

## I. La théorie de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1954) :

MASLOW considère que l'être-humain connaît 5 grands types de besoins que l'on peut classer de manière hiérarchique ou pyramidale :

### 1. Les besoins physiologiques :

Ils correspondent aux besoins de manger, dormir, boire... qui ne peuvent être satisfaits uniquement grâce au salaire.

### 2. Les besoins de sécurité :

Ce sont les besoins de travailler dans de bonnes conditions physiques, avoir un minimum de sécurité au niveau de l'emploi.

### 3. Les besoins d'appartenance :

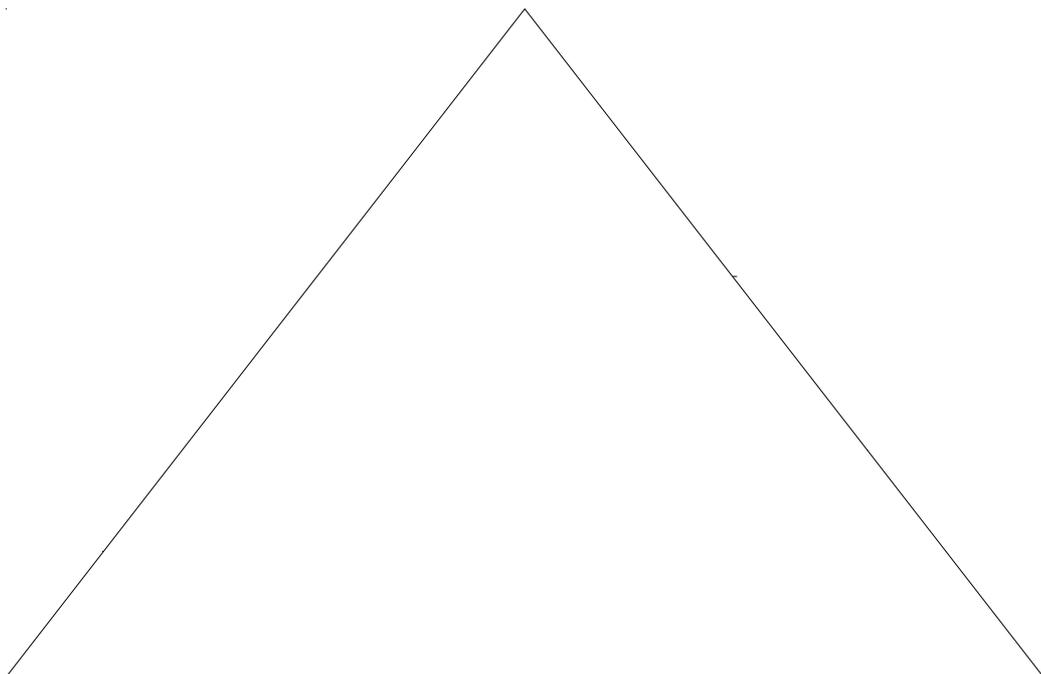
Affection, intégration au sein d'un groupe, acceptation et amitié.

### 4. Les besoins d'estime :

Sur le plan interne : respect de soi-même, indépendance et réussite.  
Sur le plan externe : statut social, considération, attention.

### 5. Les besoins d'accomplissement :

Développement personnel, exploitation de son propre potentiel, envie de se réaliser.



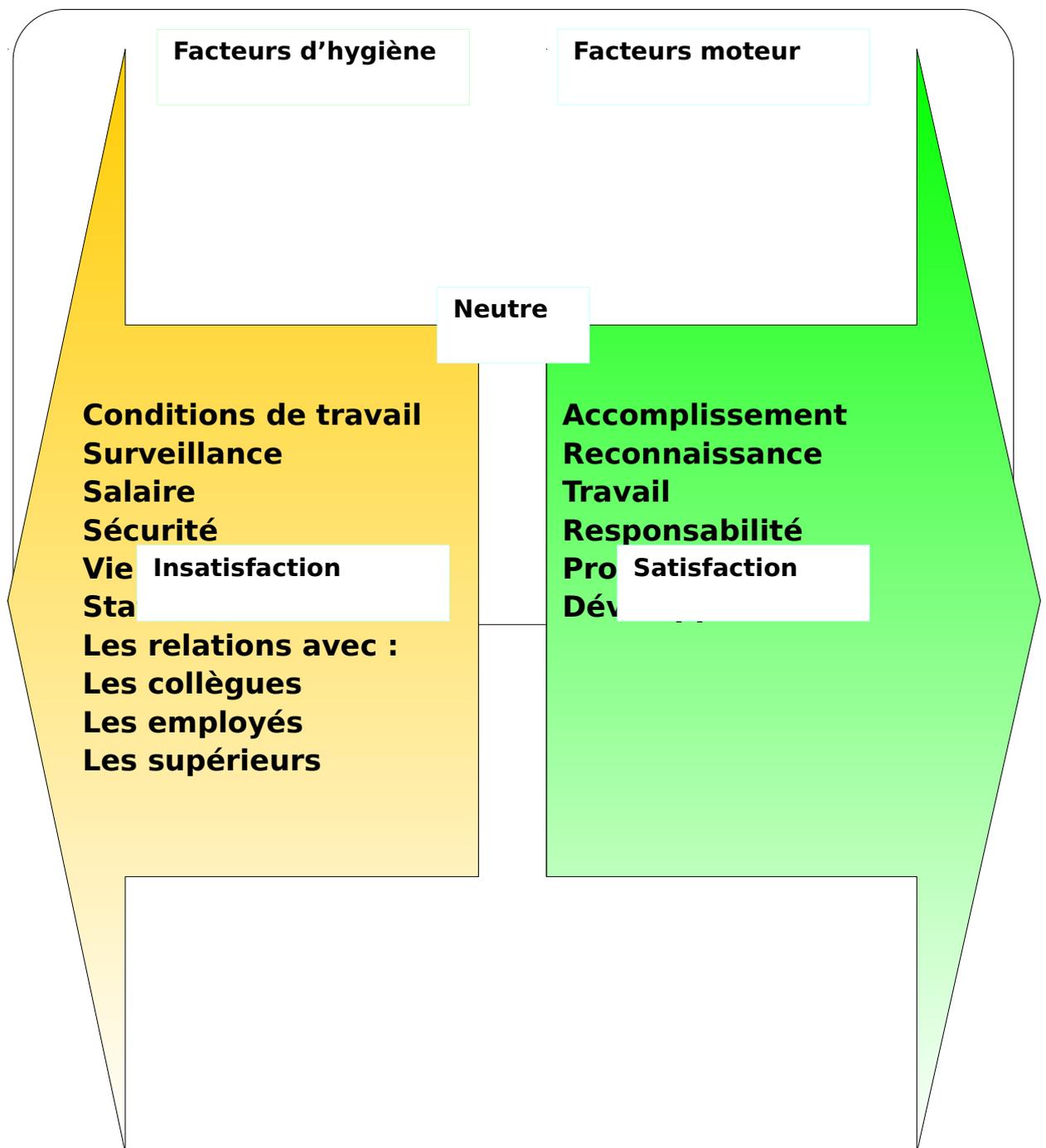
Selon cette théorie Plus on monte dans les niveaux, et plus la motivation est importante. Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs, que si les besoins les plus primaires sont satisfaits.

Cette théorie précise également que « ces besoins ont une structure multidimensionnelle » c'est-à-dire que d'un sujet à un autre, le « niveau de satisfaction des besoins » n'est pas le même.

## **II. la théorie des deux facteurs d'Herzberg :**

Herzberg a fait une enquête auprès des employés et il leur a demandé de décrire en détail les moments où ils se sentaient satisfaits et les moments où ils se sentaient insatisfaits de leur travail.

Leurs réponses furent en suite classées et organisées sous la forme d'un tableau :



Selon Herzberg les facteurs d'hygiène ou les facteurs d'insatisfaction réduisent l'insatisfaction de l'employé mais contribuent en peu ou pas à sa satisfaction, c'est aux facteurs moteurs d'augmenter cette satisfaction.

Ainsi la motivation varie selon des facteurs internes (les facteurs moteurs) mais la démotivation influe selon les facteurs externes (facteurs d'hygiène).

Par ailleurs pour être satisfait, il faut d'abord ne pas être insatisfait. C'est pour cette raison que l'on dit que les facteurs de satisfaction ont un effet cumulatif, ils peuvent entraîner de la motivation lorsque les facteurs d'insatisfaction sont gommés.

### **III. La théorie des trois besoins de Mc Clelland (1961) :**

Cette théorie est construite à partir de la mesure des besoins et en procédant ainsi David Mc Clelland a fait ressortir 3 types de besoins :

#### **1. Le besoin de réalisation ou de réussite :**

L'envie de se surpasser, être supérieur, de s'accomplir, faire quelque chose jusqu'au bout et au-delà des normes établies, de se battre pour réussir.

#### **2. Le besoin du pouvoir :**

Le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté dans leur état normal et d'avoir de l'influence sur autrui.

#### **3. Le besoin d'affiliation :**

C'est le besoin d'avoir des relations sociales amicales et intimes.

Pour le besoin d'accomplissement Mc Clelland a affirmé que les individus se différencient par leur désir de mieux faire. En effet ils cherchent les emplois qui leur permettent de solutionner des problèmes sous leur propre responsabilité afin de pouvoir faire une évaluation rapide et précise de leurs performances et savoir s'ils ont fait des progrès. Ils préfèrent s'attaquer à un problème et assumer seuls leur succès et leur échec plutôt que d'abandonner la responsabilité à quelqu'un d'autre ou de lui laisser la chance de s'en mêler.

Pour le besoin du pouvoir : ce sont des gens qui aiment avoir de l'influence sur autrui et influencer le comportement des autres, ils aiment plutôt les emplois concurrentiels et assumer la direction des événements.

Pour le besoin d'affiliation : c'est le désir d'être aimé et accepté, ils préfèrent le travail de groupe plutôt que la compétition et ils accordent beaucoup d'importance aux relations basées sur une profonde compréhension mutuelle.

### **IV. La théorie des caractéristiques de la tâche (1968) :**

Cette théorie a eu pour effet un enrichissement du travail, par le fait de la nature de la tâche proposée par l'auteur. Pour Hackman, on trouve cinq facteurs influençant la motivation :

1. La variété des tâches : le degré de diversité du travail qui offre la possibilité d'exploiter des compétences et des talents multiples.
2. L'identité de la tâche : obligation d'accomplir une tâche complète et définie.
3. Importance de la tâche : l'impacte du travail sur la vie privée des autres.
4. L'autonomie ; c'est le degré de liberté et d'indépendance individuelle de l'employé par rapport à son organisation et à son emploi du temps.
5. Le feed-back : c'est la possibilité pour l'employé d'obtenir une information claire et précise sur l'efficacité de son travail effectué.

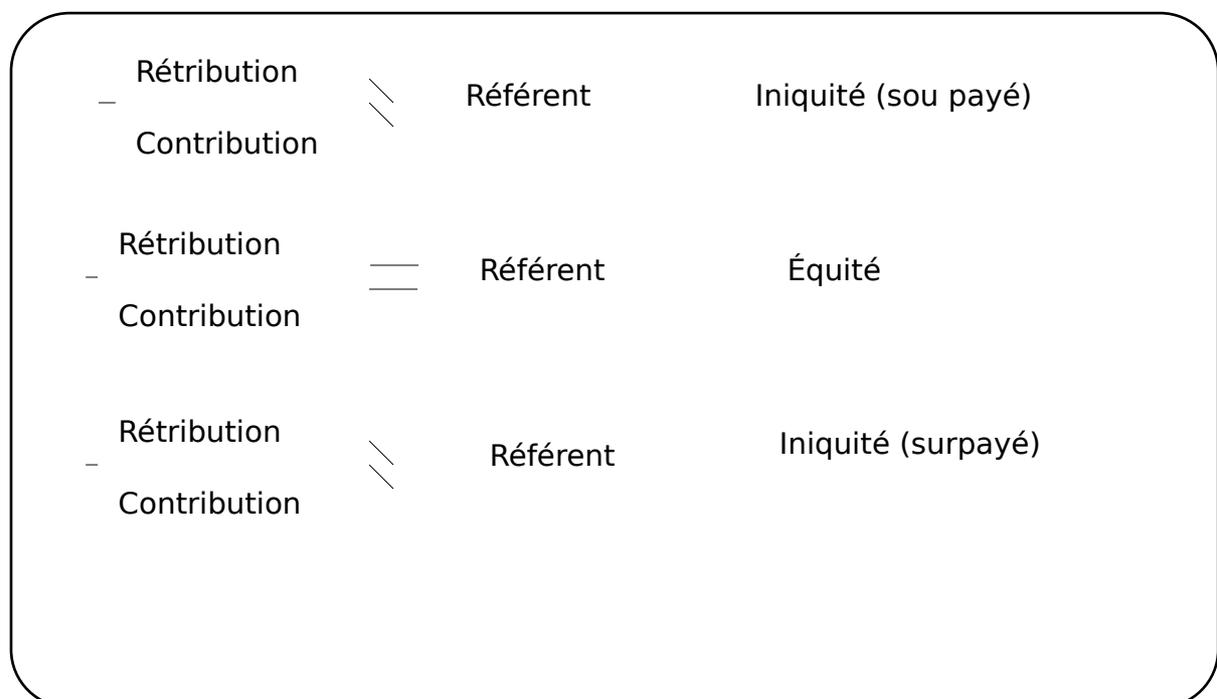
Les trois premières dimensions (variété des tâches, l'identité et l'importance de la tâche) déterminent collectivement l'intérêt du travail, lorsqu'un emploi (poste de travail) réunit ces trois caractéristiques on peut raisonnablement s'attendre à ce que l'employé considère son travail comme important, profitable et utile donc on peut le motiver si ces trois dimensions se réunissent.

En outre l'autonomie professionnelle éveille chez l'employé un sentiment de responsabilité par rapports aux résultats obtenus et le feed-back lui permet de faire une évaluation rapide de son efficacité.

## V. La théorie de l'équité d'Adams (1963,1965) :

Cette théorie soutient que l'individu évalue subjectivement le rapport entre ce qu'il retire de son travail (rétribution) par rapport à ce qu'il y investit (contribution) et il compare ce ratio (rétribution/contribution) à celui d'un référent qui peut être soit un collègue ou un ami ou bien le système de rémunération ou avec ce qu'il recevait dans des expériences précédentes.

La théorie de l'équité souligne que lorsque le ratio d'un individu parait déséquilibré par rapport à celui de son référent, ce dernier ressent une tension motrice de motivation, cette tension pousse les gens à atteindre une situation qui sera perçue comme juste équilibrée. La motivation du personnel est fortement influencée par le niveau relatif autant qu'absolu de la rémunération.



#### IV. La théorie des attentes de Victor vroom (1964) :

La théorie des attentes émet comme hypothèse que l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné et en fonction de l'intérêt qu'il attribue à ce dernier. Elle repose sur trois concepts :

##### 1. Le lien effort-performance :

La probabilité aux yeux de l'individu de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'effort et là l'individu pose deux questions :

- Quelle quantité d'effort dois-je fournir pour atteindre un niveau de performance donné ?
- Suis-je effectivement capable d'atteindre ce niveau de performance ?

##### 2. Le lien performance-rétribution :

La possibilité évaluée par l'individu qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat souhaité.

- Quelle rétribution vais-je en retirer ?

##### 3. L'intérêt :

L'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail, cette variable prend en compte les objectifs et les besoins de l'individu.

- Quel intérêt cette rétribution présente-t-elle pour moi ? et va-t-elle m'aider à atteindre mes objectifs ?

Effort  
individuelle

A

Performance  
individuelle

B

Rétribution de  
l'entreprise

C

Objectifs  
personnels

A= Lien effort-performance

B= Lien performance-rétribution

C= Intérêt