

L'Essentiel des théories de la motivation

Complément au cours de Management de G.Zara

THEORIES DE LA MOTIVATION DES INDIVIDUS AU TRAVAIL

Les organisations existent parce qu'elles ont en leur sein des hommes et des femmes qui, sans relâche, donnent le meilleur d'eux pour qu'elles vivent et se développent. Toutefois, si la ressource humaine constitue aujourd'hui la sève nourricière des organisations, il est tout aussi vrai que ces hommes et ces femmes attendent en retour beaucoup de leurs entreprises. De nombreux chercheurs se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes de l'individu, en l'occurrence ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail ; donnant ainsi naissance au concept de motivation. L'intérêt du concept justifie l'abondante littérature y relative.

Dans cette partie, nous allons dans un premier chapitre étudier les éléments du concept et quelques théories de la motivation de l'homme au travail. Puis, dans un second chapitre, nous reviendrons particulièrement sur la théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie proposée par F. Herzberg.

Chapitre I : ELEMENTS DU CONCEPT ET THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Il s'agit dans ce chapitre, de faire une revue générale de la littérature portant sur la motivation au travail. Ainsi, dans un premier temps, il sera question de d'une analyse du concept, et dans un second temps, nous évoquerons quelques théories de motivation au travail élaborées par de célèbres auteurs.

Section 1 : HISTOIRE DE LA MOTIVATION ET ANALYSE DU CONCEPT DE MOTIVATION AU TRAVAIL

Il s'agit d'abord de présenter quelques définitions de la motivation, et à partir de l'analyse des éléments du concept, nous proposons de faire la description d'un processus de motivation. Cependant, il semble nécessaire de marquer au préalable un bref arrêt sur l'histoire de l'évolution de la motivation au travail.

§.1 : Historique du concept

Le concept de « motivation au travail » n'apparaissait pas dans le langage commun, ni dans celui des organisations pendant le premier tiers du XX^e siècle. Jadis défini en terme juridique par les dictionnaires de la langue française de l'époque, le concept aurait apparu pour la première fois comme objet de recherche, dans les travaux des psychologues Tolman (1932) et Lewin (1936). Cependant, la préoccupation de « motiver » les hommes au travail a toujours été présente à travers les âges. Ainsi, de la cravache (période de l'indignation de l'Homme par l'esclavage) à la considération des facteurs humains, l'évolution de la motivation au travail s'est faite parallèlement à la conception que l'on s'est fait de l'Homme et de son rôle dans la société.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés uniquement à la perception de l'Homme économique, puis à l'époque des considérations des facteurs humains au travail.

1. Ere de la perception de « l'Homme économique »

Cette époque correspond à celle des approches dites « classiques » des organisations, notamment par Frédérick W. Taylor (1911) avec « l'Organisation scientifique du travail (OST) » ; Henri Fayol avec « les principes administratifs » ; et Max Weber avec « l'organisation bureaucratifiée ». Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Durant cette période, la perception de l'Homme s'est donc référée à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. L'ouvrier était ainsi payé en fonction seulement de son rendement par unité de temps. Il est important de noter que cette conception de l'individu a suffisamment fait ses preuves d'efficacité productive, en témoigne l'essor économique de la première moitié du XX^e siècle.

Cependant, les premières récessions économiques et les nouveaux enjeux de la croissance qui en ont résulté vont montrer les limites des approches classiques du travail. En effet, le salaire et les autres avantages matériels accordés aux travailleurs ne suffisent plus pour booster les rendements. Il faut donc que les dirigeants trouvent d'autres systèmes pour redynamiser la production, ce qui a amené ces derniers à se tourner vers les psychologues, sociologues qui, eux, vont se pencher plutôt sur les dimensions sociales des individus.

2. Prise en compte des facteurs humains dans les organisations

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par ses « héritiers » que sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les travaux de recherche de ces auteurs ont abouti à des conclusions pouvant être ainsi résumées : les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir. Notons que le terme « héritier » est employé par Claude-Pierre Vincent pour désigner les auteurs qui ont succédé Mayo et il soutient que ce terme n'est pas abusif, dans la mesure où il recouvre les chercheurs dont les travaux constituent des prolongements de l'expérience de « Hawthorne » et des conclusions de Mayo, même si ceux-ci se situent parfois dans des domaines différents.

En somme, pour ces auteurs et managers en quête d'une nouvelle technique capable de rendre encore les entreprises performantes, il s'avère impératif de connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de pouvoir construire de nouvelles politiques de gestion qui offrent aux individus les opportunités de satisfaire lesdits besoins, étant entendu que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation. A cet effet, les célèbres études de Mayo, à la Western Electric (entre 1924 et 1927), auraient permis d'attribuer le phénomène d'accroissement du rendement de l'entreprise au meilleur climat social de travail qui régnait chez les ouvrières tout au long de l'expérience.

Dès lors, nombre de chercheurs, dans cet élan de la prise en compte du caractère « humain » de l'individu au travail, ont développé d'importantes théories explicatives du phénomène de motivation. Avant de revenir sur quelques unes de ces théories, il convient d'analyser d'abord le contenu du concept de motivation au travail.

§.2. : Analyse du contenu de la motivation de l'individu au travail

Comme précédemment annoncée, la motivation au travail est un concept qui intéresse de nos jours, aussi bien les chercheurs et les dirigeants, que les travailleurs eux-mêmes. En effet, l'usage du terme est devenu si courant qu'aujourd'hui, il sert même parfois de fourre-tout. Aussi, est-il important de définir les éléments du concept, ce qui nous permettra de comprendre le mécanisme de leur dynamique.

1. Définition

Après la présentation de quelques définitions du concept, l'analyse des éléments clés nous conduira à l'étude d'un processus de motivation. Ainsi on distingue les définitions généralement admises de la motivation et la définition des types de motivation.

2. La motivation au travail

Définir la « motivation au travail » relève d'un défi tant les avis, les analyses, les pratiques des managers divergent sur ce sujet combien important pour l'entreprise. En effet, selon Patrice Roussel, déjà en 1976, Toulouse et Poupart parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors que Kleinginna A.M. et Kleinginna P.R. recensaient cent quarante (140) définitions du concept. Loin de la prétention de vouloir faire toute la revue des définitions du concept, nous allons nous contenter de l'analyse du terme proposée par quelques auteurs.

De façon classique, le Petit Larousse français de 2008 définit la motivation comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

Pour les spécialistes de la question, on retient que selon Bertrand Poulet, la motivation peut être définie simplement comme « ce qui fait agir un individu pour un mobile ». Quant à Hellriegel, Slocum et Wood Man, ils proposent une définition plus explicite du concept en ce sens que pour eux, « le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif ». Enfin, du point de vue administratif, le glossaire des termes relatifs à la gestion et à la réglementation précise que la « motivation est un élément incitateur qui pousse l'agent public à se mettre résolument au travail ».

Il existe ainsi une pléthore de définitions de la motivation au travail; mais de l'analyse des définitions ci-dessus énoncées, il ressort les éléments qui suivent :

- l'existence des « besoins » : l'individu est spontanément motivé, c'est-à-dire qu'il ressent fondamentalement des besoins qu'il cherche à satisfaire. Ces besoins physiologiques (qui agissent sur la personne) et psychologiques (qui agissent en lui-même) sont donc les raisons qui induisent l'action de l'individu ;
- l'existence des « objectifs » : il n'y a pas d'individu motivé en soi, il n'y a que celui motivé pour quelque chose ou pour un « mobile ». Cela signifie que l'action engagée par le besoin de l'individu est toujours dirigée vers l'atteinte d'un objectif ;
- la motivation est un phénomène personnel : dans les différentes définitions ci-dessus citées, on remarque l'emploi au singulier des termes « individu », « personne ». Etant donné que tous les hommes n'ont pas forcément les mêmes problèmes et ne ressentent pas le même problème de la même manière, ils ne peuvent ni avoir des besoins identiques, ni ressentir le même besoin avec la même intensité. Les besoins étant alors individuels, il va de soi que la motivation soit aussi individuelle ;

- enfin, la motivation est un « processus » que l'individu vit ; elle ne peut guère donc être décrétée ! Un tel processus fera d'ailleurs l'objet de notre analyse ultérieurement.

Il existe cependant quatre principaux types de motivation.

§.3 : Typologie de la motivation au travail

La taxinomie de la motivation distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail. Il s'agit de :

1. **la motivation finale** : Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité revêt à ses yeux. C'est l'objectif même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Pour ce dernier, seul compte le résultat ;
2. **la motivation instrumentale** : c'est l'art et la manière qui comptent, et le résultat est avant tout l'expression de cette perfection technique. Pour un individu dont la motivation peut être classée dans cette catégorie, c'est son intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut le pousser à l'action ;
3. **la motivation de survie** : c'est celle qui préside aux actes sans lesquels aucun autre acte ne serait envisageable ; il s'agit de survivre avant tout. A ce propos, le cas d'un individu en situation d'essai ou de stage probatoire à la Fonction Publique, est peut-être un exemple qui sied. Tout ce qui préoccupe cet agent, pour le moment, c'est de réussir son essai ou son stage et de conserver son emploi ;
4. enfin, **la motivation obsessionnelle** : c'est la motivation finale endogène et radicale. C'est celle qui idéalise, conduit à tous les sacrifices et « déplace les montagnes ». Le but est l'essentiel, mais devient une obsession. C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à telle enseigne que la fin justifierait les moyens.

Il est important de souligner que cette taxinomie ne prétend pas que ces types de motivation existent à l'état pur chez un individu ; en d'autres termes, chaque personne n'est pas caractéristique d'une catégorie de motivation. Bien au contraire, toutes les espèces de motivation existent chez l'individu, créant ainsi des conflits au sein même de ce dernier et aussi dans les entreprises.

Toutefois, selon les auteurs de cette classification de la motivation, même si toutes les formes de motivation sont bonnes, dès lors que leur usage est équilibré, il n'en demeure pas moins que les deux formes principales restent les motivations finale et instrumentale. Mais quel est le fonctionnement de l'ensemble de ces motivations chez l'individu ?

§.4 : Analyse du processus

De façon simple, le processus de motivation est décrit couramment ainsi qu'il suit : un individu ressent un besoin ou un manque qui crée une certaine tension en lui. Une action s'enclenche alors pour réduire, voir, supprimer cette tension. Si l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension est réduite ou supprimée. Cependant, il existe des modèles plus complexes élaborés autour du processus de motivation par certains auteurs. Il s'agit entre autres du cycle de motivation proposé par Szilagyí et Wallaceet qui comprend neuf étapes qu'on peut décrire comme suit :

Etape 1 : le stimulus

Le corps ou l'esprit avertit l'individu de l'existence d'un problème que ce dernier ressent sous forme de malaises physiques ou psychologiques. Le problème peut être, à titre illustratif, la soif que l'individu ressent à travers l'assèchement de la gorge.

Etape 2 : le déséquilibre

L'individu, en sentant ces malaises, décode plus ou moins rapidement les signaux du message qu'il reçoit et se rend immédiatement compte de ce dont son corps ou son esprit a besoin. Ainsi, l'individu dont la gorge est sèche se rend compte qu'il a besoin de boire quelque chose. Par contre, l'individu mécontent du fait peut-être de la solitude, comprend qu'il a un besoin de communiquer avec une autre personne.

Etape 3 : La prise de conscience de la solution

Le besoin étant alors identifié, l'individu cherche les solutions qui vont lui permettre de faire face à celui-ci. C'est ainsi que l'individu qui a besoin de boire, se rend compte qu'il a la possibilité d'aller boire une sucrerie à la cafétéria de son service s'il a besoin de communiquer, il peut aller passer quelques instants dans le bureau d'un collaborateur.

Etape 4 : La fixation de l'objectif

Une fois que l'individu a trouvé une solution pour combler son besoin, il décide de réaliser celle-ci qui devient, par conséquent, l'objectif que ce dernier se fixe. Dans notre exemple, l'agent décide effectivement d'aller boire une sucrerie à la cafétéria ou il décide de se rendre effectivement dans le bureau d'un collaborateur.

Etape 5 : Le choix des moyens

Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, l'individu choisit les moyens d'y parvenir rapidement. Toujours dans nos exemples, prenons le cas où le bureau de notre agent se situe au cinquième niveau de l'immeuble qui abrite son service, et que la cafétéria se trouve au rez-de-chaussée. Pour descendre vite, il décide d'emprunter l'ascenseur. Par ailleurs, l'agent animé du besoin de communiquer décide de frapper à la porte du bureau voisin qui est d'ailleurs celui d'un de ses amis.

Etape 6 : L'évaluation du choix

L'individu évalue le choix des moyens parce qu'il veut s'assurer de pouvoir effectivement atteindre rapidement son objectif, étant entendu que son besoin se fait de plus en plus pressant. En prenant l'ascenseur, l'individu voit qu'il perd moins de temps. De même, en allant voir son ami, notre agent se dit qu'il pourra échanger plus facilement que s'il allait rencontrer tout autre inconnu.

Etape 7 : La récompense ou la punition

Si le premier individu, arrive à la cafétéria et trouve qu'il y a la boisson, il est alors récompensé; sinon il est puni en ce sens qu'il est déçu. Quant à notre deuxième individu, s'il trouve son ami dans son bureau, il est aussi récompensé en ce sens qu'il va pouvoir échanger avec lui ; sinon, il est aussi déçu.

Étape 8 : La réévaluation

Dans cette étape, deux situations se présentent en principe : si l'un a pu éteindre complètement sa soif et si l'autre a pu bien échanger avec son ami, tous deux passent à l'étape de la satisfaction. Si par contre, si l'un et l'autre, après évaluation se trouvent dans la situation où ils ont été effectivement déçus (punis), ces deux agents retombent dans la situation correspondant à la première étape du cycle et le processus reprend de nouveau.

Étape 9 : La satisfaction

Cette étape correspond à la situation dans laquelle les individus ne ressentent plus les maux. En effet, étant donné que leurs besoins ont été comblés, le corps et l'esprit ne se plaignent plus de leurs précédents problèmes. La tension est donc réduite.

Le cycle de motivation proposée par Szilagy et Wallace, à l'instar des autres processus de motivation, n'est certainement pas parfait. En effet, il comporte aussi des limites dont les principales sont dues aux réalités suivantes :

D'abord, la motivation n'est pas un phénomène observable, ce qui fait que son processus reste abstrait, impossible à vérifier.

Ensuite, l'individu pouvant être animé par plusieurs besoins à la fois, il se trouve parfois dans une situation où des besoins entrent dans un conflit susceptible de modifier les circuits établis des processus de satisfaction par le besoin. Le cycle de motivation ne permettant pas de percevoir cette interaction réelle entre les besoins de l'individu, on peut dire sans risque de se tromper que les différents cycles proposés ne sont qu'une simplification plus ou moins poussée de la réalité.

Enfin, étant dit que la motivation est individuelle, il serait maladroit de vouloir qu'un processus donné puisse être valable pour tous les individus. En effet, s'il n'est pas évident qu'un même individu réagisse de la même façon face à plusieurs besoins, il l'est encore moins quand des individus différents font face à un même besoin.

Le concept étant sommairement décortiqué, nous pouvons à présent faire la revue de quelques théories de la motivation au travail.

Section 2 : THEORIES DE LA MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES

Il s'agit d'abord de faire la typologie des théories de motivation, ensuite, de donner la substance de quelques théories.

§.1 : Taxinomies des théories de motivation

Il existe plusieurs classifications possibles des théories de motivation au travail. La classification courante consiste en une division entre les théories du contenu de la motivation, et celle des processus de motivation. A ces deux types de théories, Maillet veut qu'on ajoute la théorie du renforcement et celle de la fixation des objectifs, car, selon lui, l'une et l'autre ne trouvent que partiellement leur place dans la classification courante.

Quant à Ruth Kanfer (1990), il pense que la nomenclature courante est trop exiguë pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'entre elles. Il propose donc une taxinomie qui prendrait en compte les dernières avancées des théories de la motivation et la fait reposer sur trois paradigmes :

- 1) celui des besoins - mobiles - valeurs ;
- 2) celui du choix cognitif ;
- 3) et celui de l'autorégulation.

Enfin, Sékou et autres proposent une typologie des théories de la motivation basée sur les approches et qui prend en charge la classification courante. Ainsi, ils ont distingué les théories fondées sur les approches internes, et de celles basées sur les approches externes. Pour des raisons de commodité pédagogique, c'est cette dernière typologie qui sera reprise pour faire notre revue des théories.

§.2 : Approche des principales théories de la motivation

Il y a donc les approches internes et externes de la théorie de motivation au travail.

1. Approches externes

Les théoriciens de cette approche sont ceux qui, tout comme Taylor et Mayo, ont basé leur vision de la motivation sur les facteurs environnementaux de l'individu au travail. Les auteurs suivants retiennent généralement notre attention :

Burrhus F. Skinner (1953)

Il propose une vision de l'homme opposée à celle de Maslow ou de Herzberg. Pour Skinner en effet, le comportement de l'individu est conditionné par son environnement. Par conséquent, il soutient que des stimuli appropriés peuvent provoquer des comportements souhaités chez l'individu. Selon sa **théorie du renforcement**, un comportement récompensé par la « carotte » a tendance à être répété. A contrario, si le comportement est puni par le « bâton », il n'a pas tendance à se répéter. Pour agir sur les comportements de l'individu, voire les modifier, Skinner propose donc d'agir sur les conséquences mêmes de ces comportements, étant entendu que l'individu reste rationnel.

Douglas Mc Gregor (1960)

S'appuyant sur la typologie de Maslow, ce chercheur constate que, de plus en plus, les directions des entreprises satisfont aux besoins physiologiques et de sécurité des individus. Partant donc de l'hypothèse selon laquelle la conduite des individus est régie par les pratiques des dirigeants d'organisations, Mc Gregor propose de remplacer l'ancien mode de commandement (contraintes et contrôles stricts) par une politique d'intégration (selon laquelle l'individu serait essentiellement motivé par lui-même). Ces deux visions managériales correspondent respectivement à la **théorie X** et la **théorie Y** de Mc Gregor, qui induisent la mise en place de pratiques et un comportement des individus en conformité avec celles-ci.

Edwin A. Locke (1968)

Par sa **théorie des objectifs**, Locke stipule que l'individu est motivé surtout par ses objectifs conscients. Pour cela, l'auteur pose l'hypothèse selon laquelle l'individu est rationnel et est donc à mesure de se fixer des objectifs et d'orienter sa conduite pour les atteindre. Ainsi, selon cette théorie, l'individu s'adonne mieux au travail si ses objectifs de rendements pour l'entreprise sont élevés.

Chaque théorie de motivation renferme évidemment sa part de vérité mais aussi d'erreur quant à la manière dont on peut mobiliser, dans la réalité, les ressources humaines dans l'entreprise. Sans vouloir privilégier un modèle donné, nous proposons tout de même de revenir sur la théorie des deux facteurs de Herzberg dont nous voulons mesurer la pertinence dans les réalités de EMS CI.

2. : Approches internes

Pour les théoriciens de cette approche, l'individu est fondamentalement motivé par des facteurs intrinsèques à lui. Dans cette approche, on distingue les théories du contenu et celles du processus de la motivation. Les théories suivantes retiennent généralement l'attention des managers de notre temps.

2.1 : Théories du contenu de la motivation

Il s'agit des modèles proposés par les auteurs suivants :

Abraham H. Maslow (1950)

Il est l'auteur de la très célèbre **théorie de la hiérarchie des besoins** qui est « la théorie la plus utilisée dans le domaine de la gestion » Maslow part du principe que l'individu a un ensemble de besoins exceptionnellement forts, qui peuvent être classés en ordre hiérarchique. Ainsi, l'auteur de la hiérarchisation des besoins a déterminé cinq grandes catégories de besoins qu'il a classés de façon pyramidale. Il s'agit, dans un ordre croissant : des besoins physiologiques; des besoins de sécurité; des besoins d'appartenance; des besoins d'estime; enfin du besoin d'accomplissement de soi qui se place au sommet de la pyramide de Maslow.

Plus tard, dans les années 1970, Maslow découvre deux autres types de besoins que sont : les besoins cognitifs (savoir, comprendre, etc.) et les besoins d'esthétique (ordre, harmonie, etc.) que des auteurs vont, par la suite, classer respectivement au dessus des besoins d'estime et en dessous du besoin d'autoréalisation.

Pour Maslow, seul l'inassouvissement d'un besoin motive l'individu, et sa pyramide des besoins fonctionne de telle manière qu'un nouveau besoin n'apparaît que si les besoins d'un niveau immédiatement inférieur ont été satisfaits.

Clay Alderfer (1969)

Il s'accorde avec Maslow que l'individu a des besoins hiérarchisés que, lui a par contre regroupés en trois catégories, en ordre croissant : le besoin de **S**ubsistance (existence) ; le besoin de **R**elation (sociabilité) ; et le besoin de **P**rogression (croissance). Au fait, Alderfer ne définit pas de nouveaux besoins; il se contente simplement de faire un regroupement des besoins définis par Maslow. Ainsi, aux besoins de **SRP** d'Alderfer correspondent respectivement les besoins physiologiques et de sécurité, les besoins d'appartenance, et les besoins d'estime et d'épanouissement de Maslow. Par ailleurs, selon la **théorie des besoins SRP** d'Alderfer, au processus de **satisfaction - progression** que propose Maslow, il faut ajouter un processus de **frustration - régression** qui signifie que, si un individu est déçu (frustré) par la non satisfaction d'un besoin, il peut se rabattre sur le type de besoin immédiatement inférieur dans l'intention de mieux consolider son acquis, d'où la notion de régression. L'auteur soutient en outre que les deux processus ci-dessus agissent simultanément chez l'individu.

Frédéric Herzberg

Il a élaboré la **théorie des facteurs de motivation et d'hygiène de vie**. Les facteurs de motivation correspondent au besoin de progression d'Alderfer, et les facteurs d'hygiène s'identifient aux besoins de relation et de subsistance de ce dernier. Selon la théorie des deux facteurs, seuls les facteurs de motivation sont dynamisants.

Cette théorie est l'objet de notre étude, à partir du chapitre II de la présente partie.

David McClelland (1961)

Il est l'auteur de la **théorie de la motivation par l'accomplissement**. Selon McClelland, l'individu a une tendance naturelle à satisfaire trois besoins : *l'accomplissement, le pouvoir et l'affiliation*. Alors, lorsqu'il ressent de façon forte l'un de ces besoins, l'effet sera de pousser cet individu à adopter des comportements en vue de satisfaire un tel besoin. Cependant, l'auteur de cette théorie focalise ses recherches sur le besoin d'accomplissement qu'il considère (avec celui de pouvoir) comme *un besoin supérieur* et propose de le mesurer chez l'individu à partir de test d'aperception thématique (TAT). McClelland établit ainsi que la motivation de l'individu est proportionnelle à la force de son désir soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur des concurrents.

Il est important de souligner que l'analyse des besoins de McClelland a montré que ses besoins supérieurs correspondent aux facteurs de motivation de Herzberg, et le besoin d'affiliation (dit inférieur) du premier s'identifie aux facteurs d'hygiène du second.

Par contre, la théorie de motivation par l'accomplissement a le mérite d'avoir tenté de donner une origine aux besoins de l'individu. En effet, pour McClelland, les besoins sont stockés dans le préconscient, dans la région dite des rêves éveillés.

Si les travaux de ces auteurs sont d'un intérêt certain, on apprendre aussi des théories explicatives du processus de la motivation ?

1. : **Théories du processus de la motivation**

Nous pouvons retenir essentiellement les théories des auteurs suivants :

John Stacey Adams (1963, 1965)

A partir des concepts de la *dissonance cognitive* et du *processus de comparaison sociale*, Adams développe sa **théorie de l'équité**.

La dissonance cognitive est la théorie selon laquelle la coexistence chez un même individu, d'éléments de connaissance qui ne s'accordent pas, entraîne de sa part un effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder.

Quant au processus de comparaison sociale, il suppose que les individus comparent leur situation avec celles des autres pour vérifier s'ils sont traités de façon équitable.

Selon donc la théorie de l'équité, la perception de l'inéquité de la situation pousse à l'action. Ce qui signifie que chaque fois qu'une personne développe des sentiments d'iniquité, il est motivé à poser une action afin de rendre sa situation plus équitable.

Victor H. Vroom (1964)

Il reprend les concepts fondamentaux développés par des psychologues (Tolman, Lewin,...), pour élaborer sa **théorie des attentes** qui postule que la motivation de l'individu est basée sur trois composantes essentielles : la confiance en soi, le but de l'entreprise et la valeur accordée par l'individu à ce but. Ainsi, le processus motivationnel de Vroom repose sur :

- *l'expectation* qui est ce que chacun se sent capable de réaliser dans son travail,
- *l'instrumentalité* qui est ce que l'individu espère avoir comme gratification de ses performances,
- enfin, *la valence* qui est la valeur que l'individu accorde aux gratifications qui lui sont proposées.

Selon cette théorie, plus la valeur de la valence est élevée, plus la motivation au travail de l'individu est importante.