

# La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques

Pierre DuBois

Volume 21, numéro 3, septembre 1975

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1055392ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1055392ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

## Éditeur(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

## ISSN

0315-2340 (imprimé)

2291-8949 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

## Citer cet article

DuBois, P. (1975). La motivation au travail : quelques considérations théoriques et pratiques. *Documentation et bibliothèques*, 21(3), 123–128.  
<https://doi.org/10.7202/1055392ar>

## Résumé de l'article

La motivation au travail prend de plus en plus d'importance avec l'émergence de nouvelles valeurs sociales qui favorisent la liberté, l'expression et la diversité chez les employés. F. Herzberg a élaboré une théorie de la motivation selon laquelle une personne est motivée par deux besoins psychologiques distincts : besoin de protection contre les éléments dangereux de l'environnement et besoin de réalisation de soi. L'originalité de cette théorie est d'établir une distinction entre les facteurs de conditionnement (sécurité) et les facteurs de motivation (réalisation de soi) qui sont à l'origine de la gratification dans le travail. Des réponses sont apportées, à la lumière de cette théorie, à quelques questions courantes des cadres d'entreprise.

# La motivation au travail: quelques considérations théoriques et pratiques

**Pierre DuBois**  
Psychologue industriel  
Montréal

*La motivation au travail prend de plus en plus d'importance avec l'émergence de nouvelles valeurs sociales qui favorisent la liberté, l'expression et la diversité chez les employés. F. Herzberg a élaboré une théorie de la motivation selon laquelle une personne est motivée par deux besoins psychologiques distincts: besoin de protection contre les éléments dangereux de l'environnement et besoin de réalisation de soi. L'originalité de cette théorie est d'établir une distinction entre les facteurs de conditionnement (sécurité) et les facteurs de motivation (réalisation de soi) qui sont à l'origine de la gratification dans le travail. Des réponses sont apportées, à la lumière de cette théorie, à quelques questions courantes des cadres d'entreprise.*

*The motivation at work is growing more and more important with the emergency of new social values which favorise freedom, expression and variety between employees. F. Herzberg has elaborated a theory of the motivation according to which a person is motivated by two different psychological needs: need of protection against the bad elements of environment and the realization of oneself. The originality of this theory is to establish a distinction between the factors of condition (security) and the factors of motivation (realization of oneself) which are at the origin of the gratification in the work. According to that theory, answers are given to some usual questions of the limits of the enterprise.*

*La motivación al trabajo toma más y más importancia con la emergencia de nuevos valores sociales que favorecen la libertad, la expresión y la diversidad entre los empleados. F. Herzberg elaboró una teoría de la motivación según la cual una persona está motivada por dos necesidades psicológicas distintas: necesidad de protección contra los elementos peligrosos del medio ambiente y necesidad de la realización de sí mismo. La originalidad de esa teoría es de establecer una distinción entre los factores del acondicionamiento (seguridad) y los factores de la motivación (realización de sí mismo) que están al origen de la gratificación en el trabajo. A la luz de aquella teoría, contestaciones están dadas a algunas preguntas corrientes de los cuadros de empresa.*

Nous nous proposons, dans cet article, et préalablement au congrès de l'ASTED qui traitera de certains aspects de la gestion des ressources humaines, d'examiner le concept de la motivation au travail et ses implications sur quelques techniques d'administration du personnel. Nous situerons d'abord la motivation au travail dans son cadre psychologique, organisationnel et social pour ensuite présenter la théorie de Herzberg. Nous appliquerons ensuite cette théorie aux problèmes concrets des cadres d'entreprise.

Le problème de la motivation au travail est un sujet de taille aux yeux des cadres, comme en témoignent les quelque 5,000 recherches qui ont été publiées dans ce domaine. En effet, les cadres d'entreprise sont souvent confrontés avec différents maux qui constituent l'expression d'une situation aiguë d'insatisfaction au travail: grève illégale, ralentissement de travail, bris d'équipement, griefs, négociations difficiles, absentéisme fréquent, roulement excessif, climat de travail tendu, résistance au changement technologique, etc.

Il semble que ces problèmes prennent davantage d'acuité aujourd'hui avec l'émergence de nouvelles valeurs sociales qui favorisent la liberté individuelle et collective, l'expression des idées et des sentiments et la diversité des styles de vie. Cette situation explique l'intérêt croissant, et souvent naïf, des dirigeants d'entreprise à l'endroit des techniques susceptibles de rehausser la satisfaction au travail, l'identification à l'organisation et le rendement, comme le «Management by objectives» (MBO), les programmes de formation en relations humaines, la participation à la gestion et, plus récemment, l'aménagement des temps de travail. Malheureusement, souvent l'utilisation de ces techniques ne repose pas sur une identification véritable des besoins du personnel et sur une compréhension profonde de leur rationnel psychologique. C'est pourquoi, comme le rapportait la revue *ASTD* en 1972, l'application du MBO à l'entreprise américaine s'est révélée un échec dans plus de deux cas sur trois! Même si les connaissances de la psychologie sur la motivation au travail sont encore imparfaites, nous allons présenter quelques concepts nouveaux et une théorie particulière sur ce sujet. Mais étudions d'abord le cadre psychologique, organisationnel et social de la motivation au travail.

### **Cadre psychologique de la motivation au travail**

Les recherches dans le domaine de la satisfaction au travail font ressortir des implications qui débordent le cadre du travail. Ainsi, bon nombre d'auteurs ont pu établir une relation importante entre l'insatisfaction au travail et l'équilibre émotif des employés. Neel, à la suite d'une étude publiée en 1955, énonçait le caractère névrogène d'une mauvaise situation de travail en soulignant que cette dernière produisait ou augmentait la tension nerveuse de l'employé. Cette tension, par les mécanismes de perception sélective, le rendait encore plus sensible aux lacunes rencontrées à son travail, ce qui avait pour effet d'augmenter encore davantage son anxiété.

Plus récemment, Sales et House (1970) établissaient une relation de premier ordre entre l'insatisfaction au travail et les troubles cardiovasculaires. Comme on peut le constater facilement, la satisfaction au travail influence grandement la santé physique et mentale des employés. L'employé insatisfait au travail, qui ne dispose d'aucun moyen pour modifier cette situation, se trouve devant une alternative très simple: rester à son emploi et développer une personnalité appauvrie ou

quitter et rechercher un milieu qui corresponde davantage à ses aspirations.

### **Cadre organisationnel et social de la motivation au travail**

Alors que la relation entre la satisfaction et le rendement au travail n'est pas clairement établie (sauf pour les tenants de la théorie de F. Herzberg), la recherche montre un lien évident entre la satisfaction au travail, l'absentéisme et le roulement. Block et al (1964), Patchen (1960), Talacchi (1960) et White (1960) montrent, sans équivoque, que les employés insatisfaits s'absentent plus souvent de leur travail que les employés satisfaits.

Les recherches présentent des résultats très consistants en ce qui concerne l'influence de la satisfaction au travail sur le roulement des employés. En effet, Butler (1961) et Katzell et al (1961), pour ne citer que ces auteurs, ont clairement démontré que le roulement est inversement proportionnel à la satisfaction au travail des employés.

Il semblerait enfin que la satisfaction au travail a un impact social, comme l'a démontré Stagner (1958). En effet, il a été établi, expérimentalement, l'existence d'une relation entre l'insatisfaction au travail et l'allégeance à des mouvements politiques qualifiés d'extrémistes. Les travailleurs les plus frustrés à leur emploi développent de l'agressivité vis-à-vis du système social en place et adhèrent à des doctrines et à des mouvements qui leur permettent de manifester et d'exprimer leur tension. Il nous faut toutefois admettre que le choix d'une idéologie est conditionné par un ensemble complexe de facteurs personnels et sociaux que ne sauraient expliquer exclusivement les attitudes au travail.

Si la satisfaction ou la motivation au travail influence la santé mentale et physique des employés, le fonctionnement d'une organisation et, jusqu'à un certain point, le choix d'une idéologie sociale ou politique, il devient alors important d'examiner les composantes théoriques de ce concept.

### **Théorie de F. Herzberg**

La publication, en 1959, de l'ouvrage de F. Herzberg, *The Motivation to Work*, a provoqué, dans le monde de la psychologie et de l'administration, une réaction rapide et de grande portée comme bien peu d'événements ont pu le faire. Dès 1967, vingt-neuf expériences, conduites parmi la population de plusieurs pays, y compris l'Union soviétique, et selon différentes techniques, avaient entrepris

la vérification de la théorie de Herzberg. Si, aujourd'hui, on s'accorde à dire que cette théorie simplifie certaines dimensions psychologiques du travailleur, il n'en demeure pas moins qu'elle s'inscrit, par son insistance sur la réalisation de soi, dans la voie actuelle de la psychologie.

Herzberg (1959, 1966) soutient qu'une personne est motivée par deux besoins psychologiques distincts. Le premier besoin reflète la nature animale de l'être humain. En effet, comme l'animal, la personne tente de se protéger contre toute situation désagréable et pénible. Ce besoin en est un de protection contre les éléments dangereux de l'environnement.

Le deuxième besoin constitue l'apanage de la nature humaine. L'être humain désire croître et se développer psychologiquement. C'est le besoin de réalisation de soi qui, pierre angulaire de nombreuses théories de la personnalité, pousse l'individu à développer ses aptitudes, ses connaissances et ses habiletés et à les utiliser pleinement dans les différentes activités de la vie quotidienne.

Ces deux besoins, protection et réalisation de soi, trouvent leur gratification dans le travail grâce à deux séries distinctes de facteurs: les facteurs de conditionnement (sécurité) et les facteurs de motivation (réalisation de soi). La distinction entre ces deux groupes de facteurs constitue l'originalité de la théorie de Herzberg.

La figure 1 illustre la dynamique et la différence entre cette théorie et le modèle traditionnel de la motivation au travail.

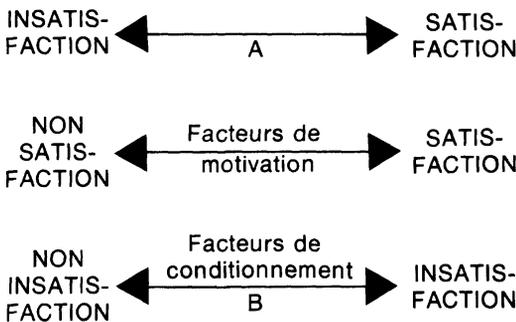


Figure 1. Modèle traditionnel (A) et bidimensionnel (B) de la satisfaction au travail.

Le modèle traditionnel (A) soutient que tout ce qui n'est pas insatisfaisant est forcément satisfaisant et vice versa. Par exemple, si le salaire est bon, l'employé sera satisfait. S'il ne l'est pas, l'employé sera alors insatisfait. Selon la théorie de Herzberg, les facteurs qui contribuent à la satisfaction au travail sont différents et distincts de ceux qui déterminent l'insatisfaction des employés. La satisfaction n'est pas le contraire de l'insatisfaction parce que toutes deux suivent des continua distincts. La figure 1 illustre bien cette différence: le sentiment opposé à la satisfaction au travail N'EST PAS l'insatisfaction, mais un état psychologique de non-satisfaction. Le sentiment opposé à l'insatisfaction est la non-insatisfaction au travail.

Les facteurs de travail qui se situent dans le continuum dont les pôles sont déterminés par les états psychologiques d'insatisfaction et de non-insatisfaction (facteurs de conditionnement) satisfont ou rencontrent le besoin de protection contre l'environnement. Ces facteurs ne peuvent conduire l'individu qu'à éprouver au mieux un état psychologique de non-insatisfaction au travail. Seuls les facteurs de motivation, localisés dans le continuum de non-satisfaction à satisfaction, peuvent conduire l'individu à ressentir un sentiment de pleine croissance psychologique et de satisfaction au travail. Les facteurs de motivation sont intimement reliés à la tâche qu'exécute l'employé ou le cadre. L'accomplissement, la considération obtenue, le travail en soi, les responsabilités, l'avancement constituent les facteurs de motivation. On retrouve, parmi les facteurs de conditionnement, les stratégies et l'administration de l'organisation, la supervision, tant sous ses aspects techniques qu'humains, le salaire, les conditions de travail et les relations humaines.

Comme on peut le constater, les facteurs de motivation sont reliés à la nature du travail, tandis que les facteurs de conditionnement sont associés aux aspects contextuels du travail.

Herzberg a également démontré que le rendement, l'absentéisme, le roulement et la santé mentale des employés présentaient une relation positive avec les facteurs de motivation.

Nous allons maintenant montrer, au moyen de quelques exemples, comment la théorie de Herzberg explique des attitudes courantes dans le contexte du travail.

La situation: *Mademoiselle X ne reçoit aucune marque de considéra-*

*tion pour le travail qu'elle accomplit.*

*élevé détermine un état de satisfaction et un rendement élevés.*

La réaction  
de l'employée:

*Puisque la considération est un facteur de motivation, son niveau peu élevé n'entraînera pas chez cette employée de l'insatisfaction, mais un état psychologique de non-satisfaction. Si les autres facteurs de motivation étaient également absents, Mademoiselle X présenterait un niveau de motivation et de rendement peu élevé.*

Pour résumer, les facteurs de conditionnement agissent selon un continuum qui va de l'insatisfaction à la non-insatisfaction, tandis que les facteurs de motivation opèrent selon un continuum différent qui va de la non-satisfaction à la satisfaction.

Nous allons maintenant dégager la signification pratique de cette théorie de la motivation en répondant à quelques questions courantes des cadres d'entreprise sur la valeur de certaines pratiques administratives.

La situation:

*Monsieur Y travaille sous une surveillance constante, étroite et sévère.*

**ON DIT SOUVENT QUE LE SALAIRE EST UN PUISSANT AGENT DE MOTIVATION AU TRAVAIL. QU'EN EST-IL DANS LE CADRE DE CETTE THÉORIE?**

La réaction  
de l'employé:

*La surveillance étant un facteur de conditionnement, Monsieur Y développera un sentiment d'insatisfaction. Les facteurs de conditionnement à un niveau peu élevé entraînent un état d'insatisfaction.*

Le rapport qui existe entre le salaire et la satisfaction est des plus intéressants. Le salaire fait partie de la catégorie des facteurs de conditionnement. Par conséquent, une bonne paie dans l'optique de l'employé et du cadre devrait déterminer, chez ce dernier, un état psychologique de *non-insatisfaction*, tandis que ce même facteur, à un niveau peu élevé, engendrerait de l'*insatisfaction*. Même si le salaire se révèle d'emblée un facteur de conditionnement, on l'associe parfois à la satisfaction au travail, comme le rapportaient certains sujets de l'étude de Herzberg. En effet, on peut parfois envisager le salaire comme une forme de considération et, à ce titre, il présente une plus grande portée que lorsqu'il se réfère exclusivement à une transaction d'ordre économique.

La situation:

*Madame Z est au service d'une organisation qui a mis sur pied un excellent régime d'avantages sociaux pour les employés.*

Le salaire possède donc un double caractère. Lorsqu'on l'associe aux conditions de travail, il devient un facteur de conditionnement qui ne peut influencer la motivation et le rendement.

La réaction  
de l'employée:

*Les conditions de travail sont un facteur de conditionnement. Ce facteur, à un niveau élevé déterminera, chez l'employée, un état de non-insatisfaction. En ce sens, Madame Z ne sera pas insatisfaite au travail par rapport à ce facteur mais ne présentera pas, toute chose égale d'ailleurs, une motivation et un rendement plus élevés.*

Toutefois, si on l'envisage sous l'angle d'une récompense pour un travail bien fait, il devient alors facteur de motivation.

La situation:

*Mademoiselle W occupe un poste qui lui permet d'assumer des responsabilités et d'exécuter des tâches intéressantes.*

**LES EMPLOYÉS SATISFAITS AU TRAVAIL DONNENT-ILS UN MEILLEUR RENDEMENT QUE LES EMPLOYÉS INSATISFAITS?**

La réaction  
de l'employée:

*Le travail lui-même étant un facteur de motivation, Mademoiselle W sera satisfaite et motivée au travail. Un facteur de motivation à un niveau*

Dans le cadre de la théorie de Herzberg, les attitudes envers le travail influent fortement sur la façon de l'exécuter. *Les facteurs de motivation exercent une influence plus grande sur le rendement que les facteurs de conditionnement. Cette conclusion est extrême-*

ment importante. Elle signifie qu'un cadre qui veut augmenter ou améliorer la productivité doit «agir» sur les facteurs de motivation et, à un degré beaucoup moindre, sur les facteurs de conditionnement. Par conséquent, des avantages sociaux plus nombreux ou de meilleures conditions de travail peuvent modifier les attitudes au travail en suscitant chez le travailleur un état de *non-insatisfaction*. Ces facteurs sont importants, mais peu susceptibles d'augmenter la productivité et le rendement.

#### LES RELATIONS HUMAINES DANS L'ENTREPRISE SONT-ELLES IMPORTANTES POUR ASSURER CHEZ LE PERSONNEL UN HAUT NIVEAU DE MOTIVATION?

La compétence interpersonnelle des cadres et des employés, le climat social de l'entreprise et l'atmosphère de travail constituent des facteurs de conditionnement. Comme tels, ces facteurs ne peuvent susciter chez les employés une motivation accrue et n'entraînent que rarement une augmentation du rendement. Un bon climat de travail, comme tout facteur de conditionnement, préviendra l'insatisfaction des employés, mais ne saurait contribuer significativement à la motivation au travail.

#### QUE PENSER DES NOUVEAUX MODES D'AMÉNAGEMENT DES TEMPS DE TRAVAIL?

Dans le cadre de la théorie de la motivation de Herzberg, l'aménagement des temps de travail constitue de toute évidence un facteur de conditionnement. Ainsi, les horaires flexibles ou autres ne peuvent rehausser la motivation des employés, mais prévenir leur insatisfaction à l'endroit de certains aspects de leurs conditions de travail. D'ailleurs, les auteurs sérieux ne prétendent pas que les nouveaux aménagements peuvent améliorer la satisfaction au travail. Il faut toutefois noter que les formules qui permettent à l'employé d'organiser lui-même son temps de travail peuvent influencer favorablement la motivation. Mais les quelques améliorations de la motivation et du rendement que l'on observe parfois dans la littérature découlent de l'utilisation de mauvais schèmes expérimentaux, où l'effet Hawthorne n'est pas contrôlé, plutôt que de l'impact réel de la nature des nouveaux aménagements des temps de travail.

Nous sommes d'avis également que les efforts du syndicalisme et de l'administration devraient être consacrés à accroître la vérita-

ble portée motivationnelle du travail lui-même, plutôt que d'apporter des changements superficiels à ses aspects contextuels.

#### COMMENT DOIT-ON COMPRENDRE L'ACTION SYNDICALE DANS LE CADRE DE CETTE THÉORIE?

L'action syndicale a toujours porté historiquement sur les facteurs de conditionnement. L'amélioration des conditions de travail et de la sécurité d'emploi des travailleurs constituent les principaux objectifs de tout syndicat. Il faut toutefois être conscient de la portée réelle de ces facteurs et, replacée dans la théorie de Herzberg, l'action syndicale vise davantage à prévenir l'insatisfaction au travail de ses membres qu'à assurer leur bien-être et leur accomplissement psychologiques. Il est certain que les syndicats et les diverses associations professionnelles devront continuer à poursuivre les objectifs traditionnels, mais ils devront également orienter leurs efforts vers le développement, dans la situation de travail de leurs membres, des véritables facteurs de motivation.

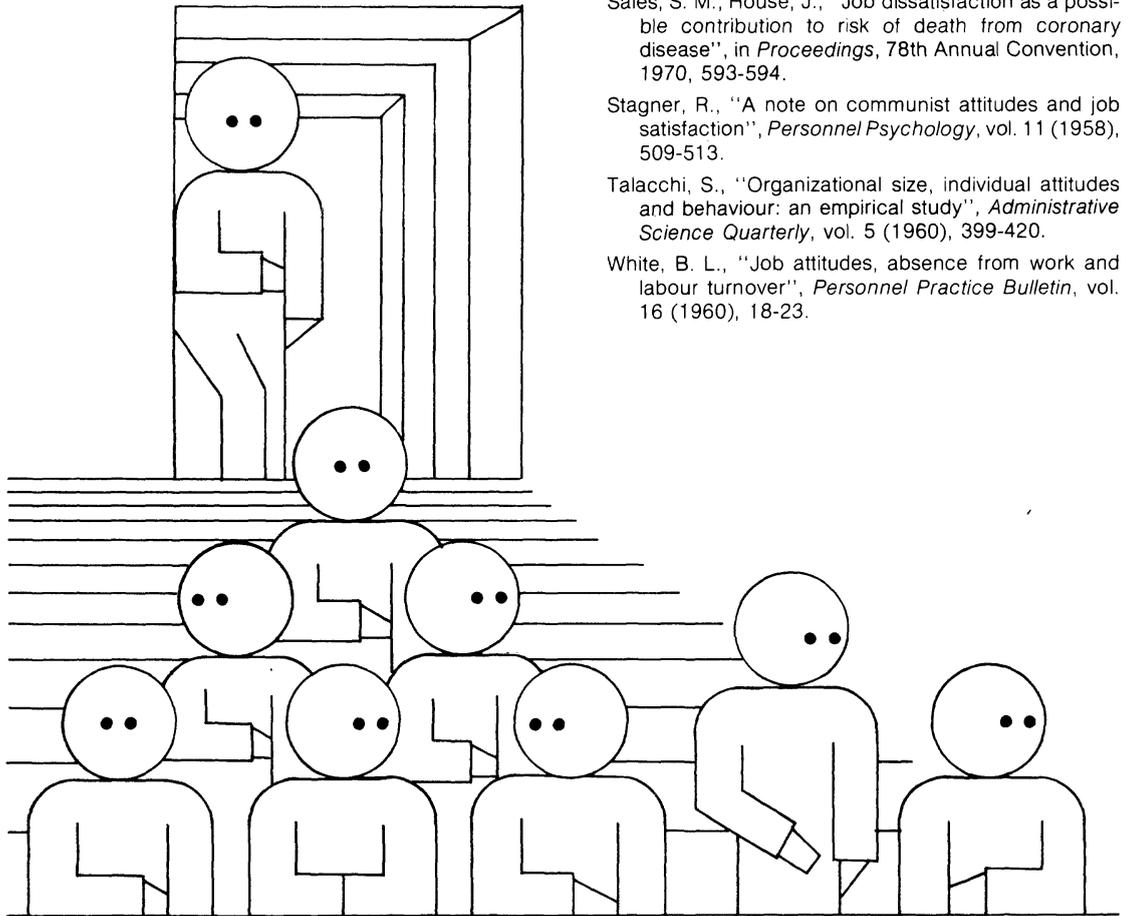
#### QU'EST-CE QUE LE REHAUSSEMENT DES TÂCHES?

Le rehaussement des tâches est une technique de restructuration du travail qui vise à accroître les responsabilités du travailleur ou du cadre et à lui permettre de mieux utiliser ses ressources personnelles et professionnelles. Cette technique, qui repose sur un rationnel psychologique simple, peut toutefois se révéler assez complexe dans son application et son exposé déborde nettement le cadre de cet article. Elle entraîne parfois une réorganisation majeure de l'exécution du travail et présente alors un impact technologique et social important, comme l'a été l'abandon des chaînes d'assemblage d'automobiles au profit d'équipes fonctionnelles dans certaines usines de Volvo, de Fiat et de General Motors. Toutefois, la plupart du temps, le rehaussement des tâches suscite une nouvelle distribution du travail vers le bas qui confère aux employés une plus grande autonomie et aux cadres, une meilleure utilisation de leur compétence.

Une erreur fort répandue consiste à croire que seuls les travailleurs éprouvent des problèmes de motivation et de satisfaction au travail. Nous avons pu observer des sentiments de profonde insatisfaction au travail chez les professionnels de plusieurs disciplines. En effet, combien de médecins de pratique générale n'utilisent, dans leurs fonctions, qu'une infime partie de leurs connaissances

universitaires et pourraient ainsi être remplacés avantageusement par des techniciens. Il en va de même pour un grand nombre d'ingénieurs qui, après quelque huit ans de pratique, deviennent complètement dépassés par la technologie et se confinent à un travail administratif pour lequel ils n'ont reçu aucune préparation.

Quelle est la situation chez les professionnels de la documentation? Exercent-ils des fonctions qui mettent en œuvre leur formation, leurs ressources et leur compétence?



#### Bibliographie

- Block, J. R. et al, "Some correlates of job satisfaction among disable workers", *Personnel and Guidance Journal*, vol. 42 (1964), 803-810.
- Butler, W. P., "Job satisfaction among foremen: case study #2", *Personnel Bulletin*, vol. 17 (1961), 5-14.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. *The Motivation to Work*. New York, Wilby, 1959.
- Herzberg, F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland, The World Publishing Company, 1966.
- Katzell, R. A., Barrett, R. S., Parker, T. C., "Job satisfaction, job performance and situational characteristics", *Journal of Applied Psychology*, vol. 45 (1961), 256-265.
- Neel, R. G. "Nervous stress in the industrial situation", *Personnel Psychology*, vol. 8, no. 4 (1955), 405-415.
- Patchen, M., "Absence and employee feelings about fair treatment", *Personnel Psychology*, vol. 13 (1960), 349-360.
- Sales, S. M., House, J., "Job dissatisfaction as a possible contribution to risk of death from coronary disease", in *Proceedings, 78th Annual Convention, 1970*, 593-594.
- Stagner, R., "A note on communist attitudes and job satisfaction", *Personnel Psychology*, vol. 11 (1958), 509-513.
- Talacchi, S., "Organizational size, individual attitudes and behaviour: an empirical study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 5 (1960), 399-420.
- White, B. L., "Job attitudes, absence from work and labour turnover", *Personnel Practice Bulletin*, vol. 16 (1960), 18-23.