

# TAXONOMIE DES PRINCIPALES THEORIES DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

[www.Lesclésdelamotivationhumaine.fr](http://www.Lesclésdelamotivationhumaine.fr)

THEORIES	AUTEURS	Éléments significatifs de la théorie
<p style="background-color: yellow; text-align: center;">Théories des – Besoins - Mobiles – Valeurs Disent surtout « par quoi » on est motivé</p> <p style="background-color: yellow;">② Les Théories des Besoins</p> <p>1. La théorie des Besoins de Maslow</p>	<p><b>MASLOW</b> <b>1943</b> développe le 1<sup>er</sup> modèle théorique de hiérarchie des besoins</p>	<p>Cette théorie dit « qu'est ce qui motive ? », « quels sont les facteurs de la motivation ? ». D'après Maslow c'est la volonté de satisfaire des besoins (force interne) hiérarchisés qui est à l'origine de la motivation. Il observe que l'individu hiérarchise ses besoins selon un ordre de priorité croissante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins physiologiques</li> <li>- Besoin de sécurité</li> <li>- Besoin d'amour (de rapport sociaux, d'affection, d'appartenance ...)</li> <li>- Besoin d'estime</li> <li>- Et besoin de réalisation de soi (ou d'actualisation de soi).</li> </ul> <p>Cette théorie sera abondamment appliquée dans les organisations</p>

## **2. La théorie E.R.D ou E.R.G..**

**ALDERFER  
1969**

La motivation est provoquée par une tension (force interne) due à la nécessité de satisfaire trois types de besoins, sans qu'il y ait de hiérarchie entre ces besoins.  
Des besoins :

- d'Existence **E**
- de Rapports sociaux **R**
- et de Développement personnel **D**

Chaque besoin peut agir de manière simultanée, la motivation dépendant de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir.

Cette intensité du besoin est subjective, fluctuante et compensable par un autre besoin, selon les individus.

### 3. La théorie bi-factorielle d'Herzberg

#### HERZBERG 1959/71

Selon Herzberg, la motivation serait suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Herzberg distingue 2 catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différentes sur le mécanisme de la motivation :

- des facteurs qui auraient la capacité d'apporter de la satisfaction aux salariés. Ils sont désignés comme facteurs de motivation, car ils permettent à l'individu de satisfaire les besoins auxquels ils correspondent : les *accomplissement (travail bien fait)* la *reconnaissance des accomplissements*, le *travail proprement dit*, la *responsabilité*, la *promotion ou avancement*, la *possibilité de développement*. Ces facteurs de motivation se rapportent, d'après Herzberg, essentiellement au contenu du travail. Ils suscitent des sentiments de développement personnel. A ces facteurs sont associés selon Herzberg des besoins psychologiques.

- Des facteurs qui n'auraient pas le capacité d'apporter la satisfaction mais pouvant générer de l'insatisfaction. Ce sont des facteurs d'hygiène, de maintenance ou d'ambiance : le *supérieur (qualités-défauts)*, la *politique et l'administration*, les *conditions de travail*, les *relations de travail avec les collègues*, les *subordonnées et les supérieurs*, le *prestige*, la *sécurité de l'emploi*, la *rémunération*, les *facteurs de vie personnelle (influence de la vie professionnelle sur la vie personnelle, ex : mutation)*. Ces facteurs se rapportent au contexte du travail. A ces facteurs d'hygiène sont associés des besoins physiologiques.

Herzberg conclut que la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est à dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction ou de la non-satisfaction mais pas de l'insatisfaction.

De cette théorie, Herzberg en a tiré le concept d'**enrichissement du travail** : pour motiver un salarié, les éléments correspondants aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de l'emploi afin de l'enrichir.

THEORIES	AUTEURS	Éléments significatifs de la théorie
<p style="text-align: center;"><b>Théories des – Besoins – Mobiles – Valeurs</b> Disent surtout « par quoi » on est motivé</p> <p style="text-align: center;"><b>©Les Théories classiques de la Motivation Intrinsèque</b></p> <p style="text-align: center;"><b>1. La théorie de l'évaluation cognitive</b></p>	<p><b>DECI et RYAN</b> <b>1985</b></p>	<p>La motivation est suscitée par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur. A l'origine de ce courant, ce type de motivation qualifiée d'intrinsèque, était défini comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire.</p> <p>La motivation intrinsèque au travail serait déterminée, selon DECI et RYAN par le besoin de se sentir compétent et le besoin d'autodétermination que chaque individu développe plus ou moins, ces deux besoins agissant conjointement.</p> <p>Le besoin de compétence est la nécessité de développer ses capacités à interagir efficacement avec son environnement (de travail, relationnel ...).</p> <p>L'individu est également motivé par le besoin de se sentir autodéterminé, c'est à dire par le développement d'une capacité à pouvoir choisir dans le plus grand nombre de situations possibles. Il s'agit alors pour lui de développer sa perception d'être à l'origine de son comportement, c'est à dire, ce que l'on appelle le <i>locus de causalité interne</i>. Si l'individu perçoit un <i>locus de causalité interne</i>, il perçoit son contexte de travail comme supportant son autonomie, ce qui renforce sa motivation intrinsèque. Au contraire, si l'individu perçoit que son environnement guide ses choix, il perçoit en lui même un <i>locus de causalité externe</i>. Les facteurs situationnels joueraient donc un grand rôle comme déterminants de la motivation intrinsèque.</p>

## 2. Théorie des caractéristiques de l'emploi

**HACKMAN et  
OLDHAM  
1980**

Ils étudient l'effet conjoint des forces incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Ils développent un modèle sur les caractéristiques du travail qui influenceraient la *motivation interne*. La notion de *motivation interne* est une facette du concept de motivation intrinsèque ; elle se limite au « sentiment positif de fierté personnelle d'avoir réussi telle ou telle performance ».

Il détermine 5 caractéristiques de l'emploi qui influenceraient le niveau potentiel de motivation dérivé par un emploi :

- la variété des compétences
- l'identité de la tâche
- l'autonomie
- le feedback

Un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque 3 types de besoins de développement personnel doivent être satisfaits :

- être autonome : le salarié doit se considérer responsable des résultats de son travail (dépend de l'autonomie dans l'emploi)
- le salarié doit ressentir que son travail a un sens (dépend de sa perception de la variété des compétences requises, de l'identité de la tâche et de la signification de la tâche)
- et il doit avoir connaissance des résultats de son travail (dépend de la qualité du feedback reçu)

Ces éléments ont, par un processus multiplicatif une action sur quatre types de variables affectives et de comportement :

- la motivation interne
- la satisfaction au travail
- la qualité du travail réalisé
- l'absentéisme, les départs volontaires

### ③ Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle

#### 1. Théorie de l'équité

#### ADAMS 1965

La théorie d'ADAMS explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparer sa situation personnelle à celle d'autres personnes en référence aux travaux de FESTINGER sur la dissonance cognitive et de la comparaison sociale. L'hypothèse fondamentale de la théorie de dissonance cognitive de FESTINGER (1957) est que l'existence d'une dissonance entre ce qui est perçu et ce qui est désiré est source de tension qui entraîne l'individu des comportements visant à réduire cette tension et cette dissonance.

Si le salarié perçoit qu'il n'est pas traité avec équité dans son entreprise, cela crée chez lui une tension, il est insatisfait de sa situation. Il va alors adopter des comportements afin de réduire cette tension et le sentiment d'iniquité qui l'anime.

L'individu va évaluer ses contributions (*input*) en faveur de son organisation et les avantages (*outcomes*) qu'il retire de son emploi. Il compare ces deux éléments « avantages retirés » et contributions ».

Adams en tire le ratio  $A_p / C_p$

$A_p$  = avantages retirés de l'emploi

$C_p$  = contribution en faveur de l'entreprise

Chaque individu élabore ses ratios selon son système de perception, ils sont donc subjectifs.

## 2. Théorie de la justice organisationnelle

### **GREENBERG 1990**

GREENBERG propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations :

1. le sentiment de justice distributive = le sentiment de justice à l'égard de l'attribution de récompenses par l'organisation (salaire, promotion, reconnaissance, responsabilités ...).  
La théorie d'ADAMS rend compte de ce sentiment.
2. Le sentiment de justice procédurale = le sentiment de justice vis à vis des procédures et des processus essentiellement ceux mis en place pour prendre les décisions d'attribution de récompenses (évaluation des performances, avancement, procédures d'appel des décisions, procédures de participation aux prises de décisions...) et vis à vis de la façon dont ils sont mis en œuvre.

Selon la place qui est réservé à l'individu dans ces processus, il se sentira équitablement ou inéquitablement traité. L'arbitraire, la cohérence, la morale et l'éthique dans l'application des procédures, sont considérés comme des déterminants du sentiment d'équité.

THEORIES	AUTEURS	Eléments significatifs de la théorie
<p style="text-align: center;"><b>LES THEORIES DU CHOIX COGNITIF</b></p> <p>Kanfer regroupe dans sa taxinomie les théories des <i>Expectations (expectances ou attentes avec notion de probabilité) - Valences (théories ExV)</i> de l'Attribution et de la Dynamique de l'Action au sein d'un paradigme, celui des théories du choix cognitif. Elles reposent sur un principe de base (Travaux de Tolman et Lewin) : « le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés ».</p> <p>Ces théories tentent de répondre à la question : « comment les gens sont-ils motivés pour travailler ? ».</p> <p>Elles partent du principe que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ses choix de comportement. La taxinomie de Kanfer classe ces théories selon trois approches :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'approche cognitive interactionnelle classique avec la théorie du mobile à l'accomplissement d'Atkinson ;</li> <li>2. L'approche cognitive intermittente ;</li> <li>3. L'approche des dynamiques de l'action avec la théorie des dynamiques de l'action (Atkinson/Birch/Kuhl).</li> </ol>		



**① Approche cognitive interactionnelle classique**

**Théorie du mobile à l'accomplissement**

**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. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et à éviter l'échec.

La motivation est alors le produit d'un processus où 6 facteurs interagissent :

1. le mobile à accéder au succès
2. le mobile à éviter l'échec (= frein au déclenchement ou à l'intensité du comportement) dépend de la propension de l'individu à ressentir de l'anxiété en cas d'échec
3. l'expectation de succès = évaluation subjective de réussir
4. ou l'expectation d'échec = évaluation subjective d'échouer
5. la valeur incitatrice du succès = évaluation subjective des affects positifs qui surviendront en cas de succès
6. ou de l'échec = évaluation subjective des affects négatifs qui surviendront en cas d'échec

Ce modèle exige donc trois conditions pour la motivation au travail :

1. Etre motivé pour réussir les tâches avec succès (mobile d'accomplissement)
2. Percevoir une probabilité de réussir (expectation)
3. Valoriser le succès (valeur incitatrice du succès)

<p><b>② Approche cognitive intermittente</b></p>	<p><b>Théories du choix cognitif</b> Théories de processus, dit « comment » on est motivé</p> <p><b>Théorie de la Valence-Instrumentalité-Expectation (V.I.E) ou de l'expectation (des attentes)</b></p> <p>en est issu le modèle de :</p>  <p><b>VROOM</b> 1964 <b>LEWIN</b> 1936</p> <p><b>PEAK ROTTER</b> <b>TOLMAN</b> 1955 →<b>LOCKE</b> 1975</p> <p><b>PORTER/</b> <b>LAWLER</b> 1968</p> <p><b>ET</b></p> <p><b>NADLER</b> <b>/LAXLER</b> 1977</p>
	<p>Théorie intermittente car « centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières (Kanfer, 90) ». Elle explique des performances irrégulières, épisodiques.</p> <p>La force motivationnelle est définie comme l'intensité d'agir pour accomplir une action.</p> <p>Le processus motivationnel est donc une force déterminée par trois facteurs combinés de façon multiplicative :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'Expectation ou attente</li> <li>2. l'Instrumentalité</li> <li>3. la Valence</li> </ol> <p>Ce processus psychologique entraînent des choix raisonnés d'agir. Ces choix dépendent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de ses perceptions</li> <li>- des conséquences possibles</li> <li>- de l'évaluation des alternatives</li> </ul> <p>L'individu doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu ressent de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées.</p> <p>Ce modèle est surtout appliqué aux questions de rétribution dans les entreprises.</p> <p>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.</p> <p>Des variables modératrices interviennent pour modifier ou rompre cet enchaînement : les capacités individuelles, les démarches de résolution de problèmes développées dans l'organisation, les expériences négatives ou positives dans des situations similaires, l'attribution de récompenses dans le passé.</p> <p>La motivation d'un employé dépend ici de ses croyances :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en ses capacités à déployer les efforts pour travailler au niveau de performance souhaité (attente Effort/Performance)</li> <li>- en ce que son comportement (ses efforts) conduira à certains résultats (type de récompense) et de l'attrait des résultats possibles (valence des récompenses).</li> </ul> <p>L'instrumentalité intervient donc dans un deuxième temps pour expliquer le sens de la valence d'un résultat.</p>

### ③ Approche des dynamiques de l'action

#### Théorie des dynamiques de l'action

**ATKINSON  
BIRCH et KUHL  
De 70 à 84**

Ils proposent une nouvelle orientation de l'étude de la motivation au travail par la prise en compte des effets multiples et dynamiques des tendances motivationnelles manifestées par l'individu dans l'orientation et la durée de ses actions. Ils s'intéressent cette fois à la stabilité et aux changements de l'orientation du comportement au travail dans le temps. Ce comportement à un moment donné refléterait la tendance motivationnelle la plus saillante parmi les tendances multiples que connaît régulièrement l'individu.

Cette théorie repose sur l'opposition de 2 forces motivationnelles qui détermineraient le comportement :

- *les forces incitatrices* qui orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné. Ces forces sont fluctuantes dans le temps. Lorsqu'une activité exerce une attirance supérieure à celle des autres, elle oriente vers elle la force motivationnelle de l'individu.
- *les forces consommatrices* qui entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour l'activité. Elles sont plus importantes pour les tâches faciles que celles difficiles. De même, l'attente de réussir à une tâche enlèverait plus probablement une force consommatrice que l'attente d'échouer à celle-ci.

Cette théorie permet d'expliquer comment les personnes peuvent travailler à des tâches auxquelles elles accordent une faible valence.

La stabilité de la motivation dans le temps s'expliquerait par des changements d'orientation du comportement. L'opposition de forces incitatrices et consommatrices pour une tâche relativement à une autre permet d'entretenir la motivation globale vis à vis de l'emploi.

Lorsque les forces consommatrices l'emportent sur les forces incitatrices pour la plupart des activités de l'emploi occupé, l'individu est démotivé.

THEORIES	AUTEURS	Eléments significatifs de la théorie
<p style="text-align: center;"><b>Théories de l’Autorégulation – Métacognition</b></p> <p>Au sein du paradigme de l’<b>autorégulation</b> – métacognition ces théories récentes étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l’individu lorsqu’il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu’il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d’atteindre l’objectif.</p> <p>Ces théories proposent d’expliquer davantage les processus qui déterminent l’effet des objectifs sur le comportement et moins les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis.</p> <p>Deux groupes de théories dominent cette approche :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la théorie de la fixation des objectifs (<b>LOCKE</b>)</li> <li>- Les théories de l’autodétermination avec la théorie du contrôle (<b>CARVER / SHEIER</b>), la théorie de l’évaluation cognitive (<b>DECI/RYAN</b>), de l’orientation à la causalité et de l’intégration de soi.</li> </ul>		

**①  
Théorie de la fixation des  
objectifs**

**LOCKE  
1981**

Cette théorie répond à la question « comment motiver les gens ? ». Locke répond : « en fixant des objectifs ».

Elle est conçue comme un ensemble de techniques.

Elle pose comme postulat que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre et que l'individu se comporte de façon rationnelle et consciente. Elle propose comme hypothèse principale que les objectifs seraient déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et seraient les antécédents qui influenceraient le plus fortement le comportement.

L'individu aurait donc un certain degré de contrôle sur ses stimuli, ferait des choix et orienterait ses actions en direction d'objectifs qu'il veut atteindre.

Elle propose la notion de « volition » : certains engagements ne seraient pas pris en fonction de choix cognitifs, mais par volonté, sans calcul particulier, par devoir ou guidés par l'affect.

Cette théorie se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.

Locke (&coll.) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés.

Ces objectifs, pour être incitatifs doivent être difficiles, précis, bien définis et respecter 5 conditions :

1. les employés doivent considérer avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
2. un feed-back est mis en place sur les progrès accomplis vers l'objectif ;
3. des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint ;
4. l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs et collabore aux programmes de fixation des objectifs ;
5. les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

Le processus motivationnel va dépendre de la qualité des objectifs fixés. Quatre qualités sont identifiées par Locke :

1. l'objectif est en mesure d'attirer vers lui l'attention de l'employé ;
2. il a la capacité de mobiliser l'effort de l'employé sur les tâches permettant de l'atteindre (intensité) ;
3. il encourage la mobilisation des efforts sur les tâches (persistance) ;
4. il facilite le développement de stratégies.

La fixation des objectifs peut être l'occasion de laisser une liberté d'action dans l'organisation du travail, la planification, les prises de décisions, la gestion efficiente des efforts.

## Théories de l'Autorégulation - Métacognition

### ② Théories de l'autodétermination (approches interactionnistes)

1. Théorie du contrôle
2. Théorie de l'évaluation cognitive
3. Théorie de l'orientation à la causalité
4. Théorie de l'intégration de soi

**CARVER**  
**SCHEIER**  
1981

J. Nuttin

**DECI et RYAN**  
1981  
1991



**AMABILE**  
1993

Dans ces théories l'individu est non seulement un « processeur » d'informations mais aussi un **acteur** qui a une influence sur le contexte avec lequel il interagit. Elles fondent leur analyse de l'individu à partir du concept de soi pour expliquer le phénomène de l'autorégulation, préoccupation majeure du management contemporain qui renvoie à la façon dont les individus contrôlent et dirigent leurs propres actions.

Dans la **théorie du contrôle**, l'autorégulation apparaît comme la résultante de ce que les individus pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. Le soi serait ainsi à l'origine du mécanisme d'autorégulation et le principal régulateur des comportements.

Dans les **théories de l'autodétermination**, l'hypothèse centrale est de considérer que le comportement est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Trois théories s'articulent autour de cette analyse.

Dans la théorie de l'**évaluation cognitive** la motivation au travail serait suscitée par le besoin de se sentir compétent.

Dans la théorie de l'**orientation à la causalité**, l'individu chercherait à contrôler son environnement par son propre comportement.

Pour la théorie de l'**intégration de soi**, l'individu change 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 externes deviendraient autodéterminés au fil du temps.

Le comportement motivé serait donc l'expression d'un besoin de compétence et de se percevoir comme l'agent causal de son propre comportement quand on cherche à satisfaire ses besoins.

Ces trois théories conduisent Deci et Ryan (1985) à opter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois états classés sur un continuum d'autodétermination :

- la **motivation intrinsèque** qui caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination ;
- la **motivation extrinsèque** qui 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 perde la maîtrise de la régulation de ses comportements ;
- l'**amotivation** qui caractérise les individus qui effectuent leur travail de façon mécanique.

Les apports de ce courant théorique conduisent Amabile à donner une définition complémentaire de la motivation :

« **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 (salaire, carrière, cadre de vie ...)** »