à une syllabe inversée).

"Dans ce cas, nous dit Lewin, le sujet adopte une attitude générale de reproduction, ce qui a pour effet d'activer aussi le lien associatif existant entre le mot inducteur et la syllabe inversée prise dans une autre série. Ces erreurs, dues à des liens associatifs, ne se produisent pas dans des expériences où le sujet n'adopte pas une attitude de reproduction. Dans ces derniers cas, la consigne est suivie sans hésitations, malgré l'existence d'associations entre certains mots inducteurs et des syllabes qui ne répondent pas aux exigences de l'instruction". (Nuttin, p. 7).

Une conclusion importante peut être tirée de cette série de recherches : le lien associatif n'a, par lui-même, pas d'effet dynamique : "des connexions, comme telles, ne sont jamais des causes d'un événement." (cité par Nuttin, p. 8). L'importance de la motivation est alors mise en lumière.

c) Recherches sur l'activité générale non dirigée -

Il s'agit de l'activité qui est liée à la vie même, comme l'est la respiration. Etant donné cette activité, on pourrait penser que la recherche sur la motivation est inutile. Il faut toutefois relever deux choses :

- cette activité est non dirigée. A ce titre, si elle constitue un facteur de la motivation, elle ne dit rien de la raison d'un comportement particulier et de sa direction ;
- le degré d'activité générale varie en fonction de diverses conditions. Et un état motivationnel (un état de besoins) se manifeste par un accroissement d'activités.

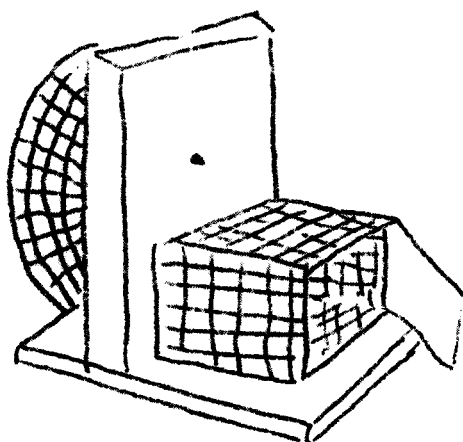
Exemples :

- le besoin d'activité se manifeste spécialement dès qu'un obstacle essaie de l'entraver ;
  - on constate des variations en fonction, chez les animaux, de cycles sexuels et de diverses sécrétions hormonales ;
  - l'émotion provoque des accroissements sensibles de l'état d'activités d'un organisme ;
  - la privation de nourriture et l'intensification de la stimulation lumineuse provoque le même phénomène ;
- etc...

On a aussi relevé des différences individuelles considérables qui ont tendance à rester constantes sur de longues périodes.

Les expériences aboutissant aux résultats ci-dessus ont été faites grâce à des cages ou à des roues d'activité.

Munn décrit une roue d'activité comme suit :



Du côté droit de l'appareil, on voit la cage où vit le rat (qui est souvent le sujet des expériences). Quand le rat court, à gauche, dans la roue, les mouvements de la roue sont enregistrés - dans les 2 sens -.

Un dispositif permet soit d'empêcher l'animal d'entrer dans la roue, soit d'en sortir.

Nuttin (p.21) cite une étude ancienne de Heymans et Wiersma (1906) qui ont fait de l'activité générale l'une des trois dimensions de leur typologie. L'activité a été mesurée en termes de tendance à s'occuper de toutes sortes de choses, en-dehors du travail. Par ailleurs Guilford trouve, dans ses analyses, un facteur d'activité.

Il semble donc bien qu'il y a là un élément important qui intéresse la motivation, qui n'épuise toutefois pas son étude, comme nous l'avons vu plus haut.

- d) Motivations cognitives - On distinguera plusieurs éléments : la curiosité, la tendance à la manipulation, le besoin de perception et d'exploration.

La curiosité - Berlyne a fait à ce sujet plusieurs expériences intéressantes :

- 1) il introduit des rats dans une cage vide et leur permet, pendant 2 heures, de l'explorer ;
- 2) le rat est réintroduit ensuite dans la même cage où se trouvent trois objets identiques, par exemple 3 cubes ; ces cubes sont flairés pendant 3 x 5 minutes ;
- 3) il réintroduit une nouvelle fois le rat dans la cage. Mais l'un des objets a été remplacé, par exemple par un cylindre. Il mesure le temps consacré à l'exploration de chaque objet.

Les résultats sont très clairs. Le nouvel objet est nettement plus exploré que les 2 autres déjà connus.

On notera que l'expérience a été réalisée rigoureusement avec un groupe de contrôle confronté pour la première fois avec les mêmes objets (par exemple 2 cubes et 1 cylindre). Ici, on ne note pas de préférence pour l'objet hétérogène (dans notre exemple : le cylindre).

Le même auteur a fait (en 1954) une expérience avec des hommes. Voici son plan expérimental.

Groupe expérimental :

- 1) 34 sujets universitaires ;
- 2) on leur donne une liste de 48 questions sur 12 animaux invertébrés dont 8 sont familiers et 4 ne le sont pas ;
- 3) les sujets effectuent diverses opérations :
  - indiquent les 12 questions dont la réponse les intéresserait le plus ;
  - indiquent les questions qui les ont surpris ;
  - etc...

- 4) les sujets reçoivent alors une liste d'énoncés relatifs à ces animaux. Parmi ces énoncés, on trouve les réponses aux questions posées ;
- 5) les sujets reçoivent une liste de phrases à compléter étroitement liées aux problèmes posés sous 2) ci-dessus.

Groupe de contrôle :

- 1) 34 sujet universitaires ;
- 2) phase supprimée ;
- 3) phase également supprimée ;
- 3bis) ils indiquent sur une liste les animaux qui leur paraissent familiers et ceux qu'ils ne connaissent pas ;
- 4) comme sous "groupe expérimental" ;
- 5) comme sous "groupe expérimental".

La curiosité n'a pas été éveillée par les phases décrites sous 2) et 3) comme pour le groupe expérimental.

Dans une phase ultérieure, des tests de mémoire et des questions provoquant des réponses introspectives sont proposées aux sujets des deux groupes.

Les résultats montrent nettement que les sujets "expérimentaux" complètent particulièrement bien les questions correspondant aux sujets indiqués par eux comme les plus intéressants; Il en est de même pour les thèmes qui ont surpris.

Ces expériences - et d'autres - démontrent bien que la curiosité correspond à un besoin qui, d'ailleurs, peut être suscité. Dans le 2<sup>e</sup> cas de Berlyne (1954) on pourrait aussi parler de besoin de connaître.

La tendance à la manipulation - Cette tendance a particulièrement bien été démontrée par Harlow et ses singes Rhésus. Un puzzle mécanique de 6 pièces est présenté à un singe dans une petite cage à l'intérieur d'un bâtiment. Pendant le temps de l'expérience, le même singe a toujours accès à une cage extérieure plus grande. Cinq fois par jour - et à intervalles réguliers - l'expérimentateur entre dans la cage pour assembler le puzzle que le singe a démonté. Pendant les cinq minutes qui suivent, le singe est observé. On note sa conduite vis-à-vis du puzzle (manipulations correctes, incorrectes). L'expérience dure 12 jours pendant lesquels on relève une courbe d'apprentissage très nette et continue. Le 12<sup>e</sup> jour, il n'y a pratiquement plus d'erreurs.

Le 13<sup>e</sup> jour, l'auteur étudie le phénomène de satiété en présentant aux singes (il y en a 2) un puzzle complètement assemblé toutes les 6 minutes et pendant 10 heures (100 présentations). Il y a, avec le temps, satiété, mais les 2 singes démontent chacun près de la moitié des mécanismes (au nombre de 600 : 6 x 100).

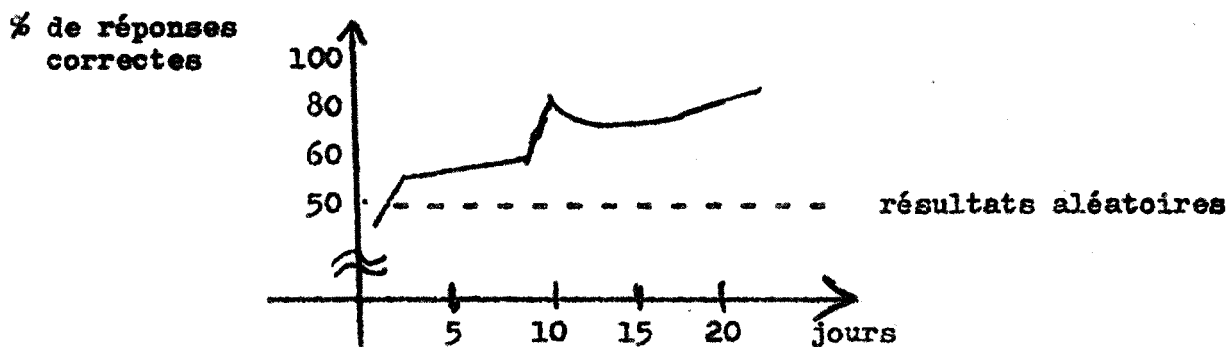
La tendance à la manipulation est donc très active. On ne peut expliquer ces constatations par une motivation sociale liée à la présence de l'expérimentateur, car on a parfois constaté que le départ de celui-ci semblait stimuler le singe.

On peut quotidiennement, observer sur soi-même et sur autrui des phénomènes de manipulation semblables. On notera toutefois que ce qui est inconnu peut être ambivalent. Il peut y avoir des réactions d'évitement, voire de peur. On dira que l'inconnu peut avoir une valence positive ou une valence négative.

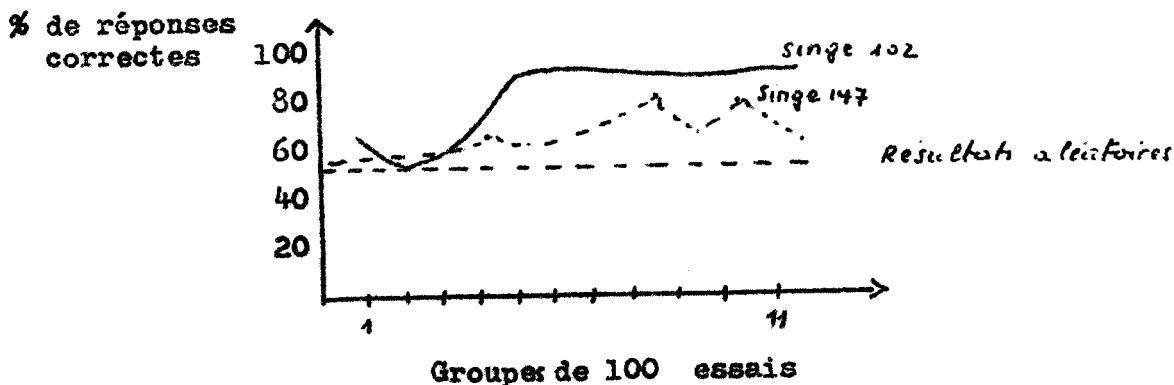
Le besoin de perception et d'exploration - Ce besoin nous semble proche de la curiosité décrite plus haut grâce aux expériences de Berlyne. C'est encore par des expériences faites sur 5 singes Rhésus que l'on illustre ce phénomène:

Un singe est introduit dans une cage opaque et éclairée à l'intérieur par une lampe de 25 w. L'une des parois est pourvue de deux petites portes qui s'ouvrent à l'aide d'un mécanisme électrique, dès que le singe exerce de l'intérieur une pression sur l'une d'elles. "Après une période préliminaire d'entraînement, un carton bleu et un carton jaune sont placés devant les portes, indiquant celle qui s'ouvrira automatiquement en y appuyant. Il s'agit donc d'un apprentissage de discrimination visuelle. La seule récompense donnée au singe chaque fois qu'il appuie sur la porte correcte consiste dans le fait que, par la porte qui s'ouvre, il peut regarder pendant 30 secondes à travers l'ouverture dans l'entrée du laboratoire et y voir ce qui s'y passe" (résumé des conditions de l'expérience de Butler par Nuttin, p. 35).

Les résultats sont significatifs. Il y a apprentissage avec pour seul renforcement la possibilité d'une exploration visuelle.



Le graphique ci-dessus montre la progression de 3 singes.



Le deuxième graphique concerne 2 autres singes et montre les résultats pour 11 groupes de 100 essais consécutifs. On voit que le phénomène de satiété n'apparaît guère. La motivation dont il est question résiste fortement. Elle est puissante. (Voir Nuttin pp. 35-37).

Cette tendance à l'exploration, comme la curiosité, comme la tendance à la manipulation est assez éloignée des besoins homéostatiques (rétablissement d'un équilibre) et physiologiques dont on a parlé plus haut, dans les paragraphes consacrés à l'apprentissage.

"Les besoins cognitifs semblent trouver leur terme dans l'objet lui-même" (Nuttin, p.37) et non pas dans l'organisme. Ils sont certainement, chez l'homme, à la base de l'esprit scientifique.

- d) La privation sensorielle - Les recherches évoquées sous c) mettent en évidence une sorte de besoin d'exercer ses sens sur l'environnement. On a besoin d'être stimulé comme le démontrent les expériences de privation sensorielle. Bexton et ses collègues ont construit une chambre dans laquelle une personne sera installée confortablement, mais de façon à ne pouvoir exercer ses sens. On lui demande de ne rien faire ; elle porte des lunettes ne permettant qu'une transparence diffuse de la lumière (impossibilité de distinguer les objets) ; ses mains sont dans des cylindres de carton, de façon à réduire au minimum les sensations tactiles, etc...

Les sujets de l'expérience sont des étudiants qui reçoivent 20 dollars (1954) par jour pour ne rien faire. Après 12 heures de stage dans la chambre, le psychisme est atteint dans son fonctionnement. Le sujet ne réfléchit plus normalement ; ses résultats aux tests d'intelligence sont troublés ; des activités hallucinatoires se font jour, etc... On a noté que des sujets ayant besoin d'argent préféreraient aller travailler pour 7 dollars par jour plutôt que de continuer l'expérience.

(Voir, pour une illustration de ces expériences : Bailey, pp 141-145)

- e) Motivations sociales - Spitz a montré nettement que la satisfaction des besoins physiologiques de l'enfant ne pouvait expliquer avec pertinence la genèse du besoin de contact social. Certains auteurs, des behavioristes, pensaient qu'il était possible de comprendre la force de ce besoin par un système de renforcements secondaires. Les hommes et animaux chercheraient le contact de leurs semblables parce qu'ils auraient reçu de la nourriture d'un de ces semblables. A l'appui de cette thèse, on cite le cas de certains animaux qui s'attachent à l'homme qui les a nourris.

On peut cependant opposer différentes constatations à cette thèse:

- les enfants, à partir d'un certain âge, cherchent le contact de leurs pairs qui ne satisfont aucun besoin organique ;
- Lorenz cite un cas d'"imprinting" (empreinte) intéressant. Voici le texte de ce récit où on ne note aucune récompense (renforcement) physiologique :

"Ma petite oie cendrée était donc au monde et j'étais en train d'attendre qu'elle se fût suffisamment fortifiée sous le coussin électrique qui devait remplacer le ventre chaud de sa mère....

La tête inclinée, elle levait vers moi un grand oeil sombre... L'oiselle me regarda longuement, très longuement. Et comme je faisais un geste accompagné d'un mot bref, elle sortit de son attitude d'expectative et cette minuscule vie me salua.... Je ne savais pas encore quelles lourdes obligations j'avais assumées en soutenant le regard de cet oeil sombre et en déclenchant par un mot dit au hasard la première cérémonie de salutations...

....

Je glissai mon bébé sous le ventre tendre et chaud de l'oie, persuadé d'avoir fait tout mon devoir. Mais j'avais encore beaucoup à apprendre.

Quelques minutes s'écoulèrent ... puis sortant des plumes de la grosse oie blanche, s'éleva un léger chuchotement qui ressemblait à une interrogation : vivivivivi ! La vieille oie répondit... Cependant, au lieu d'en être apaisée comme l'aurait fait tout enfant oie raisonnable, la mienne se glissa hors du plumage tutélaire, leva un oeil vers le visage de sa mère adoptive et s'éloigna d'elle en courant et en pleurant tout haut....

.... Le pauvre enfant se tenait à mi-chemin entre l'oie couveuse et moi. Je fis alors un petit geste, ses pleurs s'apaisèrent brusquement et elle vint à moi..." (pp.102/103).

L'oie s'était attachée à Lorenz.

- Spitz montre que, bien qu'en situation hospitalière l'enfant reçoive des adultes tout ce qui est nécessaire à la satisfaction de ses besoins "primaires", des lacunes au niveau social et affectif et même intellectuel et physique apparaissent du fait de l'absence de la mère (cité par Nattin, p.41).

De même, Buss cite des études de Goldfarb et de Spitz et Wolf qui vont dans le même sens.

A la suite de sa revue, cet auteur conclut (traduit par nous) :

1. "Les enfants privés de leur mère ou de son substitut adéquat dans leur première année ne développent jamais la capacité nécessaire à des relations étroites et ne deviennent donc jamais vraiment socialisés.
2. Les enfants privés de leur mère après 6 à 24 mois souffrent d'anxiété et parfois de dépression. Mais ils peuvent être rattrapés et socialisés, quoique parfois avec certaines difficultés." (Buss, pp. 394-395).

- Nuttin (p.42) cite des études de Bühler (Charlotte), Dennis et d'autres qui démontrent que la figure humaine a une signification spécifique. "Il s'agit probablement d'une réceptivité qui génère qui, chez l'homme, est à la base d'un besoin primaire de contact social." (Nuttin, p.42). Ceci n'exclut d'ailleurs pas l'influence de certains apprentissages.

- Enfin Zazzo a proposé récemment un article qui a donné lieu à un "colloque imaginaire" : "L'attachement" publié dans la collection Zethos.

Dans son article de base, Zazzo relève de nombreux faits de recherche qui fondent l'attachement, le lien social comme un besoin de base, "un système de réaction qui n'est pas appris" (p.23).

On peut naturellement reprendre les travaux de Lorenz déjà évoqués, ceux de Spitz, mais aussi ceux que Harlow conduit patiemment avec ses singes depuis de nombreuses années. Citons Zazzo : "... Harlow a éprouvé de cent façons la priorité, la force, la nécessité vitale de cet amour. En donnant au bébé-singe des "substituts" de mère, il a démontré expérimentalement la prévalence du contact (fourrure, chaleur) sur les activités liées au sein et à la faim ; il a observé les effets de la perte de la mère par le nourrisson ; il a décrit l'interférence des deux premiers systèmes d'amour, celui de l'enfant pour sa mère et de la mère pour son enfant ; plus récemment il a observé comment l'amour de l'enfant pouvait guérir la mère de son indifférence" (pp 39-40)\*

De son côté, le psychanalyste Bowlby a rejoint les éthologistes et finalement, on constate que l'amour est universel. Il existe comme lien fondamental chez l'homme et chez les animaux observés.

---

\*) On trouvera de belles illustrations sur les travaux de Harlow dans Buss, pp 361,ss.

On peut donc conclure, sans crainte excessive d'erreur, à l'existence d'une motivation sociale sui generis.

- f. Les valences - La valence est la valeur d'attraction qu'a un objet pour un sujet. C'est aussi l'objet chargé de cette valeur.

Au niveau des besoins organiques, plusieurs auteurs ont pensé que l'organisme était attiré vers des substances dont il a biologiquement besoin. C'est, à la lumière des expériences, partiellement vrai (voir les travaux de Richter, par exemple). Mais il y a de nombreuses exceptions. Ainsi Young a montré que certains aliments et que certaines solutions étaient préférés par l'animal, indépendamment de tout état de besoin. On constatera de même que l'homme ne consomme pas nécessairement ce qui correspond à la satisfaction de ses besoins. Par exemple, lors des chaleurs d'été, les fameux ice-creams sont moins adéquats qu'un thé tiède...

Mais les valences positives ou négatives s'appliquent à une série importante d'objets et de situations qui sont sociales.

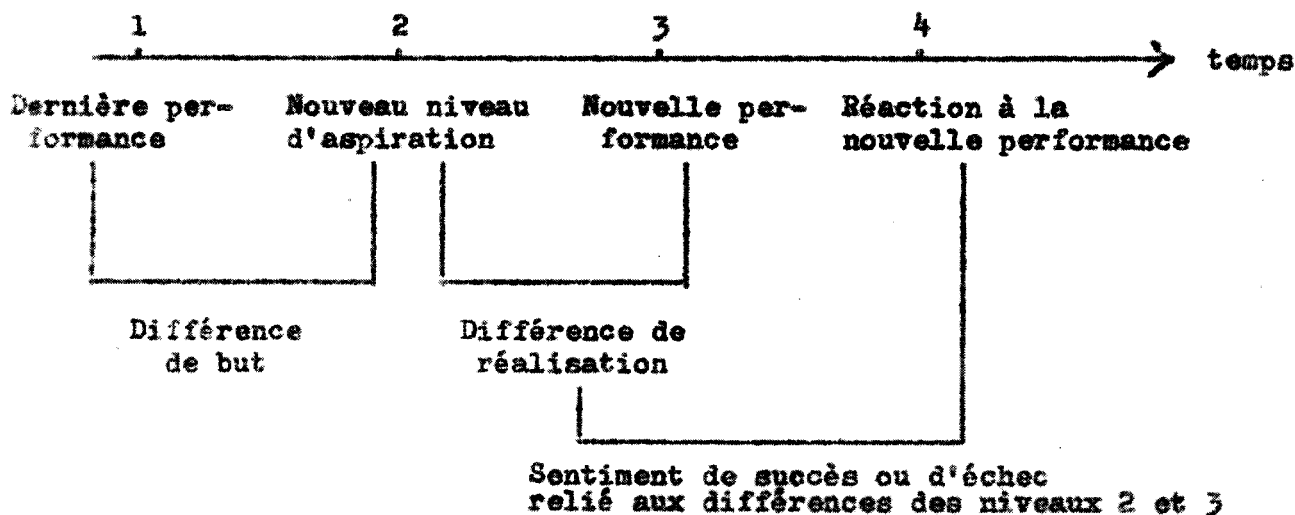
Ce qui est attirant pour l'un sera indifférent pour un deuxième, voir à éviter pour un troisième. La pluralité des cultures et sous-cultures joue ici un rôle considérable. Nous ne développerons pas ce point. Nous devons toutefois nous souvenir que les besoins fondamentaux s'expriment dans un contexte qui les oriente et leur fournit des outils et des réponses.

- g) Le problème de la performance - Il est connu que la performance est liée à la motivation et, dans certains cas, au moral (dans le sens où nous avons défini ce terme dans notre avant-propos).

Mais on a aussi constaté que l'homme n'est pas uniquement attiré par un objet-but préexistant. Il peut rechercher la performance pour elle-même. L'homme se donne des buts à atteindre.

Les travaux de l'équipe de Lewin ont été significatifs à cet égard.

Le niveau d'aspiration - Ce concept a été introduit par Dembo. On trouve dans Lewin (p.137) un schéma qui explique le processus. Voici ce schéma :



Le niveau d'aspiration est le degré de performance que le sujet souhaite atteindre à partir d'une situation donnée.

Revenons au schéma ci-dessus, en prenant l'exemple proposé par Lewin (pp. 137 ss.)

Une personne a marqué 6 points sur une cible à 10 points. Elle décide qu'elle peut faire mieux et marquer 8. Elle atteint 5, est déçue et décide d'essayer d'atteindre à nouveau 6 lors du prochain essai. Après un certain temps et une série d'échecs, la personne en question pourrait très bien renoncer et abandonner l'activité.

Dans le processus décrit ci-dessus, il convient encore de distinguer entre but idéal et but de l'action. Dans l'exemple de la cible, le but idéal, c'est de faire 10. Le but de l'action est 8 peut-être parce que le but idéal (10) est, pour l'instant du moins, difficile. C'est ce but de l'action qui est le critère du niveau d'aspiration d'un individu, à un moment donné. Mais se poser un but d'action ne signifie pas renoncer au but idéal.

Qu'est-ce qui détermine le niveau d'aspiration ?

- les facteurs situationnels temporaires

+ les succès ou échecs au sein d'une série d'essais.

Le niveau d'aspiration s'élève ou s'abaisse lorsque le degré de performance a été atteint ou non.

Lewin cite Festinger : "Quand le niveau d'aspiration était atteint, il y avait 51 % d'élévation, 8 % d'abaissement du niveau d'aspiration, 41 % restant au même niveau. Quand le niveau d'aspiration n'était pas atteint, ces rapports étaient respectivement 7 %, 64 % et 29 %" (p.143). Les chiffres ci-dessus sont des moyennes. L'intensité de la réussite ou de l'échec joue un rôle. Il y a concordance à la fois quant à la direction du changement dans le niveau d'aspiration et quant au pourcentage des changements qui surviennent.

+ les transferts. Il s'agit ici de mesurer l'effet d'une réussite (ou d'un échec) dans une tâche a) sur le niveau d'aspiration dans une tâche b). On constate un effet partiel et dépendant de la similitude des tâches.

+ le niveau de difficulté. Il est quasi impossible de faire éprouver au sujet un sentiment d'échec si la tâche est nettement trop difficile. Inversement, il n'est guère possible de lui faire éprouver un sentiment de succès si la tâche est trop facile (boutonner son manteau en moins de 40 secondes pour prendre un exemple). Le phénomène se produit donc aux frontières des possibilités d'un individu. On observe une tendance à s'arrêter lorsque les probabilités de réaliser un succès ne sont pas bonnes.

- les facteurs culturels généraux

- + les normes du groupe propre. Il s'agit ici de la référence à ce qui est attendu dans un groupe auquel le sujet appartient ;
- + les normes des autres groupes identifiables comme ayant plus ou moins de prestige ou de supériorité que celui du sujet ;
- + les aspirations du groupe. L'individu, dit Lewin, peut s'orienter par rapport aux aspirations\*) des autres, mais aussi par rapport à leurs performances. Si, par exemple, on indique à un individu les niveaux d'aspiration des membres de son groupe, on constate une tendance à la conformité, en ce sens que le niveau exprimé sera proche de celui de la moyenne atteinte dans ce groupe. Ce qui est remarquable, dans l'expérience résumée par Lewin, c'est que cette conformité était peu consciente. En revanche, "... le champ conscient des sujets était principalement dirigé vers les scores (performances) du groupe..." (p.150).
- + l'"assiette économique" avec ce qu'elle implique : scolarité, espoir de salaires plus élevés, etc... Ceci semble conditionner des attitudes vers l'effort, la mobilité, etc...
- + les succès et échecs habituels. Une expérience de Jucknat (rapportée par Lewin, pp. 150-151) est particulièrement instructive. Un groupe de 500 enfants a été divisé en bons, moyens et faibles dans le travail scolaire. "Confrontés avec des labyrinthes classés par ordre croissant de difficultés de 1 à 10, le groupe des bons élèves posa un niveau initial d'aspiration assez élevé dans l'échelle entre 7 et 10. Le niveau des élèves moyens se trouvait entre 5 et 6. Les élèves faibles tendaient à situer leur niveau d'aspiration, soit en bas, soit en haut, entre 1 et 4 ou entre 7 et 10". Cette dernière constatation est particulièrement intéressante. Elle peut être rapprochée du comportement des ouvriers d'origine agricole étudié par Touraine et Ragazzi en 1961. Ces ouvriers montrent souvent pour eux-mêmes, mais surtout pour leurs enfants, des aspirations irréalistes par rapport aux moyens mis en oeuvre.

Cet examen du niveau d'aspiration permet, comme le dit Nuttin, de tirer une conclusion importante. Le sujet ne répète pas une activité parce qu'elle a conduit à un succès, mais plutôt parce qu'il s'est proposé une nouvelle tâche. La répétition pure et simple provoquera la satiété et l'ennui.

---

\*) Voir Chombert-de-Lauwe .

On retiendra encore, de la présentation ci-dessus, que la probabilité perçue du succès est importante pour la détermination de l'activité et des buts de cette activité. Ce jugement de probabilité, dira Lewin, est déterminé par des expériences antérieures et des considérations "réalistes", mais aussi par des désirs et des craintes, donc par la valence du succès ou de l'échec futur (p.182).

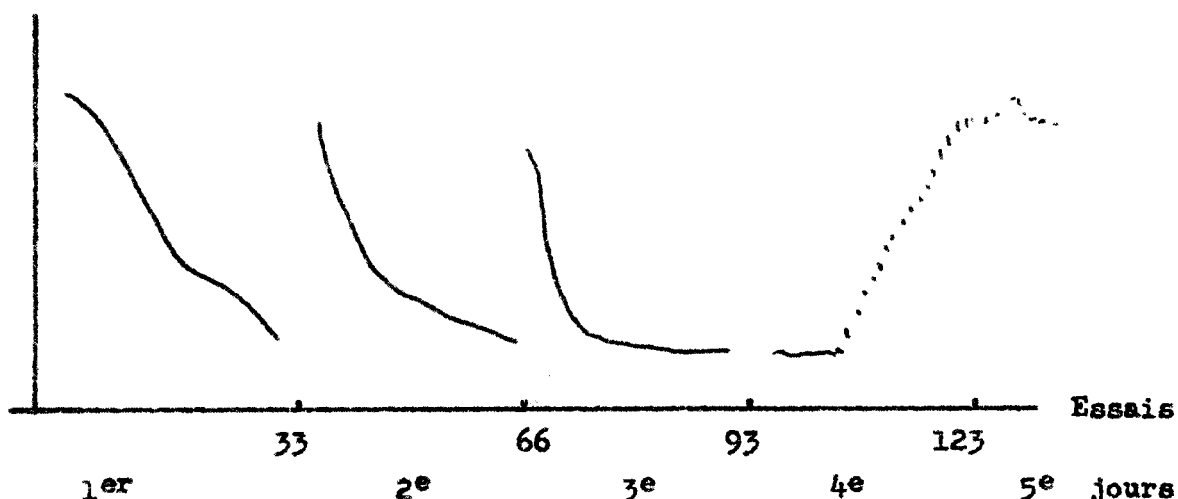
Lewin conclut son exposé en disant que la plupart des résultats qualitatifs et quantitatifs liés au niveau d'aspiration peuvent être mis en relation avec trois facteurs : la recherche du succès, la tendance à éviter l'échec et le facteur cognitif d'un jugement de probabilité (p. 195).

Ce paragraphe nous a montré que la formation des buts constitue un phénomène motivationnel important chez l'être humain.

- b) La connaissance des résultats - Elle jouera un rôle considérable dans les phénomènes motivationnels, dans la mesure, en particulier, où le sujet obtient une information lui permettant de se fixer de nouveaux buts. On trouve, pour illustrer cette proposition, une belle expérience de MacPherson.

Les sujets tiennent à la main une poignée qu'ils doivent faire tourner de 20° et ramener ensuite au point zéro d'un mouvement continu. Ils ne voient pas le mécanisme, mais ont, devant les yeux, une échelle qui leur permet de voir si le mouvement était trop ample ou trop court. L'enregistrement des données montre que, très vite, les sujets obtiennent des résultats assez précis, comme le montre le tableau ci-dessous (traits pleins).

% erreur



Dans le courant de la 4<sup>e</sup> journée d'expérience, après quelques essais "normaux", on supprime le feedback (voir graphique ci-dessus : pointillé) et on constate une augmentation assez brutale des erreurs ; les sujets semblent, de plus, moins intéressés.

Nous venons de faire allusion à la valeur informative de la connaissance des résultats. La question s'est posée de savoir si elle était motivante en elle-même. Annett a fait une étude approfondie du problème et s'est demandé si la connaissance des résultats avait une valeur d'incentive (stimulation), de renforcement ou simplement d'information.

L'aspect "incentive" n'est pas explicatif ou n'ajoute rien à la notion de feedback (dont la connaissance des résultats est une modalité), car la motivation peut être vue comme un feedback en action (p.160).

La motivation implique une énergie, mais aussi une direction pour l'activité. Le feedback, par lui-même, ne donnera pas de direction ou ne la garantit pas, à moins qu'une cible ait été valorisée et qu'un signal d'erreur permette des corrections. Ceci est illustré par plusieurs expériences. La possibilité d'avoir des résultats sans spécification d'un standard ou d'une cible n'est pas motivant comme le démontrent certains travaux de Chapanis (cité par Annett, pp. 105 ss.). En revanche, l'assignation d'une cible à atteindre peut conduire à un apprentissage, même sans connaissance des résultats (p.120). Il convient cependant d'indiquer que, dans ces dernières expériences, il peut y avoir un feedback interne (voir plus bas). En fait, le feedback serait plutôt une composante d'un processus motivé, plutôt que la motivation elle-même.

De même, la conception du feedback comme renforcement n'est pas satisfaisante. Plusieurs évidences expérimentales et théoriques permettent de réfuter ce point de vue. Les récompenses données n'ont pas toujours l'effet prédit. Ajouter des récompenses financières à un feedback informatif a un effet limité et marginal sur l'apprentissage des sujets humains.

Mais plus encore, la théorie du feedback comme renforcement souffre d'une difficulté logique. Considérons d'abord la théorie de Thorndike, celle de la "réaction OK". Il s'agit de la deuxième version de la loi de l'effet qui se réfère au principe des renforcements secondaires. Il a envisagé que les différents signaux (y compris les chocs électriques) pourraient déclencher une "réaction OK" qui pourvoit au renforcement, de façon interne, mais directement. Il s'agit, comme le dit Annett, d'une inférence et non d'une observation (voir p. 32 et pp.123-127). Mais alors comment fonctionne le système ? Le fait de donner le feedback "juste" ou "faux", a un sujet qui produit par exemple des rimes, ne va pas renforcer directement une motivation primaire, de base, mais indirectement, par l'intermédiaire de la réaction dont il est question. Donc le feedback donné est surtout une information, un indicateur, un signal.

Continuons à parcourir l'analyse de Annett (pp. 62 ss.). Dans des expériences, le sujet est "récompensé" par une indication comme "juste" ou "correct". Dans ce cas, il a tendance à apprendre les réponses ainsi renforcées. On conclut donc (Thorndike par exemple) que la récompense cause l'apprentissage.

Mais il convient de bien définir ce dernier concept. On dira, dans les situations expérimentales, que l'apprentissage a lieu quand le comportement évolue vers une direction spécifiée par une règle que l'expérimentateur a en tête et en fonction de laquelle il donne ou retire des récompenses. "Sans spécification des réponses correctes il n'y a pas d'apprentissage ; il s'ensuit que la règle définissant les réponses correctes est un prérequis de cet apprentissage" (p.163). De plus, il est nécessaire de communiquer au sujet que les réponses X, Y, Z sont correctes et que les réponses K, L, M ne le sont pas. Et cela est vrai indépendamment de tout mécanisme psychologique ou physiologique. Lorsque le sujet n'a que le feedback pour découvrir les réponses correctes, la connaissance des résultats est un prérequis de l'apprentissage et non pas une cause (Annett, p.164).

Poursuivons l'analyse de Annett. La connaissance des résultats peut être vue comme une information sur les résultats d'une action sur l'environnement, action généralement conduite par un individu. La fonction informative de ce feedback dépend de deux facteurs principaux :

- la nature de l'information
- ce qui en est fait.

Par la nature de l'information, on entend (au sens de la théorie de l'information) la valeur (quantité) d'information véhiculée par le message. Ce que le sujet fait de l'information dépend de la règle de transformation utilisée.

En variant la spécificité ou les détails donnés lors d'un feedback, on varie la valeur de l'information et, en fonction des réponses données, on peut inférer la nature des règles de transformation utilisées. Ces règles peuvent être plus ou moins complexes, en fonction de la nature des problèmes, mais aussi de la compétence de l'individu. La valeur informative de la connaissance des résultats dépend donc du feedback donné et de l'usage qu'en fait le sujet : les règles de transformation (ou modèles) utilisées.

\* \* \* \*

Les analyses ci-dessus montrent bien comment la connaissance des résultats peut être considérée comme ayant essentiellement une valeur informative : elle aide le sujet à définir un objectif (un standard de performance, par exemple) et lui fournit les données nécessaires à une action corrective.

\* \* \* \*

Annett, revenant à la motivation, dit : "... nous décrivons un organisme comme étant "motivé" quand nous le voyons poursuivre un plan d'action. Comme les plans impliquent une hiérarchie de boucles de rétroinformation, le feedback est essentiel à la motivation. Mais la motivation n'est pas un facteur donnant de l'énergie. C'est simplement une description du feedback en action" (p.167). Nous ne suivrons pas l'auteur jusqu'à ce point, car son

affirmation ne nous dit rien de la raison du plan d'action. Pourquoi est-il choisi ? Pourquoi est-il poursuivi ? Une réponse à ces questions semble nécessaire à la compréhension du comportement.

\* \* \* \*

Pour terminer nous allons relever qu'il faut distinguer entre deux types de connaissance des résultats : l'intrinsèque et l'extrinsèque.

Le premier peut correspondre à ce qu'Aubert (p.8) appelle les signaux proprioceptifs : ceux que l'on "ressent" quand on serre une vis ou quand on conduit une voiture. Ces signaux sont toujours présents, indépendamment d'un autrui (l'expérimentateur, par exemple).

Le second type fait intervenir les extérocepteurs. Par exemple le sujet voit, dans un jeu de fléchettes, la position atteinte par rapport au centre de la cible et, dans ce cas encore, un autrui peut ajouter une information supplémentaire en indiquant les résultats moyens obtenus par un groupe déterminé.

\* \* \* \*

Retenons que la connaissance des résultats est un élément important de la motivation, mais qu'elle n'est pas motivante par elle-même.

- i) Les tensions ou "quasi-besoins" - Une instruction, une tâche, une intention créent des tensions similaires aux besoins. Ces "quasi-besoins" se distinguent des "vrais" besoins par leur assez grande spécificité et par leur origine. Cependant, le "quasi-besoin" conduit à l'action et persiste jusqu'à ce que l'objet-but soit atteint, "ou jusqu'à ce qu'un objet ou une action de remplacement interviennent" (Nuttin, p.61). Lewin et son école ont approfondi ce domaine.

Les expériences de Zeigarnik, fondamentales à ce sujet, reposent sur les assumptions suivantes :

1. L'intention d'atteindre un certain but (G) correspond à un besoin à l'intérieur d'une personne
2. La tension se relâche si le but (G) est atteint
3. A un besoin du but G correspond une force agissant sur la personne et provoquant une tendance à la locomotion vers G.

Pour Zeigarnik, la tendance à se rappeler des activités correspondantes au système sous tension est un symptôme de l'existence de la tension. Donc un besoin aurait des effets non seulement au niveau de la locomotion vers le but (ou la région du but comme le dit Lewin) donc de l'action, mais aussi au niveau de la pensée.

Dérivation des assomptions ci-dessus : la tendance à se rappeler les activités interrompues devrait être plus grande que la tendance à se rappeler les activités terminées.

Ceci fut vérifié et le quotient :  $\frac{\text{rappel des tâches interrompues}^{(RI)}}{\text{rappel des tâches terminées}^{(RT)}}$  était, dans une étude, de 1,9. Il a de plus été prouvé que c'est le fait d'atteindre ou non le but qui est d'importance cruciale et non pas tellement le fait de l'interruption. (Voir Lewin pp. 69-71).

A partir de ces premiers travaux, différentes autres dérivations ont été faites et testées :

- "La différence de tension entre des systèmes correspondant à des tâches terminées et interrompues décroît avec l'intervalle de temps écoulé depuis la création du système de tension" (p.73).
- Les sujets plus fatigués ont un quotient RI/RT plus faible que les sujets non fatigués (p. 73).
- Le taux de diminution du quotient RI/RT, dans un intervalle de temps déterminé augmente avec le degré d'irréalité (désirs, rêves...) des activités impliquées (p. 74).
- Les sujets particulièrement ambitieux ont des quasi-besoins plus intenses que les autres.

Ex. pour sujets ambitieux  $\frac{RI}{RT} = 2,75$

pour sujets "moyens"  $\frac{RI}{RT} = 1,90$

La non implication du sujet diminue encore le rapport.

Marrow (cité par Lewin) a montré que le quotient RI/RT était particulièrement élevé pour les tâches qui suivait l'expérience de louanges ou de blâmes. (Lewin, p.76).

- Pour une activité matériellement non terminée, mais psychologiquement terminée, le quotient est proche de 1. Par exemple, Marrow a utilisé un montage spécial "où l'on disait au sujet que l'expérimentateur voulait simplement découvrir si le sujet était capable ou non d'accomplir sa tâche et qu'il l'arrêterait dès qu'il aurait ressenti cette impression. Ainsi, la tâche interrompue ici paraissait psychologiquement terminée" (p.77).

De même, dans le cas d'une tâche continue (ex : enfiler des perles sur un fil) "Le sujet n'atteint pas un but précis après avoir "fini" pas plus qu'il ne reste nettement en-dehors de la région du but si on l'interrompt". Par conséquent, la tension dans ces cas-là ne devrait pas être très différente" (p. 77).

Nuttin (pp. 61-62) résume une expérience d'Ovsiankina qui confirme cette notion de "quasi-besoin".

124 sujets (dont 16 enfants entre 3 et 16 ans) ont une série de tâches à exécuter. Certains ont un contour bien déterminé (assembler les morceaux d'une figure) et d'autres sont des tâches en série sans terme bien défini (perles à enfiler sur un long fil). Au cours de deux séances 8 à 12 tâches sont présentées. La majorité de ces activités sont interrompues à des stades différents. L'interruption se fait d'une manière apparemment fortuite (on vient chercher l'expérimentateur), soit par une tâche nouvelle qui est imposée au sujet; parfois l'expérimentateur défend au sujet de continuer l'activité interrompue. Dans la plupart des cas il ne dit cependant rien à ce sujet.

Les résultats sont les suivants :

- après une interruption fortuite 100% les activités sont reprises spontanément ;
  - si l'interruption est due à une tâche nouvelle, la reprise se fait dans le 74% des cas. Et certains sujets disent avoir eu envie de reprendre la tâche mais ne l'avoir pas fait pour diverses raisons ;
  - la reprise se fait immédiatement après l'activité intercalée (0-4 secondes) ;
  - si la tâche interrompue n'est plus sous les yeux du sujet, ce dernier peut se souvenir qu'il avait quelque chose à faire, mais ne sait plus exactement quoi ;
  - la reprise de la tâche se fait même si l'expérimentateur le défend ;
  - la motivation n'est pas déclenchée par la vue d'un travail inachevé : on ne complète pas le travail d'autrui ;
  - les activités à contour déterminé<sup>\*)</sup> sont reprises plus fréquemment que les autres ;
  - la reprise est la plus fréquente pour les activités interrompues un peu avant la fin et au début ;
  - il est arrivé que le sujet s'oppose à l'interruption et manifeste son désir de continuer ;
- etc...

Comme le dit Nuttin, tous ces résultats font "conclure à l'existence d'un système personnel de tensions, créé par la tâche et qui tend à l'objet-but indiqué par l'instruction". (p.62)

---

\*) le contour peut être déterminé par les instructions : enfiler au moins 30 cm. de perles...

D'autres recherches, assez anciennes, ont montré que le système de tension créé par une tâche peut se décharger, au moins partiellement, par une activité de remplacement. Une activité plus difficile a une bonne valeur de substitution tout comme, à difficulté égale, une tâche semblable à celle interrompue. Enfin, analysant une recherche de Mahler, Nuttin dit que "La valeur de substitution d'une activité dépend surtout de la mesure dans laquelle elle atteint l'objet même de la tâche initiale." (p.64).

j) L'hypothétique besoin de cohérence cognitive. Festinger a énoncé, il y a plus de vingt ans, la théorie de la dissonance cognitive. Il convient de présenter sommairement cette théorie\*).

1. L'ensemble des représentations conscientes peut être analysé en éléments cognitifs ou notions ;
2. Ces notions sont des connaissances, des opinions, des croyances relatives au milieu, à soi-même, à sa conduite.
3. Les relations possibles entre ces notions sont les suivantes :
  - 3.1. "Deux éléments cognitifs peuvent être soit non-pertinents, soit pertinents l'un à l'autre. Dans ce dernier cas, ils peuvent être soit consonants, soit dissonants entre eux". (Poitou, p.10).  
Ex. de deux éléments cognitifs non pertinents : "j'ai 36 ans" et "l'once = 28,35 gr".
  - 3.2. Il y a consonance entre 2 notions si l'une implique, psychologiquement, l'autre.
  - 3.3. Si nous considérons deux notions A et B et si l'inverse de l'une (non-B) découle de l'autre, on dira que A est dissonant avec B. (Poitou p.11).
4. L'hypothèse fondamentale de Festinger est que la dissonance cognitive est un état pénible pour l'être humain. Il existe un besoin de maintenir la plus grande consonance possible. La dissonance va conduire l'homme à tenter de rétablir la situation par un comportement adéquat (par exemple éviter de s'exposer à des situations ou à des informations susceptibles d'augmenter la dissonance).
5. La réduction de la dissonance peut se faire par différents moyens.
  - 5.1. Modifier l'une des deux notions (ce qui est laid peut avoir une "certaine" beauté).

---

\* ) Nous nous référons à l'exposé de Poitou (voir bibliographie).

- 5.2. Répudier l'une des notions (proche de 5.1.).  
Exemple donné par Poitou : "Ainsi, à quelqu'un qui se plaignait un jour auprès de lui que : "Mes amis ne sont pas d'accord avec vous", De Gaulle répondit : "Changez d'amis". C'était une façon de réduire la dissonance. Une autre eut consisté à garder ses amis et à cesser d'être gaulliste." (p.13)
- 5.3. Ajouter à la notion  $m$  (dissonante avec  $n$ ) une notion nouvelle consistante avec  $n$ .
- 5.4. Retrancher de  $n$  (par oubli sélectif) un élément d'information.
- 5.5. Modifier l'importance des notions  
Ex :  $(a + b)$  dis. avec  $(c + d)$   
Si  $a = 4$ ,  $b = 5$ , on peut diminuer la valeur de  $b$  ...

Résumons une expérience (traduite dans Poitou) de Zimbardo (en 1965). On propose aux sujets de manger une nourriture répugnante pour eux : des sauterelles grillées. On mesure leur attitude à l'égard de ce met avant l'expérience. On leur demande de bien vouloir y goûter tout en leur laissant la possibilité de ne pas le faire. On mesure de nouveau leur attitude à l'égard de cette nourriture.

On crée ainsi une dissonance cognitive chez les sujets, dissonance produite par le désaccord entre la notion qu'ils ont de leur répugnance à l'égard de sauterelles et celle d'en avoir mangé.

D'autres manipulations complétaient l'expérience afin de créer des situations de dissonance plus ou moins grandes. L'hypothèse est confirmée dans un cas au moins. Quand l'expérimentateur apparaît antipathique et que le sujet a mangé des sauterelles, le post-test fait apparaître un jugement plus favorable à la nourriture imposée (+ 55%) que dans les autres cas (dissonance maximale).

Poitou réfute la théorie de la dissonance par une analyse interne des situations expérimentales et des consignes.

Voici l'essentiel de son raisonnement : "Les consignes de choix ont pour effet d'imposer de l'extérieur au sujet une norme de cohérence entre opinion et conduite" (p. 68). Ce serait donc l'expérimentateur qui, "en déclarant ou non les attitudes solidaires des conduites impose au sujet d'inférer les premières des secondes." (p. 67). Tout ceci reposerait par ailleurs sur l'efficacité de l'appareil scolaire dans lequel se déroulent les expériences pour "assujettir" le sujet, tout en créant une situation imaginaire de libre choix.

Voici un extrait de Poitou : "... l'expérimentateur s'efforce de donner au sujet l'impression d'un acte volontaire. Il lui laisse entendre, ou lui dit explicitement que les autres, ou la plupart des autres, ont ou auraient refusé. Par exemple dans de nombreuses

expériences, l'expérimentateur dit au sujet qu'il recherche des textes opposés sur une certaine question, soit pour, soit contre. Il ajoute qu'il a déjà un grand nombre de textes pour, mais qu'il manque gravement de textes contre, et qu'il lui serait très utile que le sujet, malgré son opinion personnelle, accepte de rédiger un texte contre. L'expérimentateur se garde donc bien de dire au sujet que tous les autres ont accepté. Au contraire, il lui fait comprendre que tous ceux qui sont de la même opinion que lui, n'ont accepté d'écrire que des textes conformes à leur conviction.

Il fait donc comprendre au sujet que normalement, les actes découlent des opinions, et que les premiers témoignent des seconds. En vérité, en énonçant cette relation d'implication, l'expérimentateur communique au sujet la règle fondamentale de la consonance cognitive. Il dit en substance au sujet : "Sachez que les actes découlent (follow from) des opinions". Une fois cette règle posée, il pousse le sujet à exécuter un acte, puis, lors de la mesure finale d'attitude, l'interroge sur ses opinions. Ceci revient à demander au sujet d'inférer son attitude à partir des conduites. Le sujet respecte à ce point la consigne qu'il "oublie" son attitude initiale." (p. 65).

La position de Poitou résulte d'une analyse interne des conditions expérimentales. J.M. Nuttin (1975) reprend les expériences premières et les multiplie en faisant varier les situations. Voici comment nous avons résumé son livre dans une analyse récente (Rousson, 1977) : "En 1974, Nuttin reprend exactement les idées et le modèle expérimental de Rosenberg\*" mais ne trouve pas ses résultats, invalidant par là même sa théorie. Poursuivant plus avant à travers 12 expériences ..., Nuttin multiplie les situations expérimentales : il propose à des étudiants de plaider contre une réforme des examens qu'ils souhaitent cependant avec vigueur. A côté des situations explicites de laboratoire, il crée des circonstances de vie réelle ("real life") simulées par des interviews radiophoniques ou télévisés, multiplie les types de récompenses monétaires ou non, habituelle ou très inhabituelles. Il fait même plusieurs expériences où les sujets ne sont pas invités à plaider contre, mais pour leur propre conviction. Dans ce dernier cas et contrairement aux prédictions qu'on pourrait faire à partir de la théorie de Festinger, on assiste à un changement d'attitude dans le sens d'une modération de la position initiale.

La masse de résultats recueillis par Nuttin, dans des circonstances expérimentales nettement plus larges que celles des tenants de la théorie, mettent cette dernière sérieusement en cause. On peut cependant émettre quelques hypothèses explicatives qui pourraient constituer la base d'une nouvelle théorie du changement d'attitudes." (p. 57).

Partant d'autres études et de ses propres données, "Nuttin estime ..... qu'une situation étrange, embarrassante, perturbatrice est de nature à favoriser ce changement d'attitude. Mais par quel mécanisme se fait-il ce changement. Si après avoir défendu une

---

\*) L'auteur d'une théorie dérivée dite "loi de la consistance affective-cognitive".

position contraire à son attitude, le sujet n'est pas soumis à l'échelle d'attitude, on ne retrouve pas de changement après 1 mois ou 5 semaines. En revanche, si immédiatement après son plaidoyer le sujet répond à un questionnaire d'attitude, on retrouve le changement plusieurs semaines après l'expérience. Nuttin estime donc pouvoir proposer une théorie de la persuasion (et de l'auto-persuasion) basée sur la contagion des réponses évaluatives". (p.58).

Il semble donc que nous sommes loin d'un besoin de consistance clairement établi.

#### k) Le besoin d'équité

Ce besoin semblerait dérivé de la théorie examinée ci-dessus. Mais elle aurait été appliquée en-dehors des dispositifs expérimentaux classiques.

Selon Cl. Lévy-Leboyer, les théories de l'équité trouvent leur origine chez Heider et Homans. Le premier de ces auteurs part d'un besoin puissant, commun à tous : éviter les déséquilibres cognitifs. Homans, lui, propose "d'envisager le comportement social comme un échange d'activités tangibles et intangibles, plus ou moins rémunératrices et pénibles?...". "Dans une relation d'échange, tout homme s'attend à ce que les récompenses de chacun soient proportionnelles à ses investissements".

Pour Adams\*\*), l'injustice est relative. Il y aurait inéquité quand un individu perçoit que ce qu'il a reçu pour une contribution donnée est trop faible, compte-tenu des contributions et des rétributions d'un autre qui lui sert de référence. Il faut insister sur la notion de perception. C'est ce que le sujet perçoit qui compte. La notion de comparaison est aussi fondamentale.

Le besoin d'équité sous-jacent joue dans les deux sens. Ainsi, si A estime être trop payé pour ce qu'on lui demande, il essaiera de rétablir l'équilibre en augmentant, par exemple, la qualité de son travail... Ceci nous montre qu'on peut lutter contre l'inéquité de différentes façons\*\*\*) :

- par une action directe sur les contributions et sur les résultats eux-mêmes : revendication salariale, etc... ; amélioration quantitative ou qualitative du travail ;
- "Sans changer les données objectives de la situation, la perception des apports et des résultats sera modifiée et ils seront vus sous un jour nouveau." (Lévy-Leboyer, p.123). Exemple : diriger un stagiaire en plus de son travail peut être vu comme une perte de temps ou comme un honneur (Lévy-Leboyer, p.124).

---

\*) cité par Cl. Lévy-Leboyer pp 120/121

\*\*) voir Adams et Rosenbaum (bibliographie)

\*\*\*) voir Cl. Lévy-Leboyer, pp.122/123.

On voit, à l'énumération ci-dessus, que la théorie de l'équité est dérivée de celle de la dissonance cognitive.

L'expérience de Adams et Rosenbaum a la structure suivante. On engage des étudiants pour procéder à des interviews utiles à une enquête. A ceux d'un premier groupe on faisait croire qu'ils étaient trop peu qualifiés pour ce travail : "Vous n'avez aucune expérience de l'entretien ou de l'étude sur le terrain... J'avais insisté auprès du service de placement pour qu'il nous envoie uniquement des gens qui aient ce genre d'expérience. C'était la principale exigence que nous avons posée. Je ne peux pas comprendre comment un tel caquillage a pu se produire. C'est vraiment très important dans ce genre de recherche d'avoir des gens expérimentés dans les techniques d'entretien et de terrain.

(Silence angoissant)

.....

Je crois qu'en fin de compte je vais être forcé de vous embaucher, mais je vous en prie, faites bien attention aux consignes que je vais vous donner .....

.....

Puisque je vous embauche, il faudra quand même que je vous paye au tarif annoncé ..." (pp.110-111).

Aux étudiants d'un deuxième groupe on dit que tout va bien, qu'ils seront engagés au tarif normal.

On peut penser que les premiers (dits sujets expérimentaux) se sentiront inférieurs à leur tâche et tenteront de réduire l'inéquité ainsi créée.

De fait, la productivité des sujets expérimentaux est plus grande que celle des autres sujets (0,27 contre 0,19) (p.112).

On peut se demander si ce n'est pas la crainte d'être renvoyé qui a joué le rôle principal. Il semble que cette éventualité peut être écartée grâce à une autre expérience en tenant compte.

Cl. Lévy-Leboyer cite une autre étude qui conduit à la conclusion suivante : Les sujets expérimentaux pourraient souffrir d'un sentiment d'infériorité. Pendant combien de temps ? Dans l'expérience en question, "le résultat habituel est observé pendant la première période de travail. Mais le comportement change ensuite et des entretiens avec les sujets après l'expérience expliquent cette évolution. Quelques essais suffisent à persuader la plupart des étudiants qu'ils sont convenablement qualifiés pour ce travail ; aussi réduisent-ils leur allure." (p.130).

Concluant après l'examen des faits, Cl. Lévy-Leboyer écrit :  
"Au total, la théorie de l'équité apporte deux idées originales qui éclairent l'analyse des motivations au travail :

1. L'individu n'est motivé ni par l'évaluation ni par l'anticipation des résultats de son travail considéré isolément, mais par la relation entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'il en retire ;
2. Ce rapport, ou plutôt son équilibre, est jugé par référence avec celui qui caractérise soit la situation professionnelle d'autrui, soit la situation antérieure du sujet". (p.133).

Il convient de relever, pour évaluer cette approche, différents points :

- les expériences faites sont relativement spécifiques et n'incluent pas toutes les composantes des situations de travail (autorité, conflits, culture de l'organisation, pouvoir syndical ou autre, etc...) ;
- les travaux portant sur la performance (voir § g) ci-dessus ne nous semblent pas inclus dans la théorie de l'équité. Un résultat peut être atteint en fonction des mécanismes du niveau d'aspiration ;
- une performance peut être réalisée en vue d'obtenir un résultat qui se situe en-dehors de la situation de travail proprement dite.
- Enfin, le besoin de consonance n'étant pas prouvé, comme nous l'avons vu plus haut, la théorie d'un besoin d'équité ne peut guère être retenue, dans la mesure où il est conçu comme un cas particulier du premier.

Ceci ne doit cependant pas être interprété comme un refus de tout mécanisme ayant trait à l'équité. Il s'agirait plutôt d'un mécanisme "complexe d'évaluations et de comparaisons" (Lévy-Leboyer, p.133) qui guide le sujet dans sa stratégie. Par exemple, le fait de produire plus quand on est mis en situation d'infériorité pourrait s'expliquer par la nécessité de prouver à autrui (et à soi-même) qu'on est capable de ...

Ajoutons, pour conclure, que des variables de personnalité peuvent influencer la réaction aux situations expérimentales évoquées dans ce chapitre.

- 1) L'expectation - Nous évoquerons brièvement ce concept, car nous le retrouverons dans un chapitre ultérieur. L'expectation est la probabilité, pour l'individu, qu'un apport soit ou ne soit pas suivi d'une récompense. D'une part, l'individu évalue ses chances d'atteindre un objectif et, d'autre part, la valeur (valence) de cet objectif (ou récompense souhaitée).

Cl. Lévy-Leboyer (p. 135) indique que cette valence peut être directe : le travail et son résultat ont du prix pour eux-mêmes, ou indirecte : si le travail est un moyen d'obtenir des récompenses de second ordre : statut social, argent, etc...

Pour Vroom (cité par Lévy-Leboyer), expectation et valence se combinent pour déterminer la motivation de l'individu à un moment donné. Cela signifie que le sujet travaillera intensément pour une promotion s'il la valorise (valence positive) et si le fait de travailler intensément est perçu comme un moyen adéquat pour le but recherché.

On peut citer diverses évidences expérimentales, par exemple Lawler (1969).

- m) Le rôle de l'estime de soi - Cl. Lévy-Leboyer (pp.147-149) indique que "la motivation est d'autant plus forte que la tâche met en jeu des aptitudes que le sujet croit posséder" (p.147). Voici une expérience rapportée par Cl. Lévy-Leboyer. Des étudiants passent un test. Les résultats leur sont communiqués. On leur fait croire qu'ils possèdent un haut niveau d'aptitude en "rapidité de structuration" (aptitude inventée par les expérimentateurs). A la moitié du groupe on indique que la tâche qu'on va leur demander est en relation avec cette aptitude ; à l'autre moitié on indique qu'elle ne l'est pas du tout. La performance du groupe qui croit posséder cette aptitude nécessaire est nettement plus grande que celle des sujets qui ont été informés de l'inutilité de l'aptitude en cause. Un troisième groupe qui croit ne pas être doué en "rapidité de structuration" a également une performance moindre. Cl. Lévy-Leboyer conclut : "Il est donc clair que la motivation vient à la fois de l'estime de soi et des informations sur le contenu de la tâche" (p. 149). Elle ajoute que cela "est vrai même si, au lieu de faire croire aux sujets qu'ils sont doués, on leur suggère un self-concept dévalorisant". Dans cet ordre d'idées, McGrégor avait signalé dès 1957, que les notations personnelles dans la vie professionnelle peuvent avoir un rôle négatif si les critiques dévalorisent l'individu à ses propres yeux. Il vaut mieux, pour cet auteur formuler des objectifs raisonnables et rechercher les moyens de les atteindre que de critiquer et de déprécier l'individu à travers ses difficultés passées. Et Cl. Lévy-Leboyer de conclure : "... un but précis représente une occasion concrète de confronter ses possibilités au travail proposé, qui apparaît alors comme un moyen de confirmer ce qu'on sait de ses aptitudes et, éventuellement, d'améliorer l'estime de soi". (p.147).
- n) Conclusion provisoire - Dans le présent chapitre, nous avons passé en revue un certain nombre de thèmes parfois reliés. Précisons d'emblée que nous n'avons pas été exhaustif. Nous avons simplement repris les sujets qui sont les plus discutés ou qui apparaissent le plus souvent dans la littérature. Nous sommes presque toujours resté ponctuel et les points abordés n'ont pas été reliés entre eux. En bref, nous n'avons pas exposé des modèles ou des théories complètes de la motivation. Toutefois les besoins ou mécanismes suivants semblent établis :

- l'activité générale non dirigée
- la curiosité
- la tendance à la manipulation
- le besoin de perception et l'exploration
- le besoin de voir ses sens stimulés
- les besoins sociaux
- le phénomène des valences
- le mécanisme du niveau d'aspiration en liaison avec la recherche de performances
- l'effet et le sens de la connaissance des résultats dans le processus motivationnel
- le mécanisme des "quasi-besoins"
- l'expectation
- le rôle de l'estime de soi.

En revanche, le besoin de cohérence cognitive et le besoin d'équité semblent devoir être rejetés, au profit de mécanismes psycho-sociaux plus complexes.

Dans le chapitre suivant nous allons aborder des théories ou modèles plus complexes.

## Chapitre 2. Théories et modèles.

Nous exposerons, dans ce chapitre, quelques théories et modèles généraux ou spécifiques au problème du travail et de l'organisation. Nous nous limiterons aux travaux les plus connus.

Nous commencerons toutefois par nous interroger sur les caractéristiques que doit posséder une bonne théorie de la motivation.

Lawler III (p.11) estime qu'une telle théorie doit répondre aux trois questions suivantes :

1. Qu'est-ce qui, dans la nature des individus, fait que certains buts ou résultats (ou outcomes) sont désirables ?
2. Quelles sont les catégories d'objets-buts (résultats, outcomes) qui sont désirables ou indésirables ?
3. Quels sont les facteurs qui influencent la désirabilité de ces buts ? Comment cette désirabilité évolue-t-elle ? Pourquoi les individus sont-ils différents quant à l'importance attachée aux différents buts ?

Cet auteur ajoute : " A moins de répondre à la deuxième et à la troisième question, il est impossible de prédire les choix que fera une personne. Bien que la réponse à la première question ne soit pas nécessaire à la prédiction du comportement, de nombreux théoriciens ont estimé que cette réponse constituait un prérequis à la solution des deux questions suivantes" (p.11 notre trad.).

Suivons encore Lawler III.

Les solutions données à cette première question ont été nombreuses, mais consistent surtout en séries d'assomptions à propos des états internes de l'homme. Par exemple, quelques théoriciens ont postulé des impulsions d'ordre homéostatique (homeostatic drives) ; d'autres ont parlé d'instincts et certains ont insisté sur des impulsions apprises.

Les réponses à la seconde question ont consisté en listes de besoins ou de buts désirables. Certaines classifications se contentent de deux besoins et d'autres en postulent plusieurs dizaines.

La théorie de Maslow, que nous rencontrerons plus bas, est un exemple de réponse à la troisième question avec son hypothèse de hiérarchie des besoins. D'autres théoriciens ont estimé que des associations apprises peuvent constituer la cause d'un changement d'attractivité des buts.

Considérons rapidement deux approches classiques.

a) La théorie des instincts.

McDougall (et Freud, d'une façon assez différente) est l'un des principaux théoriciens de cette approche fortement influencée par le darwinisme. McDougall définit l'instinct comme une prédisposition psycho-physique qui détermine l'orientation du sujet vers certains objets, vers certaines actions et vers certaines excitations. L'instinct sera souvent excité par un stimulus approprié.

Pour McDougall, l'instinct est lié à l'émotion. Chaque instinct principal est accompagné d'une émotion particulière. Par exemple, à l'instinct de fuite correspond la peur qui est stimulée par la perception du danger. La peur stimule à son tour la fuite.

Si, au début, McDougall signalait une douzaine d'instincts, il a allongé progressivement sa liste. D'autres psychologues ont ajouté leurs propres propositions, à tel point que dans les années 20, on en dénombrait presque 6.000 dont : "l'instinct d'éviter de manger des pommes dans son propre verger" (cité par Lawler III, p. 13).

En fait, comme le disait un auteur, la théorie des instincts est morte écrasée sous son poids. Le fait de devoir ajouter des éléments à la liste initiale pour chaque comportement observé montre la totale carence explicative de cette approche.

Ajoutons par ailleurs que la théorie des instincts ne répond guère aux questions de base rappelées plus haut. Comme le dit Lawler (p.13), elle ne permet guère qu'une explication post hoc.

Pour une vue rapide, mais plus complète, sur la théorie des instincts, on consultera Nordbody et Hall, Korman, Buss et Pervin (pour l'approche de Freud en particulier).

b) L'hédonisme.

Née de la doctrine des utilitaristes anglais, cette approche postule que le comportement est orienté vers les buts qui procurent du plaisir et hors des situations qui pourraient conduire au déplaisir. C'est simple, mais on ne répond pas ou peu aux 3 questions de base déjà posées. Rien n'est dit ni sur la source du plaisir (pourquoi certaines choses le produisent), ni sur les catégories de buts qui sont recherchées, ni sur les variations des buts souhaités ou rejetés. Lawler III (p.14) souligne que cette approche manque totalement de contenu empirique. Ceci ne l'a cependant pas empêché de reconnaître le phénomène des valences décrit dans le chapitre 1.

Après ce bref survol d'intérêt historique, nous allons nous attarder sur l'approche de Hull.

c) La théorie de Hull.

Il s'agit d'une théorie importante du point de vue du développement de la pensée scientifique car sa formulation est rigoureuse.

Elle appartient à la classe des théories des impulsions (drive theory) qui se sont développées en réaction à l'approche par les instincts et l'hédonisme.

Buss (p.125) compare l'instinct et le drive et fait les distinctions suivantes :

1. Dans l'instinct, les réponses sont complètement programmées alors qu'elles ne le sont pas dans les drives. Dans ce dernier cas, on aurait des "programmes" plus généraux.

---

<sup>\*)</sup> La traduction de "drive theory" par théorie des impulsions ne semble pas fréquente. Dans les textes français, il est fréquent de trouver le mot drive non traduit.

2. Dans l'instinct, le stimulus "libère" un comportement entièrement construit. Dans le drive, il fournit l'information nécessaire à la sélection des réponses appropriées.
3. Pour l'instinct, le lien entre le besoin biologique et le comportement est direct et spécifique alors qu'il n'est qu'indirect et diffus pour le drive.
4. Enfin, l'approche par les instincts considère l'organisme comme réactif et peu modifiable, alors que les théories des drives insistent davantage sur son activité et sa relative capacité à se modifier.

On relèvera que la définition de l'instinct sous-jacente à la comparaison ci-dessus trouve de belles illustrations dans K. Lorenz (1970). On signalera, en particulier, sa remarquable description du roulage de l'oeuf chez l'oie grise (1970, 273 ss).

Revenons à Hull qui publie, en 1943, ses Principles of Behavior.

Pour cet auteur, l'organisme possède des récepteurs capables d'être stimulés par des sources externes ou internes. Ces stimuli peuvent donner naissance à un état interne qui a les deux caractéristiques suivantes :

- un état de Drive (D) qui agit comme stimulant général du comportement ;
- chaque état a un type particulier de stimulation physique. Par exemple, la faim provoque des contractions de l'estomac et la soif la bouche sèche.

Cette deuxième caractéristique est importante en ce sens qu'elle détermine la direction du comportement, en particulier parce qu'au cours d'une séquence d'apprentissage passée, il y a eu association entre comportement et réduction de la tension.

Dans l'oeuvre de Hull, on trouve la notion de comportement non appris, mais le plus important est le comportement appris, celui donc qui, dans le passé, a conduit à la réduction d'une tension. Ce comportement appris est l'équivalent d'une habitude et est symbolisé comme suit : S H R

On remarquera que tous les S<sup>H</sup>R observables ne visent pas la réduction d'une tension biologique. C'est pourquoi Hull et ses continuateurs ont développé la notion de "secondary drives" (impulsions secondaires). Les impulsions secondaires sont basées sur les "primary drives".

On peut expliquer cette dérivation de la façon suivante :

La faim est un drive primaire. La mère (une personne qui représente un contact social) donne le sein à son enfant. La douceur et la présence de la mère sont alors associées à la nourriture (qui réduit une tension primaire). Par association, l'enfant développera un besoin de contact, un besoin social qui aura son propre système de récompense secondaire (douceur, etc...). Ainsi, dans cette conception, les besoins sociaux seraient d'ordre secondaire<sup>a)</sup>. Lawler III donne l'exemple suivant : l'approbation sociale devient une récompense pour les enfants qui sont récompensés pour bien manger, etc... Dès lors, on pourrait dire que les objets ou issues valorisés répondent à des besoins d'origine biologique ou ont été associés à de tels besoins.

La force de la motivation ( $S^E R$ ) ou la "force effective de l'habitude" dépendra de  $D$  et de  $S^H R$

$$S^E R = S^H R \times D$$

Dans quelles conditions se développent les habitudes ? Quatre facteurs semblent jouer un rôle important :

1. La contiguïté du stimulus et de la réponse ( $S - R$ ) pendant l'apprentissage (training) ;
2. La proximité de l'événement  $S - R$  et du renforcement (récompense) ;
3. Le nombre de renforcements positifs ;
4. L'ampleur de ces renforcements.

Les variations de  $S^H R$  seraient continues (elles auraient un peu la forme des courbes d'apprentissage). C'est ici qu'on trouve une difficulté importante. Des expériences ont clairement montré que ce n'était pas le cas. Des rats ont été entraînés à courrir pour de grandes récompenses. Dès l'instant où l'importance de la récompense a baissé, la vitesse de déplacement des animaux a brusquement diminué. Cette constatation a conduit à une reformulation de la théorie :

$$S^E R = D \times K \times S^H R$$

$K$  symbolise une réaction d'anticipation qui donne de l'énergie (comme  $D$ ) à l'organisme.

Avec l'introduction de cette variable, on s'est rapproché des théories de l'expectation que nous examinerons plus loin.

Quelle est la valeur de cette approche ? La première remarque qu'on peut faire, c'est qu'elle a dû s'altérer avec le développement de la recherche (ce qui n'est d'ailleurs pas une tare).

---

<sup>a)</sup> Nous avons vu, dans le chapitre I, que ce n'est certainement pas le cas.

Ensuite, il apparaît que l'explication par les drives secondaires n'épuise pas la réalité. Les "besoins" de savoir, de développer ses habiletés, etc... ne peuvent guère s'expliquer par une liaison quelconque avec un drive primaire. De plus, on constate, même dans la psychologie animale, des tendances naturelles (les tendances à l'exploration par exemple) qui n'ont rien à voir avec la faim, la soif, etc...

Pour plus de détails sur cette approche behavioriste, on consultera Korman (pp. 12-72).

#### d) Les théories des besoins.

De nombreuses approches existent. Certains auteurs ont développé des théories élaborées (Alderfer, Maslow, etc...). D'autres ont étudié en détail la nature et les manifestations d'un besoin particulier (Ex : McClelland et Atkinson pour le besoin d'accomplissement (n. Ach)).

Dans cette section, nous allons présenter quelques théories, parmi les plus intéressantes pour la psychologie du travail.

##### d1. Murray.

En 1938, Murray et ses collaborateurs publiaient un ouvrage important contenant, entre autres, dans un chapitre sur les variables de la personnalité, une liste classée de nombreux besoins. Ce travail résulte de nombreuses études cliniques faites sur des sujets "normaux". C'est un travail de pionnier qui a été fait. Comme le dit Murray dans sa préface : "... chaque chercheur ... était un pionnier attaché à dresser la carte de la zone de terre sauvage qu'il avait lui-même choisie. Chaque zone était un aspect de la personnalité humaine - une forêt vierge de problèmes particuliers." (p. VII).

L'interprétation a joué un grand rôle dans ce travail. C'est d'ailleurs la qualité d'une oeuvre vraiment scientifique. Comme le disait Bachelard, il n'y a de science que du caché. C'est derrière le manifeste qu'il faut chercher la connaissance. Mais ceci implique beaucoup de modestie. Aussi Murray précise-t-il :

"Nous avons mené nos spéculations en toute liberté, en sachant, nous l'espérons, ce que nous faisons. Si un psychologue de la personnalité devait limiter ses propos à ce qui a été démontré avec certitude, il n'aurait rien à dire. Dans ce domaine, il n'y a pas de certitude". (p. XII). Précisons encore, pour bien situer Murray, que le livre cité est dédié à Freud et Jung, ainsi qu'à Henderson, Whitehead et Prince, le fondateur de la Clinique de Murray.

Qu'est-ce qu'un besoin ? C'est, dit Murray, "une construction (une fiction pratique ou un concept hypothétique) qui représente une force (dont la nature physico-clinique est inconnue) dans la région du cerveau, une force qui organise la perception,

l'aperception, l'intellection, l'effort et l'action, de manière à transformer dans une certaine direction une situation existante, non satisfaisante" (p. 126). "... il se manifeste en portant l'organisme à rechercher ou à éviter certaines espèces d'influences, ou, les rencontrant, à y répondre. Il peut même engendrer des perceptions illusoires et des aperceptions délirantes (projections de l'influence imaginée dans des objets inopportuns)..." (p.126). Le besoin donne naissance à des comportements manifestes ou imaginaires. Ce comportement devrait modifier "la circonstance initiale de manière à produire une situation finale qui calme (apaise ou satisfait) l'organisme." (p. 126).

Il ressort de cette définition que les indices par lesquels un besoin évident ou manifeste peut être distingué, sont :

1. Une tendance comportementale ou effet typique (transformation des conditions externes-internes).
2. Un mode typique (actones ou sous-effets).
3. La recherche, l'évitement ou le choix d'une influence parmi quelques autres, l'attention et la réaction à cette influence (objets cathectés d'une certaine classe).
4. L'apparition d'une émotion ou d'un sentiment caractéristique.
5. La manifestation d'une satisfaction secondaire à la réalisation d'un certain effet (ou à une faveur), ou la manifestation de désagrément quand le sujet a échoué dans la réalisation de l'effet." (p. 127).

Murray précise que ces éléments objectifs ont des corrélatifs subjectifs : un sujet peut être conscient du désir qu'il a ... il peut décrire ses sentiments...

Les besoins latents "sont objectivés en jeux ou en compositions rituelles ou artistiques, les objets étant fictifs ou symboliques" ou "sont figurés dans le comportement ou les productions artistiques des autres, le sujet étant simplement un observateur sympathique (vie empruntée) "ou encore "ne sont objectifiés sous aucune forme, l'examineur ne s'en rendant compte que lorsque le sujet fournit des associations libres où relate ses rêves et ses imaginations." (p. 127).

"La puissance de la manifestation d'un besoin est mesurée en termes d'intensité et de durée." (p.127).

Comment s'établissent les besoins en tant que systèmes de réaction tout montés de la personnalité ?

Murray constate ce qui suit :

- "La puissance relative des besoins à la naissance (ou peu après la naissance) est différente chez différents enfants." (p.130) ;

- "la puissance de certains besoins peut être attribuée à des satisfactions gratuites intenses ou fréquentes (renforcements) dont certaines reposent sur des capacités spécifiques" (130/131).  
Ex : le besoin de morphine est développé par des satisfactions répétées ;
- les frustrations au cours de l'éducation : "la frustration soudaine d'un besoin -particulièrement si elle est précédée par une période de gratification intense- provoque une tension résiduelle" (p. 131) ;
- la répétition due à l'occurrence fréquente d'une influence spécifique ;
- l'émulation : le sujet désirent ressembler à son modèle ;  
"ainsi est la soumission : acquiescement et application."  
(p. 131) ;
- les influences culturelles ;

Murray précise que la liste ci-dessus n'est pas exhaustive et confesse notre ignorance des déterminants de la dominance de certains besoins. On remarquera toutefois, à l'examen de la liste ci-dessus, que l'on peut tenter d'expliquer des besoins très spécifiques (morphine) et que le jeu des besoins entre eux est important (ex : soumission : voir plus haut).

Quels sont les besoins retenus par Murray ?

Groupe 1 :

b.	Domination	(Dom)
b.	Soumission	(Soum)
b.	Autonomie	(Auto)
b.	Agression	(Ag)
b.	Humiliation	(Hum)

Nous ne donnerons pas les définitions complètes de chacun de ces besoins. Nous décrivons cependant, sommairement, leurs rapports.

"b. Ag est souvent accompagné par de la colère et s'ajoute à la Dom quand celle-ci est insuffisante. "Il est excité par l'opposition, les difficultés, les attaques et les insultes. Ainsi, il s'oppose à la Soumission, mais peut fusionner avec la Domination et l'Autonomie." (p. 155).

" Directement opposée à l'Agression est l'Humiliation. Il s'agit probablement d'un sous-besoin, subordonné au besoin d'Eviter la Souffrance, au besoin d'Eviter le Blâme, au besoin d'Eviter l'Infériorité." (p. 155).

Groupe 2 : b. Accomplissement (Acc) (Moi Idéal).

Ce besoin correspond au désir d'accomplir quelque chose de difficile : diriger, manipuler, organiser (idées, êtres humains, choses). Implique le désir de surmonter des obstacles et d'atteindre des positions élevées, d'accroître l'opinion qu'on a de soi-même par l'exercice heureux de son talent, etc... (voir p. 166).

Ce besoin peut accompagner n'importe quel autre besoin.

"Le Moi-Idéal est simplement l'agrégat des buts imaginés du b. d'Accomplissement". (p.166). C'est une "subjectivation du b. d'Accomplissement." (p. 168).

Groupe 3 :

- b. Sexuel (Sex)
- b. de Sensation (Sens)
- b. d'Exhibition (exh)
- b. de Jeu (Jeu)

"Ce groupe de besoins est constitué par des éléments dont les liens sont lâches. Ces besoins sont dirigés vers la jouissance de sensations : excitation érotique, plaisir sensuel, drames, plaisanteries, imagination et jeu". (p. 169).

Relevons que le b. Sex et le b. Sens peuvent être en conflit avec le b Acc, le b. évBlam, etc...

Le b. Sens correspond à la recherche, pour en jouir, des impressions des Sens, ce qui inclut l'esthétique.

Groupe 4 :

- b. Affiliation (Aff)
- b. Réjection (Rej)
- Narcissisme (N)

Le b. Aff conduit au désir de "travailler à côté d'un O. allié et collaborer ou échanger de vues avec lui avec plaisir : un O. qui ressemble au S. ou qui l'aime..." (p.175). On peut noter un conflit de b. Aff avec b. Dom , etc... Il peut, par exemple, y avoir fusion avec b. Ag (combattre avec d'autres contre un ennemi commun).

Le b. Réj correspond au désir de s'écarter d'un O vu négativement, de l'exclure, de l'expulser, etc...

Le Narcissisme, nom technique de l'amour de soi-même, est "l'affiliation tournée vers soi-même" (p.175) et "s'accompagne souvent d'indifférence ou de mépris pour autrui." (p.180).

Groupe 5 :

- b. de Secours (Sec)
- b. de Protéger (Prot)

"Le b. de Secours est la tendance à pleurer, plaider, demander de la nourriture, de l'amour, de la protection, de l'aide. Le b. de Protéger est au contraire la tendance à satisfaire tous ces besoins chez un O qui demande secours. Ainsi, ces besoins sont complémentaires... L'exemple le plus évident est la relation entre

la mère et l'enfant. Le b. de Secours est toujours un sous-besoin dans la mesure où il doit contribuer à la satisfaction d'une autre pulsion : b. de Nourriture, b. d'Eau ... " (p. 182).

Groupe 6 :

b. d'Eviter le Blâme (évBlam)

"Un homme qui vit en société doit inhiber, s'il désire éviter la possibilité d'une punition, toutes les impulsions non conformes aux configurations de sa culture... Le besoin d'Eviter le Blâme est le mécanisme qui opère pour soustraire le sujet à la censure morale et aux sanctions de la société... Quand c'est un châtement intérieur (sentiment de culpabilité et remords) que craint le sujet, nous attribuons l'inhibition à un facteur additionnel, le Surmoi". (p. 186).

Le Surmoi positif "offre à l'individu certains idéaux de conduite sociale ou sainte, la conception d'une vie consacrée au genre humain ou à Dieu. Cela implique habituellement des formes semi objectivées ou subjectivées du b. de Soumission (obéissance) et du b. de Protéger (charité)." (p. 189).

Le Surmoi négatif joue un rôle important en tant que force de négation, de prohibition. "Sa fonction fondamentale (est) d'inhiber les tendances asociales." (p. 189).

Groupe 7 :

- b. d'éviter l'Infériorité (évInf)
- b. de se défendre (Déf)
- b. de Réaction (Réac)

On a ici "les configurations comportementales qui s'opposent à la dégradation de la position d'une personne. Dans le h. d'éviter l'Infériorité, nous avons classé les désirs d'éviter les situations qui pourraient conduire à une dégradation du respect de soi. Sous le terme b. de se Défendre sont groupées les tentatives de défense verbale du Moi contre les jugements dépréciatifs et le dénigrement. Sous le terme de b. de Réaction, nous avons classé les efforts qui sont destinés à redonner au Moi une valeur par une action positive. Ces besoins ont été considérés à un moment donné comme des aspects différents d'un même besoin : b. d'Inviolabilité, la tendance à maintenir la position, à demeurer ou se mettre hors des critiques du Moi ou des autres." (pp. 190-191).

Groupe 8 :

b. d'éviter la Souffrance (évSouffr)

Ce besoin conduit à chercher à éviter la douleur, les dommages physiques, la maladie, la mort ; à fuir les situations dangereuses et à prendre des mesures de précaution. (voir pp. 195 ss).

L'anxiété est liée à ce besoin, comme à b. évBlam et à b. évSouffr. Elle représenterait "l'appréhension et le tourment en général" (p.197).

Groupe 9 :

b. d'Ordre (Ord).

Il correspond au désir de mettre les choses en ordre, d'assurer la propreté, l'organisation, l'équilibre, la précision, la bonne tenue. (voir p.198).

Ce besoin est lié, dans l'oeuvre de Murray, à d'autres notions : Uniformité, changement, etc... qui sont présentées en pp. 199 ss.

D'autres besoins sont mentionnés que nous listons rapidement ci-dessous :

- b. d'Intellection (Int)
- b. d'Acquisition (Acq) (attitude captative)
- b. de Connaissance (Conn)
- b. de Construction (Constr)
- b. d'Expliquer (Expl)
- b. de Considération (Consid) (proche de b. Exh )
- b. de Rétention (Rét) (attitude thésaurisatrice)

Ces besoins quoique identifiés sont peu utilisés dans l'étude citée.

Le besoin de Compréhension (Compr) occupe chez Murray une place à part. Il dit : "Nous n'avons jamais été capable de décider si la pensée différenciée (cognition) devait être considérée comme une pulsion ou une fonction" (p. 220). Toutefois, il note qu'il y a des formes de pensée qui ne conduisent pas le penseur à l'action. "Il y a une pensée qui a pour but la représentation symbolique de l'ordre de la nature. Comprendre (concevoir) les relations est ici suffisant. C'est une valeur finale." (p.220).

Ce besoin qui semble assez proche de b. Conn ou de b. Constr (voir ci-dessus) inclut en particulier la tendance à poser des questions générales et à y répondre, l'intérêt pour les théories, le recours à la logique et à la raison, etc... (voir p.221).

Certains besoins sont inhibés. L'inhibition "bloque l'objectivation de la tension de besoin. Donc, étant donné un certain taux de tension, le degré auquel s'objective un besoin est fonction de la force du barrage inhibiteur. Par conséquent, pour déterminer la puissance totale d'un besoin, on doit considérer le taux de tension intérieure inhibée aussi bien que le taux d'activité manifeste. Le premier élément a été appelé, par convenance, un besoin latent et le second un besoin manifeste." (p. 149).

Pour Murray, les 8 besoins les plus communément inhibés (latents) sont :

- bl. Hum (humiliation refoulée)
- bl. Ag (agression renforcée, désir de blesser, etc...)
- bl. Conn (b. Conn refoulé (voyeurisme))
- bl. Dom (domination refoulée : désir de pouvoir total, de contrôler magiquement les O.)

- bl. Exh (parader et s'exhiber en public)
- bl. Sex (sexualité refoulée : désir de relations hétéro-sexuelles)
- bl. Homo-sex (homosexualité refoulée)
- bl. Sec (anxiété de se trouver sans aide)

Comme nous avons pu le voir plus haut, Murray ne se contente pas de lister des besoins, il étudie en particulier leurs relations, leurs modes d'expression, les sentiments qu'ils éveillent. Ainsi, le b. Dom éveille l'assurance, peut fusionner avec b. Ag pour aboutir au pouvoir autocratique, peut-être en conflit avec b. Hum, b. évInf, b. Jeu, etc... et s'exprimer dans des actions de commandement et idéologiques (par ex.: établir des principes moraux ou religieux ou esthétiques... ).

Considéré du point de vue de la motivation, l'oeuvre de Murray constitue une approche vaste et compréhensive. Elle répond, en partie tout au moins, aux exigences impliquées dans les trois questions posées au début de ce chapitre. Mais, de plus, elle revêt à nos yeux une importance capitale. Son appréhension de l'homme n'est pas unilatérale, pessimiste ou angélique. Elle tend à le décrire comme un homme complexe qui vit des conflits multiples.

L'approche de Murray a fourni par ailleurs différentes méthodes d'investigation dont le fameux TAT (Morgan & Murray) toujours utilisé et qui a inspiré les McClelland, Atkinson, etc... dans leurs investigations sur certains besoins particuliers.

Une question se pose cependant : l'ampleur de la liste. Comme le montrait Bize aux journées internationales de Chréiologie de 1968, la plupart des listes de besoin sont assez décevantes. Le souci de cohérence et d'exhaustivité peut conduire à des énumérations démesurées. Et comme le dit Lawler III, ne pourrait-on pas travailler à une liste plus parcimonieuse ? (p. 26).

## d2. Maslow -

Dès 1943, cet auteur, qui appartient à l'école humaniste, a proposé une classification très utilisée qui diffère de celle de Murray de deux façons : la liste est relativement courte (5 catégories) et ces besoins sont hiérarchisés.

Voici les caractéristiques principales de cette approche:

Tous les besoins ne sont pas équiprobables : "ventre affamé n'a pas d'oreilles" ou "manger d'abord et philosopher ensuite".

Il y a donc une hiérarchie dans l'ordre d'apparition des motifs qui serait, pour Maslow, la suivante :

- Besoins physiologiques (ou organiques)
- Besoins de sécurité (stabilité, absence de douleur, menace, etc.)
- Besoins d'appartenance et d'affection
- Besoins d'estime (accomplissement, estime de soi, des autres, etc.)
- Besoins d'auto-réalisation.

Pour une description compréhensive de ces différents types de besoins, on se reportera à Muller & Silberer, (pp. 334-338). Notons toutefois que si la nature des besoins organiques est évidente, les besoins de sécurité, qui se développent très tôt dans l'enfance, sont caractérisés chez l'adulte par une diminution de l'incertitude. Il nous semble que ce besoin concerne autant la sécurité matérielle que la sécurité "psychologique" qui découle d'ailleurs de la première. Les besoins d'appartenance concernent la présence d'autrui, de la femme, des amis, des enfants, des compains. Muller et Silberer écrivent : "La personne est maintenant sensible, comme jamais auparavant, à l'absence d'amis, ou d'une fiancée ou d'une femme, ou de ses enfants. Les besoins d'estime, eux, prennent deux formes : la recherche de la compétence (estime de soi) et l'exigence de statut. Ces deux aspects ne sont pas indépendants : ils réagissent l'un sur l'autre. Le besoin d'actualisation de soi va au-delà des besoins précédents, dans la mesure même où c'est l'individu en tant que totalité qui s'exprime ou cherche à s'exprimer.

L'ordre d'apparition, de manifestation des besoins que nous venons de décrire sommairement n'est pas quelconque : il y a hiérarchie dans la mesure où un type de besoin est d'autant plus improbable qu'il est plus continuellement satisfait (normalement satisfait, dont la satisfaction n'est guère ou pas mesurée) d'une part et, d'autre part, un besoin n'apparaît comme motivation que si les besoins plus puissants de niveau inférieur sont raisonnablement satisfaits.

Le besoin de base, selon Maslow, est de nature physiologique ou organique.

Nous ne sommes pas en présence d'une liste de besoins spécifiques, mais de types.

La théorie de Maslow sommairement exposée ici permettrait de comprendre l'escalade des besoins, leur enchaînement tout au moins.

Appliqué au thème du travail (Maslow n'est pas un psychologue du travail), cette théorie permettrait de comprendre une certaine dynamique de la revendication et aussi de l'insatisfaction. En effet, l'insatisfaction serait liée à la non satisfaction d'un besoin actif. Un comportement de recherche serait alors déclenché, motivé. Le succès ne pourrait conduire qu'à une satisfaction relative, dans la mesure où un besoin d'ordre supérieur deviendrait actif. Cela permettrait aussi d'expliquer les différences individuelles et sociales : tous les individus et tous les groupes n'ont pas les mêmes besoins en activité. Tout dépendrait de leur histoire et de leur situation dans l'organisation qui les emploie.

On pourrait de même essayer d'expliquer (partiellement, car la motivation n'est pas le seul déterminant du comportement) les comportements de nos contemporains face au travail.

En effet, si les besoins organiques sont, dans nos pays, raisonnablement satisfaits, il n'en est pas toujours de même de la sécurité, du moins psychologiquement. Quant aux autres besoins, il est évident qu'ils ne peuvent, actuellement, être satisfaits pour tous les travailleurs. De ce fait, tout le monde ne se trouve pas au même niveau dans la hiérarchie de Maslow. Néanmoins, la jeune génération qui s'est développée à une période de croissance ne vit plus comme les précédentes les problèmes de sécurité. Dès lors, les besoins d'ordre supérieurs auraient tendance à se manifester de plus en plus.

Madsen fait une analyse en profondeur de cette théorie et on peut trouver, dans son oeuvre, les quelques précisions suivantes (parmi beaucoup d'autres) :

- Le besoin d'autoréalisation inclut les besoins de créativité, de connaissance, de compréhension et esthétiques.
- Les personnes qui s'auto-actualisent sont généralement satisfaites et en bonne santé mentale.
- L'homme est né avec des possibilités (innées) de développer certains traits de personnalité, des capacités qui sont différentes de celles des autres espèces. Le besoin d'auto-actualisation est l'une de ces possibilités.
- Le comportement est multidéterminé : système de besoins, personnalité, processus cognitifs et tendance à l'action.
- L'activation du comportement découle d'un ou plusieurs besoins.

Les hypothèses de Maslow ont fait l'objet de tests empiriques. Voici quelques résultats de recherche :

- Porter, dans une étude publiée en 1963, a soumis un questionnaire de 13 items (portant sur les domaines sécurité, estime, social, autonomie, auto-actualisation) à 1916 managers. Les résultats montrent qu'il y a une relation entre le niveau hiérarchique et l'importance du besoin. Les managers de haut rang donnent une importance plus grande à l'autonomie et à la réalisation que les managers de rang inférieur. On ne relève pas de différences pour les autres besoins.

Voici à titre de documentation les 13 thèmes abordés dans le questionnaire de Porter :

#### Sécurité

- + sentiment de sécurité dans sa position

#### Social

- + possibilité de donner de l'aide à autrui
- + possibilité de développer des amitiés.

### Estime

- + sentiment d'estime de soi qu'on peut obtenir dans un poste comme celui occupé par le sujet
- + prestige de la position occupée dans la compagnie
- + prestige à l'extérieur.

### Autonomie

- + autorité accordée à la position
- + possibilité de penser et d'agir de façon indépendante
- + possibilité de participer à la fixation des buts et objectifs
- + possibilité de participer à la détermination des méthodes et procédures.

### Actualisation

- + possibilité de croissance et de développement personnel
- + sentiment d'accomplissement qu'une personne obtient dans la position du sujet (possibilité d'utiliser ses capacités uniques)
- + sentiment d'accomplissement valable.

- Une autre étude de Porter publiée en 1962, utilisant l'échelle décrite ci-dessus, a porté sur 1958 cadres de 5 niveaux différents. On a demandé aux sujets de travailler les 13 items d'après les 3 questions suivantes :

- o Dans quelle mesure êtes-vous, maintenant satisfait, par rapport à ce trait ?
- o Dans quelle mesure devrait-il être satisfait ?
- o Est-ce important pour vous ?

On constitue une échelle en soustrayant les réponses à la première question de celles qui ont été données à la deuxième. Les résultats montrent que les "déficits" augmentent au fur et à mesure que l'on descend la hiérarchie. Les deux besoins d'ordre supérieur semblent être les plus importants.

- Une troisième étude de Porter a porté sur 64 cadres inférieurs et 75 cadres moyens de 3 industries.

Les résultats montrent :

- o que la position hiérarchique est importante dans le degré de satisfaction des besoins hiérarchiques ;
- o que les besoins d'estime, de sécurité et d'autonomie sont plus souvent satisfaits chez les cadres moyens que chez les cadres inférieurs ;
- o que les besoins d'autonomie et d'actualisation sont les moins satisfaits partout ;
- o que les besoins d'actualisation et de sécurité sont partout les plus importants (voir méthode utilisée dans le rapport de l'étude précédente).

Les résultats de ces trois études ci-dessus semblent confirmer assez bien la théorie de Maslow. Il y aurait une hiérarchie de besoins. Il semblerait y avoir une liaison entre la manifestation d'un besoin et le niveau hiérarchique. Mais on note, dans la 3<sup>e</sup> étude, le fait que la sécurité et l'actualisation sont deux besoins très importants. Ils ne sont cependant pas au même niveau dans la hiérarchie de Maslow.

Voyons encore une étude de Rousson. Partant de la conception de Maslow, il a dérivé 9 hypothèses opérationnelles spécifiques dont 7 ont été testées sur 1135 employés et cadres d'une grande entreprise de type administratif, à l'occasion d'un sondage d'opinions.

Voici, à titre d'exemple, 2 de ces hypothèses :

hyp. 1 Dans leur travail, les employés ayant une éducation inférieure au bachelier valorisent plus les aspects relatifs au salaire, à la sécurité et aux contacts sociaux que les employés ayant un diplôme équivalent ou supérieur au bachelier. En revanche, ces derniers accordent une importance plus grande que les premiers aux aspects de leur travail qui ont trait à la réalisation de soi.

hyp. 2 L'importance des divergences entre les aspects recherchés dans le travail et les aspects caractéristiques du travail actuel est liée au degré d'insatisfaction.

Quatre de ces hypothèses sont pleinement vérifiées et deux le sont au moins partiellement. Un test complémentaire serait nécessaire.

A la réflexion, les hypothèses posées ont bien trait aux problèmes de la motivation, mais elles ne peuvent constituer qu'une approximation de la théorie de Maslow. Ainsi que cela a été noté à la page 30 de l'étude citée, une méthodologie particulière devrait être mise en place.

Les hypothèses de Rousson traitent plutôt de la complexité de la structure de la satisfaction et de la motivation. Une réinterprétation des résultats pourrait se faire dans ce sens.

Les études rapportées ci-dessus ont le grand défaut de ne pas prendre en compte l'évolution, le temps. Plusieurs études récentes ont introduit ce dernier facteur.

- Lawler & Suttle ont étudié 187 cadres de niveau moyen. Ils ont utilisé le questionnaire de Porter ; deux prises d'information ont eu lieu : pour un groupe à 6 mois de distance et pour un deuxième à 12 mois. Les corrélations sont faibles entre les deux prises d'information, ce qui ne donne que peu de support à la théorie hiérarchique de Maslow. Pour ces auteurs, il semblerait qu'on peut se contenter de deux niveaux :

- la base biologique
- Les autres besoins.

- Dans une étude remarquable, Hall et Nougain mettent aussi en cause la théorie hiérarchique.

Les auteurs ont pu suivre 49 jeunes cadres dans leur évolution, pendant 5 ans.

Chaque année, ces cadres ont été interviewés pendant plusieurs heures et les contenus ont été analysés de façon à éviter tout biais dus au codage. Quatre types de besoins ont été retenus :

- . l'auto-actualisation
- . l'estime et la réussite (achievement)
- . l'affiliation
- . la sécurité.

Chaque "besoin" a été codé pour la force avec laquelle il se manifeste et pour le degré auquel il était satisfait.

Des analyses corrélationnelles statiques et dynamiques ont été faites.

Pour l'analyse statique, on a corrélé, pour chaque année, le degré de satisfaction de chaque besoin avec sa force. Théoriquement, on aurait dû obtenir des corrélations élevées entre le degré de satisfaction d'un besoin et la force du suivant. Or ce n'est pas le cas. Les corrélations ne sont - dans l'ordre des besoins donnés plus haut - que de .18, .23 et .10. Ces corrélations ne sont que peu ou pas significatives. De plus, elles ne sont pas plus élevées que les autres corrélations. Au contraire.

En revanche on note deux corrélations significatives :

- . la corrélation entre la satisfaction du besoin d'estime et de réussite et la force de ce besoin (.54) ;
- . la corrélation entre la satisfaction de l'auto-actualisation et la force du besoin d'estime et de réussite (.36).

L'analyse dynamique était basée sur le changement dans la satisfaction d'un besoin d'une année à l'autre corrélé avec le changement de force du besoin supérieur.

On retrouve ici les mêmes phénomènes que pour l'analyse statique.

Une analyse introduisant le succès (mesuré par le salaire et la promotion) a montré que, pour les 2 groupes (bon succès ou succès faible), la force du besoin de sécurité diminue alors que la force des autres besoins augmente, sans qu'il y ait vraiment de différences significatives entre les deux groupes. En revanche, la satisfaction de chaque besoin croît pour le groupe qui a du "succès" alors qu'elle est stationnaire ou baisse pour l'autre groupe.

Ces résultats, brièvement résumés, infirment la théorie hiérarchique des besoins.

Hall et Nougain suggèrent qu'il y a des stades dans la vie des sujets, stades basés sur ce qui concerne les sujets. Dans une première phase, c'est la sécurité qui compterait. Dans une deuxième, ce serait la promotion et le succès, etc...

Ainsi, selon les auteurs, ceux qui ont eu le moins de succès étaient ceux qui, au début, recherchaient le plus la sécurité (cette constatation de Hall et Nougain est confirmée par plusieurs études).

Cette remarque ne semble pas devoir confirmer l'hypothèse de Hall et Nougain. Elle semble indiquer que certaines "crispations" d'un sujet pour sa sécurité (safety) peuvent être préjudiciables à sa carrière.

La théorie de Maslow ne semble donc pas résister à l'épreuve dynamique.

Du point de vue théorique, l'approche de Maslow semblait cependant séduisante, dans le sens qu'elle répondait assez bien aux questions posées en début de chapitre. L'épreuve de Hall et Nougain nous semble cependant plus forte que les autres évidences expérimentales. La théorie de Maslow implique une approche dynamique. Les tests de Porter sont statiques et les différences constatées peuvent s'expliquer, par exemple, par les opportunités qu'offre le milieu.

### d3. Alderfer.-

Alderfer, après une étude fouillée, a proposé la théorie ERG qui peut être considérée comme une révision de celle de Maslow.

Elle se fonde sur trois types de besoins :

- E - les besoins d'existence
- R - les besoins de relation
- G - les besoins de croissance (growth)

Se référant à Maslow, mais aussi à Freud et Lewin, l'auteur développe l'idée que la frustration peut augmenter la motivation ou conduire à une régression.

Réinterprétant alors diverses études, il fait les propositions suivantes :

Si		Désirs
E -	→	E +
E +	→	R +
R -	→	E +
R +	→	R +
R +	→	G +
G -	→	R +
G +	→	G +

Ces propositions doivent être interprétées comme suit :

- . le signe moins dans la première colonne signifie : pas satisfait et le signe + signifie satisfait.
- . le signe + dans la deuxième colonne signifie besoin en action.

Ainsi la première proposition se lit comme suit :

Si E (existence : argent, sécurité) n'est pas satisfait,  
E sera désiré plus fortement.

Cette étude d'Alderfer correspond, en particulier, à une constatation de Hall et Nougain : la corrélation constatée entre la satisfaction du besoin de réussite et d'estime et la force de ce besoin, tant dans l'analyse statique que dans l'analyse dynamique.

#### d4. Herzberg.-

Cet auteur a abordé explicitement l'étude du couple satisfaction-motivation selon une méthode, dérivée des incidents critiques, directement appliquée aux situations de travail.

Au départ, une enquête a été conduite dans neuf entreprises de type et de localisation divers, par interview de plus de 200 personnes. Dans une première phase, on demanda à chaque interviewé d'évoquer des expériences effectives et des occasions où il s'est senti particulièrement bien au travail (ou particulièrement mal). Après ce premier récit, l'enquêteur en demanda un second, de signe opposé.

Les résultats obtenus indiquent une différence entre ce qui détermine l'insatisfaction du travailleur et ce qui lui assure une certaine satisfaction.

Ainsi, les facteurs : accomplissement, considération obtenue, nature de la tâche, responsabilité assumée, promotion apportent surtout de la satisfaction quand ils sont présents. Leur absence est rarement évoquée comme source d'insatisfaction.

En revanche, la politique de l'entreprise, la compétence de l'encadrement, le salaire, les conditions de travail sont des facteurs dont la carence apporte de l'insatisfaction, alors que la présence n'apporte pas beaucoup de satisfactions, sauf pour le salaire. Mais une augmentation de salaire peut avoir une signification, non seulement matérielle, mais symbolique : reconnaissance, considération.

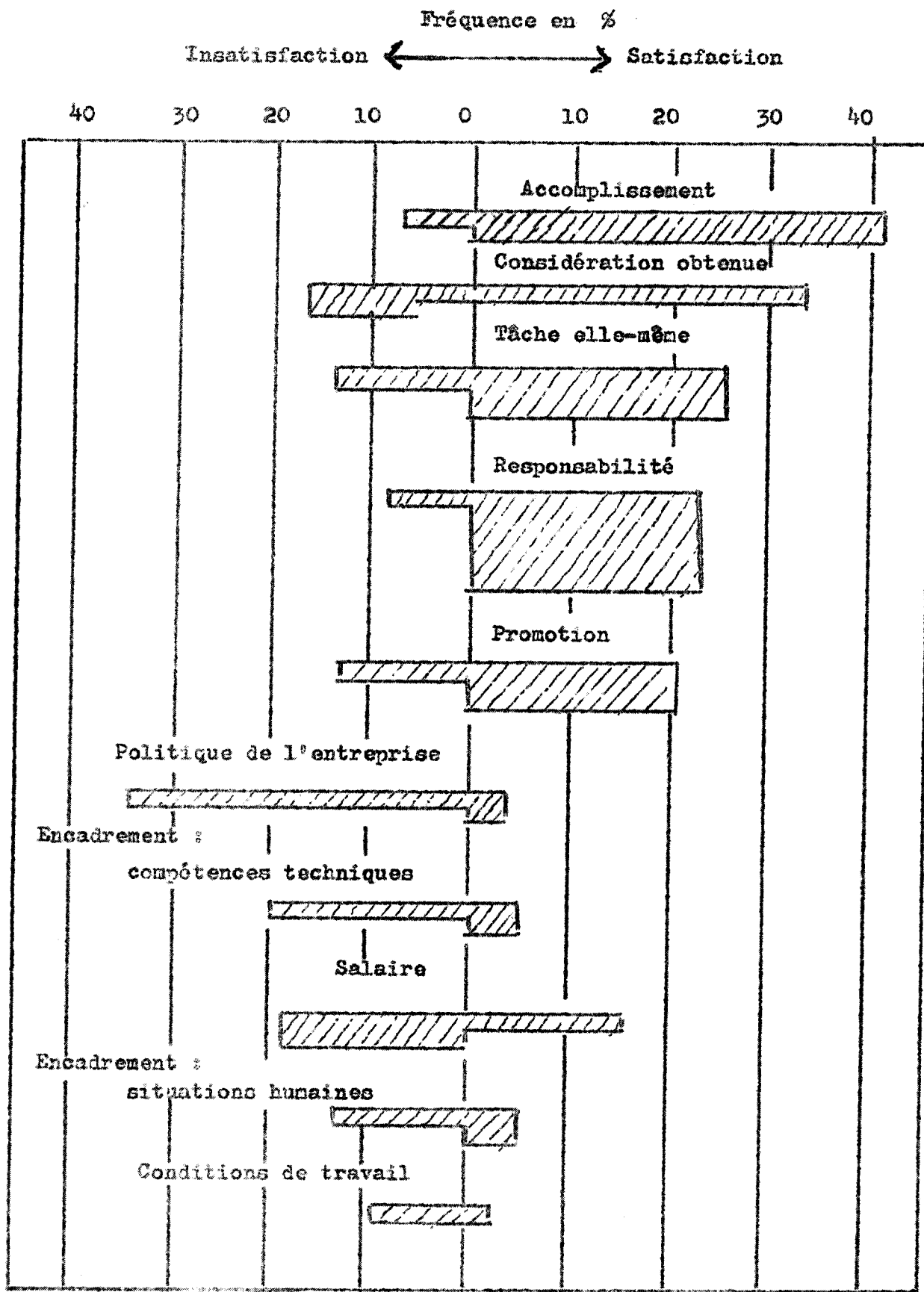


Tableau illustrant les résultats de Herzberg

La longueur des bandes donne une indication de durée du sentiment.

Les premiers facteurs sont nommés facteurs de motivation ou motivateurs. Les seconds sont des facteurs d'hygiène ou hygiologiques. Ainsi, selon leur situation, les individus seraient soit des chercheurs de facteurs d'hygiène, soit des chercheurs de facteurs de motivation.

Les individus exposés aux manques "hygiologiques" valoriseront les facteurs d'hygiène. Ceux qui ont dépassé ce stade ou qui ont un travail riche de potentialités seront à même de rechercher des satisfactions dans le second type d'éléments. Mais ce fait n'exclut nullement leurs craintes de voir leur quête freinée par les éléments de la situation. Ils seront insatisfaits lorsque ces embûches apparaîtront.

Nous avons là une dualité qui n'est pas très éloignée de celle que propose Crozier. Peut-être y a-t-il des ponts entre les deux théories.

Les conséquences de cette théorie, si elle était entièrement vérifiée, constitueraient un véritable problème social. Comme le relèvent Muller et Silberer, "cette association entre facteurs de satisfaction et facteurs d'insatisfaction pose des problèmes considérables. Elle restreint considérablement les champs des interventions possibles dans la vie industrielle. Certes, on peut toujours améliorer les conditions ambiantes du travail, l'ensemble des atmosphères... Mais peut-on de même donner au travail lui-même, quel qu'il soit, la valeur positive qui serait nécessaire pour qu'il y ait source de satisfaction, c'est-à-dire pour qu'il permette à l'individu de s'accomplir personnellement ?" (p.352)

Herzberg, dans un article de la Harvard Business Review (voir bibliographie), tire un certain nombre de conclusions des recherches de son équipe, en essayant de répondre au problème ci-dessus.

Dans un premier temps, il explique que les techniques habituellement employées pour motiver les travailleurs ne peuvent qu'être vouées à l'échec : augmentation du revenu, avantages sociaux, participation, etc... Tous ces éléments ne sont que des facteurs d'hygiène. Il faut utiliser des motivateurs et, partant, modifier le travail lui-même.

Au lieu de "pousser" ou de "tirer" le travailleur il convient, dit Herzberg, de faire en sorte qu'une génératrice s'installe "dans" le travailleur. L'enrichissement des tâches permettra de développer des jobs attractifs au point qu'il ne sera plus nécessaire ni de "pousser", ni de "tirer" l'employé (on fait allusion, ici, à la théorie du bâton et de la carotte). Pour ce faire, Herzberg développe une série de principes devant présider à l'enrichissement des tâches : Il faut :

1. retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire la possibilité de vérification ;
2. accroître l'obligation qu'a l'individu de répondre de son propre travail ;

3. donner à l'individu une unité naturelle et complète de travail (module, division, etc...)
4. accorder plus d'autorité à un employé dans son travail ; liberté d'action ;
5. faire parvenir les rapports périodiques au travailleur lui-même plutôt qu'à son surveillant ;
6. ajouter de nouvelles tâches plus difficiles ;
7. assigner à des individus des tâches spécifiques ou spécialisées ce qui leur permet de devenir experts.

Deux points intéressants doivent être relevés dans la théorie de Herzberg :

- son analyse de la motivation conduit à des vues opérationnelles : son projet d'enrichissement des tâches peut servir de cadre théorique et de référence à maintes réalisations concrètes (voir l'ouvrage de Maher, celui de Paul et Robertson, etc...) ;
- dans les conclusions qu'il tire de son analyse, le problème politique de la participation est évincé, comme ne correspondant pas au problème.

Il semble donc que l'approche de Herzberg n'est pas exempte d'un a priori idéologique et politique. Toutes les revendications de participation sont évincées un peu légèrement. Cela n'empêche que Herzberg et sa théorie ont eu un retentissement considérable. Peut-être a-t-il contribué à déclencher un mouvement d'importance dans le design des emplois.

Mais une question se pose. Que vaut, scientifiquement, l'approche en question ?

Elle a été stimulante pour la recherche. De nombreuses études la confirment ; une proportion équivalente l'infirme et un troisième groupe de travaux la confirme (ou l'infirme selon le parti de l'auteur) partiellement.

La querelle porte sur la question de savoir si le couple satisfaction-insatisfaction constitue une seule dimension (chaque facteur serait à la fois facteur de satisfaction et facteur d'insatisfaction ; le salaire, la relation avec les subordonnés, avec les chefs, etc... mais qu'en est-il de la motivation ?) ou deux dimensions, comme le propose Herzberg.

Voici les résultats de quelques études :

- Hill a étudié la satisfaction de 2 groupes de femmes de l'industrie électronique.

Dans un premier groupe de 2159 femmes employées à des travaux d'assemblage et de câblage, on a observé que 21% des ouvrières étaient généralement non satisfaites de leur travail. Les sources principales de cette insatisfaction tenaient à des aspects spécifiques des conditions de travail, à la formation, aux

communications avec la direction, à des questions de salaire et à la nature du travail lui-même.

On note aussi que l'âge, la durée de service et la situation familiale ont des relations significatives avec la satisfaction.

Sur un échantillon de 236 personnes ayant abandonné leur travail, 35% étaient insatisfaites au moment du départ. On a constaté, chez elles, que la seule source déterminante de non satisfaction était en rapport avec la frustration qu'elles éprouvaient à cause de la nature routinière du travail qui leur était demandé.

Cette recherche peut aller dans le sens de la théorie de Herzberg. Les personnes qui partent sont celles qui semblent les plus frustrées du point de vue des motivateurs. Ces personnes vont-elles chercher un travail plus riche ? La recherche des orientations et contenus des nouveaux jobs constituerait une étude intéressante.

- Bloom et Barry étudient une population noire aux USA, dans le but de tester la théorie de Herzberg. On constate une nette prédominance de la motivation hygiologique. Doit-on pour cela refuser la théorie ? L'étude ne semble pas claire à ce propos.
- Friedlander étudie des cols blancs et des cols bleus. Il compare les travailleurs productifs et les travailleurs moins productifs.

Les seconds semblent rechercher, dans leur travail, de l'avancement et un certain environnement social. Les premiers semblent rechercher davantage les aspects intrinsèques du travail et, ensuite seulement, la "reconnaissance" et la qualité de l'environnement social.

L'âge joue un rôle dans l'importance des diverses motivations. Avec l'âge, le travail devient plus important pour les travailleurs les plus productifs, mais il le devient moins pour les autres.

Cette recherche confirme partiellement la théorie de Herzberg, mais une variable modératrice doit intervenir : l'âge. Ce n'est qu'en considération de cet élément que l'intérêt du travail lui-même devient significatif pour la productivité.

- Myers a conduit une enquête dont les résultats ont été analysés selon l'idée de Herzberg. Pour un sous-groupe de "savants", le travail apparaissait comme une source de satisfaction alors que les questions de responsabilité avaient provoqué maintes déceptions.

Pour un sous-groupe d'ingénieurs, l'avancement apparaissait comme la principale source de satisfaction (et était, à ce titre, recherché) dans le travail. La responsabilité jouait le même rôle que pour les savants. Les contremaîtres avaient approximativement les mêmes sources de satisfaction que les ingénieurs, mais se plaignaient de leurs salaires. Les techniciens estimaient que leur salaire était insuffisant et leur travail insatisfaisant (impression de faire le "sale boulot" des savants). Des femmes ayant une tâche de manœuvres trouvaient une certaine satisfaction dans le style de commandement, mais souffraient d'un manque de "reconnaissance" et de sécurité dans l'emploi.

A première vue, cette étude semble confirmer la théorie bifactorielle. Mais la catégorie professionnelle semble jouer un rôle médiateur important.

- Hinton a analysé 22 études portant sur la théorie de Herzberg. Seule deux ou trois études confirment nettement la théorie. Mais Wernimont (cité par Hinton) conclut que les motivateurs et les facteurs d'hygiène peuvent tous les deux être source de satisfaction et d'insatisfaction. De même (autre exemple), Burke (cité par Hinton) dit que les 2 concepts de la théorie bifactorielle ne sont ni unidimensionnels, ni des constructs indépendants.

Hinton lui-même conduit une étude portant sur la méthodologie de Herzberg et conclut que les mesures utilisées ne constituent en aucun cas une mesure fidèle de la satisfaction au travail. Il est vrai que l'étude n'a pas été faite avec des sujets réellement employés dans le monde du travail, mais avec des étudiants.

- House et Wigdor ont, de leur côté, analysé 23 études et réanalysé le travail de Herzberg. Ils écrivent, en particulier, que "bien que beaucoup des aspects intrinsèques du travail apparaissent souvent comme des éléments motivateurs, la possibilité de s'accomplir (achievement) et la reconnaissance par autrui sont aussi souvent identifiées comme des sources d'insatisfaction. De fait, l'achievement et la reconnaissance sont plus souvent identifiées comme source d'insatisfaction que les conditions de travail et les relations avec les supérieurs".

House et Wigdor indiquent aussi que la tentative de séparer les deux types de facteurs requiert une définition arbitraire de la classification entre motivateurs et éléments d'hygiène.

Les conclusions qu'ils tirent sont les suivantes :

- a) Un facteur donné peut causer de la satisfaction à un individu et de l'insatisfaction à un autre individu. Les variables qui déterminent si un facteur donné va être une source de satisfaction ou non semblent être les suivantes :
  - le travail ou le niveau d'occupation (voir en particulier Myers et Doll & Gunderson)
  - l'âge des sujets
  - le sexe
  - la culture
  - l'éducation
  - la position du répondant dans son groupe ;
- b) Un facteur donné peut causer de la satisfaction et de l'insatisfaction dans un groupe donné ;
- c) Les facteurs intrinsèques (motivateurs au sens de Herzberg) sont les plus importants à la fois pour la satisfaction et l'insatisfaction ;

d) Ces conclusions semblent montrer que la théorie bi-factorielle constitue une sur-simplification des relations entre motivation et satisfaction, et des sources de la satisfaction et de l'insatisfaction du travail.

- Brémond cite une étude de Even qui, faisant l'analyse factorielle d'un questionnaire d'attitudes de 50 items, trouva que certains facteurs agissaient en direction opposée de celle prédite par la théorie, alors que d'autres participaient aussi bien à la satisfaction qu'au mécontentement.
- Une étude de King porte sur la signification exacte de la théorie de Herzberg. Contrairement à ce que l'on croit, cette théorie, telle que formulée par ses auteurs, peut être interprétée de 5 façons au moins :
  - version 1.- Les motivateurs contribuent plus à la satisfaction qu'à l'insatisfaction. Cette version est confirmée par les données brutes de Herzberg et par quelques autres études.
  - version 2.- Les motivateurs combinés contribuent plus à la satisfaction que tous les facteurs hygiologiques et inversement. Cette théorie qui pourrait être celle de Herzberg est, en général, confirmée par les travaux de Herzberg.
  - version 3.- Chaque motivateur contribue plus à la satisfaction qu'à l'insatisfaction, l'inverse serait vrai pour les facteurs d'hygiène. En général confirmé.
  - version 4.- Chaque motivateur contribue plus à la satisfaction que n'importe quel facteur hygiologique. Pas d'expériences sur ce point.
  - version 5.- Les motivateurs contribuent à la satisfaction seulement et les facteurs d'hygiène à l'insatisfaction. Peu ou pas de données.

King relève une quinzaine d'études qui confirment plus ou moins bien les versions 1, 2 et 3.

King soulève aussi un problème méthodologique.

On a, en particulier, reproché le codage post hoc des interviews, de même que l'interprétation des tests. King montre que, dans certaines études où le sujet effectue lui-même le codage, seule la version 1 peut être confirmée. Par ailleurs, la technique des "self-reports" peut être biaisée par une attitude défensive qui est inhérente à ce genre d'études.

Si on essaie une synthèse, on pourra relever qu'il semble bien :

- que des biais techniques affectent les expériences portant sur la théorie bifactorielle ;
- que la méthode employée par Herzberg est la seule à vraiment confirmer l'hypothèse de départ ;
- que les notions de satisfaction et de motivation ne sont pas parfaitement précisées ou distinguées ;

- que certains aspects comme le salaire ou l'avancement sont difficiles à situer dans l'un ou l'autre secteur ;
- que la théorie ne rend pas compte de la complexité de la réalité (voir, à ce sujet, Burke cité par Brémont).

Compte tenu de l'a priori idéologique déjà signalé, on peut conclure que la théorie de Herzberg est d'un apport médiocre, scientifiquement.

#### d5. Tentatives de synthèse entre la théorie de Maslow et la théorie de Herzberg.

- Wolf prétend que la théorie unidimensionnelle est correcte quand elle prétend que chaque élément peut être à la fois source de satisfaction et d'insatisfaction. La théorie bi-factorielle est aussi correcte quand elle prétend que les "motivateurs" sont des déterminants plus puissants de la satisfaction que les éléments d'hygiène (ou de contexte par opposition au contenu).

Un individu cherchera à satisfaire ses besoins "en activité" ou "en érection" (Janet) en ignorant les besoins de niveau moindre, déjà satisfaits, et les besoins d'ordre plus élevé qui n'ont pas encore émergé.

L'insatisfaction résulterait alors de la frustration de la satisfaction d'un besoin activé ou de l'interruption ou de la menace d'interruption de la satisfaction des besoins précédemment satisfaits. La satisfaction résulterait de "l'assouvissement" d'un besoin actif. Mais la satisfaction serait plus grande lorsqu'un besoin non satisfait précédemment le devient, que lorsqu'un besoin satisfait précédemment continue à l'être.

La motivation pour le travail se produit lorsqu'un individu perçoit une occasion de satisfaire un besoin activé par des comportements relatifs à ce travail, et la force de cette motivation est fonction de l'estimation que l'individu fait de la probabilité d'occurrence des effets des comportements relatifs à l'emploi.

Compte-tenu de ce qui précède, on dira que, pour les personnes dont les besoins de niveau élevé sont activés, les éléments de contexte ne joueront que peu ou pas de rôle dans l'augmentation de la satisfaction. En revanche, ces éléments de contexte pourront être liés à une insatisfaction certaine, s'il arrive que leur satisfaction soit menacée. Pour ces mêmes personnes, les éléments de contenu seront fortement liés aussi bien à une augmentation qu'à une diminution de la satisfaction, le niveau de satisfaction fluctuant directement avec le degré d'assouvissement des besoins d'ordre élevé correspondants<sup>\*)</sup>

Cette théorie est intéressante, non seulement parce qu'elle essaie de faire une synthèse entre Maslow et Herzberg, mais aussi parce qu'elle utilise de façon claire et différenciée les concepts de satisfaction et de motivation. Toutefois, on notera d'une part que cette conception est uniquement théorique (il n'y a pas de support empirique direct)

---

\*) Pour le résumé de la théorie de Wolf, nous avons suivi assez étroitement le rapport qu'en fait Brémont.

et, d'autre part, que la distinction entre facteurs de contenu et de contexte, de même que le concept de hiérarchie sont maintenus "intacts", alors que les études que nous avons relevées plus haut sont nettement critiques à cet égard.

- Soliman entreprend, lui aussi, de concilier les deux tendances théoriques que nous avons déjà relevées. Il arrive aux conclusions suivantes :

+ La reproduction exacte de la technique de Herzberg conduit aux résultats proposés par Herzberg. Les résultats sont donc bien fonction de la méthodologie. Soliman est cependant moins catégorique que Herzberg : motivateurs et facteurs d'hygiène contribuent tous les deux à la satisfaction et à l'insatisfaction.

+ La nature de l'environnement organisationnel est une variable importante dans les liens qui existent entre motivateurs et facteurs d'hygiène d'une part, et la satisfaction globale d'autre part.

Cet environnement doit être conçu lui-même comme un continuum allant d'un maximum de possibilités de satisfaction des besoins jusqu'à un minimum ne permettant d'en satisfaire aucun.

+ Si l'environnement est tel qu'il peut permettre d'assouvir les besoins, il apparaît que les motivateurs sont des sources puissantes de satisfaction. Plus les besoins seront satisfaits, plus la satisfaction sera grande.

En liaison avec la théorie d'Alderfer, on peut ajouter que la motivation à la recherche de ces satisfactions sera d'autant plus grande qu'il y aura eu des satisfactions antérieures.

Dans un tel environnement positif, il semble, selon Soliman, que les facteurs d'hygiène sont des sources moins importantes de satisfaction. A partir d'un certain niveau, la satisfaction tend à plafonner.

+ Dans un environnement neutre, tous les besoins (motivationnels ou d'hygiène) sont directement liés à la satisfaction.

+ Il semblerait donc que si l'organisation n'offre pas la possibilité de satisfaire tous les types de besoins, les individus ressentent davantage les besoins correspondant aux éléments d'hygiène, qui deviennent alors une source plus puissante de mécontentement que les autres. Mais si, à l'inverse, l'organisation offre la possibilité de satisfaire tous les types de besoins, ceux qui correspondent aux motivateurs deviennent dominants et sont une source de satisfaction plus puissante que les autres.

L'approche de Herzberg, celle de Wolf, et celle de Soliman décrivent l'homme comme un chercheur de satisfactions. Et si l'on suit le dernier auteur cité, le milieu donnerait au sujet des indications sur la quête possible. La motivation résulterait donc d'une relation sujet-milieu.

Ce relativisme de Soliman pose cependant un problème. L'individu a une histoire et il a peut-être appris à satisfaire des besoins d'un certain ordre. Son environnement peut changer et lui donner moins d'occasions de satisfaction. Dans ce cas, il est presque certain que le sujet éprouvera des frustrations qui le conduiront probablement à rechercher d'autres issues, des alternatives comme le disent March et Simon (voir plus bas).

#### d6. Quelques remarques sur les théories des besoins.-

Avant d'aborder l'étude plus approfondie de quelques besoins particuliers, nous allons nous interroger sur quelques thèmes relatifs aux classifications de besoins.

##### Doit-on postuler les besoins ?

Vroom (1964) ne part ni du besoin, ni du drive. Il dit simplement que certains objets-buts (outcomes) ont une valeur s'ils conduisent à d'autres résultats valorisés. Il ne dit rien de ce qui cause cette valeur, ni des outcomes qui peuvent être valorisés. Cette position, comme le dit Lawler III, sacrifie la valeur prédictive de la théorie, dans la mesure où, à l'avance, on ne peut dire ce qui va être valorisé. Lawler montre en revanche ce que peut apporter cette approche en donnant l'exemple suivant (p.30) : il est connu que le salaire est souvent valorisé parce qu'il conduit à un certain prestige. La théorie de Vroom, à partir de ce qui précède, peut seulement nous dire que si le prestige devient moins important, il en sera de même pour le salaire. En revanche, poursuit Lawler, la théorie de Maslow peut prédire les conditions qui vont affecter l'importance du prestige, à savoir la satisfaction des besoins d'ordre inférieur.

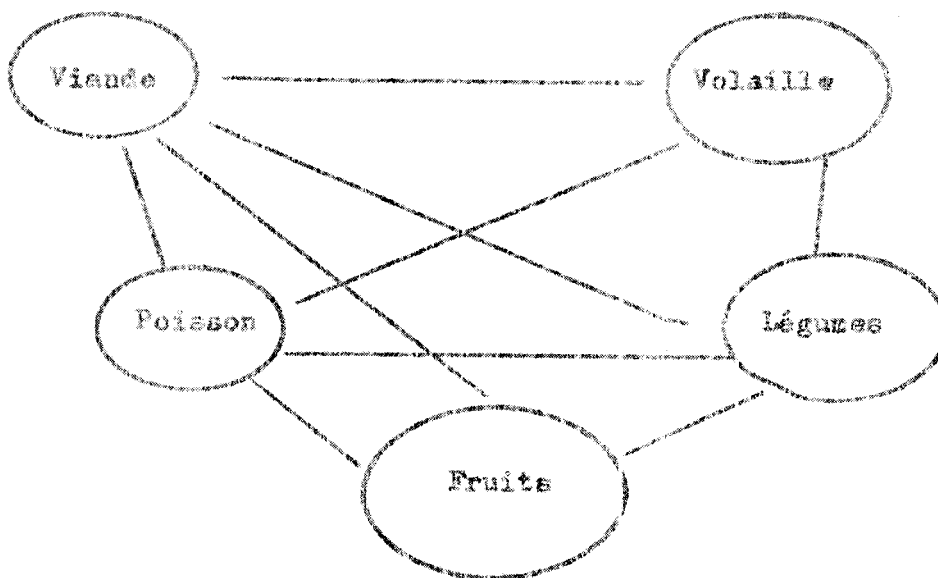
Postuler un besoin ou un drive semble donc utile à la prédiction.

##### Le problème de l'innéité.

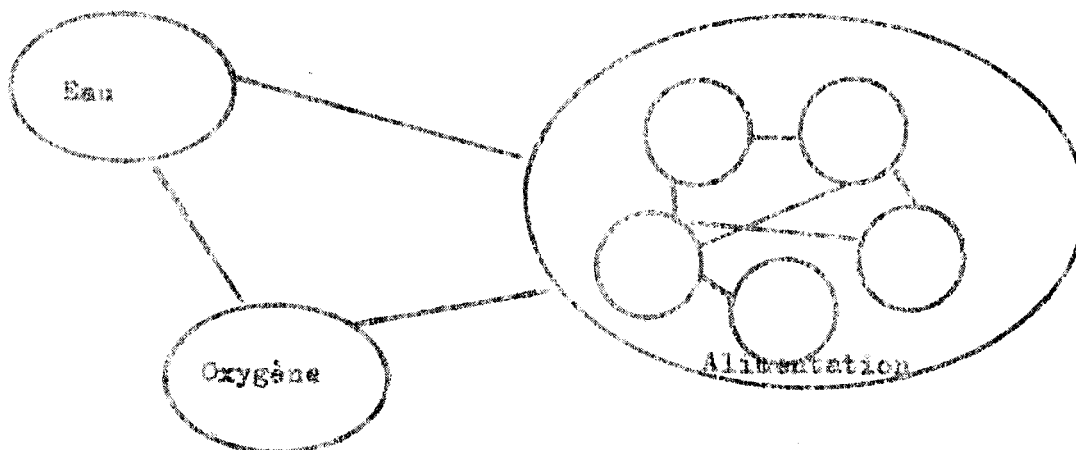
Ce problème est d'importance, comme nous avons pu le voir en étudiant les besoins sociaux dans le chapitre I. Mais le fait de travailler avec des adultes dont la structure de besoins est déjà, en grande partie, établie relativise la question. Toutefois on relèvera qu'un besoin inné sera plus répandu qu'un besoin acquis. Mais les besoins innés s'expriment aussi dans des formes sociales déterminées susceptibles de variations.

##### Combien en-a-t-on de besoins ?

La question est vaste. Nous ne pensons pas qu'elle soit susceptible d'une réponse unique. Le problème est en fait une question de niveau de groupement. Dans cette perspective, un besoin correspondrait à un cluster de résultats recherchés (outcomes). Mais alors comment procéder aux regroupements impliqués ? Il nous semble que la seule réponse possible est que le niveau de groupement doit répondre aux besoins de l'analyse et de la recherche. À titre d'exemple, nous allons reproduire 2 figures proposées par Lawler.



A. Un cluster dit d'alimentation



B. Un cluster dit : besoins d'existence.

(Voir p. 33)

Ces schémas ne sont que des illustrations. Chaque case, selon les besoins de la recherche, pourrait encore être subdivisée.

Dans cette perspective, les listes d'Alderfer, de Maslow, etc... constituent seulement des niveaux de regroupement. Lawler, que nous avons déjà cité dans ce paragraphe, propose la liste suivante :

- Les besoins d'existence (sexe, faim, soif, oxygène)
- Le besoin de sécurité
- Le besoin social
- Le besoin d'estime et de réputation
- Le besoin d'autonomie ou de liberté
- Le besoin de compétence et d'auto-actualisation.

Il a construit cette liste, dit-il (p.32), en pensant aux organisations et au critère "d'équi-attractivité" des composants.

#### Y a-t-il une hiérarchie ?

La hiérarchie entre les différents types de besoins n'est pas claire. En analysant la théorie de Maslow, nous avons cité une étude de Lawler et Suttle qui concluent à une hiérarchie à deux niveaux: les besoins de base ou biologiques et les autres. Il semble que lorsque la faim s'installe chez les gens, ils ne pensent guère qu'à l'alimentation. Smith cite une étude de McClelland et Atkinson qui ont demandé "à 108 candidats pour la Marine, de regarder des stimuli ambigus projetés sur un écran faiblement éclairé. On leur dit ce qu'ils doivent y voir : "trois objets sur une table" ou bien "tous les gens sur l'image se réjouissent, que font-ils?" Parmi les marins, 44 prennent part à ce test une heure après le repas, 24 le font quatre heures après, et 40 seize heures après leur dernier repas. Plus ils sont affamés, plus ils voient des objets en relation avec l'alimentation." (p.24).

#### Un objet-but peut-il satisfaire plusieurs besoins ?

Cette question posée par Lawler peut recevoir une réponse positive.

Prenons l'exemple du salaire. Le revenu qu'on reçoit de son travail peut conduire, entre autres, aux satisfactions suivantes :

- besoins de base (indirectement)
- sécurité
- prestige
- sentiment de se réaliser
- etc...

. . .

On notera enfin qu'il existe des différences individuelles dans la force des besoins. Elles naissent des expériences antérieures de la personne, de son environnement actuel, de ses perspectives, de son évolution. Des changements dans l'importance des besoins sont possibles. Mais il faut tenir compte de l'influence de l'hérédité et des expériences de l'enfance. Dans l'organisation, il est possible de créer des situations permettant à certains besoins de jouer et de se développer. L'enrichissement des tâches de Herzberg va dans ce sens. Nous verrons plus loin, avec McClelland, comment le besoin d'accomplissement peut se développer.

#### e. De quelques besoins particuliers.-

Nous allons étudier dans ce paragraphe les besoins d'affiliation, de performance (achievement), de compétence, de pouvoir et d'auto-actualisation.

e.1. Le besoin d'affiliation.-

Nous avons déjà évoqué ce besoin dans le chapitre 1 lorsque nous avons parlé de l'attachement. Nous l'avons retrouvé avec Murray. C'est un sujet beaucoup étudié. En 1952, sous la direction de McClelland, Shipley et Veroff ont étudié une méthode projective pour mesurer ce besoin (nAff). Le dépouillement des histoires données par les sujets sur la base de planches TAT s'est fait selon certains critères dont l'imagerie utilisée. Les éléments de cette imagerie peuvent être classés dans les catégories suivantes :

- éléments d'histoires relatifs à un rejet, au fait d'être ignoré ;
- éléments liés à la solitude ;
- éléments liés à la perte d'une personne aimée ;
- éléments liés à la séparation psychologique ;
- éléments liés à l'absence d'amour réciproque ;
- éléments de "réparation" : se repentir ; changer sa façon pour ne pas perdre un contact, etc...

Globalement, on considère que l'imagerie affiliative est présente quand, dans l'histoire, il y a des énoncés qui indiquent qu'une personne est séparée d'une autre, est concernée par cela ou encore est concernée par une séparation possible (p.86).

L'hypothèse des recherches en question semble donc être que le besoin se révélera indirectement, par des manifestations de non-satisfaction. Le sujet qui se trouve privé d'une satisfaction la projettera dans une situation de test comme celle qu'implique le TAT.

En 1959, Schachter (cité par Madsen, p.385) a publié un ouvrage intitulé The Psychology of Affiliation. Il y étudie en particulier la relation entre l'anxiété et la tendance affiliative. Les sujets expérimentaux ont été mis dans une situation génératrice d'anxiété (menaces de chocs électriques) et autorisés à choisir entre attendre l'expérience seul ou en compagnie. La plupart des gens ont choisi d'être avec d'autres personnes (même inconnues) se trouvant dans la même situation, plutôt qu'avec des individus étrangers à l'expérience. Schachter estime que cela signifie que la compagnie réduit l'anxiété. On remarquera que le choix de la compagnie d'autrui se fait même si toute communication verbale est prohibée.

Un groupe de marins américains furent faits prisonniers en Corée du Nord, en 1968 (Incident du Pueblo). Plusieurs auteurs, dont Ford (C) ont étudié les rescapés d'une captivité assez sévère. On peut lire, dans un compte-rendu de Ford : "Il devint apparent que le groupe a joué un rôle de soutien important, grâce à des leaders naturels qui se sont révélés dans chacune des chambres où les prisonniers avaient été consignés au hasard. Les membres de l'équipe voyaient cette pièce comme un havre..." (pp.235-236).

Le groupe et les échanges à propos de tous les sujets importants (leurs geoliers, leur libération, l'amour, le pays, etc...) semblent avoir joué un rôle considérable dans le maintien d'un certain moral et d'un certain équilibre psychologique.

Teichman de l'Université de Tel-Aviv, lors de la guerre d'octobre 1973, s'est occupé de familles dont un des membres (père, fils, mari) a été déclaré manquant. Pendant une période assez longue, ces familles ont été privées d'informations à propos du sort de l'absent. On a observé trois types de réactions : la résignation défensive (on se prépare pour le pire), l'optimisme défensif (espoir), la recherche d'informations (démarches diverses). Ces trois modes de réaction indiquent déjà par eux-mêmes un certain besoin d'affiliation (voir plus haut, les catégories de Shipley et Veroff). Mais les réactions de et à l'environnement sont aussi très éloquentes. Dans un premier temps, les parents (au sens large), les voisins, les amis entourent les familles touchées. Ils les soutiennent, encouragent les réactions valorisées (l'héroïsme : être fort). On a alors constaté que cette forme de pression était bien acceptée, voire demandée par ceux qui éprouvaient le stress. Mais dès que les visites ont diminué, les familles se sont souvent plaintes d'une certaine solitude. Teichman écrit : "La solitude dans une situation de stress est difficile à supporter, et dans beaucoup de cas, elle était une cause d'aggravation et d'amertume, qui a conduit à des ruptures, au moins temporaires, d'anciennes relations. Il est aussi intéressant de noter que de nouvelles amitiés peuvent se forger dans cette atmosphère. Ainsi, les situations de stress apparaissent, dès le début, comme une période socialement dynamique. Cela peut expliquer pourquoi les membres de l'équipe d'intervention<sup>\*)</sup> ont, dans la plupart des cas, été accueillis chaleureusement et appréciés." (p.253).

Les travaux de Schachter, de Ford et de Teichman illustrent les effets et certains mécanismes du naïf. On peut encore l'illustrer dans d'autres domaines. Considérons une expérience de Atkinson et Reitman qui a porté sur deux groupes de sujets. Le groupe A est mis à la tâche et stimulé : les sujets sont avisés qu'après avoir appris une histoire, ils devront accomplir une performance et se souvenir du contenu d'un texte lu. Ils reçoivent alors deux tâches : faire des X dans des cercles, puis résoudre des problèmes d'arithmétique. Le groupe B est orienté comme le groupe A. Mais il est indiqué que les meilleures performances recevront un prix en argent. Les sujets accomplissent les mêmes tâches que ceux du groupe A, mais en groupe, dans une salle où l'examineur se promène en regardant son chronomètre. Le besoin d'affiliation (mesuré par une technique projective) intervient dans les performances : dans le groupe A, les résultats sont en relation inverse avec l'importance du besoin précité. Dans le groupe B (stimulé de l'extérieur : argent et présence de l'examineur) la relation est directe, les sujets ayant peut-être tendance à faire plaisir à l'examineur présent. Ceci n'est qu'une illustration. En psychologie scolaire, on trouve de nombreuses autres expériences.

---

\*) Il s'agit d'équipes de psychologues qui, sur une base volontaire, ont aidé les familles en détresse.

## e2. Le besoin de performance (nAch).

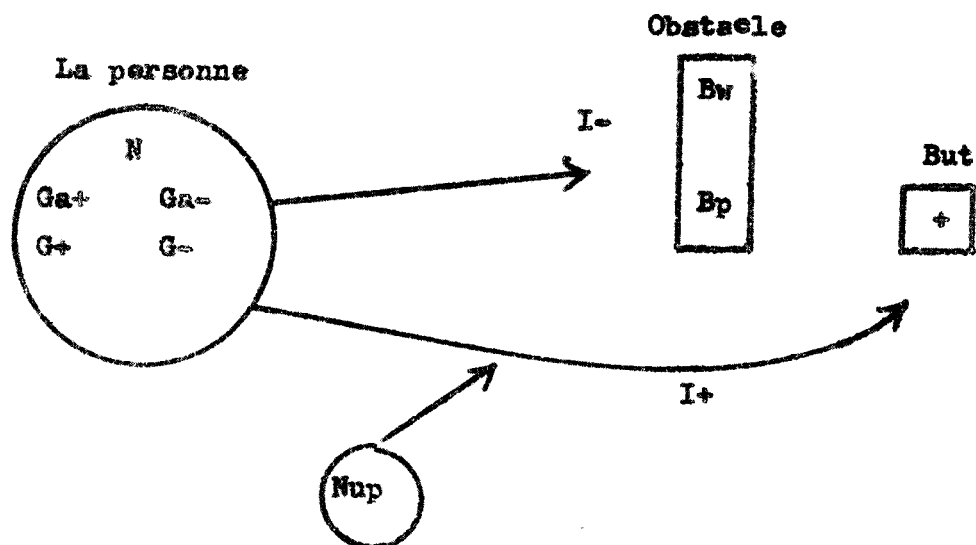
Ce besoin, qu'on appelle aussi parfois d'accomplissement (en anglais : Achievement), a été évoqué dans notre premier chapitre, décrit par Murray et étudié en profondeur par McClelland, Atkinson et d'autres auteurs.

En 1953, McClelland et quelques collègues ont publié un ouvrage: "The Achievement Motive" où l'on étudie en particulier le moyen de mesurer l'intensité de ce besoin.

Comme pour le nAff, McClelland utilise des planches de type TAT et part de l'idée qu'il convient, dans une première phase de l'expérience, de stimuler le besoin étudié. Les planches (qui contiennent des stimuli pouvant suggérer un problème de réalisation : ex: deux hommes travaillent sur une machine dans un atelier) sont soumis au sujet avec 4 questions :

- Qu'est-ce qui se passe ? qui sont ces personnages ?
- Que s'est-il passé avant la scène représentée sur cette planche ?
- Quels sont les pensées, les désirs de ces personnages ?
- Que va-t-il arriver, que vont-ils faire ?

Le système de dépouillement des histoires produites peut être analysé selon une séquence résumée dans le schéma ci-dessous :



(McClelland & al, in Atkinson, 1958 (p.180).

Les symboles utilisés ont la signification suivante :

- Ga+ anticipation d'un succès
- Ga- anticipation d'un échec, d'une frustration
- I activité instrumentale qui peut conduire au but (+) ou n'y pas conduire (-)
- Bw blocage lié à l'environnement
- Bp blocage lié à la personne
- G+ affect positif par rapport au résultat (but atteint)

- G- affect négatif si échec
- Nup (nurturant press) aide ou sympathie reçue
- N (need) besoin ressenti par la personne.

Un besoin d'accomplissement sera d'abord identifié grâce à la présence d'une imagerie adéquate. Pour déceler cette imagerie, on utilise les critères suivants :

- Compétition avec un standard d'excellence

+ un sujet est engagé dans une compétition où gagner et faire aussi bien que les autres est de première importance

+ un sujet est engagé dans une activité compétitive, mais le désir de gagner n'est pas explicite; en revanche, on note une activité instrumentale qui indique ce désir et un certain affect positif par rapport au but. Ex: Ils ont gagné ce match et se sentent fiers.

etc...

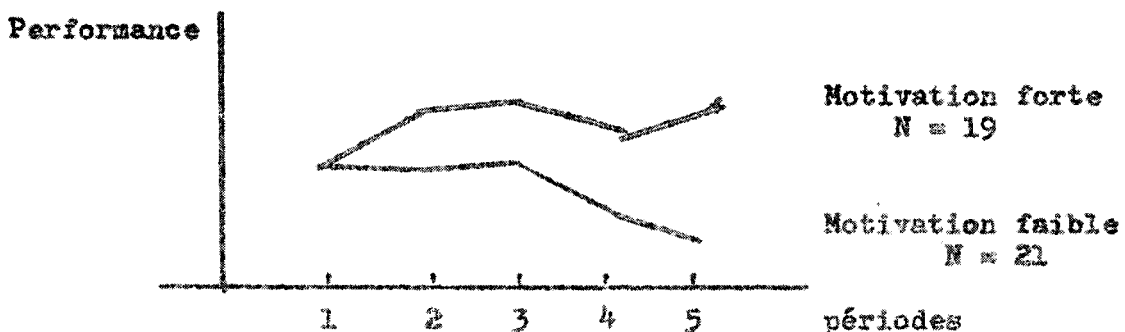
- Accomplissement unique : invention, création artistique, etc.

- Implication à long terme. Un sujet est impliqué dans la réalisation d'un but à long terme. Ex: il veut devenir médecin et étudier pour cela ; il désire réussir sa vie...

Lorsque le besoin est ainsi identifié, on analyse l'histoire pour coter la présence ou l'absence des autres catégories (voir ci-dessus).

Le problème de la validité de l'index ainsi élaboré peut se poser. La fidélité de la notation (méthode des juges multiples) est acquise. En revanche, la question de la validité du système reste posée. Un test-retest ne montre qu'une corrélation relativement faible.

Cependant, l'index obtenu est en corrélation significative avec de nombreux domaines d'activité. A ce propos, Nuttin (p.25) cite une étude de Lowell qui peut être résumée comme suit : un groupe de sujets ayant une forte motivation fait des progrès significatifs dans la performance au cours de 5 périodes consécutives de 4 minutes de travail à un test, alors le groupe à index peu élevé (faible motivation) ne fait aucun progrès comme l'illustre le graphique ci-dessous :



Plusieurs autres recherches vont dans le même sens. Nous n'insisteront pas. Toutefois, on notera quelques éléments intéressants.

McClelland a étudié, chez les enfants, la prise de risque et sa relation avec le nAch. Deux groupes ont été constitués. Dans ces deux groupes, les sujets fortement motivés tendent à prendre des risques modérés. En revanche, ceux dont le besoin de performance est faible ont tendance à être très prudents (absence d'ambition ?) ou très téméraires (irréalistes?). (McClelland, in Atkinson, 1958, pp. 306 ss).

Le nAch n'opère pas quand le sujet exécute des tâches de routine ou répétitives. L'étude de French portant sur des candidats officiers semble le prouver. Un test de codage très simple (et qui mesure essentiellement un facteur de vitesse) est proposé aux sujets sous trois consignes : 1<sup>re</sup> une créant une situation détendue (on est simplement intéressé à la détermination des scores que les gens font à ce test), la seconde orientant le sujet vers la tâche à accomplir (la tâche est une mesure d'une habileté critique : utiliser rapidement et avec précision un matériel qui n'est pas familier) et la troisième étant extrinsèque (les cinq meilleurs élèves seront libérés alors que les autres continueront à travailler). Il apparaît que les sujets ayant un haut niveau de nAch réussissent particulièrement bien sous la deuxième condition. Dans la situation détendue, la liaison performance/nAch est faible. En revanche, on ne note rien de significatif dans la 3<sup>e</sup> situation.

Dans un ouvrage récent, Atkinson et Raynor (1974) ont réuni une série de travaux qui font le point de la recherche sur le nAch.

En 1966, Atkinson et Feather avaient identifié :

- l'attente du succès (hope of success)
- la crainte de l'échec (fear of failure)
- la difficulté de la tâche en tant qu'elle affecte la probabilité de succès

comme les déterminants des tendances reliées à l'accomplissement.

Le dernier ouvrage d'Atkinson et Raynor étudie de nombreux autres facteurs comme :

- la crainte du succès ;
- la façon dont la confiance est influencée par les différences individuelles de capacité ;
- la façon dont les expériences de succès ou d'échec produisent de la satisfaction ou une tendance persistante à l'accomplissement ;
- etc...

Avant d'aborder certains de ces problèmes, il convient de préciser certains mécanismes proposés dans les travaux antérieurs. Nous suivons Atkinson (chap. 2 de Atkinson et Raynor).

La tendance à atteindre le succès est considérée comme une fonction multiplicative incluant

$M_S$  = motivation pour le succès (disposition relativement stable de la personnalité)

$P_S$  = probabilité subjective que la performance sera suivie d'un succès

$I_S$  = l'attractivité du succès pour telle ou telle activité (incentive value of success)

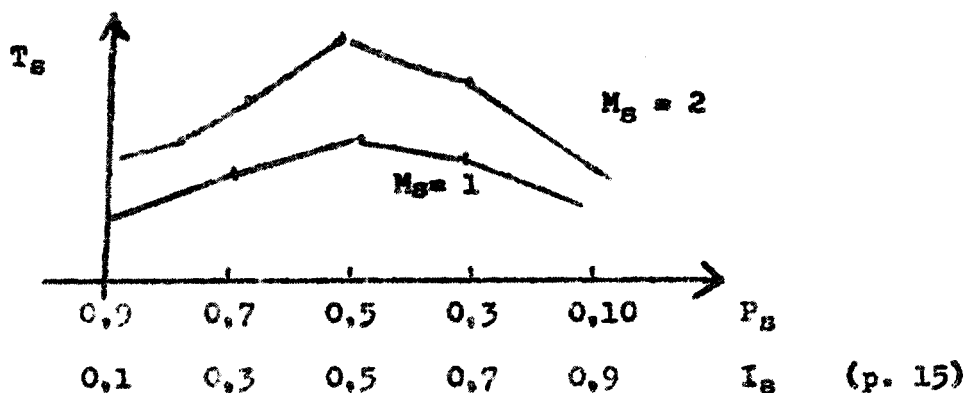
d'où  $T_S = M_S \times P_S \times I_S$

(Atkinson, in Atkinson et Raynor, p. 14)

On remarquera que cette approche est très semblable aux théories de l'expectation que nous exposerons plus loin.

Continuant le développement ci-dessus, Atkinson précise que  $I_S = 1 - P_S$ . Cette équation est basée sur des évidences expérimentales.

Les deux équations ci-dessus conduisent à l'hypothèse (implication théorique) illustrée dans le graphique ci-dessous :



L'hypothèse illustrée est confirmée par plusieurs études.

La tendance à éviter l'échec est considérée comme différente de la tendance au succès. Elle peut être décrite comme une crainte de subir une humiliation ou la honte de l'échec. Cette tendance va inhiber la tendance à entreprendre des activités orientées vers l'accomplissement. L'équation suivante explique le mécanisme de ce phénomène

$T-f = M_{AF} + P_f + I_f$  où

$M_{AF}$  = motivation à éviter l'échec

$P_f$  = attente d'un échec à la suite de tel acte (probabilité subjective)

$I_f$  = valeur de l'échec dans une activité considérée (importance de cet échec pour l'individu).

On estime que  $I_f$  est d'autant plus important que la tâche est facile d'où :  $I_f = -P_s$

La tendance résultante vers l'accomplissement est égale, dans cette approche théorique, à  $T_s - T_f$ . Une activité sera entreprise si  $T_s > T_f$ ,  $T_s$  ayant une valeur d'incitation et  $T_f$  d'inhibition. (p.18).

L'addition d'autres mobiles (curiosité, recherche d'approbation, etc...) peut modifier la relation ci-dessus, en ce sens que l'inhibition pourra être surmontée (pp 18-20).

L'anxiété est aussi introduite dans la théorie. Elle serait le résultat d'une inhibition qui doit être surmontée, le symptôme qu'un résultat négatif est attendu de l'action en cours. (p.21).

Enfin, on relèvera que, Atkinson décrit des expériences montrant que le succès tend à augmenter le niveau d'aspiration : "La tendance à entreprendre une activité est déterminée par l'ampleur de l'expectation que l'activité va conduire à certaines conséquences et par la valeur de ces conséquences." (p.38). Ceci invalide la loi de l'effet, qui ne prédit qu'un renforcement de la tendance à entreprendre l'activité en question. Elle ne permet pas de prévoir ce qui va se passer si l'expectation du succès diminue.

Venons-en à quelques travaux plus récents.

Horner a publié, dans l'ouvrage d'Atkinson et Raynor, un chapitre sur la peur du succès qui semble être une caractéristique essentiellement féminine. La recherche est très claire à ce sujet (pour la culture américaine où le travail a été fait).

La peur du succès conduit à une tendance à éviter le succès dans les situations compétitives orientées vers l'accomplissement, particulièrement là où l'on se mesure à un homme.

Horner a basé sa recherche sur les assomptions suivantes :

- $M_{AS}$  (motivation à éviter le succès) est une caractéristique relativement stable de la personnalité acquise dans l'enfance en relation avec les rôles sexuels standards. On peut la concevoir comme une disposition a) à se sentir mal à l'aise lorsqu'on obtient un succès dans une situation d'accomplissement (parce que ce succès et le comportement qui y conduit ne correspondent pas à la féminité); b) à attendre (et/ou à se sentir concerné) des conséquences négatives d'un tel succès (rejet social);
- $M_{AS}$  est essentiellement observable chez les femmes, mais n'est pas également importante pour toutes. La peur du succès pourrait être plus forte pour les femmes ayant des capacités élevées ou étant fortement motivées à l'accomplissement ;

- $M_{AS}$  est éveillée plus particulièrement dans les situations où on évalue des performances de type intellectuel, ou relatives à un leadership, par rapport à un standard d'excellence, et par comparaison à la performance de quelqu'un d'autre. Quand la situation est plutôt neutre et que le standard est impersonnel, la motivation à éviter le succès sera nettement moins stimulée ;
- La tendance à éviter le succès ( $T-s$ ), si elle est stimulée, éveillée, va inhiber l'expression de la tendance positive à atteindre le succès, ou va conduire à l'expression de réponses défensives qui ont pour fonction de délivrer le sujet de l'anxiété quand, pour des raisons extrinsèques,  $T_s$  doit être exprimée ;
- On peut exprimer la tendance à éviter le succès par l'équation ci-dessous :

$$T-s = M_{AS} \times P_s \times I_{as}$$

La force de  $I_{as}$  (valeur négative du succès) sera plus grande pour les femmes dans des situations compétitives que non compétitives et quand leurs partenaires sont de sexe masculin. Si l'homme est "important" ou "significatif" et le caractère de la tâche plutôt "masculin", la force de  $I_{as}$  va encore augmenter. (voir Horner, pp. 99-100).

Les expériences construites pour tester le modèle ci-dessus ont été concluantes.

Une mesure de  $M_{AS}$  a été développée, et les réponses des sujets aux situations de succès présentées (test projectif) peuvent être classées en trois groupes principaux :

- 1<sup>er</sup> groupe : peur de la rupture d'un lien d'affiliation : peur d'être rejetée socialement, de perdre des amis, de sa "mariabilité", etc...
- 2<sup>e</sup> groupe : peur de perdre sa féminité, sentiments de culpabilité, etc...
- 3<sup>e</sup> groupe : négation de la situation et de sa réalité.

Ex: Anne, n'est qu'un nom de code pour une personne inexistante; Anne est heureuse d'être la première quoique Tom est plus fort qu'elle ...

On a par ailleurs fait les constatations suivantes :

- la peur du succès est plus forte chez les femmes qui sont très capables, chez celles qui sont hautement motivées à l'accomplissement et chez celles qui obtiennent du succès (notes aux examens par exemple) (p.109).
- l'hypothèse suivante a été vérifiée : la peur du succès (telle que mesurée par l'index mis au point) doit être reliée aux performances comme suit : les femmes qui ont une forte motivation à éviter le succès font de meilleurs résultats dans les situations qui n'impliquent pas de compétition (quand elles travaillent seules et par rapport à un standard) que dans les autres cas (quand elles "luttent" contre une autre personne).

- L'importance de bien faire au test (mesurée par une échelle) est plus faible chez les sujets qui ont une forte crainte du succès que chez les autres. La différence est particulièrement marquée dans les situations de compétition avec autrui. (pp.110-114).

L'origine de cette crainte du succès est expliquée par des théories d'anthropologie culturelle, par la psychanalyse et par des recherches sociologiques.

Horner relève encore que la recherche est, à l'heure actuelle, incomplète. En particulier, il conviendrait de prendre en compte les relations entre les personnes en compétition : le fait d'être marié, amis, etc...

Raynor introduit la notion d'orientation vers le futur (future orientation). Cette notion doit être distinguée de la probabilité subjective de succès. Elle a, dit-il, été négligée dans les recherches antérieures. Plusieurs recherches soutiennent l'argument que les différences individuelles, par rapport à l'orientation vers le futur, interagissent avec les différences individuelles en matière de motivation à l'accomplissement, pour déterminer la force totale de la motivation à l'accomplissement qui soutient une activité actuelle.

La motivation à l'accomplissement va donc être "éveillée" non seulement quand le sujet attend une récompense immédiate, mais aussi lorsque une activité actuelle est nécessaire pour le succès à venir : "La force de la tendance à agir d'une certaine façon dépend : de la probabilité subjective qu'une activité va produire une conséquence et de la valeur de cette conséquence pour l'individu, additionnées à toutes les autres conséquences attendues de l'activité." (p. 126).

À propos de la carrière, Raynor affirme : "... nous nous trouvons dans la situation paradoxale d'un individu qui choisit des tâches, qui ordinairement seraient ennuyeuses, non comme fins, mais comme moyens pour un succès futur ; mais la poursuite de ce but futur ne donne jamais une grande satisfaction, parce que l'accomplissement immédiat reporte simplement le but futur, dans la mesure où le sujet acquiert confiance en lui..." (pp. 147-148).

Dans une analyse de l'ouvrage, nous avons noté à propos de l'affirmation ci-dessus : "C'est ici que la théorie souffre. Elle ne prévoit pas d'arrêt. Et pourtant Levinson nous montre, dans un récent ouvrage, que le "cadre de 40 ans" cherche à renoncer à cette course sans fin..." (Rousson, 1976, p. 69). Nous présenterons la théorie de Levinson plus bas.

Raynor, dans un autre article à propos de la carrière, discute le problème des récompenses extrinsèques. Elles semblent jouer un rôle important dans la lutte pour la carrière et le maintien de la motivation. Et l'un des problèmes importants semble être d'étudier les contributions relatives de la motivation à l'accomplissement (motivation intrinsèque) et de la recherche de récompenses extrinsèques à la lutte constante pour le développement de la carrière (p.374).

Cet auteur ajoute une remarque intéressante, celle de l'importance pour la motivation de la connaissance du jeu des "portiers" (une notion chère à Lewin) qui peuvent faire leur travail en respectant ou en ne respectant pas les règles avouées du jeu (p. 374). Il soulève enfin le problème de la "coordination" entre ceux qui préparent les jeunes à la lutte pour la carrière, et ceux qui contrôlent ces carrières (p. 375). Notons encore que les récompenses extrinsèques auxquelles il est fait allusion sont multiples et variées : argent, pouvoir, prestige, sécurité, approbation par la famille, les amis, etc...

Nous allons enfin montrer comment le besoin d'accomplissement peut se développer. Il faut toutefois commencer par résumer le schéma élaboré par McClelland (cité par Korman pp. 190 ss.) en vue de comprendre l'évolution des sociétés. Il peut être résumé comme suit :

- a) Les individus diffèrent entre eux quant au degré auquel ils éprouvent l'accomplissement comme une expérience satisfaisante ;
- b) Les individus qui ont un nâch élevé ont tendance à préférer les situations suivantes :
  - Situations de risque modéré (voir plus haut, l'exposé sur Atkinson). Ceci peut être affirmé dans la mesure où le sentiment d'accomplissement ne peut guère être éprouvé quand le risque est pratiquement nul. De même, en cas de risque élevé, il y a une forte probabilité pour qu'aucun accomplissement ne soit possible ;
  - Situations où la connaissance des résultats est possible (on a le besoin de savoir si on a réussi ou non) ;
  - Situation où la responsabilité individuelle est engagée ;
- c) Les individus ayant un nâch élevé vont travailler plus dur que les autres ;
- d) Comme les rôles d'entrepreneur (industriel, commercial, etc...) ont les caractéristiques esquissées sous b), on peut dire que les personnes ayant un nâch élevé seront attirés par ces rôles. (Voir Korman, pp. 190-191).

On remarquera que les propositions ci-dessus ont déjà toutes été évoquées dans notre exposé.

Continuons à suivre l'exposé de Korman. McClelland part de l'idée que le développement économique d'une nation dépend en partie de la façon dont le rôle d'entrepreneur est assumé. Le succès de cette société va dépendre du nombre de personnes capables d'assumer ces rôles, donc motivés par l'accomplissement. Une expérience a été faite aux Indes. Mc Clelland, dans son livre "Power" (voir bibliographie), résume la démarche entreprise.

Dans certaines petites villes des Indes, on a réuni des leaders d'entreprises locales, sur une base volontaire.

Premièrement, les animateurs ont proposé aux participants certains buts qu'ils pouvaient désirer : être un meilleur homme d'affaires, améliorer le bien-être de la communauté, contribuer au développement du pays, etc... Ces buts se classaient en buts personnels et en buts communautaires.

Deuxièmement, les expérimentateurs ont fourni aux sujets quelques moyens d'atteindre ces buts. Les cours ont été conçus pour les rendre plus capables de s'engager et de réaliser rapidement les buts cités plus haut. On leur a offert un entraînement à la fixation des buts, au planning et à la prise de risques. L'auteur précise que personne n'a de pressions.

Troisièmement, les buts des cours étaient d'aider les gens à se sentir forts. Ainsi, on a insisté sur l'idée que la décision initiale de prendre part au cours était celle des participants et de personne d'autre. Cette première décision devait être mûrie, authentique, et ne pas obéir à un sentiment d'obligation ou de conformité. A cette fin, le cours et le processus ont été décrits comme difficiles. Pendant la formation, les animateurs n'ont jamais proposé de buts aux participants. Ils les ont laissés les établir eux-mêmes. Les tests passés n'ont jamais été utilisés pour faire ressortir la supériorité des animateurs. Au contraire, on a invité les participants à les analyser et à les interpréter.

Après le cours, ils ont établi d'eux-mêmes leur association en vue de travailler ensemble à des buts communs utiles à la communauté.

McClelland note encore que les animateurs n'ont même pas fait de propositions "techniques", par exemple sur ce qui pouvait être développé dans la localité. Ils se sont bornés à exprimer leur confiance dans les capacités des "élèves" à agir comme initiateurs et à résoudre leurs problèmes.

On a constaté que les participants sont devenus, en général, plus actifs. Toutefois l'auteur note que le succès remporté l'a été essentiellement avec les personnes dont le sens de l'efficacité a été amélioré. (Voir McClelland, 1975, pp. 261-262).

Notons encore qu'Argyle, qui cite cette expérience, se demande si les jeux utilisés dans le cours (de jeux de management, en fait) n'ont pas simplement indiqué aux participants des ~~voies~~ nouvelles de travail. Si cela est vrai, les résultats observés seraient plutôt dus à l'apprentissage de nouvelles techniques qu'à un développement du nAch.

Que penser de tous ces travaux sur le nAch ?

Nous n'avons pas résumé toutes les recherches empiriques faites et citées par Atkinson, McClelland et leurs collègues. Il y a pourtant un certain nombre d'évidences qui donnent un certain poids à la théorie. Elle n'est cependant pas complètement développée : l'introduction relativement récente d'une nouvelle dimension (orientation vers le futur) par Raynor le montre bien.

Korman, en 1974, a fait quelques réserves que nous allons résumer. Les premières remarques concernent surtout McClelland.

Le premier problème, dit Korman (p.193), est qu'il y a des cas où la théorie n'a pas été confirmée. Un second problème réside dans le fait que la théorie ne doit pas seulement prédire ce qui doit être, mais aussi ce qui ne doit pas être. Par exemple, si l'affect positif à l'égard de l'accomplissement est une notion-clé, il ne doit pas y avoir une relation positive en cas de réussite liée à la chance. Or cela arrive. Et la théorie ne peut l'expliquer (exemple donné par Korman, p. 194).

De même, McClelland (dont nous avons résumé les propositions plus haut) propose que le nAch ne doit avoir une bonne relation avec le comportement orienté vers l'accomplissement que si le risque est modéré, le feed-back rapide et la responsabilité individuelle engagée. Les auteurs ont rassemblé de nombreuses évidences allant dans ce sens. Toutefois, Cumming, en 1967, a montré que cette proposition ne pouvait être entièrement confirmée.

Korman commente : "Cela suggère que ce qui est actuellement mesuré est une capacité générale à la performance dans des situations de vie réelles, et non pas les variations de performances qui seraient fonction de différents types de tâches et du risque". (p.194). En fait, ajoute Korman, la notion de risque modéré a été manipulée dans des situations expérimentales, et ce sont les chercheurs qui ont défini ce qu'était une tâche facile, moyenne, difficile, etc...

On notera qu'une partie des difficultés évoquées ci-dessus pourraient être résolues par le concept "orientation vers le futur". Par exemple, un événement qui vous survient par chance peut être instrumental pour l'avenir. Mais il ne s'agit ici que d'une supposition qui devrait être vérifiée.

Korman résume une approche de Klinger et McNeily qui proposent une alternative. Les gens vont s'accomplir parce qu'un comportement de ce genre est perçu comme consistant avec leur statut dans la vie. Ecrire des histoires orientées vers l'accomplissement, en réaction à des planches TAT, obéirait à la même logique. Ainsi, c'est parce que a) écrire de telles histoires et b) s'engager dans des comportements orientés vers l'accomplissement dans la vie réelle sont consonnants avec un statut social élevé que nous trouvons une corrélation élevée entre ces deux termes, et non pas parce que a) est cause de b). (Voir p.194).

On remarquera qu'on réintroduit la théorie de la consonnance déjà discutée. Toutefois l'idée développée par Poitou pourrait être appliquée ici car nous sommes en situation expérimentale.

On remarquera que l'introduction des notions de crainte de l'échec et d'espoir du succès (Atkinson : voir plus haut) modifie l'approche de McClelland qui est antérieure à la formulation de Atkinson exposée au début de ce paragraphe.

Korman présente les principales recherches liées à cette approche et conclut qu'il "est clair que l'on étudie bien quelque chose qui a une signification du point de vue comportement, mais est-ce ce que dit Atkinson ?" (p.199). Le problème est surtout lié aux instruments. Le nAch est mesuré par un test projectif (de type TAT) et la crainte de l'échec l'est par différents instruments dont le TAQ (Test Anxiety Questionnaire), car, comme nous l'avons vu, la crainte de l'échec génère de l'anxiété. Or, les corrélations entre ces instruments sont très variables : -.43 à +.11.

La théorie, on le voit, est loin d'être achevée. Horner a montré que des variables sociologiques pouvaient fortement intervenir et agir comme des besoins. De nombreuses recherches sont encore nécessaires.

### e3. Le besoin de compétence.-

Il a surtout été étudié par White (1959). Nous suivons ici le résumé que fait Lawler III (pp. 22 ss).

Le terme de compétence est utilisé pour la capacité qu'a un organisme d'interagir efficacement avec son environnement. Pour l'homme, la compétence est progressivement développée par l'apprentissage. L'apprentissage humain qui est nécessaire pour atteindre la compétence est caractérisé par un haut degré de persistance et une forte orientation vers des buts.

Le besoin de compétence serait activé quand les gens sont en présence d'une nouvelle situation. Il décline quand elle a été explorée et maîtrisée au point qu'elle ne présente plus de "challenge".

Cette théorie est assez bien raliée à celle de la motivation pour l'accomplissement. En fait, White dit que l'accomplissement est un résultat de la motivation pour la compétence.

Quelle est la source de ce besoin ? White indique qu'il n'est pas basé sur un drive primaire. Mais il ne dit pas exactement d'où il vient. Les développements semblent impliquer que le désir d'être compétent est inné.

### e4. Le besoin de pouvoir.

Dans son livre de 1975, McClelland donne une image très variée et très compréhensive du phénomène. Nous allons suivre certains de ses développements.

Les travaux faits autour de ce besoin par McClelland, Veroff, etc... ont été synthétisés dans un ouvrage de Winter : The power motive paru en 1973.

Le problème de la mesure du pouvoir a été abordé comme pour le nAffou le nAch. "Le problème, écrit McClelland est d'arriver à un indicateur qui va refléter les changements de ce qu'on veut mesurer et de rien d'autre" (p.5). Ainsi, pour la mesure du pouvoir, on a stimulé cette motivation chez les individus et on a recherché les indicateurs qui variaient avec l'intensité du besoin éveillé. On a utilisé, comme pour les autres besoins, la production d'histoires d'imagination en réaction à un stimulus approprié. Par exemple, Veroff a invité ses sujets (étudiants) à écrire des histoires pendant qu'ils attendaient de savoir s'ils avaient été élus à un poste qu'ils avaient brigué au sein de leurs associations.

Le besoin de pouvoir défini comme une pensée à propos de quelque chose qui a un impact, provoque, dans les situations de test, une imagerie qui peut être caractérisée par le fait "d'être concerné par son impact, par l'établissement, le maintien et la restauration d'un prestige ou d'un pouvoir". (voir p. 7-8).

L'intérêt pour l'impact peut se manifester de diverses façons principales :

- par une action forte, en donnant de l'aide, des avis, en contrôlant autrui, en influençant, en persuadant, etc... ;
- par des actions qui produisent une émotion chez autrui;
- par de l'intérêt pour la réputation, etc...

(Voir McClelland, 1975, p.8).

Comment agit une personne qui a un besoin de pouvoir élevé par opposition à une autre dont ce besoin est relativement faible ?

Différentes études ont été faites qui, selon McClelland (1975), valident la mesure et montrent comment ce besoin agit dans la vie (p.9).

Ses principales conclusions sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Matrice des corrélations entre diverses variables

Activités :	1	2	3	4	( n <sup>5</sup> Power)
1. lecture orientée vers le pouvoir . . . . .	-	-.03	.48**	.43**	.29**
2. possessions de prestige	-	-	.04	-.05	.25*
3. compétition (sport)	-	-	-	.61**	.24*
4. Appartenance à des organisations	-	-	-	-	.23*

\* P < .05

\*\* P < .01

(Voir McClelland, 1975, p.10)

On constate que les 4 types d'activité corrèlent modérément, mais significativement, avec le nPower. Toutefois on relève quelques corrélations pratiquement nulles\*).

Résumons les commentaires de McClelland (pp. 10 ss).

Les sujets qui ont un nPower élevé ont une propension plus élevée que les autres à lire des revues du type Playboy ou concernant les sports, et à regarder des émissions T.V. relativement violentes. Winter estime qu'ils essaient de satisfaire leur besoin par la pensée et l'imagination plutôt que par l'action. L'auteur ajoute, faisant allusion à une de ses recherches sur les buveurs, qu'une "manière similaire de se sentir fort est de boire plus d'alcool" (p.10). Mais il ajoute que le fait de dépasser une certaine dose conduit à des actes "cassants", affirmatifs.

Les possessions de prestige sont souvent les suivantes : collection d'armes, voiture de prestige, etc... Ces éléments de collection sont des symboles. On a noté, dans plusieurs études faites aux E.U., que le nombre de cartes de crédits possédées était en rapport avec le nPower.

En ce qui concerne les sports, on constate que le nPower est plus particulièrement en relation avec le football, le tennis, etc... dans lesquels il y a, dit McClelland, une sorte de compétition homme/homme. La natation et le golf ne semblent pas vraiment liés au besoin étudié.

Finalement on constate, pour les jeunes comme pour les plus âgés (hommes), que l'appartenance à des organisations, et aux postes responsables en leur sein, est un bon indicateur du nPower.

Au niveau le plus élémentaire, dit McClelland (p.12), participer à une association est une manière de se sentir plus fort, plus puissant (powerful) en ayant des amis et des alliés, une structure et des normes.

Le tableau reproduit ci-dessus montre que les 4 modes d'action qui y sont inclus corrèlent avec le critère (nPower) de façon homogène tout en ayant, entre eux, des relations fort variées.

McClelland interprète ces données en suggérant (p.12) que les activités listées sont des voies alternatives d'expansion du besoin de pouvoir. Un homme ayant un fort nPower peut l'exprimer dans une activité, mais pas nécessairement dans d'autres. Différentes actions peuvent conduire au même effet : un sentiment de puissance...

Le problème est alors pour l'auteur de trouver un moyen de classer les différentes voies par lesquelles s'exprime la motivation pour le pouvoir.

Il propose deux dimensions : la source du pouvoir et l'objet sur lequel il s'exerce. La source pourrait être soi ou autrui (en-dedans ou en-dehors de soi) et l'objet soi ou autrui (soi-même ou quelqu'un ou quelque chose qui se situe en-dehors de soi). On aurait donc 4 quadrants. Voici un résumé du tableau que propose McClelland (p.14) :

---

\* ) Ce tableau correspond à une recherche faite sur des hommes dans la trentaine, cols bleus et cols blancs.

**CLASSIFICATION DES ORIENTATIONS DU POUVOIR**

S o u r c e	
A u t r e	S o i
<p>Objet</p> <p align="center">s o i (se sentir fort)</p>	<p>Définition : "Il" me renforce, me rend fort (Dieu, la nourriture, mon père...)</p> <p>Stade de développement : I. oral (être soutenu) ( I )</p> <p>Il me renforce, me contrôle .....</p> <p>II. anal : autonomie, volonté ( II )</p>
<p>a u t r e (influencer)</p>	<p>Définition : "Il" me conduit à servir, à influencer autrui</p> <p>Stade de développement : IV mutualité génitale (affirmation de principe, devoir) ( IV )</p> <p>J'ai un impact sur autrui</p> <p>III Phallique (action assertive préemptoire) ( III )</p>

Les 4 quadrants reproduits dans le tableau sont mis en relation avec les étapes du développement de l'ego proposés par Erikson.

Décrivons brièvement ces stades.

- I. Il s'agit de la première manière qu'a l'enfant de se sentir fort. Il incorpore de la force à partir d'autrui (le lait de sa mère).

Plus tard, dans la vie (voir McClelland, pp. 13-15), la personne continue à recevoir sa force d'une instance extérieure (amis, époux, etc...). Les adultes qui sont à ce stade ont des occupations où ils peuvent servir des autres puissants. Ils ont une mentalité de "client". "Ils peuvent aussi devenir des mystiques religieux qui gagnent un sentiment de pouvoir et d'importance de la méditation constante ou du contact avec Dieu qui "soutient son Peuple". A ce propos, McClelland évoque un phénomène lié au leader charismatique.

J.F. Kennedy fut un tel leader. Dans une expérience, on a montré le film d'un discours inaugural du président Kennedy à des étudiants, en vue de mesurer les sentiments engendrés dans un auditoire par un leader charismatique. Un groupe de contrôle a visionné un film neutre. Winter a comparé les histoires écrites par les deux groupes, après avoir vu les films. Il a découvert que la vision de Kennedy augmentait la fréquence des thèmes reliés aux sentiments de puissance, de pouvoir et de confiance.

"Il a été apparent, dit McClelland, que les leaders charismatiques sont efficaces parce qu'ils éveillent la motivation pour le pouvoir chez ceux qui les suivent : "Dieu donnera la force à son peuple".(p.7).

On notera, à la lecture des remarques ci-dessus, que le leader charismatique transmet sa force aux autres plutôt que des idées de soumission, de loyauté, d'obéissance."(voir p. 259).

McClelland indique que la lecture de textes orientés vers le pouvoir est corrélée à la prédominance du stade I.

- II. L'enfant qui grandit apprendra bientôt qu'une façon d'exercer le pouvoir est de dire "non". C'est la phase du refus. Sa mère doit exiger de le convaincre. Et l'enfant apprend qu'il peut contrôler autrui et surtout se renforcer lui-même. Il le fait d'abord en utilisant son corps.

L'adulte qui utilise ce moyen va accumuler les possessions qu'il va comprendre comme étant une partie de lui-même. Mais il peut aussi s'engager dans les exercices destinés à façonner son corps, dans le yoga ou le jeûne pour s'assurer d'un meilleur contrôle sur lui-même (voir pp. 15-17).

McClelland note (p.16) qu'on a remarqué que les étudiants qui veulent devenir et deviennent psychologues ont un nPower plus élevé que des hommes ayant d'autres occupations. En ayant une meilleure connaissance des hommes, ils auront une meilleure maîtrise d'eux-mêmes. Il n'est pas étonnant, ajoute McClelland, que beaucoup de ces psychologues optent pour les théories de l'auto-actualisation.

III. Ce stade a trait à l'impact sur les autres. (Voir pp.17-20). L'enfant apprend cette forme d'impact après avoir passé par le stade 2. Il explore alors l'environnement de différentes façons. Il change progressivement ses techniques primitives (assertion, agression) et arrive à utiliser la persuasion, le marchandage, etc... qui sont des moyens adultes.

Une autre manière d'exprimer son pouvoir, à ce stade, consiste à aider. A première vue, il s'agit là d'un comportement essentiellement altruiste. En fait, aider autrui, c'est l'influencer et provoquer chez lui de la reconnaissance.

A propos des E.U., McClelland fait la remarque suivante :

"C'est avec surprise que les libéraux blancs virent leurs efforts pour aider les Noirs fièrement rejetés. Pourquoi ? Les Noirs ont peut-être reconnu que plus ils acceptaient d'aide, plus ils reconnaissaient leur faiblesse ou leur infériorité. Les Blancs pouvaient être vus comme satisfaisant leurs besoins de se sentir puissants au dépens des Noirs". (p. 19).

Et comment comprendre l'annonce, faite en 1975 (sauf erreur) par le général Amin Dada, de l'organisation d'une collecte en Ouganda pour aider la Grande-Bretagne.

McClelland tempère cependant l'affirmation ci-dessus, en disant que le fait de donner ne doit pas nécessairement être toujours vu comme expliqué ci-dessus. Se référant à des valeurs indiennes, il montre qu'on peut vraisemblablement observer certains dons qui sont plus caractéristiques des stades I et IV (partager).

IV. Ici, l'homme se voit comme un instrument aux mains d'une puissance supérieure qui le conduit à influencer ou à servir autrui. La recherche empirique a montré, dit McClelland (p.20), que des personnes ayant un nPower élevé voient leurs besoins satisfaits en rejoignant des organisations et des associations dans lesquelles ils sacrifient leurs buts personnels à ceux d'une autorité supérieure. "De grands leaders religieux et politiques, de Jésus Christ à Abraham Lincoln et Malcolm X, ont eu le sentiment qu'ils étaient les instruments d'un pouvoir plus élevé qu'eux, en-dehors d'eux." (p.20). Les personnes qui sont à ce stade sont souvent membres de nombreuses organisations.

Après avoir décrit ces différents stades et leurs manifestations psychologiques, McClelland s'interroge sur ce qu'est la maturité. Il répond comme suit : "La maturité implique la capacité d'utiliser le mode d'expression du pouvoir qui est approprié à la situation. L'immaturité implique l'usage peut-être d'un seul mode dans toutes les situations ou l'usage d'un mode inapproprié à une situation donnée".(p.24). Il ajoute : "Il serait immature de lutter pour être chrétien le plus pieux (stade III) ou de n'être chrétien que pour obtenir le soutien émotionnel et personnel du pasteur (stade I)" (p.24).

---

\* Stade I : hystérie, prise de drogues ; Stade II : névroses compulsives et obsessionnelles

Stade III : crime ; Stade IV : messianisme.

Certes dit l'auteur, les personnes qui sont au stade IV sont plus pleinement actualisées, mais il faut tenir compte des situations. Ainsi, un jeune homme peut développer un comportement de stade II pour briser sa dépendance face à sa famille (et ceci de façon appropriée). Il peut continuer à montrer une telle autonomie en se mariant, mais dans la relation de couple, il peut aussi légitimement se renforcer (stade I) à travers l'amour de son épouse. Quand il joue du tennis, il est normal qu'il exerce sa force de compétition (stade II) et essaie d'être un bon chrétien en obéissant à une autorité supérieure (stade IV). (Voir pp. 11-12)

Une recherche faite par Stewart et résumée par McClelland (pp. 30-80) donne des raisons de croire en la valeur de la théorie esquissée et résumée ci-dessus. De nombreux travaux sont cependant encore nécessaires.

Par rapport aux organisations, aux entreprises, il convient de se poser diverses questions (voir pp. 251-271). On constate tout d'abord une certaine méfiance à l'égard du pouvoir en général. Quand on examine cette attitude, on constate que c'est surtout le pouvoir personnel qui est vu négativement, celui qui conduit à un jeu à somme nulle (si je gagne, vous perdez...). C'est un pouvoir de stade III, brutal, auto-suffisant. Mais on constate aussi une autre face du pouvoir : le pouvoir socialisé. La personne qui vit le pouvoir de cette façon peut être plus ou moins rapprochée du stade IV (avec peut-être des caractéristiques du stade III). On veut exercer le pouvoir au bénéfice des autres. On craint le pouvoir dans sa forme de pression unilatérale sur autrui. C'est un pouvoir dont l'expression est disciplinée et utile dans les relations interpersonnelles. Selon McClelland, les personnes qui ont un pouvoir socialisé élevé semblent intéressées par les situations d'influences interpersonnelles (ex: enseigner). Elles semblent par ailleurs être aptes à assumer des positions de leaders dans différentes organisations sociales.

En fait, il semble important que le chef, le leader aide les autres à se sentir puissants (powerful). Il doit donner aux autres les moyens d'atteindre leurs buts. Le leader n'a pas nécessairement un NACH élevé. Son rôle est surtout d'aider les autres à l'accomplissement. McClelland dit que même le dictateur le plus farouche ne peut réussir, s'il n'a pas pu faire passer chez un certain nombre de ses "suiveurs" le sentiment d'une certaine force qui aide à poursuivre les buts qu'il s'est donnés (p. 263).

Affinant le modèle exposé plus haut pour les besoins du leadership (sur la base de quelques recherches), McClelland propose le schéma ci-dessous (voir p. 264).

<u>Niveau de maturité</u>	<u>Potentiel de leadership</u>
Stade I. 1. Motivation pour le pouvoir faible	Pas assez affirmatif pour fournir un bon leadership.
Stade IIIa. 2. Forte motivation pour le pouvoir Peu d'inhibition	Le "conquistador". Dominance pour le pouvoir personnel ; NACH bas.

Niveau de maturité

Potentiel de Leadership

Stade IIIb.

3. Forte motivation pour le pouvoir  
Grande inhibition

"The imperial motivation pattern" surtout si nAch faible ; efficace dans l'organisation ; Sans scrupules. Déborde dans le pouvoir socialisé

Stade IV

4. Forte motivation pour le pouvoir  
Grande inhibition  
Caractéristiques du stade IV

Leadership désintéressé ; organisateur efficace.

Il s'agit naturellement de types idéaux (au sens de Max Weber). Et dans les faits, la situation joue un grand rôle. On peut par ailleurs trouver des situations qui ne nécessitent pas une motivation élevée pour le pouvoir. On a montré que le manager, dont la fonction est d'intégrer, a'a qu'un nPower modérément élevé. S'il avait un besoin de pouvoir trop élevé, il passerait trop de temps à chercher à influencer et pas assez à essayer d'accorder les points de vue opposés. L'homme efficace pour cette tâche a un profil équilibré, avec des nAch, nAff et nPower modérés (voir p.265, un résumé d'une recherche de Litwin et Siebrecht).

e5. Le besoin d'actualisation.-

Nous allons rapidement décrire ce besoin important dans la littérature psychologique contemporaine. Selon Maslow (1954, p.46), ce concept a été forgé par Goldstein pour qui il désigne le mobile principal, voire unique de l'organisme (voir Nordby et Hall, p.59). Ce qui apparaît comme provenant de différents drives (faim, sexe, pouvoir, accomplissement, curiosité) ne serait en fait que les expressions de différents modes d'actualisation. L'auto-actualisation serait une poussée motrice universelle et créatrice, bien que les buts spécifiques vers lesquels tendent les gens puissent varier de personne à personne. La raison de ce phénomène serait que les gens auraient des potentialités innées différentes qui façonnent leurs buts, et déterminent les lignes principales de leur développement individuel dans un environnement et une culture particuliers auxquels ils doivent s'adapter (to adjust). L'environnement fournit les moyens par lesquels l'auto-actualisation peut être réalisée. Mais cet environnement contient également des barrières et des pressions. Pour Goldstein, l'organisme en santé est celui pour lequel la tendance à l'actualisation agit de l'intérieur et permet de surmonter les conflits avec le monde extérieur non pas par anxiété, mais par plaisir de vaincre. L'homme s'actualisant maîtrise son environnement.

Maslow emploie ce terme dans un sens plus restreint et plus spécifique. Le besoin d'auto-actualisation caractérise le désir d'auto-accomplissement (self-fulfillment), c'est-à-dire la tendance à actualiser ce qu'on est potentiellement. C'est le désir de devenir plus, de devenir tout ce qu'on est capable (voir Maslow, p.46).

Différentes études ont conduit Maslow à montrer que les personnes qui s'actualisent ont les caractéristiques suivantes (pp. 149-180) :

- une perception plus efficace de la réalité et des relations plus "confortables" avec elle.  
(Ex: meilleure perception de ses professeurs) ;
- une acceptation de soi, des autres, de la nature.  
(acceptation sans honte, sans réticence de ce que l'on est vraiment, naturellement. A ne pas confondre avec de l'auto-suffisance) ;
- un haut niveau de spontanéité, de simplicité ; absence de comportement artificiel, de recherche d'effets ;
- une tendance à se centrer sur les problèmes plutôt que sur soi ;
- une acceptation de la solitude (sans inconfort), voire un certain amour du calme, de l'intimité, de la retraite. Cela implique un certain détachement, une certaine sérénité ;
- une certaine indépendance face à l'environnement physique et social. Cela est dû au fait que ces personnes cherchent plus à croître personnellement qu'à combler des manques. Les personnes s'auto-actualisant ne dépendent pas, pour leurs principales satisfactions, du monde qui ne fournit que des satisfactions extrinsèques ;
- une capacité sans cesse renouvelée d'appréciation des biens fondamentaux de la vie. "Pour une telle personne, dit Maslow, chaque coucher du soleil peut être aussi beau que le premier..." (p.163) ;
- un sentiment de communauté (Gemeinschaftsgefühl : un terme que Maslow emprunte à A. Adler) qui implique une identification profonde au genre humain, de la sympathie et de l'affection, en dépit d'irritations et d'impatiences passagères ;
- des relations interpersonnelles plus profondes que les autres hommes (surtout avec des personnes qui sont, du point de vue de l'actualisation, sur la même longueur d'ondes) ;
- un caractère profondément démocratique. Par exemple, dit Maslow, elles trouvent qu'il est possible d'apprendre de n'importe qui (p. 168) ;
- une bonne capacité de discrimination entre les moyens et les fins, entre ce qui est bien et mal ; ces personnes ont des standards moraux clairs qu'ils appliquent ;
- un sens de l'humour particulier : ces personnes ne rient pas de l'humour hostile (qui fait rire au dépens d'autrui), de l'humour supérieur, etc... Leur humour est plutôt philosophique ;
- de la créativité, de l'inventivité (à ne pas confondre avec des performances spécialisées !) ;
- une certaine résistance à l'identification à la culture particulière dans laquelle ils vivent ;

- une tendance à faire, à des degrés divers, des expériences mystiques qu'il ne faut pas confondre avec les expériences religieuses. C'est l'expérience des cimes (peak expérience). Les sujets étudiés par Maslow semblent avoir éprouvé "le sentiment d'horizons qui s'ouvriraient sans limites à eux, jusqu'à la vision, la sensation d'être simultanément plus puissants et plus dénudés (sans ressources) que jamais auparavant ; la sensation d'un grand transport, d'un grand émerveillement et de crainte, de respect... et finalement la conviction que quelque chose d'extrêmement important leur était arrivé ..." (p.164).

Tout ceci ne signifie pas que les gens qui s'auto-actualisent sont parfaits. En particulier, ils ne sont pas nécessairement libres de toute vanité, de tout orgueil et de toute partialité face à leur production, à leur famille, amis ou enfants (p.175). Maslow dit avoir vu quelques sujets particulièrement sans scrupules. Une femme mariée à un homme qu'elle n'aimait pas, quand elle décida de divorcer, le fit avec un esprit de décision qui ressemblait à de la brutalité (ruthlessness) (p.175). Autre exemple : certaines de ces personnes, parce que fortement indépendantes, peuvent choquer par leur comportement, leur langage, etc...

Au cours de son exposé (p.159), Maslow s'interroge sur la motivation des personnes qui s'auto-actualisent. Il y a, dit-il, une différence très profonde entre ces personnes et les autres. Leur vie motivationnelle "n'est pas seulement quantitativement, mais qualitativement différente de celle des personnes ordinaires. Il semble probable que l'on doive construire une psychologie de la motivation différente pour les gens en question, une méta-motivation ou une motivation de la croissance plutôt qu'une motivation des déficiences."

66. En guise de conclusion, nous voudrions souligner que les études que nous avons résumées dans ce chapitre sur les besoins peuvent nous aider à mieux comprendre le comportement humain. Nous ne nous sommes référés qu'occasionnellement au travail et à l'entreprise. Il y a là deux raisons : la première est que les études empiriques sont relativement rares ou inintéressantes ; la seconde est que la situation de travail, quoique significative, ne constitue que l'un des secteurs de la vie humaine. Nous sommes convaincus qu'on ne peut comprendre l'homme au travail sans connaître son dynamisme général.

Il convient encore de souligner que les présentations faites sont souvent partielles. Ainsi en est-il du besoin de pouvoir, que nous avons étudié essentiellement à travers l'oeuvre de McClelland, alors qu'une littérature considérable existe sur ce sujet. Voir par exemple Lobrot. En ce qui concerne l'actualisation, plusieurs auteurs devraient encore être cités : Riesman, Rogers, Allport, May, etc...

### Chapitre 3. Une théorie de l'expectation.

Cl. Lévy-Leboyer indique (p. 134) que les modèles d'expectation ont leur origine dans les travaux de Lewin et de Tolman. On y retrouve, dit-elle, "deux notions fondamentales : tout individu élabore des expectations précises sur les résultats de son travail : et chacun possède des préférences personnelles pour certains de ces résultats. En d'autres termes, l'anticipation de la récompense que procurera le travail déclenche le comportement, et la valeur des divers résultats possibles oriente les efforts" (p.134). Il y aurait donc :

- un processus cognitif (fondé, dit Cl. Lévy-Leboyer, sur les informations que possède l'individu quant aux relations entre le travail qu'il fournit et les récompenses qu'il peut atteindre) ;
- un processus affectif de valorisation des différents types de récompenses.

Le schéma brièvement défini ici peut vous rappeler certains aspects de la théorisation d'Atkinson (voir chapitre II).

Rappelons les équations déjà décrites :

$$I) T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

$$II) I_s = 1 - P_s \quad \text{où :}$$

- $P_s$  est défini comme la force de l'expectation (ou probabilité subjective que le travail ou la réalisation d'une tâche conduira au succès),
- $I_s$  représente la valeur (valence) de ce succès (incentive value),
- $M_s$  la motivation pour le succès.

On remarquera que deux cas peuvent se présenter. Le succès peut être valorisé en lui-même. C'est le fait d'atteindre un but qui va constituer la récompense (récompense intrinsèque). Ou bien, le but atteint permet d'obtenir une autre récompense qui est recherchée (ex: une augmentation de salaire). Dans ce cas, la récompense est souvent appelée extrinsèque. La valeur (valence) du but peut donc être directe ou indirecte.

L'expectation (probabilité qu'un effort sera ou non suivi d'une récompense) peut de même être déterminée par une ou deux évaluations. Si le but (la performance) constitue la récompense recherchée, on aura en fait une évaluation portant sur les chances d'atteindre ce but. Certes, dans un modèle, on distinguera le but du résultat (récompense). Il nous semble cependant que le but (performance) étant valorisé pour lui-même, le sujet aura une expectation complexe : si je fais cet effort, j'atteindrai probablement tel niveau de performance, ce qui me donnera satisfaction. Ceci doit encore être nuancé, à notre avis, par ce que nous connaissons de la crainte de l'échec et même de la crainte du succès.

Si c'est la récompense extrinsèque qui est le but ultime, on aura d'une part l'appréciation par la personne de ses chances d'atteindre le but premier et, d'autre part, une estimation (toujours subjective) de la possibilité que sa performance soit suivie de la récompense désirée.

Du point de vue du travail, si un ouvrier ne voit pas de liens entre ses efforts et les récompenses extrinsèques qu'il souhaite, il est fort probable qu'il ne soit guère motivé.

Georgopoulos, Mahoney et Jones (cités par Cl. Lévy-Leboyer, p.136) rapportent une étude qui illustre encore mieux ce point de vue. Dans une entreprise, un plan de productivité constitué d'un système de primes aux ouvriers les plus rapides a été mis en oeuvre, après chronométrage des tâches. Les auteurs ont alors fait remplir un questionnaire par les membres du personnel sur l'"instrumentalité" de la productivité, l'intensité de leurs besoins d'argent, et leurs opinions sur la possibilité de déterminer leurs propres cadences. Chez les meilleurs "producteurs" le pourcentage des sujets qui croient qu'une faible productivité serait nuisible à leur promotion est nettement plus élevé que chez les mauvais "producteurs". De même, c'est dans le premier groupe qu'on trouve le plus grand nombre de personnes qui attachent de l'importance à la promotion.

La force de la motivation à produire de ces ouvriers est donc liée à la valeur de la récompense finale, ainsi qu'à l'idée que la productivité est un moyen d'y parvenir.

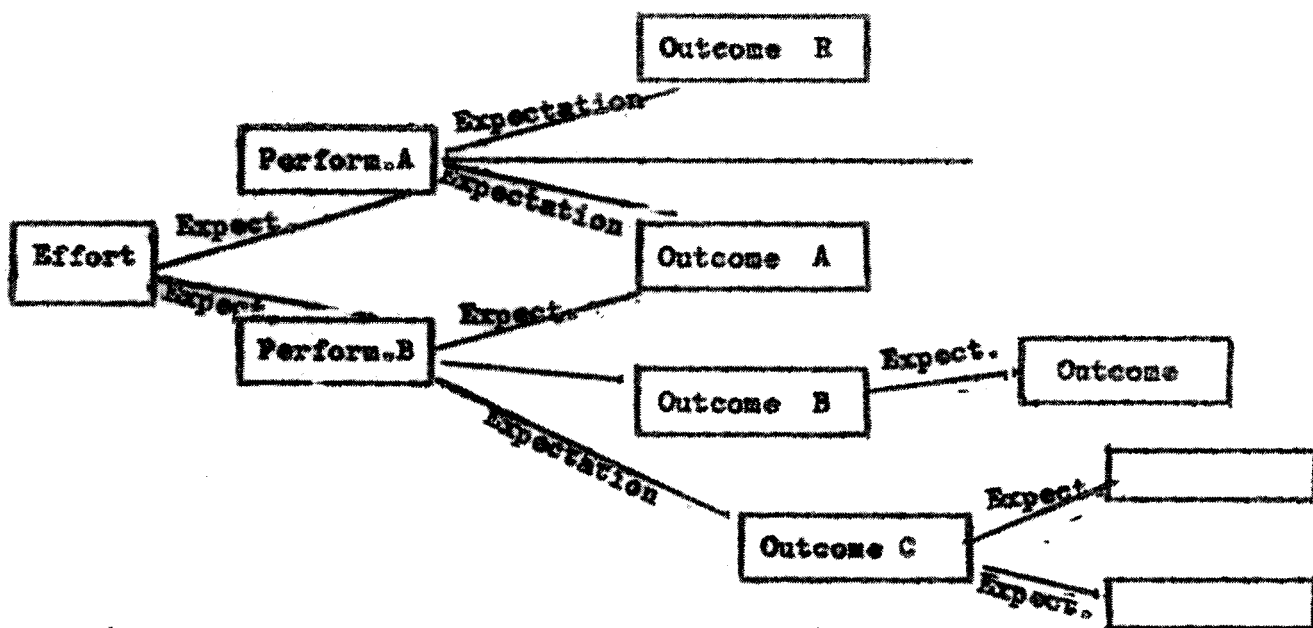
Un tel schéma ne fait pas intervenir le besoin. En effet, Cl. Lévy-Leboyer à qui nous avons emprunté une grande partie de l'exposé ci-dessus, se réfère souvent à Vroom qui, nous l'avons déjà relevé, ne se réfère pas à la notion de besoin.

Sur la base de cette approche, Cl. Lévy-Leboyer résume les conditions nécessaires pour que les motivations individuelles coïncident avec celles de l'organisation :

- a) le principe d'instrumentalité : les règles adoptées pour la distribution des récompenses doivent être clairement comprises par le personnel ;
- b) l'expectation : "les individus doivent avoir un certain contrôle sur la performance qui est à la base de la distribution des récompenses" (p. 139) ;
- c) l'équité : voir plus haut (chapitre 1, Adams) ;
- d) il ne devrait y avoir "aucun conflit réel ou perçu, entre les comportements nécessaires pour obtenir une récompense à court terme (un salaire plus élevé cette semaine, par exemple) et ceux exigés pour éviter une sanction à long terme (une révision des quotas, par exemple)" (Vroom cité par Cl. Lévy-Leboyer, p. 137).

L'exposé ci-dessus indique les grandes lignes des théories de l'expectation. Lawler III décrit, dans son livre de 1973, un modèle que nous allons résumer et qui s'inscrit dans la foulée de Vroom.

Le schéma suivant évoque les premières propositions :



(Schéma simplifié. Voir Lawler III, p. 50)

Il faut comprendre ce schéma comme suit :

- Il y a toujours un effort à la base d'une performance (résultat). Le résultat atteint dépendra (à côté d'autres facteurs) de cet effort ;
- Il y a une expectation que l'effort conduira à un résultat B, ou à un résultat A (désiré) ;
- On note une seconde expectation, à savoir que la performance A conduira à une récompense R (recherchée, dans ce schéma, comme une fin en soi) ;
- Dans le schéma ci-dessus, le résultat (outcome A) sera atteint quelle que soit la performance ;
- Le résultat B est vu comme un prérequis à un autre résultat attendu.

On a donc deux expectations qu'on peut symboliser comme suit :

Expect. E  $\longrightarrow$  P (pour effort-performance)

Expect. P  $\longrightarrow$  O (pour performance - résultats)

Lawler ajoute quelques considérations :

- Souvent, si l'expectation E  $\longrightarrow$  P est inférieure à 1, il est important de considérer les résultats qu'une personne met en relation avec le fait d'essayer et d'échouer. Dans certains cas, on obtient des résultats (outcomes) simplement parce que l'on essaie de faire quelque chose à un certain niveau. En revanche, dans d'autres situations, l'échec peut conduire à des résultats négatifs, ce qui fait que la tentative elle-même n'est pas attractive si l'échec est probable (p. 51) ;

- Le schéma reproduit ci-dessus montre que seuls certains résultats sont perçus comme conduisant à d'autres résultats (p.51) ; cela est inclus, dit Lawler III, pour souligner le fait que certains résultats sont recherchés pour eux-mêmes. Ex: le développement personnel est vu comme une fin en soi. En revanche, certains résultats sont recherchés parce qu'ils conduisent à d'autres satisfactions. Ex: l'argent peut être recherché parce qu'il donne la possibilité de faire des achats de prestige par exemple. Un résultat obtenu peut donc satisfaire directement un besoin ou indirectement, en ce sens qu'il procure les moyens de satisfaire un autre besoin ;
- La motivation à agir d'une certaine façon va être influencée par deux expectations ( $E \rightarrow P$  et  $P \rightarrow O$ ) et l'attraction exercée par le résultat. Ce résultat peut, dans certains cas, ne pas être isolé de la performance si elle est recherchée pour elle-même ;
- On peut exprimer la motivation totale par l'équation suivante :

$$M = \sum [(E \rightarrow P) \times \sum [(P \rightarrow O) (V)]]$$

où V = valence du résultat.

(Voir page 52).

Cette formule est proche de celle de Vroom ;

- Ce modèle répond, selon Lawler, à deux questions :

- + qu'est-ce qui détermine les résultats qu'une personne va essayer d'obtenir ?
- + qu'est-ce qui détermine les comportements qu'une personne va tenter pour obtenir les résultats désirés ? (Voir p.41 et p.53).

La réponse est que l'attractivité du résultat (valence) et les expectations vont influencer les résultats recherchés. Notons encore que ces deux questions sont intimement liées.

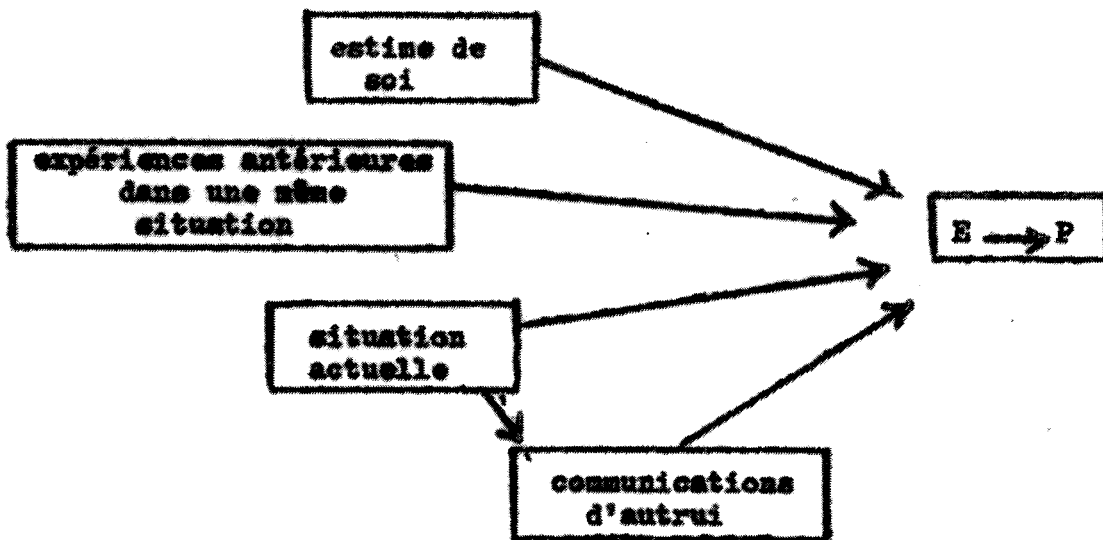
Les déterminants de l'attractivité des résultats ne sont pas inclus dans ce modèle. En fait Lawler (p.32) estime qu'une théorie des besoins s'impose (voir notre chapitre 2).

Quels sont les déterminants des expectations ?

- a) Les expectations  $E \rightarrow P$ .

(suite p. 87)

Lavler III propose le modèle ci-dessous :



(Voir p. 55)

La situation actuelle objective (pour autant qu'elle soit bien perçue) semble être de première importance. La communication d'autrui sur la situation dans laquelle la personne se trouve joue un rôle dans la mesure où elle influence l'analyse faite par le sujet. Ces communications seront d'autant plus efficaces que l'autrui est sois impliqué dans la situation et est plus expérimenté.

Les expériences antérieures jouent un rôle dans la mesure où on peut apprendre. Ce facteur nous semble comporter l'accumulation des feedbacks. Dès lors, plus les expériences ont été nombreuses, plus l'individu devrait être en mesure de développer des attentes réalistes.

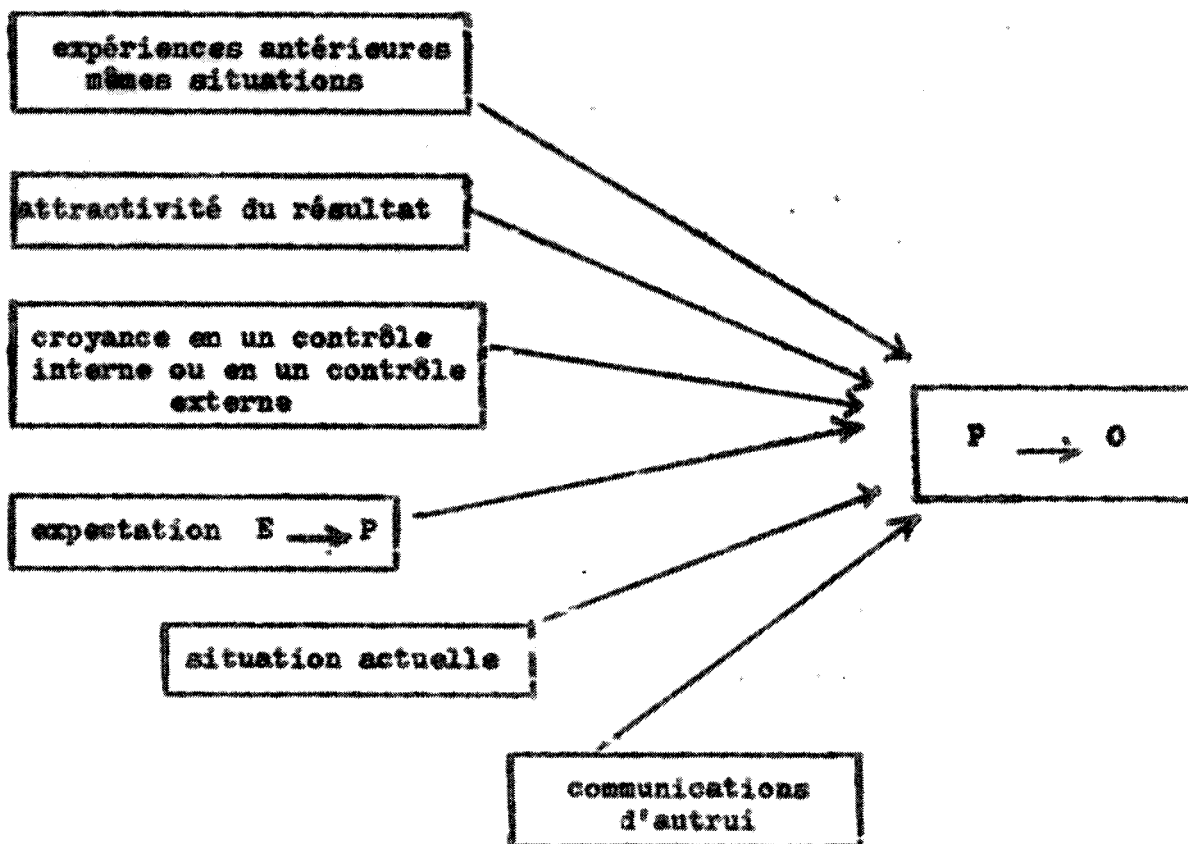
L'estime de soi (une composante de l'image de soi), qui peut être influencée positivement ou négativement au cours des expériences faites dans le domaine de la maîtrise de l'environnement, joue un rôle important ; les personnes qui ont une estime de soi plutôt faible ont souvent de la peine à estimer raisonnablement leur aptitude à atteindre tel ou tel résultat. Elles sous-estiment leurs capacités à obtenir un certain succès.

En revanche, ceux qui ont une bonne estime de soi tendent à être réalistes. Voir également notre chapitre sur le succès.

b) Les attentes P → O.

(Suite p. 88)

Lawler propose le modèle suivant :



(Voir p. 58)

Dans une entreprise, les informations données par les collègues sur les relations P/O (par exemple la probabilité d'avoir une promotion sur la base de ses performances) constituent des communications particulièrement efficaces.

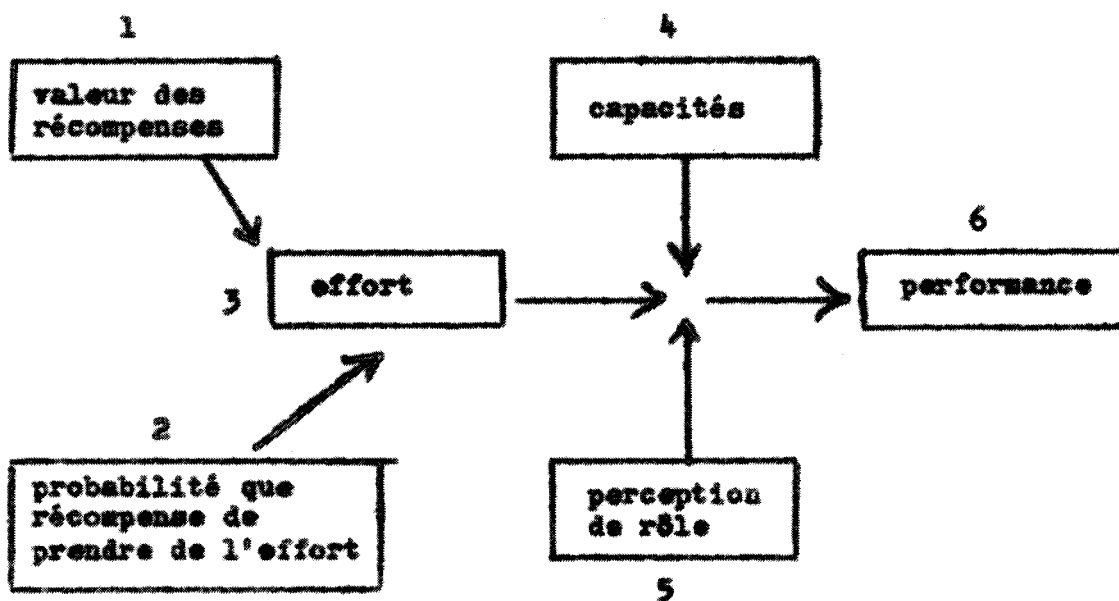
On a remarqué que les gens croient plus souvent aux résultats positifs qu'aux résultats négatifs. Mais ils ont souvent des doutes quant aux résultats très positifs. On peut dire qu'ils ont une tendance à minimiser la probabilité que quelque chose de très positif ou de très négatif va leur arriver.

Quand la probabilité  $E \rightarrow P$  est d'environ .5, le  $nAch$  est éveillé et les expectations  $P \rightarrow O$  qui sont en liaison avec ce besoin sont affectées (voir plus haut, le chapitre sur le besoin d'accomplissement).

Si l'on croit en un contrôle interne (le sujet influence de façon marquée ce qui va lui arriver), les expectations  $P \rightarrow O$  seront améliorées. Les personnes croyant au contrôle interne sont en général mieux motivées, puisqu'elles croient à leur propre influence.

\* \* \* \*

Plusieurs approches décrites plus haut dans ce texte ont répondu à des questions fondamentales sur la motivation : pourquoi certains résultats (outcomes) sont-ils désirables ? Qu'est-ce qui est désirable ? etc... L'approche par l'expectation, et le modèle proposé par Lawler plus particulièrement, s'intéresse à la performance, au comportement. On a essayé de répondre à la question de savoir ce qui affecte le comportement. Les réponses données jusqu'ici ont trait au fonctionnement de la motivation. Toutefois deux autres facteurs jouent un rôle dans la qualité de la performance. Ils ont été évoqués par Lawler III et Porter en 1967. Ce sont les capacités (abilities) et les perceptions de rôle. Voici le schéma proposé :



(Voir Lawler III et Porter, p. 256)

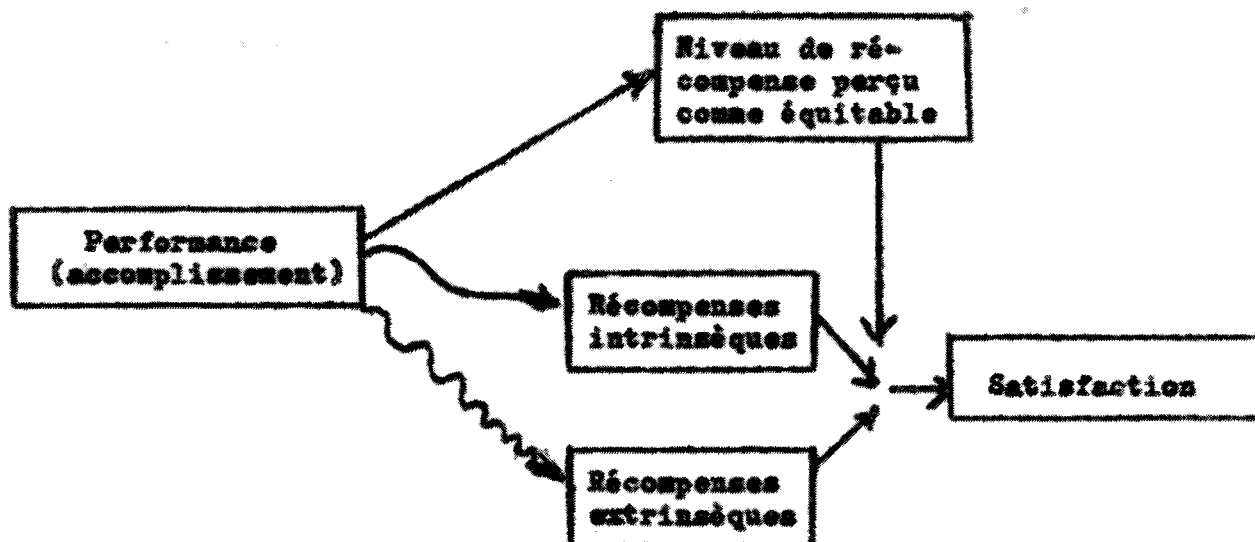
Les cases 1 et 2 ont été examinées plus haut. La case 4 a trait aux capacités définies par les auteurs comme étant le pouvoir d'exécuter actuellement développé chez un individu (p. 261). Dans cette catégorie, on classe : l'intelligence, les habiletés manuelles, les traits de personnalité, etc... Ces capacités ont une certaine stabilité dans le court terme. La case 5 a trait aux perceptions de rôle. Cette variable est situationnelle et est modifiable, car elle concerne "les types d'activités et de comportements que l'individu croit devoir engager pour faire son travail correctement." (p. 262). "En d'autres termes, les perceptions de rôle déterminent la direction dans laquelle les individus font leur effort." (p. 262).

Lawler III et Porter notent que d'autres facteurs interviennent comme modérateurs de la relation effort/performance. Ce sont essentiellement des variables situationnelles. Ainsi, dans le travail à la chaîne et sous certaines formes de commandement, la personne est limitée et ses efforts peuvent ne pas affecter la performance (résultat de l'effort).

Nous allons consacrer, plus loin, un chapitre au problème de la satisfaction. Toutefois, le modèle développé ci-dessus ne nous semble complet que si l'on y inclut la satisfaction, ses déterminants et ses effets.

Nous nous bornerons à exposer la théorie de Lawler & Porter, sans discuter le sens du concept satisfaction.

Lawler III propose le schéma suivant :



(Voir Lawler III, p. 83)

Ce schéma montre que la satisfaction n'est pas cause de la performance, mais est causée par elle. Les récompenses extrinsèques risquent d'être imparfaitement reliées à la performance (p.84), dans la mesure où l'organisation les contrôle et les applique imparfaitement. En revanche, les récompenses intrinsèques ne sont pas contrôlées par l'organisation. Elles arrivent à l'individu directement, par sa réalisation (qui peut être vue comme valable par exemple).

Mais les récompenses ne sont pas directement reliées à la satisfaction. Il y a une variable modératrice : l'estimation par l'individu de ce qu'il devrait recevoir.

Lawler ajoute le commentaire suivant : "Parce que la relation entre la performance et les récompenses est imparfaite, et parce que l'estimation de ce que devrait être une récompense équitable est importante, une relation positive, mais faible, devrait être observée entre la satisfaction et la performance dans la plupart des situations. Cependant, dans certains cas, une relation très positive peut exister, tandis que dans d'autres, on pourra observer une relation plutôt faible. Une relation négative pourra être attendue quand les récompenses ne sont pas reliées ou sont reliées négativement à la performance" (p.34).

Cet auteur ajoute que pour obtenir le même niveau de satisfaction qu'un travailleur moyen ou faible, un travailleur efficace (a good performer) devra obtenir des récompenses plus élevées que le premier. La raison en est que le niveau atteint influence l'ampleur des récompenses attendues (voir p. 85).

Dans un ouvrage publié en 1968 (cité par Bass et Barrett, pp.104-107), Porter et Lawler ont publié un modèle intégrant les deux schémas précédemment reproduits. La case "performance" les relie. De plus une flèche part de "satisfaction" pour relier cette case à "valeur des récompenses". Elle indique que le fait d'avoir éprouvé une certaine satisfaction de certaines récompenses aura un effet sur la valeur future des récompenses. Par exemple, disent Bass et Barrett, si un individu vient de recevoir une augmentation importante (qui lui a donné satisfaction), il peut penser que cela suffit pour l'instant et chercher d'autres récompenses d'un niveau supérieur. Une flèche relie encore les cases "récompenses" à celle libellée (dans le premier schéma) "probabilité que la récompense dépende de l'effort". Il s'agit bien sûr d'une probabilité subjective. Les récompenses reçues (ou non reçues) vont affecter cette probabilité subjective.

Ce schéma intégré nous semble intéressant à plus d'un titre.

D'abord il présente l'homme comme actif et non pas réactif. Ensuite, comme nous l'avons souligné, il montre comment le fait d'avoir obtenu certaines satisfactions peut modifier la valeur des récompenses. Certains buts atteints n'ont plus de valeur et n'incitent pas à un effort renouvelé. Il y a donc place pour d'autres besoins. (voir, par exemple, la formulation d'Alderfer).

Enfin, la distinction faite entre récompenses intrinsèques et extrinsèques pourrait permettre d'expliquer pourquoi, dans certains emplois certaines personnes ne sont pas entraînées dans la course à la promotion et aux signes extérieurs de richesse ou, pour s'exprimer de façon plus réaliste, ne le sont que modérément. Le travail, en lui-même, de par sa nature, est source de récompenses intrinsèques importantes.

Le modèle décrit n'est certainement pas seulement valable pour le travail au sens strict, mais pour tout effort : sportif, artistique ou intellectuel. En bref, ce modèle de Porter et Lawler peut expliquer les différences. Certaines adjonctions pourraient cependant être faites au modèle. Ainsi la valeur de certaines récompenses spécifiques est largement déterminée par le milieu social qui propose des symboles (de prestige par exemple). De plus, la case "niveau de récompense perçu comme équitable" dépend d'un certain nombre de facteurs qu'il faudrait expliciter (sans qu'il soit nécessaire de postuler un besoin d'équité : voir la discussion à propos de ce besoin).

Pour terminer, on signalera que le modèle décrit peut très bien reposer sur une théorie des besoins, ainsi que l'affirme Lawler (voir plus haut), et que les résultats d'une enquête (publiée en 1968, voir Bass et Barrett, p. 107) le soutiennent largement.

#### Chapitre 4. Une théorie de l'homme psychologique.

À la lecture des pages précédentes, on aura peut-être ressenti un certain éparpillement. Ainsi les théories des besoins. Y a-t-il un principe unificateur qui fonderait tous les besoins de l'homme identifiés? A-t-on expliqué l'homme en disant qu'il peut être décrit en vingt besoins? Nous pouvons bien penser que cette préoccupation fondamentale n'a certainement pas échappé à beaucoup d'autres cités. Néanmoins elle n'a pas toujours été explicitée.

Levinson dit que beaucoup de théoriciens n'avaient pas de "théorie systématique de la personnalité sur laquelle fonder les conceptions du besoin". (p.47) "Souvent, ajoute-t-il, ils considéraient implicitement que l'homme avait des dimensions de motivation limitées". (p.47).

En faisant cette affirmation, il pense à trois grands courants également décrits par Schein et repris par Rousson (1975). Voici ce que nous avons écrit (en utilisant le concept de "contrat psychologique qui lie l'organisation à son personnel" (Schein, p. 51)

"Une première idée de base est que l'on travaille pour satisfaire des besoins. Le travail est donc instrumental en ce sens qu'il permet à l'individu d'obtenir des récompenses en-dehors de l'activité proprement dite. L'idée la plus commune est que, en échange d'une activité, on reçoit de l'argent qui, à son tour, permet la satisfaction d'autres besoins.

C'est l'idée de Taylor et de ses partisans que l'on peut appeler l'hypothèse rationnelle-économique. L'homme serait motivé (stimulé, mis en mouvement) par les récompenses économiques. Dès lors, le contrat individu-entreprise est très simple : on demande un effort en échange d'argent. On aura donc tendance à ignorer les sentiments des individus à propos de sujets divers. Mieux, dans cette hypothèse, on les rejette parce que c'est irrationnel et que, par conséquent, ça n'entre pas dans le contrat imaginé ou dans la "cosmologie" des dirigeants.

Ces idées tayloriennes ont été mises en oeuvre et, parfois, avec un assez grand succès, surtout dans le passé. Mais le passé était le temps de la pénurie (par rapport à aujourd'hui) et l'argent gagné permettait de combler des manques évidents.

Toutefois cette analyse pêche par défaut. Relatant un dialogue avec un ouvrier, Taylor lui dit: "Dupont, votre travail est-il apprécié à sa juste valeur ?" Devant l'incompréhension de l'ouvrier, Taylor ajoute : "... Ce que nous voulons savoir, c'est si vous vous considérez ou non comme un ouvrier dont le travail est payé cher ?"

Les mots utilisés ne se réfèrent pas uniquement au gain, mais aussi à la valeur intrinsèque de la personne.

On pourrait dire que les incitations financières jouent à la fois par leur intérêt propre et par la signification sociale du salaire. Mais cette signification sociale est aussi valeur affective pour le travailleur. Ces valeurs affectives n'ont pas toujours été prises en compte. Toutefois Mayo, à la suite des expériences de la Western Electric dans les années 23 - 29, "découvre" l'importance des besoins sociaux dans ce qu'il est convenu d'appeler la motivation au travail. Ainsi se développe l'hypothèse "relations humaines". Les expériences citées mettent en valeur le besoin "d'appartenir", d'être apprécié, de se sentir "partie de..." et, par conséquent, d'être valorisé. Dès lors, dans les entreprises, on s'est efforcé de créer diverses institutions destinées à faciliter les contacts entre les individus et à permettre une identification à l'entreprise, au groupe de travail, etc... On attendait, en échange, des nouvelles satisfactions, un effort accru de la part des travailleurs.

Peu après 1950, Drucker, sauf erreur, proclamait que l'ère des relations humaines se terminait sur un échec... Pourquoi ?

Nous croyons que trois facteurs fondamentaux doivent être considérés. Le premier a trait à l'application des "découvertes" de Mayo : on a un peu caricaturé les besoins sociaux. Le deuxième a trait à la nature même de la sociabilité : la sociabilité interindividuelle ne va pas nécessairement dans le sens des objectifs définis par les dirigeants d'une entreprise. Le troisième a trait au fait qu'on ne saurait se contenter d'une perspective unilatérale : les besoins sociaux ne constituent pas le seul type de besoins de l'homme.

Après l'hypothèse des "relations humaines" vint celle de "l'actualisation de soi", hypothèse développée par Maslow, Argyris, etc... Les partisans de cette théorie partent souvent de l'idée que les besoins sont hiérarchisés. Selon Maslow, on aurait la hiérarchie suivante : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins sociaux, besoins de reconnaissance, besoins d'auto-actualisation, besoins esthétiques et de connaissance.

Dans cette hypothèse, la hiérarchie implique que lorsque les besoins de base sont raisonnablement satisfaits, l'individu cherche à combler ses besoins d'ordre supérieur (reconnaissance, actualisation).

Ce point de vue devrait conduire à un nouveau contrat entre l'entreprise et le travailleur : l'effort de ce dernier s'obtiendra en échange de sécurité, de contacts sociaux, d'estime, d'autonomie, d'actualisation de soi (les théoriciens et praticiens proches des entreprises "oublient" le 6<sup>e</sup> niveau\*). Ces derniers éléments devraient devenir, avec le temps, de plus en plus importants, l'individu recherchant de plus en plus le "succès psychologique" pour reprendre l'expression d'Argyris.

Mais d'emblée on constate un problème : l'individu cherche de l'indépendance et de l'auto-actualisation. En revanche, l'entreprise et son contexte le placent dans une position de dépendance et de contraintes, en contradiction avec la satisfaction des besoins d'ordre supérieur mentionné plus haut. Cette apparente contradiction conduit de nombreux chercheurs et praticiens à envisager de nouvelles recherches et à proposer diverses solutions organisationnelles ou "morales". Mais souvent on ne sait vraiment pas comment manier ce genre de récompenses d'ordre "supérieur".

Et puis il apparaît que les éléments matériels ne sont pas assez pris en compte. Le revenu, la sécurité et d'autres facteurs semblent jouer un rôle important chez certaines personnes se réalisant par ailleurs\*.

Pour répondre aux difficultés des diverses théories, Schein avait proposé sa théorie de l'homme complexe.

\*) qui, il est vrai, n'est pas toujours très explicite. Il nous a été signalé par le Dr. Bize.

Cet auteur écrit que "les théoriciens de l'organisation et du management ont une tendance à simplifier et à généraliser en se faisant de l'homme des conceptions à l'appui desquelles la recherche empirique a constamment fourni certaines preuves, mais certaines seulement... L'homme est autrement compliqué que l'ont décrit les théories qui lui attribuaient comme motivation soit la "raison économique", soit des besoins sociaux, soit l'aspiration à se réaliser. Non seulement l'homme est complexe "en soi"... , mais chacun est différent de son voisin par les schèmes de sa propre complexité" (p. 64).

Sur la base de ces constatations, Schein propose les 5 axiomes suivants pour rendre compte de cette complexité:

1. L'homme est complexe et variable. La hiérarchie de ses mobiles est sujette à changer avec le temps et les situations ;
2. Il est capable d'acquérir de nouvelles motivations par ses expériences dans l'organisation ;
3. Les mobiles de l'homme dans diverses organisations ou diverses parties d'une même organisation peuvent être différents (ex. : opposition organisation formelle et organisation informelle) ;
4. La nature des mobiles qui poussent l'homme à travailler ne constitue pas la seule cause de satisfaction ou d'efficacité de l'organisation. Jouent aussi un rôle : le genre de tâche, les capacités de l'exécutant, la nature de l'entourage humain, etc...
5. L'homme peut répondre à plusieurs modes de direction différents, selon ses motivations, ses capacités et la nature de sa tâche. Il n'y a donc pas de stratégie du commandement qui soit universelle et intemporelle.

Cette approche ne peut satisfaire à l'exigence d'unité que recherche Levinson.

C'est pourquoi il définit l'homme psychologique dont la conception est fondée sur une vaste théorie de la personnalité. Elle considère l'homme comme "un organisme complexe qui se développe, mûrit, passe par des stades physiologiques et psychologiques d'évolution, comme un système ouvert réagissant à son milieu . L'homme développe un idéal du moi vers lequel il tend ainsi qu'un jeu complexe de mécanismes de défense pour affronter les pulsions fondamentales de la sexualité et de l'agression, le surmoi ou conscience et l'environnement." (pp. 47-48).

Le travail est pour chacun un moyen essentiel de maintenir l'équilibre psychologique. Certes, le contenu du travail peut évoluer, la pénibilité physique disparaître, mais au sens psychologique, il y aura toujours travail. En effet, pour Levinson, "le principal effort humain spontané est celui de l'adaptation, ce qui signifie une attaque agressive du milieu pour le maîtriser." (p. 48).

"L'entreprise rappelle psychologiquement la structure familiale de la société ..." (p. 48).

Ces considérations militent contre la rigidité bureaucratique, mais, ajoute Levinson, elles reconnaissent l'importance de l'autorité et les rapports de force.

Les besoins à satisfaire sont de trois ordres :

- Besoins de service, d'intérêt et de soutien de la part des autres ;
- Besoins de maturation, de croissance et de développement ;
- Besoins de maîtrise, de contrôle de son propre destin.

(voir p. 47)

La force la plus puissante, pour tout humain, est "son désir d'atteindre son idéal du moi" ("un portrait de nous-mêmes tels que nous serions dans l'idéal." p. 50).

"Lorsque nous travaillons c'est idéal, nous nous aimons nous-mêmes..."

Si, malgré cela, l'homme bâcle son travail, c'est par colère et par besoin de se protéger. Un grand nombre de personnes, dit Levinson, ont une piètre image d'eux-mêmes et par conséquent une piètre estime d'eux-mêmes\*). Ils sont atteints par la conception de la direction des hommes qui repose sur le modèle du bâton et de la carotte. Pour améliorer l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes, il leur faut résister, ce qu'ils font même au risque de se faire du mal, en produisant des biens de mauvaise qualité, en quittant leur emploi, c'est-à-dire en "envoyant l'entreprise au diable". (pp. 50-51).

Pour satisfaire l'exigence interne d'atteindre son idéal, la personne doit contrôler "les impulsions jumelles du sexe et de l'agression et les quatre grands sentiments ou désirs qui en sont dérivés : sentiments d'amour et de haine et désir de dépendance d'une part, et le désir de maîtriser l'environnement d'autre part." (p.51).

La relation de l'homme avec son travail et avec l'entreprise fait partie de son effort général pour satisfaire les exigences évoquées ci-dessus. Cette relation est liée à la fois à sa santé émotionnelle et à sa motivation au travail. "Le genre de travail qu'il fait et la nature de ses rapports avec l'entreprise ou bien forment un cadre qui convient à sa personnalité et lui permettent de s'utiliser psychologiquement comme il aimerait le faire... ou bien les entravent toutes les deux." (p. 51).

---

\*) L'estime de soi peut être considérée comme la distance entre l'idéal du moi et l'image que l'on a de soi.

Aussi, il n'y a pas un seul modèle d'organisation optimal. Des types de travail différents impliquent des types de relation différents. C'est pourquoi l'auteur est séduit par l'approche de Lawrence et Lorsch (intégration et différentiation). Il ajoute : "En différenciant plus clairement les milieux de travail sur le plan du comportement et de l'émotion, il est possible de réaliser un meilleur ajustement entre l'individu et l'entreprise pour lui permettre de parvenir à une plus grande impression de maîtrise et à mieux satisfaire les exigences du surmoi". (p. 52).

Nous n'avons relevé, ici, que le schéma général de la théorie de l'homme psychologique qui devrait être approfondie. Nous renvoyons pour cela le lecteur au livre de Levinson qui traite de quelques problèmes concrets.

L'intérêt principal de cette théorie est, comme nous l'avons déjà relevé, qu'elle repose sur une compréhension globale de l'homme. Elle est plus "compréhensive" que prédictive, au moins dans sa formulation actuelle.

#### Chapitre 5. Caractéristiques des tâches et motivation intrinsèque.

Les chapitres précédents ont été consacrés à la recherche et au développement des besoins de l'homme et à la présentation de quelques théories.

Les théories de l'expectation sont centrées sur l'issue valorisée de la tâche (argent, prestige, accomplissement, etc...). La théorie de Levinson tente de présenter l'homme en quête de son idéal du moi.

Pour étudier la motivation, il est également possible de partir de la tâche et de ses propriétés structurelles.

La tâche modèle l'homme, ses relations, son implication (voir Sainsaulieu, 1975). Plus encore, la définition et la structure des tâches, dans une entreprise, vont exprimer le type d'organisation et la part laissée à l'homme pour réaliser son statut d'homme. On peut donc dire que les tâches, telles qu'elles sont conçues, vont (partiellement au moins) symboliser son degré d'aliénation.

Nous n'allons pas insister sur ce thème sociologique qui relève d'un autre cours. Nous nous limiterons, sous réserve d'une note brève sur l'aliénation, à l'examen du design des tâches.

##### a) L'analyse de Cooper.-

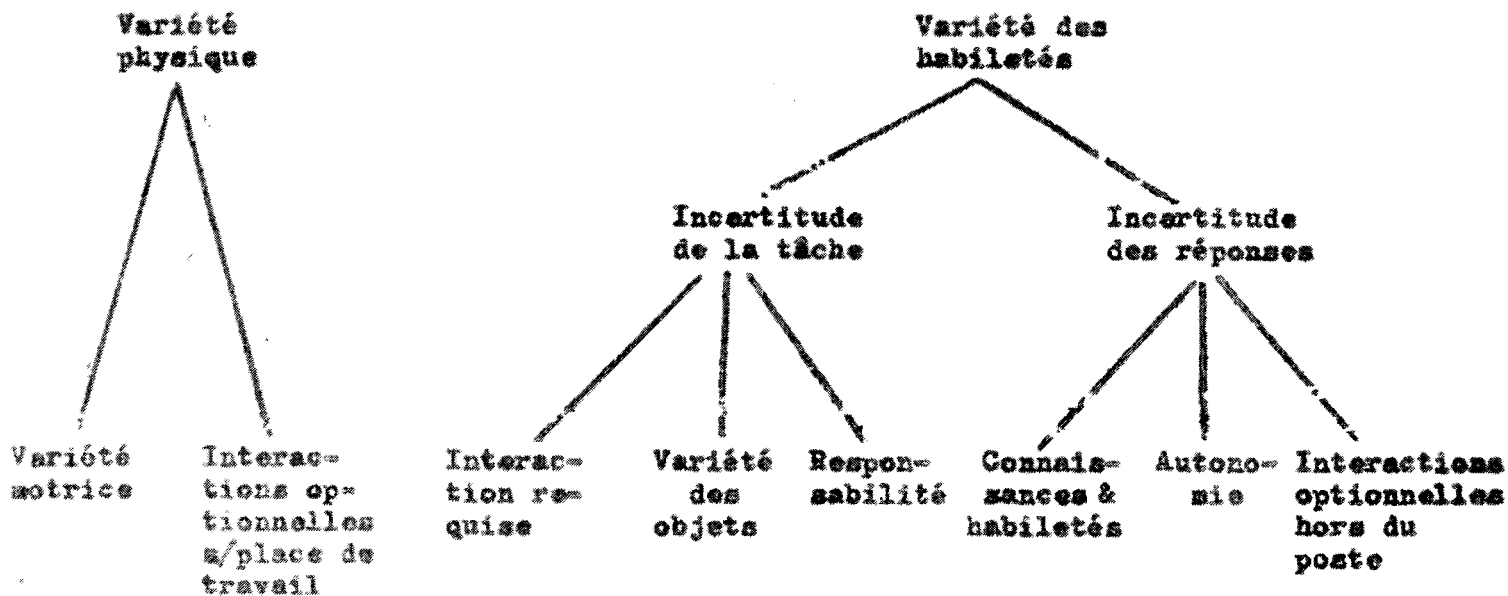
Cet auteur, dans son article de 1973, s'est donné pour objectif d'isoler les caractéristiques des tâches industrielles qui éveillent et/ou peuvent satisfaire les besoins moteurs intrinsèques.

Turner et Lawrence (1965, cités par Cooper, p. 389-390) ont été les premiers à conduire une étude "compréhensive" des caractéristiques intrinsèques de différents jobs.

Leur étude a consisté à mettre en relation les attributs suivants :

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| Variété des objets             | (nombre de parties, d'outils, de contrôles à manipuler)                               |
| Variété motrice                | (plan de travail, géographie du travail, opérations physiques)                        |
| Autonomie                      | (méthodes, rythme, acceptation ou rejet du matériel de base, etc...)                  |
| Interactions requises          | (nombre de personnes à voir par tranche de 2 heures ; temps passé à ces interactions) |
| Interactions optionnelles :    |   |
| a) sur la place de travail     |   |
| b) hors de la place de travail | (temps que peut passer le travailleur hors de sa place sans réprimandes)              |
| Connaissances et habiletés     | (temps d'acquisition)   |
| Responsabilités                | (degré d'ambiguïté des actions correctrices, période d'autonomie).                    |

L'analyse des relations entre ces attributs (selon la méthode de McQuitty) conduit à dégager la structure suivante.



Les huit variables de Turner et Lawrence semblent donc pouvoir être regroupées plus économiquement.

Sur cette base Cooper propose les 4 dimensions suivantes que nous décrirons sommairement :

- Variété physique
- Variété des habiletés requises
- Clarté et niveau des objectifs
- Transformations.

- Variété physique : c'est le degré de différenciation physique dans l'environnement de l'individu : différenciation des opérations, différenciation des objets. La variété peut être conçue spatialement ou temporairement.

L'hypothèse qui a souvent été vérifiée est que les individus occupant un emploi caractérisé par une variété physique limitée éprouveront une insatisfaction certaine et, qu'en conséquence, ils chercheront des compensations hors de la tâche, ce qui va conduire à des performances réduites et à un turnover et un absentéisme importants.

On remarquera cependant qu'une variété physique trop artificielle peut aussi conduire à une insatisfaction certaine, dans la mesure où les séquences d'opérations n'auraient pas l'unité et la cohérence voulues.

Ce qui précède est valable pour la variété spatiale. La variété temporelle est caractérisée en particulier par la rotation des postes et par la détermination des périodes de travail (le rythme de la journée de travail, l'ampleur des séries, etc...).

On constate que la rotation des emplois peut conduire à une amoindrissement de l'effort et du moral, pour autant qu'il n'y ait pas saturation et que l'équipe de travail ne soit pas brisée. De même, on a remarqué que l'effort augmentait au fur et à mesure que l'on approchait de la fin d'une séquence temporelle.

- Variété des habiletés requises : ce concept décrit l'application des connaissances et des habiletés aux problèmes de la tâche et peut correspondre à l'auto-actualisation. On peut aussi décrire la variété des habiletés en termes d'incertitude de la tâche et d'incertitude de la réponse. Le premier de ces concepts décrit la nature problématique et incertaine de la tâche. Le second a trait à la variété des réponses possibles. En d'autres termes, la tâche propose-t-elle au travailleur des problèmes à résoudre ? Permet-elle à l'individu de prendre des contacts extérieurs ? Lui donne-t-elle la possibilité de choisir ses interventions ? Si oui, on peut prédire que la tâche a une certaine valeur motivationnelle et que, par conséquent, les performances et la satisfaction tendront à être élevées alors que l'absentéisme sera faible.

Mais de quelles performances s'agit-il ? Les études les plus connues semblent montrer que les défis que propose le poste sont perçus par les travailleurs comme une pression en faveur de la qualité, ceci par l'intermédiaire d'une variable psychologique : la fixation d'un objectif à atteindre. Cet objectif suscite un intérêt qui conduit à d'autres buts, et ainsi de suite ...

- Clarté et niveau des objectifs : ici, l'hypothèse est que les individus poursuivent des objectifs parce qu'ils valorisent leur contenu, au point de vue externe (les récompenses vues plus haut) mais aussi au point de vue interne (contenu du but). A ce niveau 2 éléments doivent être distingués : la clarté du but et son niveau de difficulté. La recherche montre que plus un but est précis, plus il est motivant. De même, la difficulté, en relation avec le niveau d'aspiration, a un effet stimulant, pour autant que les chances de succès soient suffisantes.
- Transformations : ce concept décrit la possibilité qu'a l'individu de transformer un état de nature en un autre état. Les transformations représentent des opérations qui ont une valeur motivante dans la mesure où elles effectuent des changements dans la structure de la tâche. Par exemple, un problème est transformé en "non-problème". La transformation implique un mouvement vers un but. Plus la contribution de la transformation à la tâche totale est grande, plus son pouvoir motivant est élevé, à condition toutefois que le travailleur puisse percevoir, de façon claire, les effets de la transformation. Ceci implique le feedback et sa clarté. Pour être efficace, un feedback doit être aussi rapproché que possible de l'effectuation de la tâche (le mieux est le feedback quasi simultané) et aussi informatif que possible par rapport au but à atteindre.

On trouve, dans l'énumération ci-dessus, divers éléments déjà notés dans nos chapitres précédents. En particulier les travaux de Zeigarnik et de l'équipe de Lewin.

\* \* \* \*

Les quatre facteurs ci-dessus, s'ils sont réunis dans une tâche, créeront une motivation d'autant plus grande que leur présence sera plus intense. Il faut aussi relever que ces dimensions peuvent agir l'une sur l'autre.

On remarque cependant des différences individuelles quant à l'effet de ces différentes dimensions. Prenons quelques exemples :

- En ce qui concerne la variété physique, on a remarqué que les travailleurs les plus intelligents sont plus sensibles que les autres à la diversité ;
- La variété des habiletés requises joue un rôle à travers le self-concept du sujet : plus l'individu se percevra comme compétent, digne d'estime, plus la variété des habiletés requises sera importante pour la satisfaction et l'engagement du sujet.

De même, on peut dire que plus l'individu partage les normes relatives au travail de la classe moyenne, plus il désirera se sentir impliqué dans son travail et plus la variété des habiletés requises sera importante. En revanche, les travailleurs "aliénés" et non intégrés ont tendance à percevoir le travail comme un simple moyen de gagner de l'argent, ce qui va leur permettre de satisfaire des intérêts extra-professionnels.

b) Les travaux de l'équipe d'Oslo.-

Nous nous référons essentiellement aux textes de Engelstadt, Davis, Emery et Thorsrud. L'idée de base du mouvement de la démocratie industrielle repose sur le concept de système socio-technique mis au point par les collaborateurs de l'Institut Tavistock. La théorie des systèmes socio-techniques conçoit le monde du travail comme consistant en deux systèmes indépendants : un système technique et un système social opérant ensemble. Cela conduit au concept central d'optimisation conjointe (joint optimization) qui établit que, quand l'atteinte d'un objectif dépend de systèmes indépendants mais corrélés, comme les systèmes technique et social, il est impossible d'optimiser la performance finale sans chercher à optimiser ensemble les systèmes corrélés" (Davis, p. 167).

L'ouverture à la notion de système socio-technique conduit les chercheurs à réintroduire le groupe et la coopération dans la recherche des conditions de la motivation.

Engelstadt indique que les 6 exigences suivantes doivent être satisfaites dans un emploi pour qu'il soit motivant :

- Un contenu raisonnablement varié et exigeant ;
- La possibilité de pouvoir apprendre dans son travail (on note une question d'équilibre : ni trop, ni trop peu) ;
- Un minimum d'autonomie de décision ;
- Un certain support social minimal et une certaine reconnaissance à la place de travail ;
- La possibilité de relier ce qu'on fait et ce qu'on produit à sa vie sociale ;
- La possibilité de ressentir que la tâche conduit à un futur désirable.

(voir p. 353)

On notera l'allusion au support social. Emery écrit à ce propos : "... ce qui est nécessaire, ce sont des relations par lesquels les hommes voient leurs performances comme se soutenant mutuellement\*)." Il ajoute que cela n'est pas l'équivalent de l'amitié des relations humaines et que, par exemple, un individu peut ne pas vouloir accepter une tâche en l'absence de soutien, mais que s'il se voit offrir un certain soutien par le groupe avec lequel il est, de par sa tâche, en relation d'interdépendance, il aura tendance à valoriser le groupe, à accepter la tâche et à vouloir être une personne "significative" en contribuant efficacement à la tâche commune" (pp. 192-193).

Le design d'un job devra, au vu des remarques ci-dessus, s'élaborer selon les principes ci-dessous proposés par Thorsrud (1972, in Davis et Taylor, pp. 455-57) :

---

\* ) "as mutually supporting"

- Variété optimale des tâches à l'intérieur du poste ;
- A l'intérieur du poste, les tâches doivent constituer un ensemble, un sens, une unité ;
- Longueur optimale du cycle de travail ;
- Latitude laissée pour la détermination des normes de qualité et de quantité et possibilité d'avoir un feedback;
- Inclusion, dans le poste, des tâches préparatoires et auxiliaires ;
- Les tâches incluses dans le job devraient exiger un certain niveau de soin, d'habileté, de connaissances ou d'efforts susceptibles de provoquer l'estime et le respect de la société ;
- Le poste devrait permettre une contribution visible à l'utilité du produit pour le consommateur ;
- Le chevauchement des tâches et une rotation des postes ou une proximité physique est souhaitable où il y a une interdépendance nécessaire des postes ;
- Les mêmes conditions que ci-dessus devraient être réalisées là où le poste implique un certain degré de stress ;
- Il devrait en être de même là où le poste individuel ne peut faire apparaître nettement une contribution réelle à l'utilité du produit fini ;
- Quand plusieurs jobs sont reliés par des tâches se chevauchant ou une rotation des postes, ils devraient, comme groupe
  - . avoir la forme d'une tâche totale qui fait une contribution significative à l'utilité du produit ;
  - . permettre une certaine latitude pour la fixation des normes et recevoir un feedback ;
  - ▼ permettre un certain contrôle sur les tâches-frontières.
- des canaux de communication adéquats devraient être prévus de sorte que les exigences minimales des travailleurs puissent être satisfaites dans le design des nouveaux postes ;
- possibilités de promotion (sanctionnées par les travailleurs) au rang de contremaître.

c) Le concept d'aliénation selon Blauner.-

Ce concept issu de l'oeuvre de Marx a été repris et opérationnalisé par Blauner pour interpréter des résultats de recherches. Cet auteur rejette les positions extrêmes et estime que, dans la société, on trouve des emplois très aliénants et d'autres qui le sont moins.

L'aliénation peut être définie comme "la qualité de l'expérience personnelle qui résulte d'espèces d'arrangements sociaux." (p.15). Plus précisément, on peut dire qu'elle "est un syndrome général fait d'un nombre de conditions objectives et d'états subjectifs qui émergent de certaines relations entre les travailleurs et l'agencement socio-technique de l'emploi. L'aliénation existe quand les travailleurs ne sont pas en mesure de contrôler le processus immédiat de leur travail, de développer un sens du but et de la fonction qui relie leurs emplois à l'ensemble, d'appartenir à une communauté industrielle intégrée, et quand ils ne réussissent pas à s'impliquer dans l'activité de travail comme mode d'expression personnelle." (p.15).

Le travailleur aliéné ne peut être intrinsèquement motivé !

Les dimensions utilisées pour mesurer le degré d'aliénation par Blauner sont les suivantes :

- Impuissance (powerlessness)

- . l'individu est contrôlé et manipulé de l'extérieur ;
- . il réagit plutôt qu'il n'agit
- . il n'a pas de liberté, dans la mesure où il ne peut se retirer, sortir de cette situation ;
- . il y a différents types d'impuissance :
  - . séparation de la propriété ;
  - . incapacité d'influencer les décisions managériales ;
  - . absence de contrôle sur le processus de travail immédiat ;
  - etc...

- Absence de signification (meaninglessness) due en particulier :

- . aux structures bureaucratiques,
- . à la division du travail (les rôles individuels manquent de sens par rapport à l'ensemble).

- Aliénation sociale (social alienation). C'est l'anomie de Durkheim. On n'a plus de bases pour une communauté industrielle car les travailleurs sont isolés (non appartenance) et vivent dans un vide normatif.

- Aliénation de soi (self-estrangement). Si on ne peut s'investir personnellement, si on manque de contrôle sur son activité, on finit par étouffer sa créativité, son potentiel, ses capacités qui ne peuvent plus s'exprimer. Il y a rupture entre le présent et le futur, etc...

(Voir Blauner, pp. 15-34)

d) Les trois approches ci-dessus semblent complémentaires et pleines de promesses.

Blauner, en étudiant 4 métiers, a montré que toutes les structures ne produisent pas l'aliénation au même degré.

Emery, Thorsrud, Engelstadt ont conduit, en Norvège, des expériences qui font actuellement école.

Lawler, dans une étude de la littérature que nous résumerons, montré que le design de l'emploi est important pour la motivation.

La thèse de cet auteur est que l'élargissement des tâches et l'enrichissement (recharge verticale) sont nécessaires à l'augmentation de la motivation intrinsèque (qui résulte de la performance elle-même). Il l'illustre en citant dix études faites entre 1953 et 1965. Là où les emplois ont été améliorés, on a toujours relevé une production de meilleure qualité et, dans 4 cas sur 10, une production plus élevée, ce qui ne peut qu'intéresser les managers.

On aura remarqué, dans ce chapitre, quelques similitudes avec des sections des chapitres antérieurs. En fait, il n'y a pas rupture. Il y a simplement réciprocity de perspective. D'un côté, on a recherché ce qui pouvait déclencher, chez l'individu, un processus de motivation. De l'autre, on s'est penché sur les structures des tâches motivantes.

#### Chapitre 6. Essai d'intégration.

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté diverses théories et approches de la motivation, sans toutefois - et de loin - épuiser le sujet.

Peut-on, sans multiplier les exposés, essayer de rendre compte du phénomène ?

Nous allons présenter ici deux tentatives récentes.

##### a) F. Warr (Université de Sheffield).

Nous tirons les données ci-dessous d'une communication faite par l'auteur à York, en 1974.

Il part des constatations suivantes :

- Les principales caractéristiques de la motivation sont assez évidentes, mais ce qui nous manque, c'est une structure théorique capable de les assembler ;
- Pour progresser, il est nécessaire de donner une plus grande importance aux expériences des gens, à leurs pensées et à leurs sentiments. "Nous avons à trouver de meilleures méthodes pour étudier les processus mentaux associés à des situations ou événements particuliers".

Nous allons développer des outils en vue de comprendre ce que les gens font dans le contexte de leurs intentions passées et futures et dans le contexte de ce qu'ils pourraient avoir fait dans leur vie présente. "Cela signifie que nous devons regarder de plus près les alternatives qui ne sont jamais réalisées au niveau de comportement concret".

Les définitions de la motivation retenues par Warr sont proches de celles que nous avons rappelées au début de ce texte. Toutefois il veut centrer son attention sur les mobiles, qui incluent des processus mentaux avec ou sans comportement immédiat. Dès lors, il est utile de penser en termes de "désirer" (wanting). On peut en effet désirer faire de nombreuses actions sans nécessairement les entreprendre réellement au moment même.

De plus, Warr préfère le mot action à celui de comportement, car le premier est utilisé dans le langage courant pour désigner les opérations de pensée, d'intention, d'évaluation, etc... Une action, par définition, inclut un mélange de comportement manifeste (overt behaviour) et de pensée (overt thought).

Reprenons un exemple de Warr : "Venir à une conférence, ... exige une série d'actions qui tirent leur signification d'intentions et plans et de liaison avec d'autres actions et pensées qui leur sont associés".

On peut donc décrire les mobiles comme des "raisons pour l'action". Il en distingue neuf (sans toutefois prétendre à l'exhaustivité...), qui sont en fait des "blocs" familiers de beaucoup de théories de la motivation dans les situations de travail.

Voici les raisons retenues :

- R.1. Désirabilité intrinsèque d'un résultat (outcome) immédiat. Cette désirabilité a été liée d'abord à un accent hédoniste, à la complexité psychologique, au niveau de stimulation. Le fait est que les gens agissent pour obtenir ce qu'ils désirent. Au niveau théorique, il est nécessaire de dire quelque chose de la nature de ces préférences et des variables qui les affectent.
- R.2. Désirabilité intrinsèque d'un résultat consécutif. Il s'agit ici d'une extension de R.1. Les conséquences varient en désirabilité et la valeur d'une action particulière est en partie mesurée par la désirabilité de ce qui la suit. Mais un résultat peut aussi être instrumental pour une satisfaction consécutive.
- R.3. Les comparaisons sociales. Les actions et l'intensité des désirs sont aussi fortement influencées par les comparaisons mentales de soi avec les autres. Warr note deux formes principales de comparaisons. La première est en termes de ce que l'on devrait désirer. (L'homme désire désirer !). Plus encore la notion d'auto-attribution est importante. L'idée est que les gens interprètent souvent leurs sentiments et désirs avec l'aide de l'environnement. "Il apparaît que nous apprenons parfois sur nos désirs en regardant les autres".

La deuxième forme de comparaisons a trait à la mesure de sa satisfaction : "Faites-vous assez bien ?" Il est souvent difficile, dit Warr, d'estimer quel doit être son niveau de satisfaction pour un résultat déterminé. Dès lors, son propre niveau de satisfaction va dépendre de sa propre évaluation de la satisfaction des autres pour une récompense ou un résultat semblable (nous sommes proches, ici, de la théorie de l'équité).

- R.4. Les pressions sociales.- Elles sont reliées à ce qui précède. Se comparer avec autrui est pour ce dernier l'occasion d'une influence ou de persuasion de sa part (même indirectement, inconsciemment).

Il faut encore noter que les pressions sociales ne sont pas uniquement ces influences informelles mises en évidence à Hawthorn. Il faut y ajouter, dit P. Warr, les notions de devoir, de responsabilité, de coercition et d'obligations qui découlent des standards de la société.

- R.5. Les tendances dans le niveau d'aspiration.- "L'intensité d'un désir particulier dérive partiellement des types d'actions et de satisfactions qu'on a eu l'habitude de faire ou d'obtenir. Exemple : la "psychologie du droit" (psychology of entitlement). Ainsi, les gens au travail ont désiré trouver un emploi qui donne droit à une pension, mais maintenant ils estiment que c'est un droit.

Expérimentalement, des études ont été faites par Lewin et ses collaborateurs (voir chapitre 1) dans des situations de résolution de problèmes ou d'habiletés sensori-motrices.

Les conclusions tirées par ces auteurs peuvent s'appliquer aux désirs et à leur satisfaction. Ainsi, quand une récompense devient familière et plus facilement atteignable, les gens s'y adaptent et recherchent d'autres récompenses. Dans ce processus, les comparaisons sociales interviennent.

- R.6. La probabilité perçue d'une réalisation.- Il s'agit de l'expectation du succès et cela nous renvoie au chapitre 3 ci-dessus.

- R.7. Les habitudes.- "Comme l'expérience quotidienne nous le montre, beaucoup de nos désirs et de nos actions dérivent leur force du fait qu'elles sont devenues habituelles... Nous devenons habitués à une routine particulière ou à l'occurrence d'un événement particulier à un moment défini. Une séquence habituelle peut devenir importante pour nous, et des déviations peuvent nous préoccuper et causer de l'anxiété."

L'effet des habitudes peut être de prévenir, d'empêcher l'exploration de nouvelles possibilités, peut-être plus gratifiantes, de telle sorte que les habitudes affectent l'intensité et le contenu des désirs et actions.

- R.8. Autres désirs et actions.- On notera, ici,

- les conflits entre différentes possibilités. Le choix peut dépendre, dans le court terme, des pressions sociales et temporelles. Mais, dans le long terme, on devrait trouver une hiérarchie plus fondamentale ;
- mais les désirs peuvent aussi s'influencer positivement et se combiner au service d'un but commun. "Le but peut être "commun" en ce sens que deux sources de satisfaction sont assez semblables pour opérer ensemble à un certain moment.

Mais cela peut être également une question d'association des moyens et de la fin. Un but à long terme peut générer et soutenir des sous-objectifs tout au long du chemin." (Voir à ce propos les pages 63-72 du présent document).

- R.9. La structure de l'action.**- Chaque action a une certaine structure en ce sens que ses composantes sont organisées spatialement et temporellement. Souvent, un acte particulier tient son sens du fait qu'il est inclus dans une action plus large. Exemple : se préparer à participer à une conférence. Dans ce cas, il peut y avoir de grandes variations possibles. "Un processus d'essais et d'erreurs et d'ajustement continu des sous-objectifs prend place au fur et à mesure que l'on s'approche du but final. Toute action n'est dès lors pas nécessairement motivante en elle-même, et la satisfaction peut être différée. La notion de "plan" (modifiable au vu des expériences) est ici centrale.

Le chapitre 5 ci-dessus peut être rapproché de ce qui précède.

On notera que ces 9 raisons pour l'action peuvent se recouvrir partiellement. Ainsi R.3. peut affecter R.5. et R.6. Néanmoins, selon Warr, chaque catégorie, pour le moment, a sa raison d'être. Dès lors, elles devraient toutes être prises en compte dans les théories de la motivation. Est-ce le cas ?

Regroupant les théories sous 7 chapeaux, Warr arrive à une conclusion négative.

Voici les 7 groupes de théories retenus :

- T.1. Les théories de "contenus" (ou de classifications) :** McDougall, Murray, etc... Ce sont des théories de "haut niveau" qui ne prennent guère en compte les actions particulières.
- T.2. Les théories hiérarchiques.**- Exemples : Maslow, Alderfer, Herzberg. Voir plus haut.
- T.3. Les théories du niveau d'aspiration.**- Exemple: Lewin.
- T.4. Les théories de l'équité.**- Voir plus haut.
- T.5. Les théories de l'accomplissement (achievement).**- Voir plus haut.
- T.6. Les théories instrumentales.**- On part (comme pour T.5) de l'idée que les désirs sont transformés en actions quand un bénéfice semble probable dans un futur prévisible. D'où l'utilisation des notions de valence et d'expectation. Voir, par exemple, le chapitre 3. L'individu est vu comme "calculateur" (quoique pas nécessairement consciemment !).

Les psychologues industriels ont manifesté une attention particulière pour les théories instrumentales. En: Lawler, Warr fait, à propos de ces théories, la remarque suivante : ces théories sont assez utiles lorsque les situations incluent un nombre de choix connu dont les résultats (les issues) peuvent être définis à l'avance. Mais quand elles sont appliquées à des situations plus ouvertes dans lesquelles un grand nombre de désirs et d'actions

peuvent être considérés, il y a des problèmes évidents : quelles raisons d'action l'individu a-t-il évalué et comment pondère-t-il les nombreuses composantes en interaction ?"

Il ajoute qu'à moins que la théorie ne précise ces points, il y a un danger : elle sera soit un modèle précis et prédictif dans des situations forcées, soit un énoncé banal : les gens ont tendance à faire ce qu'ils pensent être bénéfique pour eux.

**T.7. Les théories des attitudes.** - L'attitude est vue, ici, comme un système de désir. Les travaux sur la satisfaction au travail sont liés à cette tendance. On a constaté que cette notion est étroitement liée à celle d'attitudes envers le travail et on redécouvre, dit Warr, que, dans certaines circonstances, les attitudes face au travail et le comportement sont reliés.

Qu'expliquent ces différentes théories ?

On remarquera d'abord que la plupart des études ont porté sur les outputs du travail. Il serait cependant intéressant d'essayer, du point de vue de la motivation, d'expliquer d'autres comportements : faire une grève, demander une augmentation, changer d'emploi, etc...

Mais Warr met plutôt en relation les théories identifiées et les raisons pour l'action décrite plus haut. Le tableau suivant résume ce travail.

Théories Raisons pour l'action	T.1.	T.2.	T.3.	T.4.	T.5.	T.6.	T.7.
R.1.	+	+	+	+	+	+	+
R.2.	+	+			?	+	
R.3.				+			+
R.4.							+
R.5.		+	+		+		
R.6.			+		+	+	
R.7.	+	+	+				+
R.8.	+	+					+
R.9.		?				?	

On le voit, aucune théorie ne peut inclure, à l'heure actuelle, tous les facteurs qui influencent les désirs ou les actions.

Si les théories hiérarchiques semblent les plus prometteuses, comme le dit Warr, elles sont cependant imprécises, trop larges pour permettre vraiment des prédictions.

Enfin, R.4. et R.9. ne sont que peu ou pas prises en compte.

On constate donc qu'il y a place pour une recherche complémentaire d'intégration.

On notera cependant que Warr n'a, dans son étude, pas pris en compte :

- les approches physiologiques et basées sur la psychologie animale,
- les théories basées sur les motifs inconscients.

Ici, il convient de préciser les conceptions théoriques de l'auteur quant au problème du niveau de la théorie. Il se demande si, par exemple, on doit examiner la tendance à travailler dur, en général, la motivation à travailler intensément à une tâche particulière ou les deux tendances. De la même façon, ajoute-t-il, doit-on se concentrer sur les dispositions stables comme l'autoritarisme et l'agressivité, ou sur les motifs restreints liés à des circonstances particulières ?

Il n'y a certainement pas d'approche correcte unique. Mais on doit, en toute circonstance, bien définir le champ de telle sorte que les différents espaces théoriques soient séparés.

Warr préfère les théories de la motivation qui se restreignent "à des épisodes limités des actions et désirs", les théories de la personnalité, des valeurs ou des attitudes devant rendre compte des perspectives à plus long terme.

Ceci dit, revenons aux suggestions de Warr pour le développement de la recherche sur le thème de la motivation. Elles sont au nombre de 3 :

- S.1. Considérer la motivation comme un processus de pensée, partir de la psychologie du sens commun en créant des instruments adaptés ;
- S.2. Etudier les structures dans leur évolution temporelle et à un moment donné ;
- S.3. Utiliser des modèles rétrospectifs et faire des études rétrospectives.

Globalement l'approche de Warr est éclairante. D'une part, elle met en évidence différentes limites des théories existantes. D'autre part, elle replace le phénomène de la motivation dans son contexte social, peut-être incomplètement, mais de façon significative.

La motivation est un phénomène quotidien qui est inséré dans un cadre social, avec ses difficultés et ses limites. Selon Warr, si nous l'interprétons bien, il n'y a pas de théorie unifiée de la motivation parce que nous n'avons pas encore recueilli un matériel de base suffisamment exact, d'où, peut-être, sa suggestion des études rétrospectives.

b) T.R. Mitchell (Université de Washington).

Dans une communication à York, en 1974, Mitchell se propose de présenter et d'intégrer ce qu'il croit être trois approches majeures pour la compréhension de la motivation dans une organisation. Suivons son raisonnement :

Si la littérature sur la motivation ne peut se résumer aisément, on peut cependant discerner quelques dimensions sous-jacentes. L'une d'elles est "le degré selon lequel l'homme est vu comme rationnel dans un sens mécaniste, par opposition à une description plus irrationnelle, plus émotionnelle."

A l'extrémité du pôle mécaniste on trouve le behaviorisme skinérien. A l'opposé on découvre l'approche du management participatif. Entre les deux se situent les théories de l'expectation.

Relevons rapidement les caractéristiques de ces trois approches :

- Skinner. - On trouve deux composantes majeures dans la théorie : le déterminisme environnemental (comportement de réponse) et le renforcement (qui correspond au comportement opérant).

Le premier type de comportement est fonction d'une stimulation directe. Le comportement opérant (étudié particulièrement par Skinner) est lié au renforcement. Sa probabilité de réapparition est fonction des conséquences liées à ce comportement. Le renforcement peut être positif ou négatif.

La caractéristique principale de cette approche est l'omission complète de toute référence à la conscience. "Un renforcement est un stimulus qui augmente ou diminue la probabilité d'une réponse. Il est défini uniquement en fonction de ses effets sur le comportement manifeste. Ainsi, par des plans de renforcement appropriés, il serait possible "de "modeler" nos employés de telle façon qu'ils se conduisent d'une manière qui nous semble désirable" (Mitchell).

Trois paliers sont nécessaires à l'application de ces idées :

- La spécification des comportements désirés ;
- La détermination des renforceurs positifs et négatifs des employés et leur niveau de motivation courant ;
- L'application d'un plan de renforcement adéquat.

- L'expectation. - On consultera, pour ce point, les chapitres 2 et 3. On notera cependant que, globalement, cette approche suggère que le comportement d'un individu est fonction du degré d'instrumentalité d'un comportement ou d'une attitude pour la réalisation

d'un certain résultat et de l'évaluation de ce (ces) résultat(s). Cette théorie implique un certain degré d'information et de rationalité chez l'homme.

Trois paliers sont à considérer :

- le degré auquel l'effort est vu comme conduisant à une bonne performance ;
- le degré auquel la bonne performance est instrumentale pour atteindre certains buts ;
- l'évaluation des résultats.

- Le "management participatif". - Le mot participatif signifie différentes choses. Mais certains énoncés peuvent certainement renforcer l'adhésion générale.

‡ En général, la participation implique un partage des décisions (participation ou processus de décision) ; les gens contribuent aux décisions, plus en fonction de leur compétence que de leur position ;

‡ Les canaux de communication sont largement ouverts ;

‡ La participation augmente la motivation par l'implication des employés.

Derrière toutes ces idées, il y a une philosophie qui affirme que l'homme lutte pour son auto-actualisation (voir chapitre 2).

Les caractéristiques des trois approches retenues étant mises en évidence, il est possible de procéder à des comparaisons.

- Skinner et l'expectation. - La théorie du renforcement a trait aux récompenses et à leur fréquence. On peut donc voir une liaison entre l'ampleur d'un "renforçateur" et la valence d'un résultat (outcome). Plus le renforcement est important, plus il est attractif (valence positive). Mitchell note aussi une similitude entre l'idée de "fréquence des renforcements" et l'expectation définie comme probabilité subjective qu'un comportement conduise à une certaine issue. Jablousky et Devries (1972) (cités par Mitchell) relèvent les principes pratiques qui peuvent rencontrer l'agrément des deux théories :

- éviter la punition comme moyen primaire de contrôler le comportement. Le comportement indésirable devrait plutôt être ignoré ;
- minimiser l'empan de temps entre le comportement et la récompense. Au besoin, faire un pont grâce à une médiation verbale ;
- appliquer les renforcements positifs de façon systématique ;
- spécifier clairement et en termes opérationnels le comportement désiré.

- Expectation et participation. - Quatre points peuvent être relevés :

- Les contingences organisationnelles sont plus claires quand il y a participation. "De nombreuses études ont montré que le fait d'inclure les gens dans un processus de décision clarifie leurs attentes à propos de ce qui conduit à quoi". Par exemple, Leavitt (cité par Mitchell) montre que le feedback et l'échange d'informations "augmentent l'exactitude avec laquelle l'information est transmise".

Pour Mitchell, cette exactitude peut être incorporée dans la théorie de l'expectation. Le sujet, grâce à la participation, connaîtra mieux les comportements récompensés et ceux qui ne le sont pas. La relation effort/performance sera alors plus claire et "on peut le dire avec confiance, plus élevée dans un système participatif".

- La participation augmente la probabilité que les employés travailleront pour les résultats qu'ils valorisent. Ils pourront certainement, grâce à la participation, contribuer à la mise en place de standards, négocier leurs conditions de travail et influencer le système de récompenses. Dès lors, ils valoriseront davantage les résultats qui dépendent de leurs efforts. Plus spécifiquement, ils seront mieux à même de choisir les récompenses qu'ils valorisent le plus.
- La participation augmente l'effet de l'influence sociale sur le comportement. Et, comme le montrent certains auteurs, on peut estimer que "rencontrer les attentes d'autrui" est un résultat qui peut être pris en compte dans la théorie.
- La participation augmente le contrôle que l'on a sur son propre comportement. On contrôle, de fait, davantage ce sur quoi on est expert. Donc les décisions seront prises au niveau approprié. La théorie de l'expectation prédit que l'individu va choisir le niveau d'effort qui, selon lui, va maximiser sa récompense ("the receipt of valued outcomes"). On peut prédire que plus grand est le contrôle qu'un individu a sur son comportement (certains comportements dépendent des autres : ex.: la durée de l'entrevue que le chef vous accorde), plus élevée sera la corrélation entre l'effort prédit et l'effort observé.

- Les éléments communs aux trois approches. - Quatre points sont relevés par Mitchell :

- La récompense est plus efficace que la punition (la théorie participative affirme que lutter pour un objectif est mieux qu'éviter une punition) ;
- Les processus de groupe et un système de récompenses formel peuvent influencer le comportement.

Pour les Skinnériens, chaque élément de l'environnement qui augmente la probabilité d'une réponse aura valeur de renforcement. Les renforcements sociaux (approbation d'un collègue par exemple) et les récompenses formelles (prime) peuvent avoir un impact majeur sur le comportement. Pour les deux autres approches les renforcements sociaux sont aussi importants (on peut agir d'une certaine façon parce que ses collègues l'attendent) ;

- Pour optimiser le comportement approprié, les récompenses doivent être adaptées à l'individu. Cela est formellement pris en compte par chaque théorie ;
- Le feedback (sous la forme de récompense et de punition) devrait être donné fréquemment et de façon consistante. En effet, on apprend les contingences organisationnelles grâce au feedback.

L'approche synthétisante de Mitchell est formellement originale et constitue un jeu logique. Il y a quelques omissions, comme il le dit lui-même :

Les théories de l'expectation et de la participation se réfèrent à des variables cognitives internes que Skinner ne considère pas. Cela suggère, dit Mitchell, que, même si les trois approches peuvent conduire à des prédictions similaires, leurs explications des causes du comportement sont opposées. "La compréhension demande plus qu'une prédiction".

Nous avons personnellement une autre remarque à faire. Le jeu intellectuel pratiqué par Mitchell laisse de côté tout élément éthique. Les propositions faites dans le paragraphe précédent peuvent conduire à la manipulation pure et simple (ce que ne veut certainement pas Mitchell). L'objectif implicite de ces propositions est de modeler le comportement. Est-ce le rôle de la psychologie ?

Si, philosophiquement, l'homme est sur cette terre pour accomplir sa destinée et si sa recherche est celle de l'individuation (Rousson et Muller : à paraître en 1978), peut-on, du point de vue de l'éthique, mettre en place des mécanismes de contrôle extérieurs qui ne peuvent que restreindre les plages de liberté de l'individu. Certes, Skinner a tendance à nier la liberté...

Le petit paragraphe idéologico-philosophique ci-dessus ne doit cependant pas nous faire oublier la critique psychologique :

1. L'homme ne vit pas seulement dans l'organisation. Il peut développer des expectations, subir des renforcements qui vont modeler des conduites en conflit avec celles qui sont préformées. Rien n'est dit sur la réduction de ce genre de conflits (voir la peur du succès de Horner (p.67), par exemple).
2. Le temps n'est que partiellement pris en compte : les effets des manipulations proposées ne sont pas traités. Or Levinson (voir chapitre 4) décrit le phénomène de la "middle age crisis" qui semble liée à l'image que l'homme a de lui-même et, par conséquent, à son estime de soi. Les facteurs de ce type sont ignorés de la synthèse de Mitchell et de sa critique.

3. Warr (comme Raynor<sup>\*</sup>) l'a montré, des buts majeurs peuvent être décomposés en une séquence de sous-objectifs. Et là, des essais et erreurs peuvent conduire à des réajustements de plans. Rien n'est dit quant à la articulation des micro et des macro-comportements. Que veut-on renforcer ? Quand ? Et comment ?
4. La participation a certes un effet de clarification. Mais elle ne conduit pas nécessairement au partage des objectifs des dirigeants de l'entreprise. "Puisque je suis mieux informé, je suis encore moins d'accord". Des stratégies sont alors mises en place par les partenaires. Et l'issue peut être plus ou moins favorable au sujet. Son degré de motivation dépendra alors, entre autres, de son évaluation de la situation présente. Nous nous demandons donc si l'approche participative ne permet pas surtout de mettre en évidence les jeux stratégiques (selon Crozier que nous étudierons plus loin).
5. Les outputs valorisés par l'individu peuvent varier avec le temps et les circonstances. La nature de ces variables et leurs causes ne sont pas prises en compte. La théorie de Lawler et Porter est, à ce propos, plus satisfaisante.

D'autres critiques peuvent être formulées qui atteindraient d'ailleurs d'autres théories exposées dans ce texte. Celles que nous avons formulées n'ont d'autre but que de montrer que la tentative de Mitchell (comme d'autres d'ailleurs) "aplatit" les théories, ne retenant que des principes plus ou moins manipulateurs et négligeant par là le sens des approches originales.

De ce chapitre, nous retiendrons surtout la critique et les suggestions de Warr.

---

\* ) Voir p. 69.