

La motivation au travail : un aperçu théorique et analyse des principaux instruments de mesure

Motivation at work: a theoretical overview and analyzes of the main measuring instruments

Samir BIYOUNDA (Doctorant)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement durable (LARMODADD)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

Zineb OUZZANI TOUHAMI (Enseignante chercheuse)

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droit des Affaires et Développement durable (LARMODADD)
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales-Souissi
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Université Mohammed V de Rabat, Maroc Tél : 00212 5 37 67 17 19 Fax : 00212 5 37 67 17 19
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BIYOUNDA, S., & OUZZANI TOUHAMI, Z. (2023). La motivation au travail : un aperçu théorique et analyse des principaux instruments de mesure. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 772-785. https://doi.org/10.5281/zenodo.10442535
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 0, 2023

Accepted: December 0, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 4, Issue 6-1 (2023)

La motivation au travail : un aperçu théorique et analyse des principaux instruments de mesure

Résumé

L'évaluation de la motivation au travail, tout comme sa conceptualisation, ne fait pas l'unanimité et représente encore diverses limites. Néanmoins, bien que les théories ayant tenté d'approcher la motivation sont nombreuses, le courant cognitif représente la perspective qui fonde les principaux instruments de mesure de ce concept. L'objectif principal de cet article est de discuter les principales échelles de mesure se référant à cette perspective. Pour atteindre cet objectif, une revue de littérature narrative sur diverses bases de données a été menée. L'analyse de la littérature relative à la motivation au travail montre que, malgré la diversité des échelles de mesures existantes, sa mesure présente encore des limites relatives notamment à la validité apparente, la divergence des dimensions incluses, l'exclusion de certaines formes de la motivation et la stabilité temporelle.

Mots-clés : Travail, motivation, cognition, mesures, limites.

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

The evaluation of motivation at work, like its conceptualization, is not unanimous and still represents various limits. Nevertheless, although the theories that have attempted to approach motivation are numerous, the cognitive current represents the perspective that founds the main instruments for measuring this concept. The objective of this article is to discuss the main scales of measurement referring to this perspective. To identify this objective, a review of the literature on various databases was conducted. The analysis of the literature relating to motivation at work shows that, despite the diversity of existing measurement scales, its measurement still has limits relating in particular to apparent validity, the divergence of the dimensions included the exclusion of certain forms of motivation and temporal stability.

Keywords: Work, motivation, cognition, measures, limits

Classification JEL : O15

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Comprendre les facteurs qui mènent l'employé à déployer plus d'énergie et qui orientent son comportement est un objet qui préoccupe les chercheurs en psychologie organisationnelle et particulièrement ceux intéressés par le concept de la motivation au travail. Il est reconnu aujourd'hui que la motivation représente un levier prioritaire pour tous les managers des ressources humaines et qu'une bonne gestion de celles-ci peut être l'origine d'un cercle vertueux d'effets positifs pour l'organisation (Matzkin, 2018).

Le concept de motivation a été traité suivant diverses approches. Globalement, l'évolution de la pensée sur la motivation au travail s'est marquée par le passage progressif d'une approche à dominante *behavioriste*, où l'individu est vu comme passif face à des incitateurs externes, à une approche *cognitive* de la motivation, où les états internes des personnes jouent un rôle déterminant dans le traitement des informations reçues de l'extérieur. « Relations humaines », « besoins hiérarchiques », « enrichissement du travail », « réalisation de soi », etc. sont autant de termes qui relèvent du champ sémantique faisant référence au concept de la motivation.

D'après Matzkin (2018), les modèles de la motivation peuvent être regroupés en trois catégories. La première catégorie regroupe les modèles dynamiques qui mettent en évidence le processus motivationnel qui décrit les interactions entre des variables de différentes sources, en particulier les variables dites situationnelles et celles représentant les caractéristiques internes des personnes (les buts, les intentions, les attentes, etc.). L'apport de la perspective cognitive de la motivation est remarquable dans cette catégorie. La deuxième catégorie renvoie aux modèles descriptifs s'intéressant aux facteurs qui forment le contenu de la motivation. Cette catégorie regroupe notamment les théories des besoins. Enfin, la catégorie des modèles mathématiques qui regroupe toutes les tentatives de modélisation du phénomène motivationnel, c'est le cas par exemple du modèle de Vroom (1964).

Tout comme sa conceptualisation, la mesure de la motivation suscite encore plus de débats du fait de son aspect hypothétique et la complexité de la dynamique motivationnelle (Matzkin, 2018 ; Vallerand & Thill, 1993). Ceci ne semble pas surprenant compte tenu de sa complexité et sa dynamisme. Néanmoins, plusieurs catégories d'outils d'évaluation de l'état motivationnel au travail, dont la validité a été montrée pour certains, sont exploitées aujourd'hui par les managers, pour assurer, dans une approche plus globale, le suivi du bien-être de leurs collaborateurs. Bien que certaines pratiques se limitent aux grilles et aux tableaux de bord, ou encore aux applicatifs logiciels qui leur sont liés, l'analyse de la littérature prouve la prédominance de l'approche quantitative et la popularité du questionnaire comme outil de mesure de la motivation.

Plusieurs raisons peuvent expliquer le recours aux questionnaires. D'abord, les questionnaires permettent l'auto-évaluation par la personne concernée de l'étude lui-même. Cela est de grande importance, car les attitudes et les comportements organisationnels sont liés principalement à la réalité telle qu'elle est vue et sentie par la personne plutôt qu'à sa dimension objective. Aussi, les questionnaires en s'associant, par exemple, à des échelles de mesure de type Likert, quantifient les divers aspects du phénomène étudié, et permettent, ainsi, un large éventail d'analyses statistiques des liaisons entretenues avec d'autres variables connexes. Les questionnaires valides sont également privilégiés parce qu'ils sont issus d'une procédure méthodologique rigoureuse et qui répond à des normes et exigences acceptées par la communauté scientifique. Toutefois, plusieurs recherches indiquent que ce type d'instruments de mesure se heurte encore de limites (par exemple, Abós et al., 2018 ; Gagné et al., 2015 ; Tremblay et al., 2009).

Il convient donc d'effectuer une recension d'instruments de mesure de la motivation existants dans le but d'en ressortir les principales limites et sources de biais. L'attention est mise plus particulièrement sur celles se référant à la perspective cognitive. Par conséquent, la présente recherche examine la question de recherche suivante : quels sont les types de limites caractérisant les principales échelles de mesure de la motivation existantes ?

L'objectif principal de cet article est d'analyser et discuter les principales échelles de mesure de la motivation au travail existant, en soulignant leurs limites potentielles. Pour atteindre cet objectif, une revue de littérature narrative a été menée dans le but d'en révéler les principaux instruments de la motivation au travail. Ainsi, après la mise en exergue d'un aperçu théorique critique relatif au concept de la motivation au travail dans un premier lieu, la méthode adoptée et les résultats relatifs à ses principaux instruments de mesure existants seront présentés dans un deuxième lieu. Enfin, les limites de ces échelles de mesure vont être discutées. Nous attendons à ce que les résultats de cette étude permettront aux chercheurs de développer des instruments de mesure de motivation au travail plus fiables et pertinents.

2. La motivation au travail : aperçu théorique critique

Le concept de la motivation est approché suivant plusieurs perspectives : les théories des besoins, des valeurs, des traits de la personnalité, des caractéristiques du travail, de la cognition et de l'affect. La diversité des approches de la motivation résulte d'un parcours de conceptualisation long et dynamique qui l'a caractérisé. Généralement, trois phases historiques ont marqué la conceptualisation de la motivation. La phase de la pensée Taylorienne marquée par la prédominance des éléments tangibles (notamment la rémunération) comme facteurs de motivation. La deuxième phase, celle de l'école des relations humaines, qui, en plus de la rémunération, souligne la nécessité de prendre en compte les conditions de travail et la satisfaction des besoins psychologiques. Enfin, la troisième phase caractérisée par l'apport de la psychologie appliquée qui repose sur une approche conceptuelle scientifique de la motivation.

Les théories de la motivation sont difficilement séparables de celles de la satisfaction au travail. En effet, Kopel (1995) sur la base du modèle dynamique de Locke & Latham (1990) a proposé une séquence motivationnelle dont la satisfaction représente un aboutissement possible. Ce modèle présente un cadre théorique riche en matière de sources de motivation. Certaines théories ont insisté sur le rôle des besoins et en quoi les individus se différencient dans la façon de les satisfaire (Hackman & Oldham, 1976 ; Herzberg & Mausner, 1959 ; Maslow, 1943), alors que d'autres se sont intéressés à l'importance de la cognition, de l'affect et des valeurs (par exemple, Adams, 1963 ; Bandura et al., 2001 ; Locke & Latham, 1990 ; Vroom, 1964). Plusieurs remarques peuvent être soulignées à l'égard des modèles de la motivation. La première remarque concerne la variété des modèles de la motivation, ce qui fait de la compréhension du phénomène motivationnel un exercice difficile. En effet, l'existence de ce grand nombre d'approches, dont chacune aborde une partie, est un indicateur de l'incapacité d'aucun d'eux à saisir le phénomène motivationnel dans sa globalité. La deuxième remarque qui peut être constatée est que les variables incluses sont souvent soit trop génériques (par exemple, l'état de stress et la charge de travail) dans certains modèles, soit trop spécifiques (par exemple, l'estime de soi et les besoins d'accomplissement) dans d'autres, ou encore difficiles à observer (par exemple, les aspects cognitifs tels que les systèmes de buts, d'intentionnalité et de l'estime de soi). À ces remarques s'ajoute également le manque de robustesse empirique pour certains modèles. Si la validité empirique et la capacité prédictive de certains modèles (par exemple, les modèles cognitifs, le modèle bifactoriel et le modèle des caractéristiques de l'emploi) ont été relativement prouvées, ce n'est pas le cas pour d'autres (par exemple, le modèle de la hiérarchisation des besoins de Maslow (1943), l'un des modèles les plus populaires auprès des

spécialistes et des professionnels, ce qui peut paraître surprenant). Cela est dû essentiellement au fait que la nature peu pratique de la majorité des modèles ne permet ni la quantification de l'énergie motivationnelle ni la description de sa dynamique.

3. La motivation au travail : l'apport de la perspective cognitif

Dans ce qui suit nous nous contenterons de l'apport de la perspective cognitive dans l'évolution de la conceptualisation de la motivation. Plus spécifiquement, nous mettons l'accent sur les théories auxquelles se réfèrent les instruments de mesure discutés au-dessous, à savoir la théorie des attentes, la théorie d'autodétermination et la théorie des buts d'accomplissement. Cette perspective part de l'idée selon laquelle la forme de motivation de chaque individu est tributaire de l'interaction simultanée entre ses comportements, ses caractéristiques individuelles et celles de l'environnement dans lequel il évolue (Viau, 2009).

3.1. La théorie des attentes

La théorie des attentes de Vroom (1964) est la première approche cognitive de la motivation en milieu de travail. Il s'agit de l'une des théories les plus populaires servant comme fondement pour comprendre la dynamique motivationnelle et le processus par lequel les individus prennent les décisions relatives à leurs propres comportements au travail. La théorie fait l'hypothèse que les comportements résultent de la combinaison entre des forces individuelles et des forces émanant de l'environnement : le vécu antérieur de l'individu détermine la manière par laquelle l'individu répond à son environnement de travail.

La théorie avance que la motivation à un comportement dépend du produit (multiplication) de trois facteurs :

- *Performance-Outcome Expectancy* : l'individu associe (à sa tête) pour chaque comportement (performance) un résultat (récompenses ou punition) particulier. Cela suppose que les individus sont capables d'établir (dans leurs têtes) les attentes (différents types de récompenses) de chaque niveau de performance.
- *Valence* : l'individu attribue à chaque résultat attendu une valeur. La valeur ou l'attractivité de chaque situation diffère d'un individu à l'autre du fait des différences individuelles au niveau des besoins et perceptions. Un individu poussé par les besoins de réalisation ou de pouvoir, par exemple, donne une valeur plus importante à la promotion (résultat), alors qu'elle ne vaut pas beaucoup pour un autre individu motivé par le besoin d'affiliation et qui envisage quitter une telle profession. Généralement, les récompenses et les résultats peuvent être de deux catégories. Les résultats dits intrinsèques (positive ou négative) résultent directement de la performance réalisée et ont une valeur directe (par exemple, les sentiments d'accomplissement, de réalisation et de l'estime de soi, etc.). La deuxième catégorie de résultats associés à la performance sont dits extrinsèques. Cette catégorie regroupe les résultats qui n'ont pas de valeur en soi, mais pour les résultats du « second degré » qu'ils procurent. Autrement dit, les résultats intrinsèques proviennent de l'individu lui-même et sont ressentis directement de l'exécution de la tâche elle-même, alors que les résultats extrinsèques sont médiatisés par un individu externe et sont vus comme un moyen pour atteindre des résultats valorisés.
- *Efforts-Performance Expectancy* : l'individu associe pour chaque comportement une probabilité de réalisation de cette performance qui dépend elle aussi du degré de difficulté perçue. Chaque individu étudie les scénarios, qui peuvent lui procurer les récompenses (résultats) susceptibles de satisfaire ses propres besoins et décident, ensuite, du niveau de l'effort (la motivation) qu'il est disposé à déployer.

En somme, la théorie des attentes suggère que chaque individu dispose de sa propre carte mentale qui lui sert comme référence pour prendre les décisions comportementales opportunes. En d'autres termes, le niveau de motivation à un comportement particulier se détermine en fonction de la représentation que l'individu construit quant à la capacité d'une situation particulière à répondre à ses besoins. Ainsi, la motivation de tenter de se comporter d'un certain niveau dépend de la mesure dans laquelle l'individu a) croit en l'association entre le comportement/performance choisi et le résultat attendu, b) attribue une valeur positive au résultat attendu, et c) croit en sa capacité à se comporter (effort) d'un certain niveau.

3.2. La théorie d'autodétermination

La théorie d'autodétermination (TAD ; Deci & Ryan, 1985, 2002) a prouvé un grand potentiel explicatif de la dynamique comportementale (Ryan & Deci, 2020). Bien que diverses perspectives forment encore un cadre théorique pertinent et contemporain de la recherche sur la motivation (Latham & Ernst, 2006), la TAD se démarque du fait qu'elle représente la seule approche qui se contente à la classification des sources de la motivation selon est ce qu'elles émanent de l'activité elle-même ou proviennent de sources externes du travail.

En effet, les raisons qui poussent les individus à exécuter un travail différent d'une personne à l'autre. Alors que certaines expériences peuvent être vécues volontairement pour l'intérêt et le plaisir qui les accompagnent, d'autres peuvent être entreprises sous pression/contrôle en vue d'obtention de récompenses séparables du travail. La classification de ces raisons, selon la nature des raisons qui conduisent à déclencher, déployer et maintenir un certain niveau d'effort dans le travail, a donné naissance à deux types majeurs de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque renvoie à l'implication dans une activité pour « ses satisfactions inhérentes plutôt que pour une conséquence séparable » (Ryan & Deci, 2020, p. 56). Dans ce cas la source de gratification se trouve dans l'activité elle-même. Un comportement motivé intrinsèquement est généralement guidé par le plaisir, le défi, l'intérêt et l'expérience positive liée à l'activité. La motivation extrinsèque, par opposition, fait référence aux activités entreprises pour des conséquences séparables des propriétés intrinsèques du travail, telles que l'obtention d'une récompense ou l'évitement d'une punition.

Toutefois, il arrive que des individus puissent assimiler certains des facteurs externes et perçoivent une autonomie relative. La TAD (et ses sous théories) indique que cela est possible grâce au processus d'*intégration* (Deci & Ryan, 2002). Ce processus, qui consiste à développer les représentations que l'individu fait du monde externe et les intérioriser dans ses propres structures, permet d'alléger progressivement les sentiments de contrôle qui accompagnent les activités régies par des facteurs externes. Ainsi, en fonction du degré d'autodétermination, découlant elle-même du niveau d'intériorisation de la régulation au soi, quatre formes de motivation extrinsèque peuvent être distinguées : les régulations externes (pas d'intériorisation), introjetées (acceptation de la contrainte externe sans y adhérer), identifiées (compréhension de la valeur et de l'intérêt et régulation de son comportement accompagnée d'un certain niveau d'autonomie) et intégrées (assimilation de la nouvelle valeur au point qu'elle fait partie du système de valeur personnel). Cette variation de régulation est conditionnée de la capacité du contexte à satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux (Laguardia & Ryan, 2000 ; Ryan & Deci, 2022). Finalement, il convient de noter qu'au cas de l'absence de motivation (intrinsèque ou extrinsèque), l'être humain se trouve dans un état de motivation. Cet état reflète le manque de la volonté d'agir et se produit quand l'individu ne perçoit aucun lien entre ses comportements et les résultats souhaités.

3.3. La théorie des buts d'accomplissement

Depuis ses formulations initiales par (Dweck, 1986; Nicholls, 1984) les recherches se référant à la théorie des buts d'accomplissement se sont proliférées (Elliot & Hulleman, 2017; Senko, 2016; Urdan & Kaplan, 2020). Une des raisons qui ont contribué à cette prolifération est liée à

la nature même de son objet. En effet, étant définis comme des constructions sociocognitives, les objectifs d'accomplissement se trouvent facilement accessibles à travers des enquêtes d'autoévaluation (Hulleman et al., 2010).

La théorie suggère que, dans un contexte précis, la manière par laquelle l'individu définit le succès se répercute sur la nature des objectifs qu'il poursuit et par conséquent sur la façon de s'engager dans la tâche. Dans cette logique, cette perspective rejoint la théorie d'autodétermination dans l'idée de la multiplicité des types de motivations. Autrement dit, la dynamique motivationnelle et la raison orientant l'engagement dans une tâche dépendent du type spécifique des objectifs adoptés dépendant à son tour de la manière par laquelle chaque individu voit le succès.

Globalement, suivant cette perspective, deux catégories majeures d'objectifs peuvent être soulignées. Premièrement, les objectifs de maîtrise, d'apprentissage ou de tâche, qui renvoient au fait de s'engager pour développer ses compétences. Cette catégorie d'objectifs est associée à des sentiments, des attitudes et des comportements positifs. Ainsi, un individu, pour qui le succès est de maîtriser la tâche, peut s'engager profondément et montrer plus de disposition à faire face à d'éventuels obstacles. Deuxièmement, les objectifs de performance, d'égo ou de compétence qui font référence au fait de s'engager soit dans le but de démontrer (dans une logique d'*approche*) sa compétence, soit pour éviter (dans une logique d'*évitement*) de démontrer une faible performance. Par conséquent, un individu, pour qui le succès est de se démontrer plus performant que les autres, est susceptible d'exploiter tous les moyens possibles indépendamment de la robustesse et la qualité du chemin poursuivi pour y arriver. Les individus orientés par ce type d'objectifs manifestent plus de vulnérabilité face à l'échec.

En somme, alors que le premier se concentre sur le développement de ses compétences et se compare à une norme interne, le deuxième se trouve toujours en quête de démontrer ses compétences par rapport à une norme comparative sociale (Ames, 1992).

3.4. La motivation au travail : définitions

De point de vue étymologique, le terme motivation dérive du mot latin *motivus* qui renvoie au mouvement et à l'action. En analysant la revue de la littérature, il n'est pas délicat de remarquer le manque d'unanimité quant à la définition de la motivation. Cela ne paraît pas surprenant du fait de la multiplicité des perspectives ayant tenté d'approcher ce concept. Le constat de Porter (cité par Matzkin, 2018, p. 31) a explicitement décrit cette situation en indiquant que « La motivation au travail est une sorte de Rubik's Cube qui comporte un grand nombre de facettes et de composantes intéressantes, mais qui sont extrêmement difficiles à réunir dans un tout signifiant même en ayant toutes les pièces alignées convenablement ».

Certains éléments, néanmoins, sont communs aux diverses définitions. En effet, en analysant les principales définitions les plus populaires dans ce domaine (tableau 1) nous nous mettons d'accord sur les points suivants :

- 1) La motivation peut être vue comme un processus psychologique et physiologique. Traiter la motivation en tant que processus fait référence aux éléments susceptibles de déclencher ce processus. Robbins et al. (2012) précisent que ce processus comprend tous les facteurs garantissant les trois composantes psychologiques (la direction, l'intensité et la constance) qui caractérisent tout comportement motivé.
- 2) L'effort suppose l'investissement de l'énergie (tant physique que psychologique) que l'employé devrait s'en procurer.
- 3) L'énergie déployée au travail devrait être dirigée et durable dans le temps.

Tableau 1 – Principales définitions de la motivation selon la perspective cognitive.

Auteur	Définition
--------	------------

Locke & Latham (2004) (p. 388).	<i>Un ensemble de facteurs internes qui poussent à l'action et de facteurs externes qui peuvent agir comme des incitations à l'action.</i>
Vallerand et Thill Thill (1993, p.18)	<i>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.</i>
Roussel, (2000, p. 5)	<i>Un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus en vue de la réalisation d'objectifs attendus.</i>
Berelson & Steiner (1964)	<i>L'état intérieur qui active ou déplace les individus.</i>
Pinder (1998)	<i>La force (mentale) d'une personne, qui agit sur la direction, l'intensité, et la constance de son comportement.</i>

Source : Auteurs

4. Méthode

En vue de mener une évaluation critique des principaux instruments de mesure de la motivation au travail, une revue de littérature narrative a été menée. Il n'est pas dans notre intention d'établir une recension exhaustive de tous les instruments de mesure de la motivation existants. Nous nous contenterons plutôt à ceux se référant au courant cognitif, la perspective qui domine les recherches actuelles relatives à la dynamique motivationnelle. Plus particulièrement, nous mettons en exergue les questionnaires se référant à la théorie des attentes, la théorie d'autodétermination et la théorie des buts d'accomplissement. Pour cerner cet objectif, une recension des écrits sur diverses bases de données (PsycINFO, Cairn.info, Taylor and Francis Onlie, Science Direct et SAGE Journals) a été menée, en employant les termes suivants (en plus de leurs traductions en langue française) : *motivation, satisfaction, motivation measures, motivation questionnaires, motivational energy, effort, achievement goals*. Les recherches ont été classées selon des critères tels que leur importance, la compatibilité avec la perspective cognitive, l'existence d'une étude empirique et la validité de l'instrument de mesure utilisé. Les études qui ne répondent pas à ces critères ont été systématiquement exclues.

5. Résultats

Plusieurs catégories d'outils d'évaluation de l'état motivationnel au travail sont exploitées aujourd'hui par les chercheurs et les managers, pour assurer, dans une approche plus globale, le suivi du bien-être de leurs collaborateurs. Le tableau 2 illustre les principaux instruments de mesure de la motivation, les aspects et les formes de la motivation inclus ainsi que les fondements théoriques auxquels se réfèrent ces instruments.

Tableau 2 - Des échelles de mesure de la motivation au travail

Instruments	Nombre d'items et aspects mesurés	Fondement théorique	Contexte et remarques
<i>L'Inventaire des Motivations au Travail de Blais (IMTB) (Blais et al., 1993).</i>	Trente et un items partagés sur huit formes de la motivation : Les motivations intrinsèques aux stimulations, à la connaissance et à l'accomplissement ; Les motivations extrinsèques par régulation externe, introjetée et identifiée ; Les amotivations externe et interne.	La théorie d'autodétermination.	Questionnaire en français destiné aux employés des secteurs public et privé.

<i>Teachers' goal orientations</i> (Butler, 2012)	Douze items : Objectifs de maîtrise (2 items) ; Objectifs d'approche de capacité (2 items) ; Objectifs d'évitement de capacité (2 items) ; Objectifs de travail (2 items) ; Objectifs sociaux (4 items).	La théorie des buts d'accomplissement.	Des enseignants de provinces canadiennes de l'Ontario et du Québec.
<i>Le Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale</i> (WEIMS) (Tremblay et al., 2009).	Dix-huit items (3 items par forme de motivation) : L'amotivation ; La régulation externe ; La régulation introjetée ; La régulation identifiée ; La régulation intégrée ; La motivation intrinsèque.	La théorie d'autodétermination	Contextes de travail différents -Il s'agit d'une adaptation transculturelle anglaise de l'échelle française de Blais et al. (1993) à laquelle il a été introduit la sous échelle relative à la régulation intégrée.
Visser-Wijnveen et al. (2012)	25 items traduits en néerlandais à partir de divers instruments : Efficacité (15items) ; Intérêt (6 items) ; Effort (4 items).	La Théorie de l'évaluation cognitive de Deci et al. (1975)	Un questionnaire en langue allemande sur les motivations à enseigner dans l'enseignement supérieur
<i>Le Motivation At Work Scale</i> (MAWS) (Gagné et al., 2010).	12 items organisés en quatre dimensions (3 items par dimension) de la motivation : La régulation externe ; La régulation introjetée ; La régulation identifiée ; La motivation intrinsèque.	La théorie d'autodétermination	-Des employés canadiens dans le secteur industriel. - Le MAWS soutient également une structure bidimensionnelle où la régulation identifiée et la motivation intrinsèque forment une seule variable latente nommée la <i>motivation autonome</i> , tandis que la régulation externe et l'introjection forment une variable latente libellée la <i>motivation contrôlée</i> .
Nadler et Lawler (1977)	Le degré de motivation est le produit de trois facteurs : a) la probabilité d'occurrence d'un résultat, b) la valeur de ce résultat, et c) la perception de sa capacité à atteindre une performance particulière.	La théorie des attentes	Des employés de divers domaines de travail
<i>Le Multidimensional Work Motivation Scale</i> (MWMS) (Gagné et al., 2015).	19 items organisés en cinq dimensions (3 items par dimension) : L'amotivation ; La régulation externe ; La régulation introjetée ; La régulation identifiée ; La motivation intrinsèque.	La théorie d'autodétermination	Validé dans plus de vingt langues auprès d'employés de plusieurs pays et de diverses activités.
<i>Le Work Tasks Motivation Scale</i>	Quatre-vingt-dix items (15 items par tâche) L'amotivation ;	La théorie d'autodétermination	Des enseignants Québécois, Canada

for Teachers (WTMST) (Fernet et al., 2008)	La régulation externe ; La régulation introjetée ; La régulation identifiée ; La motivation intrinsèque. -Certains chercheurs adoptent une version générale abrégée de 15 items (abstraction de la nature de tâche).		Le niveau d'analyse est la tâche au lieu d'analyser par domaine d'emploi : les auteurs font l'hypothèse que l'activité d'enseignement peut être divisée en six tâches spécifiques (enseigner, gérer la classe, préparer les cours, évaluer les élèves, effectuer des tâches administratives, effectuer des tâches complémentaires).
Le Autonomous Motivation for Teaching (Roth et al., 2007)	Seize items (4 items par forme de motivation) : La régulation externe ; La régulation introjetée ; La régulation identifiée ; La motivation intrinsèque.	La théorie d'autodétermination	Des enseignantes du primaire
Le Motivation for Teaching Scale in Secondary Education (MTSSE) (Abós et al., 2018).	Dix-neuf items évaluant cinq formes de la motivation : La motivation intrinsèque (4 items) ; La régulation identifiée (4 items) ; La régulation introjetée (4 items) ; La régulation externe (4 items) ; L'amotivation (3 items).	La théorie d'autodétermination	L'enseignement secondaire

Source : Auteurs

6. Discussion

L'objectif principal de cet article est d'analyser et discuter les principales échelles de mesure de la motivation au travail existantes. Bien qu'il ne s'agisse pas ici d'une recension exhaustive, l'analyse des principales échelles de mesure présentées prouvent plusieurs limites.

6.1. La validité apparente

Certains instruments de mesure manifestent des limites liées à la validité apparente. Cette dernière renvoie à la mesure dans laquelle les items permettent d'avoir une information pertinente à propos du concept étudié. En effet, divers questionnaires incluent des items qui peuvent servir comme indicateurs à d'autres construits. Par exemple, Tremblay et al. (2009), dans le WEIMS, utilisent l'expression « *Because it's become a fundamental part of who I am* » pour mesurer la régulation intégrée. Or, de tel item peut s'adresser également à la mesure du degré de l'identification sociale envers une activité plus qu'au degré d'internalisation des régulations. De même, l'item « *I ask myself this question, I don't seem to be able to manage the important tasks related to this work* » reflète une confusion entre la motivation et la satisfaction du besoin fondamental de compétence. L'item « *Because, in my opinion, it is one of the best ways to meet people* » employé par Pelletier et al., (1995) pour mesurer la régulation identifiée est un item qui ressemble aux indicateurs relatifs aux valeurs intrinsèques de l'affiliation. Enfin, des items tels que « *Because I have to be a 'winner' in life* » (Blais et al., 1993; Tremblay et al., 2009) peuvent être difficilement saisis dans d'autres cultures.

6.2. Le continuum : exclusion de certaines formes de la motivation

Diverses échelles excluent la régulation intégrée, la forme la plus autodéterminée de la motivation extrinsèque suivant le continuum de la motivation (par exemple, Abós et al., 2018 ; Fernet et al., 2008 ; Roth et al., 2007). Bien que cette forme de motivation soit distincte

théoriquement, il semble qu'il est difficile de séparer statistiquement la sous-échelle relative à la régulation intégrée, notamment des sous-échelles de la régulation identifiée et de la motivation intrinsèque. De ce fait, les analyses factorielles soutiennent la suppression de cette sous-échelle à cause des résultats non concluants des valeurs des saturations de ses items.

6.3. Les dimensions étudiées

Les questionnaires ne couvrent pas les mêmes facettes de la motivation. Cela peut être expliqué par la variation et le grand nombre de facettes relatives au concept. Matzkin, (2018) a recensé plus de quarante-trois dimensions auxquelles ce concept latent peut être rapporté. La variabilité du nombre des dimensions incorporées par chaque questionnaire laisse croire que les instruments de la motivation n'évaluent pas forcément le même construit.

De plus, certains questionnaires n'incluent que l'aspect relatif aux récompenses de nature matérielle. Or des dimensions relatives à l'aspect social, par exemple, peuvent jouer un rôle (positif ou négatif) important dans la détermination de l'énergie motivationnelle (Gagné et al., 2015). En effet, outre les récompenses matérielles, les comportements des gens dans le contexte du travail peuvent être guidés, dans une logique d'approche, par la quête de l'approbation et du respect des autres, ou, dans une logique d'évitement, par l'évitement de leurs critiques (Stajkovic & Luthans, 1997).

6.4. La question introduisant les questionnaires

Certaines échelles de mesure en cherchant les raisons sous-jacentes aux comportements commencent par des questions telles que : « pourquoi fais-tu ce travail ? ». Cette question introductive, bien qu'elle puisse être convenable pour certaines activités comme les loisirs, elle n'est pas forcément pertinente pour le domaine du travail. En effet, étant lié avec un employeur par un contrat de service en contrepartie d'un montant d'argent, l'employé peut répondre, par exemple, affirmativement sans que cela soit un signe de prédisposition à déployer une certaine quantité d'énergie au travail. Or, en relation avec les principes de l'autodétermination, l'effort constitue un aspect fondamental du concept de la motivation. La question introduisant les items devrait refléter la contingence liant l'effort et les récompenses reçues.

6.5. Logique d'approche ou d'évitement

La majorité des échelles se basent sur une logique d'approche pour formuler les items de la régulation externe et d'évitement pour ceux de la régulation introjetée. Gagné et al (2015) suggèrent que les deux logiques peuvent être appliquées sur la même forme de régulation.

6.6. Des limites générales

Un problème, toutefois, est souvent présenté comme limite de la scientificité de la connaissance issue de ce type d'outils est le biais qui peut les accompagner. Les sources des biais des questionnaires viennent de la méthode de leur construction et/ou de leur utilisation. Les biais imputés à la construction du questionnaire peuvent être liés, par exemple, à une formulation longue des items ou à leur nombre important. Concernant les biais liés à des erreurs d'utilisation, certains sont liés à l'intervention de l'évaluateur dans l'orientation des réponses des collaborateurs en l'incitant à répondre d'une manière particulière. D'autres relèvent de ce qu'est communément nommée la « désirabilité sociale » qui renvoie à un état qui caractérise les gens qui répondent en fonction de ce qu'ils croient que leurs évaluateurs attendent d'eux ou ce qui est socialement désirables. À cela, s'ajoutent les biais dus à la méthode d'échantillonnage et des analyses factorielles ainsi que les problèmes de la stabilité temporelle de certaines sous-échelles (par exemple, la motivation et la régulation externe ; Blais et al., 1993).

7. Conclusion

L'objectif de la présente recherche est d'analyser les échelles de mesure de la motivation au travail existant et de révéler leurs limites. Notre revue de littérature montre que malgré l'inflation conceptuelle relative au concept de la motivation au travail, ses instruments de mesure prouvent encore plusieurs insuffisances. Les difficultés de mesure de la motivation ne sont qu'une manifestation qui vient pour corroborer la complexité révélée au niveau de la conceptualisation du phénomène motivationnel. En plus des problèmes de biais qui caractérisent les instruments d'auto-évaluation, l'état des lieux des instruments de mesure de la motivation au travail présentent diverses limites relatives à la validité, la divergence des dimensions incluses, l'exclusion de certaines formes de la motivation, etc.

Cette revue de littérature montre la multiplicité des contextes dans lesquels la conception multidimensionnelle de la motivation peut être appliquée. Une conception qui trouve ses fondements particulièrement dans les théories relevant de la perspective cognitive. Elle confirme également la prédominance du questionnaire comme outil d'évaluation de la dynamique motivationnelle. Cependant, un travail d'adaptation des instruments de mesure existants paraît encore nécessaire. En effet, bien qu'il ne s'agisse pas d'une revue de littérature systématique, la prise en considération des limites susmentionnées permettra certainement la réduction de l'ampleur des biais des données collectées et par conséquent, l'amélioration de la fiabilité des résultats issus des études relatives aux évaluations de la motivation au travail.

Références

- (1). Abós, Á., Sevil, J., Martín-Albo, J., Aibar, A., & García-González, L. (2018). Validation Evidence of the Motivation for Teaching Scale in Secondary Education. *The Spanish Journal of Psychology*, 21. <https://doi.org/10.1017/sjp.2018.11>
- (2). Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- (3). Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- (4). Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C. (2001). Self-Efficacy Beliefs as Shapers of Children's Aspirations and Career Trajectories. *Child Development*, 72(1), 187-206. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00273>
- (5). Berelson, B., & Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings* (p. 712). Harcourt, Brace & World.
- (6). Blais, M. R., Brière, N. M., Lachance, L., Riddle, A. S., & et al. (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais. [The Blais Inventory of Work Motivation.]. *Revue Québécoise de Psychologie*, 14(3), 185-215.
- (7). Butler, R. (2012). Striving to connect: Extending an achievement goal approach to teacher motivation to include relational goals for teaching. *Journal of educational psychology*, 104(3), 726.
- (8). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale : Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- (9). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-determination Research*. University Rochester Press.
- (10). Deci, E. L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive evaluation theory and some comments on the Calder and Staw critique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 81-85. <https://doi.org/10.1037/h0076168>
- (11). Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41, 1040-1048. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.10.1040>

- (12). Elliot, A. J., & Hulleman, C. S. (2017). Achievement goals. In *Handbook of competence and motivation: Theory and application*, 2nd ed (p. 43-60). The Guilford Press.
- (13). Fernet, C., Senécal, C., Guay, F., Marsh, H., & Dowson, M. (2008). The work tasks motivation scale for teachers (WTMST). *Journal of Career assessment*, 16(2), 256-279.
- (14). Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale : Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement*, 70(4), 628-646.
- (15). Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- (16). Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- (17). Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work : Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- (18). Herzberg, F., & Mausner, B. (1959). *Motivation to work* (2nd ed.).
- (19). Hulleman, C. S., Schrager, S. M., Bodmann, S. M., & Harackiewicz, J. M. (2010). A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin*, 136, 422-449. <https://doi.org/10.1037/a0018947>
- (20). Kopel, S. (1995). *Contribution à la connaissance des déterminants de la satisfaction au travail dans l'administration : L'exemple d'une Direction Départementale du Ministère de l'Équipement : thèse de doctorat en sciences de gestion* [These de doctorat, Toulouse 1]. <https://www.theses.fr/1995TOU10027>
- (21). Laguardia, J. G., & Ryan, R. M. (2000). Buts personnels, besoins psychologiques fondamentaux et bien-être : Théorie de l'autodétermination et applications. *Revue québécoise de psychologie*, 21(2).
- (22). Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181-198. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>
- (23). Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction : Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246. <https://doi.org/10.1111/j.14679280.1990.tb00207.x>
- (24). Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation, 50 *psychol*, 370-396.
- (25). Matzkin, D. (2018). *Motivation et satisfaction au travail : Mythes et réalités*. EMS Editions.
- (26). Nadler, D.A. et Lawler III, E.E. (1977), « Motivation: a diagnostic approach », in Hackman, J.R., Lawler III, E.E., et Porter, L.W., *Perspectives on behavior in organizations*, New-york, McGraw-Hill, p.26-38.
- (27). Nicholls, J. G. (1984). Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance. *Psychological Review*, 91(3), 328-346. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.91.3.328>
- (28). Pelletier, L. G., Tuson, K. M., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., Briere, N. M., & Blais, M. R. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of sport and Exercise Psychology*, 17(1), 35-53. <https://doi.org/10.1123/jsep.17.1.35>

- (29). Robbins, S., Cenzo, D. D., & Coulter, M. (2012). *Fundamentals of Management : Essential Concepts and Applications* (8th edition). Pearson.
- (30). Roth, G., Assor, A., Kanat-Maymon, Y., & Kaplan, H. (2007). Autonomous motivation for teaching: How self-determined teaching may lead to self-determined learning. *Journal of Educational Psychology*, 99(4), 761-774. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.4.761>
- (31). Roussel, P. (2000). *La motivation au travail : Concept et théories*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- (32). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- (33). Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 1-7). Cham : Springer International Publishing.
- (34). Senko, C. (2016). A Story of Early Promises, Eventual Discords, and Future Possibilities. In *Handbook of Motivation at School* (2^e éd.). Routledge.
- (35). Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance, 1975–95. *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1122-1149. <https://doi.org/10.5465/256929>
- (36). Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 41, 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- (37). Urdan, T., & Kaplan, A. (2020). The origins, evolution, and future directions of achievement goal theory. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101862. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101862>
- (38). Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation / Études vivantes*,. <https://educ.info/xmlui/handle/11515/5365>
- (39). Viau, R. (2009). *La motivation à apprendre en milieu scolaire*. ERPI. <https://educ.info/xmlui/handle/11515/34606>
- (40). Visser-Wijnveen, G. J., Stes, A., & Van Petegem, P. (2012). Development and validation of a questionnaire measuring teachers' motivations for teaching in higher education. *Higher Education*, 64(3), 421-436. <https://doi.org/10.1007/s10734-011-9502-3>
- (41). Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.