

Le soi et la motivation

Nathalie Oubrayrie-Roussel et Patrice Roussel

Juillet 2001

LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1
Université des Sciences Sociales, Bat. J, 3ème étage
Place Anatole France, 31042 TOULOUSE Cedex

Site Internet : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
Tél : 05 61.63.38.63 - Fax : 05 61.63.38.60

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre laboratoire de recherche a créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

Le soi et la motivation

Nathalie Oubrayrie-Roussel
(Maître de Conférences - Université Toulouse II)

&

Patrice Roussel
(Professeur – Lirhe, Université Toulouse I)

JUILLET 2001

Chapitre à paraître dans l'ouvrage :

« **Encyclopédie des Ressources Humaines** », 
Paris : Editions Economica, 2002

Dirigée par J. Allouche et P. Louart

Résumé :

Les organisations contemporaines semblent se recentrer sur l'importance à accorder aux qualités individuelles de leurs salariés en sollicitant toujours plus la motivation au travail et des comportements liés aux compétences, à l'autonomie et aux traits de personnalité. Les compétences et les qualités individuelles sont également au centre des problématiques de recherche sur la motivation au travail et sur le soi. L'objectif du présent chapitre est de tenter de mettre en exergue le recours au concept de soi et son apport à la compréhension de la motivation au travail. Les principales théories de la motivation au travail qui s'appuient sur le concept de soi sont présentées. Ce chapitre tente de souligner l'importance du concept de soi dans l'explication des changements de la motivation au travail en insistant sur l'apport des théories socio-cognitives, de la théorie du contrôle et de l'autorégulation.

Mots-clés : concept de soi, motivation au travail, motivation intrinsèque, autodétermination, autorégulation

Abstract :

Contemporaries organizations seem to be focused on the importance to give to individual qualities of their employees by requesting more work motivation and behaviors linked to competencies, autonomy and traits of personality. Individual competencies and qualities are also a preoccupation of research problems about work motivation and self. The intent of this chapter is to emphasize the use of the self concept and to contribute to the comprehension of the work motivation phenomenon. The main theories of work motivation based on the self concept are presented. This chapter tries to emphasize the importance of the self concept in the explanation of the work motivation changes in insisting on the contribution of the socio-cognitive, control and self-regulation theories.

Key-words : self-concept, work motivation, intrinsic motivation, self-determination, self-regulation

L'analyse de la conscience, de la compréhension et de la connaissance de soi, a suscité de nombreux travaux sur le soi et amené l'utilisation de concepts différents pour le désigner : représentations de soi, conceptions de soi, self-concept, soi, image de soi, identité sociale, schéma de soi, conscience de soi. Ces termes sont employés en fonction de choix théoriques spécifiques, mais tous renvoient aux mêmes réalités de singularité de la personne, de sentiment d'individualité, de capacité à se penser soi-même, de conscience et de connaissance de soi, de capacité d'orientation et de régulation des comportements, ou encore d'intentionnalité (Piolat, Hurtig et Pichevin, 1992). Mais on doit avant tout à James (1890) d'avoir introduit la notion de self-concept (concept de soi), à Cooley (1902) la notion de « soi en miroir », à Allport (1943) de développer la notion d'ego et à Erikson (1959) celle d'identité. Ces travaux fondateurs sur le soi trouvent depuis le milieu des années 1970 un nouvel écho sous l'impulsion de Fenigstein, Scheier et Buss (1975), Markus (1977), Carver et Scheier (1981, 1990), Markus et Zajonc (1985), etc.

Ce renouveau donne lieu à la publication d'états de l'art du domaine (Piolat, Hurtig et Pichevin, 1992 ; Baumeister, 1999 ; Dweck, 2000), mais se prolonge également par des articles de presse dans les magazines d'actualité économique, managériale et psychosociale. Souvent réducteurs et prenant de grandes libertés avec les concepts et les théories, ces articles soulignent l'intérêt que porte la société au concept de soi en s'emparant de notions plus accessibles telles que l'estime de soi, la confiance en soi, l'épanouissement de soi, l'image de soi, etc. Cet effort de vulgarisation révèle un intérêt grandissant pour les questions que soulève l'étude du soi. L'entreprise n'échappe pas à cet engouement. Les formes organisationnelles dont elle se dote font appel à des qualités individuelles qui sollicitent toujours plus de motivation au travail, d'implication organisationnelle et de comportements liés aux compétences (communication, relations interpersonnelles, travail coopératif) et aux traits de personnalité (empathie, conscience, stabilité émotionnelle). Les organisations contemporaines semblent vouloir reconnaître l'autonomie et la créativité des salariés, voire même l'exiger. Capacités d'autorégulation, d'auto-contrôle, de décision, d'autonomie, prise de responsabilités, performance, implication, orientation clients interne et externe sont autant de compétences et de qualités individuelles à développer. Beaucoup d'entre elles sont au centre des problématiques de recherche sur la motivation au travail et sur le soi. Progressivement, les interrelations entre ces deux concepts sont mises à jour et de mieux en mieux connues.

Le soi redevient un concept important en psychologie, souvent invoqué dans l'analyse de la personnalité, du comportement social, mais aussi de la cognition, de la motivation et de l'émotion (Markus et Kitayama, 1991). Le concept de soi est un ensemble organisé de croyances et de perceptions à propos de soi-même. C'est un schéma ou une structure mentale qui détermine comment nous analysons l'information à propos de nous-mêmes, incluant nos motivations, nos états émotionnels, nos évaluations de soi, nos habiletés, et beaucoup d'autres aspects (Klein, Loftus, & Burton, 1989 ; Markus et Zajonc, 1985 ; Van Hook & Higgins, 1988). Godefroid (2001, p.626-627) propose une définition du concept à la fois large et précise : « *le concept de soi représente la connaissance que l'individu a de lui-même. Il est constitué d'images, de schémas, de théories, de conceptions sur le monde et sur les autres, qui permettent à la personne de maintenir une certaine stabilité interne, en la protégeant contre les changements, mais également une flexibilité suffisante la rendant capable de s'adapter, lorsqu'elle est confrontée à son environnement social ou qu'elle est amenée à prendre des décisions* ».

Le soi apparaît comme un processus responsable de la motivation. Comme système d'encodage, il accumule de l'information, traitée et relative à soi. Ce « stock » de données renseigne la personne sur ses capacités, ses réalisations passées dans des situations

comparables, son potentiel et ses aptitudes à venir. Il aide la personne à prendre ses décisions, à choisir un comportement à adopter devant une situation. Il participerait alors au déclenchement et à l'orientation de la motivation.

Ces deux phénomènes, déclenchement et orientation, sont des caractéristiques clés du concept de motivation au travail. Étudié d'abord par les psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936), il a donné lieu à de nombreuses définitions qui semblent aujourd'hui converger vers celle de Vallerand et Thill (1993, p.18) : « *Le concept de motivation représente 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* ». La force motivationnelle interne dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Quant à la force motivationnelle externe, elle dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Néanmoins, selon les théories de la motivation, les décisions qui conduisent l'individu à déclencher un comportement, à le diriger vers des objectifs, à le soutenir intensément et de façon persistante s'expliquent par des besoins, des valeurs, des mobiles à satisfaire, mais aussi par des processus cognitifs relatifs à la prise de décisions, enfin par des systèmes d'autorégulation. Ces trois groupes de déterminants sont utilisés par Kanfer (1990) pour établir une taxinomie des théories de la motivation au travail bâtie sur trois paradigmes : (1) celui des besoins - mobiles - valeurs ; (2) celui du choix cognitif ; (3) et celui de l'autorégulation - métacognition. En parcourant chacun d'eux, nous allons tenter de mettre en exergue le recours au concept de soi et son apport à la compréhension de la motivation au travail. Leonard, Beauvais et Scholl (1995) soulignent d'une part l'absence de modèle général de motivation au travail fondé sur le concept de soi, d'autre part la nécessité de dépasser les faiblesses des modèles traditionnels de la motivation par l'apport de ce concept trop peu étudié dans le domaine du management et de la psychologie des organisations.

1. Les théories des besoins - mobiles - valeurs

Les théories de la motivation du paradigme des besoins, mobiles, valeurs analysent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Elles tentent de répondre à la question : quelles sont les forces internes et externes qui agissent comme stimulus ? Kanfer (1990) distinguent trois groupes de théories qui partagent cet objectif commun de l'analyse de l'origine de la motivation :

- les théories des besoins,
- les théories classiques de la motivation intrinsèque,
- les théories de la justice organisationnelle et de l'équité.

Nous retiendrons les premières théories, celles des besoins, afin de montrer le rôle du soi dans les modèles originaux comme déterminant de la motivation. Les autres courants théoriques ont leur importance et ont donné lieu à des synthèses (Roussel, 1996, 2001). Quelques-uns de leurs principes sont rappelés ici, puis des éléments seront repris et étayés dans les deux dernières parties de l'étude.

Les théories de la motivation intrinsèque ont été développées au cours des années 1970-1980. Elles postulent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. Puis, elles tentent d'identifier les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle d'agir de façon motivée. A l'origine, ces théories classiques définissaient la motivation intrinsèque comme l'ensemble des forces qui incitent à effectuer volontairement des activités, par intérêt

pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction qui en sont retirés. En psychologie des organisations, deux théories dominent ce courant : la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985) et la théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1980). L'hypothèse fondamentale soutenue par la première est que la motivation intrinsèque dépendrait des besoins développés plus ou moins intensément selon chaque individu, en l'occurrence, les besoins de se sentir compétent et autodéterminé. La théorie des caractéristiques de l'emploi, quant à elle, s'intéresse aux effets conjoints des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi, sur la motivation et la satisfaction au travail.

Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité s'appuient sur les travaux fondateurs de Festinger sur la comparaison sociale (1954) puis sur la dissonance cognitive (1957). Les travaux fondateurs de la théorie de l'équité d'Adams (1965) expliquent la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes. L'hypothèse fondamentale est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension psychologique, entraînant de la part de l'individu des comportements qui visent à réduire cette tension et cette dissonance. L'individu compare sa situation à celle d'autrui. S'il est insatisfait, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qu'il éprouve. Il est alors motivé. En développant le concept de justice organisationnelle, Greenberg (1987) propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations, la justice distributive et la justice procédurale (ou des processus). L'hypothèse principale soutient que l'individu se compare à autrui par rapport à ce qu'il obtient (justice distributive), mais aussi par rapport à la manière dont cela lui est octroyé (justice procédurale).

1.1. Les théories des besoins

La théorie des besoins de Maslow (1943) donne naissance à un courant de recherche qui étudie les facteurs de la motivation. La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Il les hiérarchise et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante allant des besoins physiologiques, aux besoins de sécurité, puis aux besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), d'estime (de reconnaissance), enfin, de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir). Lorsque l'individu parvient à satisfaire un besoin, il trouve comme nouvelle motivation la volonté d'en satisfaire une nouvelle catégorie. Alderfer (1972) prolonge ces travaux avec la théorie ERD (ERG¹). Celle-ci suggère que la motivation de l'individu est générée par la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Plus contingente, cette théorie suppose qu'il n'existerait pas de hiérarchie de préséance entre les catégories de besoins. Chacune d'elles peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait alors de l'intensité d'un besoin liée au degré de satisfaction du désir. Mieux un besoin est satisfait, moins il est intense.

L'étude des organisations a retenu un dernier courant connu sous le nom de théorie bifactorielle (Herzberg et *al.*, 1957 ; Herzberg et *al.*, 1959). Celle-ci soutient également que la motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction de certains besoins. Deux catégories de facteurs sont identifiées. La première regroupe des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés. Considérés comme les seuls facteurs de motivation² possibles à la suite

¹ *existence, relatedness, & growth.*

² *Satisfiers ou motivators.*

d'une succession d'études empiriques (Herzberg, 1971), ils regroupent : les accomplissements (réalisation d'un travail bien fait), la reconnaissance des accomplissements, le travail proprement dit (objet du travail), la responsabilité, la promotion ou avancement, la possibilité de développement. Les facteurs de la seconde catégorie n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction, au mieux ils susciteraient de l'indifférence, plus fréquemment ils généreraient de l'insatisfaction. Ils conduiraient l'individu à agir sans véritable motivation³. Ils sont qualifiés de facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance car ils sont seulement nécessaires au bon équilibre mental de l'individu. Ils regroupent : le supérieur (qualités et défauts), la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs, le prestige, la sécurité de l'emploi, la rémunération, les facteurs de vie personnelle (influence de l'entreprise sur la vie personnelle). Au cours de ces recherches, il est observé que les facteurs de motivation se rapportent essentiellement au contenu du travail. Ils sont associés à la satisfaction au travail ainsi qu'aux sentiments de développement personnel. Quant aux facteurs d'hygiène, ils se rapporteraient au contexte du travail. Ces observations conduisent Herzberg à distinguer deux catégories de besoins : les besoins physiologiques, associés aux facteurs d'hygiène, et les besoins psychologiques, associés aux facteurs de motivation. Cette analyse pose les principes de base de l'enrichissement du travail. Pour motiver les individus, les facteurs de motivation doivent être pris en considération dans la configuration des emplois en conjuguant enrichissement et élargissement des tâches.

Etudier la prise en compte du soi dans les théories des besoins exige de dépasser la taxinomie de Kanfer (1990) pour les resituer parmi les théories humanistes. Le postulat de ce courant de recherche tient l'individu comme fondamentalement bon et possédant une tendance innée à se développer (Franken, 1998). Le concept central à ces différentes théories est celui du besoin d'actualisation de soi. Maslow l'a étudié le premier, mais il revient à Rogers (1951, 1959) de l'avoir approfondi au point de parler de théorie de l'actualisation de soi.

1.2. Théories du soi et théorie de l'actualisation de soi

Les théories humanistes développées par Maslow (1943, 1970) et Rogers (1951, 1959, 1961) insistent sur l'importance du processus de développement personnel au travers des expériences de vie. Elles considèrent que les individus ne se contentent pas simplement de répondre à leurs besoins fondamentaux, mais ont une tendance innée à se développer et à progresser. Selon cette approche, le concept de soi est analysé essentiellement à partir du point de vue de l'individu, c'est-à-dire de la perception qu'il a de son vécu individuel, de la réalité de ses expériences intrapersonnelles. Selon Snyder et Williams (1982), les théories du soi supposent que les individus ont un besoin fondamental de maintenir ou d'élever le soi phénoménal ou individuel. Ce besoin motiverait les individus à se comporter de manière à être cohérents avec leurs perceptions du soi actuel.

Maslow (1970) développe la théorie de l'actualisation de soi à partir de sa théorie des besoins hiérarchiques (1943). Il suggère que les besoins physiologiques, de sécurité et sociaux, doivent être satisfaits avant que l'individu développe des besoins d'ordre supérieur et tente de les combler. Ces besoins correspondent à l'actualisation de soi ou à la réalisation de soi. Ils renvoient d'une part, au besoin d'accomplissement de soi, d'autre part aux besoins de réussite, de savoir, d'épanouissement personnel et de confiance en soi. L'actualisation de soi inclut non seulement les intérêts personnels mais aussi ce qui affecte le bien-être d'autrui. Selon Maslow, les besoins d'ordre supérieur d'estime et d'actualisation de soi sont rarement satisfaits. L'homme chercherait indéfiniment à les combler. En tant que facteurs de

³ *disatisfiers*.

motivation, ils sous-tendent des aspirations permanentes. A l'inverse, les autres besoins fonctionnent sur le modèle homéostatique ; lorsque le besoin est satisfait, l'état de tension disparaît. Il n'est plus un facteur de motivation. Le besoin de réalisation de soi apparaît dans nos sociétés comme un besoin humain fondamental, car se réaliser c'est pouvoir être ce que l'on est au plus profond de soi (Rogers, 1961).

Selon Rogers, l'individu a une tendance innée à l'actualisation, au maintien et au développement de soi. Cette tendance ne peut s'exprimer tant que l'être humain n'a pas pris conscience de ses vrais besoins, non seulement physiques mais aussi psychologiques comme ceux d'appartenance, d'estime de soi et de respect de soi. La motivation à agir semble provenir de la capacité à évaluer et à distinguer ce qui est bon pour l'individu de ce qui ne l'est pas. Partant de cette hypothèse, l'individu tendrait à rechercher les expériences de vie qu'il évalue positivement, c'est-à-dire celles qu'il perçoit comme actualisant, maintenant ou développant le soi, et à éviter celles qu'il évalue négativement. Ce processus conduit au développement du concept de soi défini comme l'ensemble des perceptions qu'une personne entretient relativement à sa propre nature, à ses qualités et à ses comportements. Le soi correspond finalement à la perception du monde, selon ses sentiments propres et ses objectifs personnels.

Rogers suggère également que le sujet éprouve le besoin d'être aimé et respecté pour ce qu'il est intrinsèquement et pour ce qu'il fait. La motivation à agir proviendrait de ce besoin de recevoir de l'approbation, d'être accepté et aimé. Cette perspective explique que le comportement d'une personne dépendrait notamment de l'importance du regard positif inconditionnel d'autrui. Il lui permettrait de réaliser son potentiel « *tout en développant une confiance de plus en plus grande dans ses propres possibilités et le sentiment qu'elle est le centre de décision de ses comportements* » (Godefroid, 2001, p.328). Le regard positif d'autrui serait internalisé au point de permettre le développement d'un regard de soi positif. Ainsi, nombre de personnes seraient amenées à dénier l'existence d'une variété d'impulsions et de sentiments. Cela sous-tend qu'une distorsion dans le concept de soi est courante car la plupart des personnes se développeraient dans un environnement de regard positif conditionnel. Elles agiraient en fonction de ce regard positif d'autrui au point de répondre aux attentes des autres et de ne plus être capable de discerner ce qui est réellement bon pour le développement de soi.

2. Les théories du choix cognitif

Dans la taxinomie de Kanfer (1990), les théories du choix cognitif regroupent celles des expectations⁵-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action. Ce paradigme est dominant depuis le début des années 1960 dans les recherches empiriques sur la motivation au travail. Il prend appui sur un principe de base énoncé par Tolman (1932) et Lewin (1936) : le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit, mais aussi par ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Qualifiées de théories de processus (Campbell et al., 1970), elles tentent de répondre à la question "*comment les individus sont-ils motivés pour travailler ?*". Pour cela, les théories du choix cognitif posent le postulat que l'individu se comporte de façon hédoniste quand il choisit d'adopter un comportement. Celui-ci doit permettre d'obtenir le résultat associé à la plus grande valeur ou utilité globale positive perçue dans le but de maximiser l'affect positif et de minimiser l'affect négatif (Lawler,

⁵ Expectation : l'expectance ou l'attente est la probabilité perçue par l'individu qu'une action de sa part engendrera une conséquence ou la réalisation d'un niveau d'objectif précis.

1971 ; Kanfer, 1990). La taxinomie de Kanfer classe ces théories selon trois approches :

- l'approche cognitive-interactionnelle classique ;
- l'approche cognitive-intermittente ;
- l'approche des dynamiques de l'action.

La seconde renvoie aux théories des attentes dont l'influence sur la recherche et les pratiques de gestion des ressources humaines est considérable. Avant de la présenter, nous soulignons les traits principaux des deux autres approches présentées plus en détail dans des travaux antérieurs (Roussel, 1996, 2001).

L'approche cognitive-interactionnelle classique renvoie à la théorie du mobile à l'accomplissement⁶ d'Atkinson (1957). Le mobile à l'accomplissement est la stimulation ou la force qui pousse l'individu à orienter son comportement vers des buts qu'il valorise. Celui-ci choisit un comportement en fonction de ses attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec. Le processus motivationnel fait interagir plusieurs facteurs cognitifs : la motivation pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), la perception d'une probabilité de réussir (expectation), et la valorisation du succès (valeur incitatrice du succès).

L'approche des dynamiques de l'action est également élaborée par Atkinson, d'abord associé à Birch puis à Kuhl (1978, 1984). Leurs travaux insistent sur les effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles à travers la stabilité et les changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples, de sorte que le comportement à un instant donné refléterait la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement signaleraient des modifications dans la tendance motivationnelle dominante.

2.1. L'approche cognitive-intermittente : la théorie des attentes ou de l'expectation

Vroom (1964) élabore une théorie de la motivation au travail qui articule les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin (1936), Peak (1955), Rotter (1955) et Tolman (1932). Locke (1975) est le premier, semble-t-il, à proposer de l'appeler « théorie Valence-Instrumentalité-Expectation » (*Théorie VIE*). Kanfer (1990, p.113) qualifie cette théorie "d'intermittente ou d'épisodique" car elle est "*centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières*". Le modèle théorique du processus motivationnel viserait à expliquer des situations irrégulières dans le travail de l'individu (des performances épisodiques). Ce processus serait déclenché par une force motivationnelle définie comme l'intensité d'agir pour accomplir une action, volontairement décidée à la suite de choix raisonnés. Ces choix dépendraient des perceptions de l'individu et des conséquences possibles des différentes alternatives qu'il évalue. Sa motivation au travail serait alors déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité, c'est-à-dire une probabilité de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance réalisée. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité entraînent la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.

A la suite du modèle théorique de Vroom, Porter et Lawler (1968), Lalwer (1971), Nadler et Lawler (1977), notamment, proposeront d'autres modèles de conception très proche. Celui de Nadler et Lalwer (1977) semble le plus abouti et intègre les concepts de performance et de

⁶ Thill (1993) traduit « *achievement motivation* » par *mobile à l'accomplissement*.

satisfaction au travail. Il propose un enchaînement causal entre le processus motivationnel, le niveau des efforts déployés dans le travail, le niveau des performances réalisées, les récompenses attribuées et la satisfaction au travail. Des variables modératrices interviennent au cours de cet enchaînement causal telles que les capacités individuelles, les démarches de résolution de problème, les expériences passées positives et négatives dans des situations similaires, l'attribution de récompenses dans le passé. Selon ce modèle, la motivation au travail d'une personne dépendrait de ses croyances : (1) en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité (les attentes efforts – performances); (2) que son comportement, en l'occurrence ses efforts, conduira à certains résultats (les attentes performances – résultats, de type récompenses). La motivation dépendrait enfin de l'attrait des résultats possibles (la valence des récompenses). Quant à l'instrumentalité, elle apparaît comme la conséquence attendue d'un résultat de premier niveau sur un résultat de second niveau. Le résultat de premier niveau est celui qui est attendu en cas de réalisation des performances. Le résultat de second niveau est celui qui est attendu si le résultat de premier niveau est atteint. Par exemple, une formation qualifiante pourra entraîner un résultat de second niveau tel qu'un changement de statut, de poste, une promotion, ou une augmentation de salaire. L'instrumentalité sera la relation perçue entre ces deux résultats.

2.2. Le soi et les relations d'attentes - valences

Les théories cognitives soutiennent l'hypothèse que les représentations mentales jouent un rôle fondamental dans la mesure où elles guideraient les comportements. L'une d'elle est l'attente, ou expectation. Elle correspond à un jugement à propos de la probabilité perçue d'un résultat obtenu par certains comportements. Ce jugement repose en grande partie sur des expériences passées qui sont traitées comme des informations sur les comportements qui conduisent au succès, puis encodées dans des cartes mentales. Pour que l'attente devienne un élément du processus motivationnel, elle doit être associée à la valence, c'est-à-dire à l'attrait pour le résultat engendré par un comportement. Ainsi, le choix d'effectuer différentes tâches dans le travail ou de la manière de les conduire (efficacité, qualité) dépendra des attentes de résultats (récompenses intrinsèques et/ou extrinsèques) et de la valence qui leur affectée par l'individu. Peut-on parler du soi dans la construction de ces cartes mentales, dans l'encodage, dans les représentations mentales telles que la valence et les attentes ?

Le concept de prototype est utilisé en psychologie cognitive de la perception sociale pour traiter de cette question (Cantor et Mischel, 1979 ; Cantor et Kihlstrom, 1981). L'individu a tendance à se souvenir des informations qui le touchent ou qui font référence à soi (Rogers, Rogers et Kuiper, 1979). L'information relative à soi-même est traitée, c'est-à-dire encodée et mémorisée. Au cours de ce traitement, l'individu serait conduit à rechercher une adéquation entre l'information qu'il reçoit et les prototypes qu'il a de lui-même. Cet effet de référence à soi est conceptualisé comme un prototype cognitif qui renvoie à un ensemble de traits que l'individu perçoit comme le décrivant (Rogers, 1981). Tout stimuli en accord avec le prototype cognitif serait mieux mémorisé et déclencherait plus facilement des comportements lorsqu'il se manifeste.

Dans les travaux originels de l'approche socio-cognitive, la personne est conçue comme un système qui traite activement de l'information et le comportement social dépendrait de prises de décisions individuelles. Selon cette perspective, le soi serait appréhendé comme étant la principale structure de traitement de l'information, traitement qui dépendrait des attentes et des normes de comparaison avec autrui. Dans cette optique, Markus (1977) considère le "concept de soi" comme un système de schémas de soi, comme une structure de connaissances qui s'actualise dans un contexte social donné en fonction d'expériences passées et de contenus cognitifs activés par la situation immédiate. Ces schémas de soi influenceraient la conservation en mémoire et la récupération des

connaissances relatives à soi. Ainsi conçu, le concept de soi serait sélectif lors du traitement de l'information. En tant que structure cognitive qui assure des fonctions de référence à soi, et qui oriente les fonctions opératoires (encodage, mémorisation, inférence), il peut introduire des biais dans l'interprétation de l'information reçue.

Les modèles de la théorie des attentes ne vont pas aussi loin dans la compréhension du soi, mais ils mettent en évidence son utilité, sa valeur instrumentale. Celui de Lawler (1971) est un des plus complets de par sa capacité à présenter et articuler des déterminants de la motivation au travail. Concernant l'attente perçue entre les efforts réalisés dans le travail et la probabilité de bien le réaliser, ou d'atteindre une bonne performance, Lawler (1971) identifie deux déterminants essentiels. Il s'agit d'une part de l'estime de soi, d'autre part des expériences personnelles et observées dans des situations de travail similaires. L'estime de soi est ici définie comme la croyance qu'une personne a en ses capacités à faire face à son environnement et à le maîtriser. Celle-ci dépend notamment des performances réalisées dans le passé qui créent un sentiment de confiance en ses capacités et son efficacité. Une estime de soi perçue positivement entraînerait une forte attente d'atteindre une performance par ses propres efforts (intellectuel, mental et/ou physique).

L'estime de soi est une composante évaluative du concept de soi selon Gergen (1971) et Rosenberg (1965). Elle est fonction de la distance entre le soi perçu et le soi idéal. Une forte estime de soi résulterait de la convergence de ces deux composantes, inversement elle devient faible lorsque le soi perçu est nettement plus faible que le soi idéal. Selon Leonard, Beauvais et Scholl (1995), la distance entre le soi perçu et le soi idéal serait variable selon le feed-back reçu sur le travail réalisé et le feed-back social. Le feed-back sur le travail renvoie aux appréciations des efforts dans le travail, à la réalisation des objectifs et des projets ainsi qu'aux performances. Le feed-back social se rapporte au regard d'autrui sur ses propres caractéristiques, ses compétences et ses valeurs. Il provient de comportements et de communications verbales et non verbales avec autrui. La contribution de Leonard, Beauvais et Scholl (1995) élargit ainsi la fonction du concept de soi par rapport aux travaux de Lawler (1971). Ils supposent que le comportement motivé de l'individu résulte d'un processus décisionnel guidé par la recherche de feed-back sur ses caractéristiques, ses compétences et ses valeurs qui sont importantes au regard du soi idéal. Ainsi, plus que l'estime de soi, c'est la structure du concept de soi qui interviendrait dans les choix et les décisions individuels dans la théorie des attentes.

Concernant l'attente perçue entre les performances réalisées et les résultats ou récompenses obtenus, plusieurs déterminants sont également identifiés dans le modèle de Lawler (1971). De nouveau interviennent les expériences personnelles et observées dans des situations de travail similaires, mais aussi, la force du contrôle interne par rapport au contrôle externe, enfin les liens observés dans le passé entre les performances réalisées et les récompenses obtenues. S'agissant du contrôle interne, certaines personnes estiment qu'elles peuvent agir sur leur environnement. D'autres voient le monde en terme de contrôle externe ; il agit sur elles. Plus une personne est orientée vers un contrôle interne, plus elle considérera qu'une performance pourra entraîner des résultats. Enfin, concernant la valence attribuée à un résultat ou une récompense potentiel, des déterminants tels que leur équité ou leur capacité à satisfaire des besoins jouent un rôle essentiel. Les relations avec le soi ne sont pas discutées par Lawler, en revanche le modèle sous-tend l'idée de système de schémas de soi que Markus étudiera un peu plus tard (1977).

3. Les théories de l'autorégulation - métacognition

Initialement, le paradigme de l'autorégulation – métacognition recouvre les théories qui étudient les processus cognitifs et affectifs qui interagissent lorsque l'individu cherche à atteindre

des objectifs (Kanfer, 1990). Elles tentent surtout d'expliquer les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, seulement ensuite, les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Ce paradigme se constitue autour des travaux sur la théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, Locke et al., 1981), la théorie socio-cognitive (Bandura, 1986, 1991) et la théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981). La psychologie organisationnelle s'est essentiellement emparée des travaux de Locke alors que les autres théories sont développées dans d'autres champs disciplinaires (psychologie du développement, sociale ...). Néanmoins, depuis l'élaboration de cette taxinomie par Ruth Kanfer en 1990, la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1991) émerge dans le champ d'étude sur les organisations. Elle prend principalement appui sur les travaux de Bandura et de Carver et Sheier, et donne lieu à des travaux de recherche sur les organisations (El Akremi, 2000).

La théorie de la fixation des objectifs (*Goal Setting Theory*) cherche à répondre à la question "comment motiver les gens ?". Elle propose une solution : "fixer des objectifs". Conçue d'abord comme une méthode et des techniques de motivation pour le management par objectif, elle se construit progressivement comme une théorie formelle (Locke, 1968, 1975 ; Locke et Latham, 1984). Elle part du postulat que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Son hypothèse principale soutient que les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives. Ces objectifs seraient les déterminants les plus influents du comportement. La théorie tente alors d'expliquer comment des objectifs peuvent avoir un impact sur la motivation et le comportement au travail (Roussel, 1996, 2001).

La théorie de l'autodétermination, quant à elle, s'inscrit comme une approche interactionniste de l'organisation où l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un acteur qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit (El Akremi, 2000). Dans cette modélisation du processus motivationnel, le soi apparaît comme un concept structurant, ce qui nous conduit à en donner une présentation.

3.1. La théorie de l'autodétermination

Elle propose une analyse du comportement individuel en s'appuyant sur les concepts de soi et d'autorégulation. L'autorégulation renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions. Elle serait une résultante du soi, c'est-à-dire de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. C'est une des propositions des travaux sur la théorie du contrôle (Carver et Scheier, 1981). Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements. Deci et Ryan (1991) vont approfondir ce point dans la théorie de l'autodétermination. Dans le prolongement de leurs travaux sur la théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1985), ils analysent les liens entre le soi, les sentiments d'autodétermination et de compétence. Dans la théorie classique de l'évaluation cognitive, le concept d'autodétermination était déjà présent. Il permettait de décrire le comportement autodéterminé de l'individu comme la résultante de mobiles affectifs et cognitifs qui le poussent à préserver un état positif de soi. Cet état positif se traduit par une perception de soi comme étant compétent et efficace.

L'hypothèse structurante de la théorie de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur trois théories, celles de l'évaluation cognitive, de l'orientation à la causalité et de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première soutient que la motivation au travail serait suscitée par le sentiment d'un besoin de compétence. Il serait le mobile qui conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) pour éprouver et développer ses sentiments de compétence et d'efficacité. Lorsque l'individu parvient à développer ces deux sentiments de compétence et d'efficacité, tous deux

tendraient à se renforcer dans le processus de motivation. La théorie de l'orientation à la causalité soutient l'hypothèse que l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement. La motivation serait également suscitée par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsque l'individu cherche à satisfaire ses besoins. Enfin, la théorie de l'intégration de soi postule que les différentes formes de contrôle exercées sur l'individu par l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité et la construction de son identité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps. Ainsi, l'instrumentalité pourrait devenir à des degrés divers autodéterminée, selon qu'elle est intégrée au soi et assumée par celle-ci, parce que cohérente avec l'image qu'aurait l'individu de soi (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000).

L'articulation de ces trois théories amène Deci et Ryan (1985) à opter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états qui peuvent être classés sur un continuum d'autodétermination. La motivation intrinsèque caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination. La motivation extrinsèque caractérise les individus dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, le travail devenant le moyen pour atteindre une fin (bien être matériel). Le sentiment d'autodétermination décroît alors selon que l'individu perd la maîtrise de la régulation de ses comportements. Enfin, l'amotivation caractérise les individus qui effectuent un travail de façon mécanique. Un état d'aliénation se développe au détriment d'une recherche de satisfaction du besoin d'autodétermination. L'individu ne perçoit plus de liens entre ses efforts, ses actions et les résultats qu'il obtient. Ces recherches conduisent Amabile (1993) à proposer une définition complémentaire de la motivation, en réponse aux apports de ce courant théorique : « *Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt, la satisfaction de curiosité, l'expression de soi ou le challenge personnel. Les individus sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même* »⁷ - salaire, carrière, cadre de vie, ... - (Amabile, 1993, p.188).

3.2. Auto-régulation et concept de soi

Les travaux de Epstein (1991) et de Seligman (1990) tentent de montrer que la réussite individuelle n'est pas prédite par l'intelligence mais plutôt par la façon dont nous pensons par rapport au monde. Des personnes apprendraient à penser par rapport à leur environnement de sorte qu'elles agiraient avec succès alors que d'autres penseraient davantage en termes d'échec. Ces travaux soutiennent l'idée que le concept de soi serait le déterminant fondamental des objectifs choisis par l'individu, mais aussi de l'évaluation qu'il fait de ses progrès pour atteindre ses objectifs et de l'impact des succès ou des échecs sur ses comportements futurs (Franken, 1998). En conséquence, certains individus seraient enclins à se fixer des objectifs difficiles en raison de leur concept de soi qui développerait leur croyance en leur capacité à les atteindre. Le soi apparaît alors comme la connaissance que l'on a de soi. Il intègre notre façon de penser par rapport à notre environnement et notre capacité d'agir avec lui. Les travaux de Deci et Ryan (1991), de Dweck (1991), de Markus et Wurf (1987) tentent de montrer que le concept de soi détermine la façon dont l'individu traite l'information qu'il reçoit ou qu'il obtient, les sentiments qu'il éprouve, ses motivations à agir, ses réactions par rapport au feed-back, sa réflexion par rapport à ses succès et ses échecs.

⁷ Traduction de El Akremi, A. (2000, p.186).

La capacité de régulation de soi ou d'auto-régulation est l'un des aspects fondamentaux de l'esprit humain que les organisations contemporaines tenteraient de mettre en valeur ou de solliciter davantage chez leurs employés. La régulation de soi dépendrait de la capacité à s'auto-contrôler et à se diriger, phénomènes désignés comme le contrôle de soi et le « *self monitoring* ». Le contrôle de soi serait bénéfique à l'exercice du travail, aux relations interpersonnelles, à la santé et au bien-être de l'individu, etc. Il serait un aspect constant et central de la personnalité (Baumeister, 1999). La capacité de s'auto-contrôler et de se diriger suppose que l'individu suive d'une part l'état d'avancement de ses activités, d'autre part les aspects personnels du soi par comparaison à des types de comportements désirés. Cette hypothèse est étayée dans les travaux de Carver et Scheier sur le contrôle de soi et l'auto-régulation (1981, 1982). Ces auteurs se sont attachés à expliciter la relation entre la structure de connaissance qu'est le soi, et le comportement. Par ailleurs, les représentations de ce que les individus pensent d'eux-mêmes, de ce qu'ils ressentent à propos d'eux-mêmes seraient de puissants régulateurs de comportements (Markus et Wurf, 1987).

Partant de cette conception, la motivation dépendrait des conséquences affectives et de la discordance perçue entre le soi actuel et le soi idéal (Kihlstrom et *al.*, 1988). Selon ces auteurs, les représentations des formes à venir et idéales de soi conditionnent les capacités d'autorégulation de l'individu. Une représentation idéale de soi servirait de modèle de référence à l'individu pour orienter ses prises de décision et s'autoréguler par confrontation du soi à un prototype désiré. Lorsque des discordances apparaissent chez l'individu au niveau du concept de soi, l'autorégulation s'en trouverait entravée. Ces discordances proviendraient de l'écart perçu entre le prototype adopté comme idéal de soi dans un domaine donné et le soi actuel. Ces mécanismes sont conceptualisés de différentes façons selon les auteurs (Markus et Nurius, 1987) au point de rendre peu lisibles les phénomènes décrits. Un effort de synthèse et d'intégration des différents travaux théoriques sur le soi est réalisé par Franken (1998). Il distingue trois fonctions fondamentales de la connaissance et de la régulation de soi : le soi instrumental, le soi attendu et le soi contrôlé.

Le soi instrumental apporte une information à l'individu relative aux conséquences d'un échec à se comporter d'une certaine façon. Cette information a trait aux conséquences d'une réponse ou d'une absence de réponse aux désirs et aux attentes d'autrui. Celle-ci aurait donc une fonction régulatrice du comportement par rapport au regard positif d'autrui et aux schémas de soi. Le soi instrumental donne une information sur la façon dont notre environnement nous répond. Le soi attendu, quant à lui, apporte une information à l'individu sur les conséquences probables de son engagement dans une activité. Elles dépendent de sa représentation de ses compétences face à une situation donnée. Le soi attendu donne une information à l'individu sur la façon dont il est capable de répondre à son environnement. Il aurait une fonction régulatrice du comportement en l'aidant à choisir des activités et des objectifs selon leur degré de difficulté et à adopter une ligne de conduite pour les atteindre. Enfin, le soi contrôlé apporte une information à l'individu sur sa capacité à bien réaliser les choses pour atteindre des objectifs ou un état de soi désiré. Il aurait une fonction régulatrice du comportement en motivant l'individu à réduire la discordance entre le soi idéal et le soi actuel. En se focalisant sur la réduction de cette divergence, le soi contrôlé aiderait à accomplir un objectif (Higgins, 1996). Ainsi, le soi contrôlé donne une information à l'individu sur la façon d'agir en fonction de certains désirs et exigences relatifs au soi idéal. Franken (1998) suggère que ces trois sources d'information permettent à l'individu de s'auto-réguler en choisissant le comportement le plus approprié dans un contexte donné.

Conclusion

La multiplication des théories de la motivation au travail et des théories du soi met en lumière la discordance des approches et sous-tend des limites conceptuelles que chacune d'elles tente de combler tour à tour. Les progrès dans la connaissance de ces concepts permettent de mieux comprendre toute la complexité du comportement individuel.

Le soi apparaît aujourd'hui comme un concept structurant de la motivation à agir. Les théories socio-cognitives, du contrôle et de l'autorégulation tentent de le montrer en le situant comme un élément central de l'explication des changements dans la motivation au travail. Celle-ci serait alors fonction de l'interaction entre le soi, les dispositions individuelles et le contexte organisationnel. Elle dépendrait alors beaucoup plus de la signification générale des activités pratiquées par l'individu, en termes d'identité, de valeurs et de soi possibles (Shamir, 1991). Ces nouveaux cadres théoriques permettraient de mieux expliquer des comportements tels que l'autonomie, l'autorégulation, la prise de responsabilité, le développement et l'activation de la créativité, et de dépasser le seul indicateur d'effort pour observer la motivation au travail.

Ainsi, au regard de l'importance du soi dans la dynamique motivationnelle, les changements dans la motivation reposeraient sur la mise en jeu d'une analyse des informations sur soi et l'activation du soi contrôlé pour favoriser la transformation d'un soi actuel en un soi nouveau ou « *emergent self* » (Franken, 1998), capable d'intégrer l'action inattendue dans une situation donnée. Toutefois, le soi actuel peut être transformé en soi supérieur à la condition que le sujet fasse un effort délibéré, et qu'il possède les aptitudes ou ressources spécifiques nécessaires à la réalisation de l'action (Getz et Lubart, 1998) et selon les caractéristiques du contexte.

Bibliographie

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz, L., (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.2, p.267-299, New York : Academic Press.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York : The Free Press.

Allport, G. W. (1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, vol.50, p.451-478.

Amabile, T.M. (1993). Motivational synergy : toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, vol.3, n°3, p.185-201.

Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, vol.64, n°6, p.359-372.

Atkinson, J.W. et Birch, D. (1978). *An introduction to motivation*. New York : Van Nostrand.

Baumeister, R.F. (1999). *The Self in Social Psychology*. Philadelphia : Psychology Press.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall : Englewood Cliffs.

Bandura, A (1991). « Self-Regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms », In R.A. Dienstbier, (Ed), *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, p.69-164, Lincoln : University of Nebraska Press.

Campbell, J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. et Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Cantor, N. et Mischel, W. (1979). Prototypes in person perception. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol.12, p.3-52. New York : Academic Press.

Cantor, N. et Kihlstrom, J.F. (Eds.) (1981). *Personality, cognition, and social interaction*. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1981). *Attention and self-regulation : a Control Theory approach of human behavior*. New York : Springer-Verlag.

Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1982). Control theory : A useful conceptual framework for personality-social, clinical and health psychology. *Psychological Bulletin*, vol.92, p.111-135.

Carver, C.S. et Scheier, M.F. (1990). Principles of self-regulation : action and emotion. In R.M. Sorrentino & E.T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition : Foundations of social behavior*, vol. 2, p.3-52. New York : Guilford.

Cooley, C.H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Charles Scribner & Sons.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.

Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1991). « A motivational approach to self : integration in personality », In R.A. Dienstbier, (Ed). *Perspectives on Motivation : Nebraska symposium on motivation 1990*, vol.38, p.237-284. Lincoln : University of Nebraska Press.

Dweck, C. S. (1991). *Self-theories and Goals : Their Role in Motivation, Personality, and Development*. In R.A. Dienstbier (Ed.). *Perspectives on motivation. Nebraska Symposium of Motivation 1990*, vol. 38, p.199-235. Lincoln : University of Nebraska Press.

Dweck, C. S. (2000). *Self-theories. Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Philadelphia : Psychology Press.

El Akremi, A. (2000). *Contribution à l'étude du rôle de la gestion des ressources humaines dans le passage de la flexibilité potentielle à la flexibilité effective*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion de l'Université Toulouse 1, vol. 1.

Epstein, S. (1991). Cognitive-experiential self-theory : An integrative theory of personality. In R. Curtis (Eds.), *The relational self convergences in psychoanalysis and social psychology*. New York : Guilford Press.

- Erikson, E. (1959). *Identity and the life cycle. Psychological Issues*. New York : International University Press.
- Fenigstein, A., Scheier, M.F. et Buss, A.H. (1975). Public and private self consciousness : Assessment and theory. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, p.522-527.
- Festinger, L. (1954). « A Theory of social comparison processes », *Human Relations*, vol.7, n°2, p.117-140.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, Ill., Row : Peterson.
- Franken, R.E. (1998). *Human motivation*. Pacific Grove : Brooks/Cole, 4th ed.
- Gergen, K. (1971). *The concept of self*. New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Getz, I. et Lubart, T.I. (1998). Le rôle de l'émotion dans la transformation créative de soi. In J.M. Barbier et O. Galatanu (eds), *Action, affects et transformation de soi*, p.93-114. Paris : PUF, collection Education et Formation.
- Godefroid, J. (2001). *Psychologie. Science humaine et Science cognitive*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass. : Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. et Capwell, D.F. (1957). *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley.
- Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris: EME.
- Higgins, E.T. (1996). Self-knowledge serving self-regulatory functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.71, p.1062-1083.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette et L.M. Hough, (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol.1, p.75-170. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Kihlstrom, J.F., Cantor, N., Albright, J.S. Chew, B.R., Klein, S.E. & Niedenthal, P.M. (1988). Information processing and the study of the self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.21, p.145-180. New York : Academic Press.
- Klein, S.B. Loftus, J. et Burton, H.A. (1989). Two self-reference effects : The contributions of elaborative and organizational processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.55, p.5-11.

Kuhl, J. et Atkinson, J.W. (1984). Perspectives in human motivational psychology: a new experimental paradigm. In V. Sarris, et A. Parducci (Eds), *Perspectives in psychological experimentation: toward the year 2000*, p.235-252. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

James, W. (1890). *Principles of psychology*. New York : Holt.

Lawler III, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness : a psychological view*, New-York, McGraw-Hill.

Leonard, N.H., Beauvais, L.L. et Scholl, R.W. (1995). A self-concept model of work motivation. *Annual Meeting of Academy of Management*, Best papers proceedings, Vancouver, Août 1995, p.322-326.

Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York : McGraw-Hill.

Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.

Locke, E.A. (1975). Personnel attitudes and motivation. In M.R. Rosenzweig et L.W. Porter, *Annual Review of Psychology*, vol.26, p.457-480. Palo Alto, CA.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. et Latham, G. (1981). Goal setting and task performance : 1969-1980, *Psychological Bulletin*, vol.90, n°1, p.125-152.

Locke, E.A. et Latham, G. (1984). *Goal setting, a motivational technique that works !* Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Markus, H. (1977). Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.35, p.63-68.

Markus, H. et Zajonc, R.B. (1985). The cognitive perspective in social psychology. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The Handbook of social psychology*, 3^{ème} éd., vol.1, p.137-230. New York, Random House.

Markus, H. et Nurius, P. (1987). Possibles selves : The interface between motivation and the self-concept. In K. Yardley & T. Honess (Eds.), *Self and Identity : Psychosocial Perspectives*, p.157-172. Chichester : Wiley.

Markus, H. et Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept : A social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, vol.38, p.299-337.

Markus, H. et Kitayama, S. (1991). Culture and the self : Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, vol.98, p.224-253.

Maslow, A. (1943). « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.

Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row, 2nd ed.

Nadler, D.A. et Lawler III, E.E. (1977). Motivation: a diagnostic approach. In J.R. Hackman, E.E., Lawler III, et L.W., Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organization*, p.26-38, New-York : McGraw-Hill.

Peak, H. (1955). Attitude and motivation. In M.R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, p.149-188. Lincoln : University of Nebraska Press.

Piolat, M., Hurtig, M-C. et Pichevin, M-F. (Eds.) (1992). Une perspective cognitive sur le soi. In *Le Soi*, p.9-36. Paris : Delachaux et Niestlé, coll.Textes de Base.

Porter, L.W. et Lawler, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Ill. : Irwin.

Rogers, C. (1951). *Client-centered therapy : Its current practice, implications, and theory*. Boston : Houghton Mifflin.

Rogers, C. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology : A study of a science. Study 1 : Conceptual and systematic : Vol. 3. Formulation of the persons and the social context*, p.184-256. New York : Mc Graw Hill.

Rogers, C. (1961). *On becoming a Person*. Boston : Houghton Mifflin. (trad. franç. : *Le développement de la personne*. Paris : Dunod. 1968).

Rogers, T.B., Rogers, P.J. et Kuiper, N.A. (1979). Evidence for the self as a cognitive prototype : The « false alarms effect ». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol.5, p.53-56.

Rogers, T.B. (1981). A model of the self as an aspect of the human information processing system. In N. Cantor et J.F. Kihlstrom (Eds.), *Personality, cognition, and social interaction*, p.193-214. Hillsdale, NJ : Erlbaum.

Rosenberg M. (1965). *Society and adolescent self-image*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Rotter, J.B. (1955). The role of the psychological situation in determining the direction of human behavior, in Jones, M.R. (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, p.245-268. Lincoln : University of Nebraska Press.

Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Editions Economica.

Roussel, P. (2001). La motivation au travail : concept et théories. In P. Louart (Ed.) *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines*. Paris : Edition EME (à paraître).

Seligman, M.E.P. (1990). *Learned optimism*. New York : Alfred A. Knopf.

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, vol.12, n°3, p.405-424.

Snyder, R.A. et Williams, R.R. (1982). Self theory : An integrative theory of work motivation. *Journal of occupational Psychology*, vol.70, p.469-480.

Tolman, E.C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*, New York, Century Co.

Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. In J. Vallerand. et E.E. Thill, (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, p.3-39. Laval (Québec) : Editions études vivantes - Vigot.

Van Hook, E. et Higgins, E.T. (1988). Self-related problems beyond the self-concept : Motivational consequences of discrepant self-guides. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.55, p.625-633.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York : Wiley.