

les salariés qui cherchent à faire valoir une connaissance approfondie tendent à être discriminés au sein même de leur entreprise. Dans le secteur informatique par exemple, les salariés ne veulent pas pousser trop loin leur savoir-faire dans un domaine particulier (pour le développement d'un logiciel), soucieux qu'ils sont de s'adapter aux changements exigés par un marché qui évolue sans cesse.

Si une telle évolution peut être bénéfique dans la mesure où elle stimule l'individu et le pousse à être créatif, elle pose néanmoins un problème dès lors que l'individu choisit un mode de vie dans lequel le travail n'est pas forcément central et à partir du moment où il s'attache à un modèle existentiel qui apporte une stabilité identitaire. La logique entrepreneuriale faisant de la flexibilité un parangon indiscutable n'est donc pas sans limites. Non seulement il n'est pas possible de repartir toujours de zéro et de se remettre constamment en question sous peine d'être profondément déstabilisé jusqu'à ne plus savoir qui l'on est et qui l'on veut être, sous peine aussi d'aller jusqu'à mettre fin à ses jours,

mais il est fondamental de pouvoir se construire un récit de vie cohérent et de prouver que les expériences que l'on a accumulées sont dignes d'être reconnues par autrui, notamment par ses supérieurs hiérarchiques. Il en va de la santé psychique de chacun d'être en mesure de construire une identité personnelle stabilisée, gratifiante et légitimée.

La mobilité professionnelle rime également avec mobilité identitaire lors des évolutions de carrière ou des changements d'échelle de l'entreprise dans laquelle le sujet est investi. En effet, une ascension socioprofessionnelle rapide génère des effets tant sur le regard que le sujet porte sur soi et les autres que sur sa vie réelle et ses relations sociales. Il peut s'en suivre un sentiment de toute-puissance au point d'en oublier ses limites psychologiques et physiques, ce qui peut se traduire par des situations de burn-out\*. Inversement, lors de processus de déclassement socioprofessionnel, un manque d'estime de soi\* ou un sentiment d'inutilité peuvent envahir la psyché et parfois aboutir à un état dépressif.

HERVÉ MARCHAL  
JEAN-MARC STÉBÉ

- Le Breton D. (2008), *Domicile-travail. Les salariés à bout de souffle*, Paris, Les carnets de l'info.
- Sennett R. (2006), *La Culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel.

☞ Accélération • (Dés)équilibre vie privée/vie professionnelle • Évaluation • Flexibilité • Identité • Migration • Performance • Vie familiale/vie professionnelle

## MODÈLE DE KARASEK

---

☞ Demande, contrôle, soutien social (modèle de Karasek)

## MODÈLE DE SIEGRIST

---

☞ Déséquilibre effort/récompense (modèle de Siegrist)

## MOTIVATION — (MOTIVATION)

---

À la question de savoir si les gens sont motivés dans leur travail, les réponses sont en général assez simples : « Je suis plus ou moins motivé. » Ainsi la motivation est-elle en général perçue et conçue sur un continuum d'intensité. On n'est pas motivé ou on l'est beaucoup.

Mais si l'on cherche maintenant à savoir « pourquoi les individus font des efforts au travail et persistent dans leurs efforts », les réponses seront alors bien plus nombreuses et variées. Certains répondront qu'ils font le strict minimum au travail et qu'ils ont l'impression

d'y perdre leur temps. Certains répondront que c'est le salaire ou la pression de leur entourage (supérieurs, famille, collègues, clients...) qui les poussent à s'y investir. Certains répondront qu'ils se sentiraient coupables de ne pas faire leur travail correctement et qu'il est de leur devoir vis-à-vis de leur supérieur d'être productif. D'autres répondront qu'ils considèrent qu'il est important de faire des efforts au travail et que le travail fait partie de leurs valeurs. D'autres encore répondront que leur travail reflète leur identité et qu'il leur permet d'atteindre des objectifs de vie supérieurs. Enfin, d'autres répondront qu'ils travaillent parce qu'ils aiment vraiment leur métier et qu'ils prennent du plaisir à l'exercer. Bien sûr, certains individus répondront à la question initiale en combinant ces différents motifs.

On voit ainsi que la motivation au travail, c'est-à-dire le « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le *déclenchement*, la *direction*, l'*intensité* et la *persistance* du comportement » (Vallerand, Thill, 1993, p. 18), implique davantage qu'une idée d'intensité ou d'effort. La motivation, telle que définie par la théorie de l'autodétermination (Deci, Ryan, 2012), entend donc la motivation comme le construit qui explique 1) pourquoi on agit (pourquoi on s'engage dans une tâche ou un travail particulier, c'est-à-dire le déclenchement de la motivation), 2) vers quel type de tâche on s'engage (quel travail on accomplit et comment, c'est-à-dire sa direction), 3) la quantité d'effort que l'on y met (le temps, la concentration, l'investissement qu'on y consacre, c'est-à-dire son intensité) et 4) la poursuite de tous ces efforts dans le temps (combien de temps on reste investi dans son travail, c'est-à-dire sa persistance).

Ainsi conçue, la motivation donne plus facilement à comprendre comment et pourquoi elle peut être liée aux risques psychosociaux dans l'organisation. En effet, la motivation influence la façon dont on perçoit et on s'engage dans le travail (et donc comment on appréhende les difficultés qui y sont liées et qui l'accompagnent souvent). Mais les risques psychosociaux auxquels les salariés sont confrontés vont aussi agir sur leur motivation vis-à-vis de leur travail ; la motivation peut donc à la fois influencer la perception de certains risques (par exemple, les gens motivés vont être moins sensibles aux sources de stress\* comme la quantité de travail) et être modifiée par le vécu de ces

risques (par exemple, le stress chronique peut diminuer la motivation).

## LA MOTIVATION AUTODÉTERMINÉE

### *Les types de motivation et les régulations*

Il existe de nombreuses théories de la motivation. Toutefois, chacune de ces théories peut sembler parcellaire dans son explication de ce qui pousse les individus vers une activité. Certaines expliquent les besoins à l'origine du déclenchement du comportement (regroupées sous l'appellation de théories des besoins, la théorie de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow en constituant l'exemple type), d'autres s'intéressent à la persistance d'un comportement dans le temps. Aucune n'est à notre sens aussi complète que la théorie de l'autodétermination (Deci, Ryan, 2012), théorie sociocognitive de la motivation humaine qui identifie trois formes principales de motivation, placées le long d'un continuum d'autodétermination (qui est à l'initiative, à l'origine du comportement), de la plus autodéterminée (la motivation intrinsèque) à la moins autodéterminée (la motivation externe).

La motivation autodéterminée, appelée motivation *intrinsèque*, fait référence au fait de s'engager dans le travail de manière totalement volontaire et pour le plaisir de s'y réaliser.

La motivation contrôlée, appelée motivation *extrinsèque*, fait référence au fait de travailler pour des raisons considérées comme externes, tel le fait d'obtenir des récompenses ou d'éviter des conséquences négatives. Cette forme de motivation se subdivise en différentes régulations, elles aussi plus ou moins autodéterminées :

- La régulation *intégrée* est la forme la plus autodéterminée de motivation extrinsèque. L'individu fournit des efforts au travail parce qu'il estime que son métier fait partie intégrante de son identité\*, de ses valeurs. L'individu s'identifie à son travail et celui-ci est l'occasion de satisfaire des besoins personnels importants et les expériences de vie au travail sont un véritable socle du soi.
- La régulation *identifiée* est moins autodéterminée. L'individu fait des efforts au travail car ce dernier à une signification personnelle pour lui et qu'il lui permet d'atteindre d'autres objectifs de

vie importants. (Notons que ces deux régulations – intégrée et identifiée – sont considérées comme autodéterminées car un individu peut ne pas prendre de plaisir dans son métier tout en s’y sentant autonome.)

- La régulation *introjectée* n’est plus autodéterminée. L’individu fait des efforts au travail pour éviter de culpabiliser vis-à-vis d’autrui ou de lui-même. Son objectif est de satisfaire des attentes de son entourage ou ses propres attentes.
- La régulation *externe* illustre parfaitement la motivation extrinsèque. L’individu fait des efforts au travail pour obtenir des récompenses, de la notoriété, ou encore pour éviter des conséquences négatives telles que des sanctions ou la perte d’avantages.

Enfin, l’*amotivation* fait référence à l’absence de motivation intrinsèque ou extrinsèque au travail. L’individu pense alors n’avoir aucun contrôle\* sur ce qui se passe dans son environnement de travail. Il éprouve alors un sentiment d’impuissance et dévalue totalement son travail au point d’y consacrer le minimum de ressources\* possible.

#### LA SATISFACTION DES BESOINS HUMAINS FONDAMENTAUX\*

La motivation autodéterminée (qui regroupe donc la motivation intrinsèque et les régulations intégrée et identifiée) mène à des conséquences affectives, cognitives et comportementales positives, contrairement à la motivation contrôlée et à l’amotivation. Néanmoins, la question de la motivation est inséparable de celle de la satisfaction de besoins spécifiques. Car c’est la satisfaction de désirs et d’instincts qui expliquent le comportement humain et, plus précisément dans le cas de la motivation, des besoins psychologiques fondamentaux d’autonomie\*, de compétence et d’affiliation. Ces trois besoins sont de véritables « vitamines motivationnelles », nécessaires au bon fonctionnement psychologique des individus. En réalité, la question de la motivation est indissociable de la question de la satisfaction de ces besoins psychologiques fondamentaux.

La satisfaction de ces besoins est donc nécessaire à la prévention\* des risques psychosociaux. Il est toutefois important de préciser que la « non-satisfaction » des besoins psychologiques d’autonomie, d’affiliation et

de compétence est différente de la frustration de ces besoins. Par exemple, un salarié qui travaille sans avoir le sentiment de pouvoir faire des choix ou de prendre des initiatives, qui pense que tout est fait pour qu’il se sente incompetent, incapable de contribuer à un projet personnel ou de groupe, de prolonger la pérennité d’une mission, et tout ceci dans un contexte où le groupe de travail n’est ni intégrateur ni attirant, voit ses besoins psychologiques frustrés. L’individu ne peut, dans une telle évaluation des choses, présenter une motivation autodéterminée au travail.

#### THÉORIE DE L’AUTODÉTERMINATION ET PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les facteurs sociaux et environnementaux – soit des facteurs de risques psychosociaux – peuvent dégrader la motivation autodéterminée (par exemple, supervision trop contrôlante, politique salariale inadaptée, crise économique). Aussi, la motivation contrôlée (donc non autodéterminée) et l’amotivation prédisent à leur tour l’apparition de conséquences affectives, cognitives et comportementales négatives qui deviennent des facteurs de risques psychosociaux (baisse des performances\*, burn-out\*, accidents du travail\*, absentéisme\*, incivilités\*, violences\* internes, présentéisme, turn-over, stress, mais également engagement\* et satisfaction au travail, etc.) (Gillet, Berjot, Paty, 2010; pour une revue plus générale: Vallerand, Miquelon, 2008; Gagné, Deci, 2005). Toutefois, pour agir sur la motivation et donc sur ses conséquences à court et moyen terme, il faut davantage agir sur les facteurs qui l’influencent. En dresser une liste exhaustive excéderait le cadre de cet article; nous ne décrivons donc que les facteurs à la fois les plus aisément identifiables et sur lesquels il est possible d’agir afin de maintenir et d’augmenter la motivation autodéterminée.

##### *Style interpersonnel du superviseur*

Le style du superviseur correspond à la manière dont le supérieur hiérarchique, immédiat le plus souvent, interagit avec ses subordonnées, à ce qu’il demande ou exige et à la façon dont il fait des retours sur le travail. Celui-ci peut soit influencer positivement la satisfaction des besoins et donc la motivation en soutenant l’autonomie du salarié, soit les influencer négativement

en étant plutôt « contrôlant ». Le soutien à l'autonomie est un style relationnel qui permet au salarié de prendre des décisions dans l'organisation de son travail, de prendre des initiatives, d'exprimer ses sentiments et de voir ces derniers reconnus et considérés. Le contrôle psychologique, à l'inverse, consiste à forcer le salarié à penser et à se comporter conformément aux attentes du superviseur. Dans la mesure où le superviseur incarne une figure d'autorité, ses comportements peuvent avoir une influence puissante sur la motivation des individus. Au quotidien, de nombreux salariés cherchent à se mettre en arrêt de travail ou à démissionner pour échapper à une mauvaise ambiance de travail\* qu'ils jugent induite par un superviseur trop contrôlant. La description des cas de harcèlement moral\* montre parfaitement comment les besoins psychologiques fondamentaux sont volontairement frustrés par un superviseur ou un collaborateur.

#### *Style de leadership*

À un niveau plus distal, le style de leadership du superviseur influence la motivation autodéterminée au travail. Le leader dit *transformationnel* est décrit comme un leader idéal, capable de satisfaire les attentes des salariés, mais aussi de les dépasser en les transformant. Ce type de leader permet de satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux et donc la motivation. En effet, ces leaders motivent leurs salariés en leur permettant de se sentir plus efficaces, mais également en favorisant une identification à la structure, aux valeurs de l'entreprise et donc un engagement autonome à la poursuite des objectifs de la structure. À l'inverse, le leader dit *transactionnel* se contente de récompenser les salariés lorsqu'ils réalisent le travail demandé et utilise des positions plus coercitives.

#### *Impact des autres risques psychosociaux*

Plusieurs facteurs de risque ont été étudiés en relation avec la satisfaction des besoins fondamentaux et/ou la motivation autodéterminée. Par exemple, la difficulté à concilier les aspects privés et professionnels de sa vie mène en général à une motivation contrôlée, dans la vie privée aussi bien qu'au travail. C'est particulièrement

le cas du sentiment d'être valorisé par son conjoint. Il en est de même pour le sentiment d'être soutenu par l'institution qui augmente la motivation au travail, elle-même favorisant l'engagement au travail.

La charge de travail, la latitude décisionnelle (par exemple, possibilité d'exercer un contrôle sur son travail et de prendre ses propres décisions), le soutien social\* et l'ambiguïté de rôle influencent la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et le burn-out. En effet, être surchargé de travail ne permet pas de se sentir autonome et capable de mener à bien une tâche. Il s'en suit une démotivation\* et, parallèlement, une augmentation de l'épuisement émotionnel. Inversement, pouvoir faire ses propres choix dans la réalisation de son travail permet de satisfaire les besoins d'autonomie et de compétence du salarié tout comme la disponibilité du soutien social et la qualité des relations au sein de l'entreprise. Enfin, l'ambiguïté de rôle réduit la satisfaction du besoin de compétence et l'accomplissement personnel. Ces résultats montrent combien l'environnement, en ne permettant pas la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, peut diminuer la motivation intrinsèque, pour *in fine* favoriser l'apparition du burn-out, réaction d'alerte face à des conditions de travail\* jugées insupportables par l'individu. Plus le besoin d'autonomie des salariés est satisfait, moins ils se sentent épuisés émotionnellement et moins ils dépersonnalisent leurs interlocuteurs. Plus le besoin d'affiliation est satisfait, moins les salariés sont dépersonnalisés et plus ils s'accomplissent personnellement. Enfin, plus le besoin de compétence est satisfait, plus le sentiment d'accomplissement personnel est fort.

La motivation autodéterminée est très liée à la santé psychologique et physique des salariés. Elle considère les dimensions individuelles, collectives et organisationnelles du travail humain, et par là s'avère utile à intégrer à la politique de gestion des risques psychosociaux. Elle ouvre de plus des possibilités d'action en amont pour prévenir ces risques (par exemple, repérage et formation sur le style interpersonnel des managers) mais également en aval pour en diminuer l'impact (par exemple, affirmer/réaffirmer le soutien aux salariés, leur permettre de faire des choix dans leur travail et leur carrière).

SOPHIE BERJOT  
CAMILLE AMOURA

## MOTIVATION

- Deci E. L., Ryan E. L. (2012), « Motivation, Personality, and Development within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-Determination Theory », dans R. M. Ryan (dir.), *Oxford Handbook of Human Motivation*, Oxford, Oxford University Press, p. 85-107.
- Fernet C., Austin S., Trépanier S. G., Dussault M. (2012), « How Do Job Characteristics Contribute to Burnout? Exploring the Distinct Mediating Roles of Perceived Autonomy, Competence, and Relatedness », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, p. 1-31.
- Gagné M., Deci E. L. (2005), Self-Determination Theory and Work Motivation », *Journal of Organizational Behavior*, 26, 4, p. 331-362.
- Gillet N., Berjot S., Paty E. (2010), « Profils motivationnels et ajustement au travail : vers une approche intra-individuelle de la motivation », *Le Travail humain*, 73, 2, p. 141-162.
- Vallerand R.-J., Miquelon P. (2008), « Le modèle hiérarchique : une analyse intégrative des déterminants et conséquences de la motivation intrinsèque et extrinsèque », dans R.-V. Joule, P. Huguet (dir.), *Bilans et perspectives en psychologie sociale*, t. 2, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 163-203.

☞ Autonomie • Besoins humains fondamentaux • Démotivation et investissement au travail • Engagement • Implication • Style relationnel du superviseur