

Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus

Motivational Theories of Content & Motivational Process Theories

Yahya ALLAM, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche Prospective en finance et gestion
 Ecole Nationale de Commerce et De Gestion de Casablanca
 Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Mohamed HABACHI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de recherche en sciences de gestion
 Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Agdal
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Youssef TABIT, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de recherche Prospective en finance et gestion
 Ecole Nationale de Commerce et De Gestion de Casablanca
 Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, 2725 Rte des Chaux et Ciments, Casablanca 20250. Tel: 06.39.96.02.47
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	ALLAM, Y., HABACHI, M., & TABIT, Y. (2024). Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 247-258. https://doi.org/10.5281/zenodo.11212381
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 20, 2024

Accepted : May 15, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 5 (2024)

Théories motivationnelles de contenu & Théories motivationnelles de processus

Résumé :

Cet article passe en revue de littérature existante abordant les questions relatives à la motivation des ressources humaines. En effet, la motivation est l'une des grandes préoccupations du management des ressources humaines. Les entreprises innovent constamment pour mettre en place des systèmes de motivation des collaborateurs.

En se basant sur l'impact direct de la motivation sur la qualité du travail des salariés, les entreprises fournissent de grands efforts pour comprendre ce qui pousse les salariés à être plus efficace, plus productifs et très performants.

Notre article aborde deux principales théories motivationnelles à savoir les théories motivationnelles de contenu (Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor & Alderfer) qui s'intéressent à la compréhension des besoins des individus et qui ont présenté les lacunes psychologiques que les individus cherchent à combler. Ainsi que les théories motivationnelles des processus (Adams, Vroom, Locke & Hackman) qui cherchent à comprendre le mécanisme de la motivation et d'identifier ce qui explique ou déclenche le comportement d'un individu dans un environnement donné.

Mots clés : Motivation RH, Théories de contenu, Théories de processus, Performance, Satisfaction

JEL Classification : O15

Type du papier : Recherche théorique

Abstract :

This article indicates the existing literature treating questions related to human resources motivation side. Thus, motivation is considered as one of the biggest preoccupations in Human resources management field. Actually the companies become constantly innovative to concretise efficient systems to motivate their employees. Based on the direct impact of motivation on the quality of employee work, companies make great efforts to understand what drives employees to be more efficient, more productive and highly performing.

Our article deals with two main motivational theories, namely motivational content theories (Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor & Alderfer) who are interested in understanding the needs of individuals and who have presented the psychological gaps that individuals seek to fill. As well as the motivational theories of the processes (Adams, Vroom, Locke & Hackman) that seek to understand the mechanism of motivation and to identify what explains or triggers an individual's behavior in a given environment.

Keywords: HR Motivation, Content theories, Process theories, performance, Satisfaction

Classification JEL: O15

Paper type: Theoretical research

1. Introduction :

Dans un paysage concurrentiel effréné et face à des collaborateurs de plus en plus exigeants, les entreprises se voient contraintes de déployer des efforts accrus, tant pour attirer initialement des profils qualifiés que pour les stimuler et les fidéliser ultérieurement. Cette conjoncture représente un défi substantiel pour les entités corporatives, exigeant un engagement significatif de la part tant de la direction générale que de la direction des ressources humaines. Motiver un individu est considéré comme une entreprise ou une mission ardue, requérant une compréhension approfondie des différents types de motivation et de leur relativité par la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Dans ce contexte, quel est l'impératif fondamental de l'étude de la motivation, et quelles variables la sous-tendent ? La motivation demeure au centre des préoccupations éminentes du management des ressources humaines, incitant les entreprises à innover constamment pour mettre en œuvre des systèmes de motivation performants. Des investigations récurrentes attestent que la motivation influe directement sur la qualité du rendement des salariés, les incitant à accroître leur efficacité, leur productivité et leur performance globale avec efficience. Les travaux précurseurs des psychologues "Lewin (1936) et Tolman (1932)" marquent les prémices de l'étude scientifique de la motivation. Les lacunes émanant de l'organisation scientifique du travail ont incité les entreprises à solliciter l'expertise des psychologues, dans le dessein d'implémenter des mesures de motivation efficaces en vue d'améliorer la performance et de remédier aux déficiences inhérentes au taylorisme.

Dans ce contexte, La définition de la motivation au travail constitue un défi de taille, compte tenu des divergences d'opinions et des pratiques managériales hétérogènes. Jusqu'au premier tiers du 20ème siècle, le terme "motivation" n'était pas explicitement défini dans le dictionnaire, se limitant à une acception juridique associée à la justification d'un acte juridique et à l'exposition des motifs d'une décision.

Le concept de motivation est largement mobilisé par les chercheurs et les managers pour appréhender le comportement organisationnel des salariés au sein de l'entreprise. La notion de motivation permet d'élucider les raisons sous-jacentes poussant un individu à adopter un comportement particulier face à une décision de direction ou en réaction à une pression externe. Quels sont les mécanismes psychologiques sous-jacents à la motivation au travail et comment ces derniers peuvent-ils être stratégiquement exploités pour optimiser la performance organisationnelle ? Selon 'Vallerand et Thill (1993, p.18)', « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »

La motivation peut représenter un comportement que tout individu peut développer, mais sans savoir comment ni quand ce comportement s'est développé. La motivation, dans ce sens, est similaire à un processus déclenché et qui dépend des caractéristiques de chaque individu.

En effet, il existe 4 éléments qui constituent la motivation :

- 1- Le déclenchement du comportement : en effet, la motivation dote l'individu de l'énergie positive pour effectuer le comportement.
- 2- La direction du comportement : la motivation mobilise l'individu et dirige son comportement vers l'atteinte de l'objectif. La motivation représente une force qui incite et oriente l'énergie vers la réalisation des objectifs.
- 3- L'intensité du comportement : cet élément renvoie à l'énergie dépensée par l'individu pour atteindre l'objectif. L'intensité du comportement dépend

essentiellement de la nature et de l'importance des objectifs à atteindre.

- 4- La persistance du comportement : elle est reflétée par la continuité dans le temps la dépense de l'énergie incitée par la motivation.

À la lumière de cette description, la motivation se définit comme l'agrégation d'efforts déployés avec intensité et de manière continue en vue d'atteindre des objectifs. Il s'agit d'un processus visant à dynamiser le comportement des individus pour la réalisation d'objectifs spécifiques. Après avoir circonscrit la notion de motivation, une exploration judicieuse de ce phénomène, fortement lié à la performance organisationnelle, s'avère pertinente. Il est impératif de comprendre les déterminants de la motivation. En effet, toute recherche scientifique visant à répondre à la question fondamentale de « Comment accroître la motivation des collaborateurs au travail ? » doit préalablement identifier les facteurs qui influent sur ce processus complexe. Les travaux de nombreux chercheurs attestent de la complexité de la mise en place de la motivation, soulignant la nécessité de prendre en considération plusieurs facteurs dans cette démarche. Ainsi, une approche holistique s'impose pour appréhender la motivation dans toute sa dimension et formuler des stratégies efficaces visant à stimuler l'engagement des collaborateurs dans le milieu professionnel.

Pour cela, il s'agirait dans cet article d'aborder en premier lieu les théories motivationnelles de contenu. Pour traiter en deuxième lieu les théories motivationnelles de processus.

Dans cette partie, nous allons présenter un état des lieux des principales théories de la motivation pour pouvoir comprendre de quoi dépend la motivation des individus.

2. Les théories de motivation

2.1. Les théories de contenu :

Selon Schermerhorn et al., 2010, les théories du contenu s'intéressent à la compréhension des besoins des individus. Ces théories ont pour objet principal les lacunes matérielles ou psychologiques que les individus cherchent à combler.

À travers ces théories, les chercheurs démontrent l'impact des besoins non comblés sur la performance, le comportement et la satisfaction des employés.

Dans cette partie, nous allons traiter les cinq théories du contenu les plus célèbres (Schermerhorn et al., 2010).

➤ La théorie des besoins de Maslow :

Selon Abraham Maslow, l'individu ressent des besoins qui représentent une source de motivation (Maslow, 1943) . Maslow a démontré que l'individu est motivé par des éléments au-delà de tout ce qui est financier et matériel à travers ses aspirations et sa recherche d'accomplissement. (Maslow, 1943 ; Moisdon , 1997) .

Dans sa théorie motivationnelle, Maslow (1943) a déterminé les facteurs qui impactent la motivation de l'individu. Dans cette perspective, Maslow avait comme point de départ le « Besoin ». Ce dernier reflète un manque ressenti par l'individu et qui peut prendre plusieurs formes (psychologique, sociologique, et physiologique). Ce besoin crée des tensions qui poussent l'individu à le satisfaire ou à l'éliminer.

Maslow (1943) a proposé une structuration des besoins qui représentent une source de motivation.

Selon Maslow (1943) , il existe 5 catégories de besoins .

1. Les besoins physiologiques
2. Les besoins de sécurité
3. Les besoins d'appartenance

4. Les besoins d'estime

5. Les besoins de réalisation et d'accomplissement de soi

En effet, la théorie des besoins de Maslow permet de répondre à la question, qu'est-ce qui permet de motiver ? Et de quoi dépend la motivation ? Dès lors que l'individu a la volonté de satisfaire ces besoins, il agira et donc il est motivé. Maslow a observé que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire suivant un ordre de priorité. La motivation à satisfaire un besoin est prolongée tant que l'individu n'a pas pu le satisfaire. Une fois le besoin satisfait, l'individu a comme nouvelle motivation, la satisfaction d'un besoin qui suit.

D'un point de vue organisationnel, les besoins des salariés doivent être pris en considération par l'entreprise à chaque stade.

- Les besoins physiologiques : Il s'agit des besoins liés à la survie et qui représentent le premier niveau de motivation. Ce type de besoin est satisfait par le salaire perçu.
- Les besoins de sécurité : ces besoins se réfèrent au fait que tout individu cherche à se protéger des dangers. Ils sont satisfaits par la possession d'une stabilité d'emploi et des conditions de travail sécurisantes.
- Les besoins d'appartenance : Ils correspondent à la nécessité d'intégrer un groupe social. La satisfaction de ces besoins peut se réaliser à travers l'augmentation du sentiment d'appartenance de l'individu.

L'entreprise pourra consolider ce besoin à travers la mise en place des pratiques permettant de promouvoir la culture de l'entreprise, le travail d'équipe et la communication interne.

- Les besoins d'estime : ces besoins correspondent au fait que l'individu cherche à accomplir des choses qui lui permettent de susciter le respect des autres. Ces besoins sont soutenus dans l'entreprise à travers une politique de reconnaissance et de responsabilisation des salariés.
- Les besoins d'accomplissement : il s'agit des besoins liés à l'autoréalisation et à la mise en valeur du potentiel personnel.
Ces besoins sont satisfaits à travers la mise en œuvre des processus de développement personnel des salariés en leur accordant un pouvoir élargi pour leur permettre de valoriser leurs compétences et leurs atouts.
En résumé, cette théorie permet d'identifier ce qui motive l'individu, soit ses besoins.

➤ **La théorie des besoins acquis de McClelland**

Tout comme Maslow, la théorie des besoins de McClelland (1961,1965), s'appuie sur les besoins, et précise que la motivation dépend de la satisfaction de trois besoins essentiels (Schermerhom et al.2010) à savoir des besoins de nature sociale, notamment les besoins d'affiliation qui se rapportent au désir d'entretenir des relations sociales chaleureuses avec les autres. Ainsi que le besoin de pouvoir qui se réfère à un désir d'exercer son emprise et son influence sur les autres. Et finalement, le besoin d'accomplissement qui correspond au désir d'atteindre les meilleures choses et d'essayer de faire toujours mieux.

McClelland s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui peut motiver les individus. Néanmoins, cette expérience n'est pas suffisante pour prouver que la satisfaction de ces 3 besoins est un facteur principal de motivation.

➤ **La théorie ERD (Alderfer)**

À l'instar de la théorie des besoins de Maslow et celle de McClelland, la théorie ERD

insiste sur les besoins humains et les résume en trois catégories (Schermerhom et al.2010). Tout d'abord les besoins existentiels, qui représentent le désir de bien-être et de sécurité englobant les aspects vitaux de l'Homme dans sa vie quotidienne. Ensuite, les besoins relationnels qui soulignent l'importance innée des relations interpersonnelles, reflétant le désir humain de tisser des liens et de chercher la reconnaissance sociale. Enfin, les besoins de développement qui mettent l'accent sur le désir de développement personnel et de réalisation à travers l'exploitation de son potentiel à travers la quête de défis et de progression personnelle.

La différence qui existe entre la théorie ERD et la théorie de la hiérarchisation des besoins est que la théorie ERD suppose qu'un besoin primaire peut reprendre de l'importance même s'il est satisfait, tandis que la théorie de la hiérarchisation des besoins suppose que l'individu lorsqu'il satisfait un besoin, ce dernier disparaît de sa conscience (Morin et Aubé, 2007).

En bref, selon la théorie ERD, l'individu ne peut satisfaire plus qu'un type de besoin à la fois.

➤ **La théorie bifactorielle de Herzberg**

La théorie des 2 facteurs est développée par le psychologue Frederick Herzberg. L'objectif initial de cette théorie est de porter une réponse à la question suivante : Comment peut-on motiver le personnel ?

Herzberg (1959) a découvert qu'il existe 2 types de facteurs impactant la motivation de l'individu au travail.

- Des facteurs extrinsèques (facteurs d'hygiène) : Ces facteurs sont propres à tous les êtres humains. Ils concernent les conditions de travail et la qualité de l'environnement. Il s'agit des facteurs qui peuvent causer une frustration en cas d'absence, mais leur présence ne stimule pas forcément la motivation.
- Des facteurs intrinsèques : il s'agit des facteurs moteurs, à savoir l'utilité du travail, les politiques de rémunération incitatives, la reconnaissance au travail et les perspectives d'évolution...

Ce sont des facteurs qu'Herzberg recommande de développer pour stimuler la motivation du capital humain.

Le développement des facteurs de motivation intrinsèque se matérialise par l'enrichissement du travail en apportant une diversification du travail attribué aux salariés ainsi que d'augmenter l'autonomie du capital humain. Selon la théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg (1950), la satisfaction et l'insatisfaction agissent de manière indépendante.

L'entreprise doit en premier lieu assurer la présence des facteurs d'hygiène afin d'éviter l'insatisfaction des collaborateurs, puis elle doit mettre en place les moyens nécessaires pour assurer l'abondance des facteurs de motivation pour la satisfaction du capital humain.

Cette théorie nous a permis de mettre en exergue la complexité de la nature humaine en matière de motivation. Frederick Herzberg estime que pour motiver, il faut obtenir une combinaison entre l'absence d'insatisfaction et la présence de la satisfaction.

➤ **La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor :**

Dans un prolongement des réflexions sur le contenu motivationnel, McGregor a développé en 1960 une nouvelle théorie nommée la théorie X et Y.

La théorie X et Y (McGregor, 1960) analyse les cultures comportementales et les styles managériaux des entreprises. En effet, selon McGregor, les styles de management adoptés par l'entreprise impactent le comportement des individus au cours du travail (McGregor,

1969).

Pour cela, cet auteur a soulevé les 2 types d'individus que l'entreprise pourra rencontrer:

- La théorie X : selon cette théorie, les individus ont une aversion au travail, ils n'apprécient pas leurs responsabilités. Selon McGregor, ce type d'individu doit nécessairement être contrôlé et encadré pour exécuter son travail.
- La théorie Y : selon cette théorie, les entreprises adoptent une vision positive de leurs salariés.

Les individus Y sont capables de réaliser leur travail indépendamment sans contrôle. Ils sont productifs et créatifs dans la mesure où ils sont motivés pour atteindre les objectifs (McGregor, 1969).

Contrairement aux individus X, les individus Y demandent plus d'autonomie au travail et acceptent les responsabilités sans être contrôlés. McGregor (1969) souligne que les individus Y exercent un auto-contrôle et font partie prenante des objectifs de l'organisation. Selon la théorie X, McGregor (1960) affirme que les besoins inférieurs dominent, tandis que selon la théorie Y ce sont les besoins supérieurs qui prédominent. En effet, McGregor (1960) a proposé comme facteurs de motivation des salariés « des notions telles que la prise de décision, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes » (Robbins et Judge, 2006, 201)

2.2. Les théories des processus :

Nous avons pu voir à travers les théories de contenu que les besoins sont la source de motivation des individus. Cependant, les théories des processus cherchent à comprendre le processus de la motivation.

➤ La théorie de l'équité (Adams)

L'équité ou plus largement la justice organisationnelle sont parmi les facteurs étudiés pour comprendre le processus de la motivation.

La théorie de l'équité est le fruit des travaux d'Adams (1963) qui s'est inspiré de la théorie de Festinger.

Cette théorie prend appui sur l'hypothèse qui stipule que l'existence d'un manque d'harmonie entre la perception de l'individu et de ses désirs représente une source de tension psychologique. L'individu réalise des comparaisons de sa situation personnelle par rapport à celle des autres à travers l'observation de son environnement professionnel pour savoir s'il est traité avec équité.

Ainsi, l'iniquité perçue par l'individu crée en lui une tension qu'il cherche à réduire à travers des comportements et des efforts pour atteindre un but afin de supprimer cette iniquité. Il est donc motivé.

En effet, selon cette théorie l'individu réalise une comparaison entre ses contributions (input) comme la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés et l'expérience et les avantages (outcomes) comme le salaire, la promotion, les conditions de travail, le statut et la reconnaissance retirée de son travail. Cette comparaison se fait de façon subjective à travers un ratio correspondant Ap/CP. (Ap : avantage ratio du travail, CP : contribution en faveur de l'entreprise) .

Si l'individu perçoit un équilibre entre ces 2 paramètres cela veut dire qu'il existe une équité.

En revanche, lorsqu'il existe une inégalité entre les ratios, l'individu éprouve un sentiment d'iniquité et cherchera à le réduire à travers un nouveau comportement (modification des contributions, démission, mutations).

La théorie d'Adams a connu un prolongement qui s'inscrit dans la justice

organisationnelle.

Greenberg (1987) a développé la dimension de l'équité proposée par Adams qui est la justice distributive en ajoutant à cette dimension la justice procédurale qui est en rapport avec les moyens et processus mis en place par l'organisation pour l'allocation des ressources et des récompenses comme par exemple les procédures de formation, l'évaluation annuelle, la gestion de carrière, la politique de rémunération, etc.

Bies et Moag (1986) ont quant à eux explicité la justice interactionnelle qui s'intéresse aux attitudes et comportements de la direction vis-à-vis des collaborateurs. Bies et Moag (1986) distinguent entre :

- La justice informationnelle : elle consiste en la circulation verticale des informations pertinentes pour éviter la rétention de l'information.
- La justice interactionnelle : qui s'intéresse à la qualité du traitement des collaborateurs.

➤ **La théorie des attentes (Vroom) :**

Victor Vroom (1964) a repris les concepts fondamentaux de valence et d'expectation introduits par Lewin 1936, Rotter (1955) et Tolman (1932) pour proposer une théorie de la motivation au travail, intitulé la théorie des attentes.

Selon Vroom (1964) la motivation de l'individu dépend essentiellement de 3 types de perceptions :

- L'attente (expectation) : ce terme signifie que le salarié se demande s'il est capable de réaliser une tâche ou atteindre un objectif.
- L'instrumentalité : le salarié formule des attentes à propos de la récompense ou des sanctions qui résultent de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs. Il s'agit pour le salarié de l'utilité de la récompense qu'il va recevoir.
- La valence : c'est la valeur affective que le salarié donne à sa récompense, c'est pour cela que le défi pour l'entreprise est d'instaurer des mesures de récompenses encourageantes et valorisantes pour motiver le salarié.

La motivation peut alors être représentée par l'équation suivante : $M = E \times I \times V$

Cette équation nous permet de déduire que l'entreprise doit maximiser les trois paramètres pour booster la motivation de l'individu, ainsi l'entreprise doit mettre en place des mesures d'encouragements et des récompenses qui dépendent de la performance et qui sont affectées par l'individu, car plus ce dernier affecte sa récompense plus il est motivé et considère que cette récompense a une grande valeur à ses yeux.

La théorie des attentes de Victor Vroom met en évidence l'importance du feedback pour le salarié et rappelle que les récompenses doivent dépendre du niveau de performance pour atteindre leurs objectifs, notamment de la motivation de l'individu.

➤ **La théorie de la fixation des objectifs :**

La théorie de la fixation des objectifs est à l'origine du management par objectif qui est très répandu actuellement. Cette théorie est le fruit des travaux de Locke (1968) qui a cherché comment motiver l'individu. Cette théorie stipule que l'individu a des buts qu'il cherche à atteindre et s'intéresse à comprendre comment ces objectifs peuvent impacter le comportement des individus au travail. Selon Locke (1968) la motivation au travail est boostée si l'entreprise a fixé des objectifs à atteindre par l'individu. L'individu sera plus efficace et performant s'il est guidé par des objectifs plutôt que par des instructions. Locke a conclu que la fixation des objectifs dans une entreprise permet d'améliorer la performance des employés à condition qu'il ait un feedback par les supérieurs en informant les salariés du progrès par rapport aux objectifs, ainsi qu'il faut mettre en place des mesures d'encouragement après l'atteinte de l'objectif. Dans ces conditions, la

motivation peut diriger le comportement des individus vers l'atteinte des objectifs. Pour inciter à atteindre un objectif, Locke (1968) précise que l'objectif doit être difficile pour renforcer le niveau d'effort et de sa persistance, ainsi qu'il doit être clair, précis et bien défini pour faciliter son atteinte.

➤ ***La théorie des caractéristiques de l'emploi***

La théorie des caractéristiques de l'emploi est le fruit des travaux de recherche de Hackman et Oldham. Ces derniers avaient comme point de départ l'enrichissement des tâches proposé par Herzberg (1968). C'est ainsi qu'ils décidèrent de mesurer l'impact des besoins de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail à travers la mise en place d'une stratégie d'enrichissement des tâches et de la restructuration des emplois.

Selon Hackman et Oldham (1980), il existe 5 caractéristiques de travail indispensables pour la motivation :

1ère caractéristique : la diversité des compétences

L'individu est démotivé lorsque le travail qu'il exécute est limité et ne nécessite qu'une partie de ses compétences et de sa formation. Ou encore lorsque son travail met en œuvre des technologies anciennes et ne suit pas le progrès. Le travail doit donc contenir des tâches diversifiées et développées, car plus les compétences requises pour ce travail sont développées et diversifiées plus l'individu est motivé au travail.

2ème et 3ème caractéristiques : adhésion à la tâche et importance de la tâche

Il est judicieux de montrer au collaborateur en lui donnant une tâche la vision complète du projet ainsi que de lui montrer qu'il en sera un véritable acteur.

4ème caractéristique : L'autonomie

L'autonomie est une caractéristique très importante pour obtenir un niveau élevé de motivation, à travers l'augmentation de l'autonomie des individus, c'est-à-dire le degré de liberté dont dispose une personne dans l'exécution de son travail. L'individu devient de plus en plus confiant et commence à se sentir plus responsable et sera prêt à prendre plus de responsabilités.

5ème caractéristique : Feedback

Pour améliorer la motivation des collaborateurs, il est nécessaire de leur faire connaître les résultats de leur travail. En effet, si le collaborateur ne peut pas déterminer si son travail est bon ou pas, il ne pourra jamais s'améliorer.

Pour cela, le feedback sur le travail fournit une caractéristique très importante pour l'évaluation du travail et la motivation des collaborateurs.

3. Conclusion :

La conclusion de notre article vise à synthétiser les principales théories motivationnelles et à mettre en lumière les apports des théoriciens au sujet de la motivation.

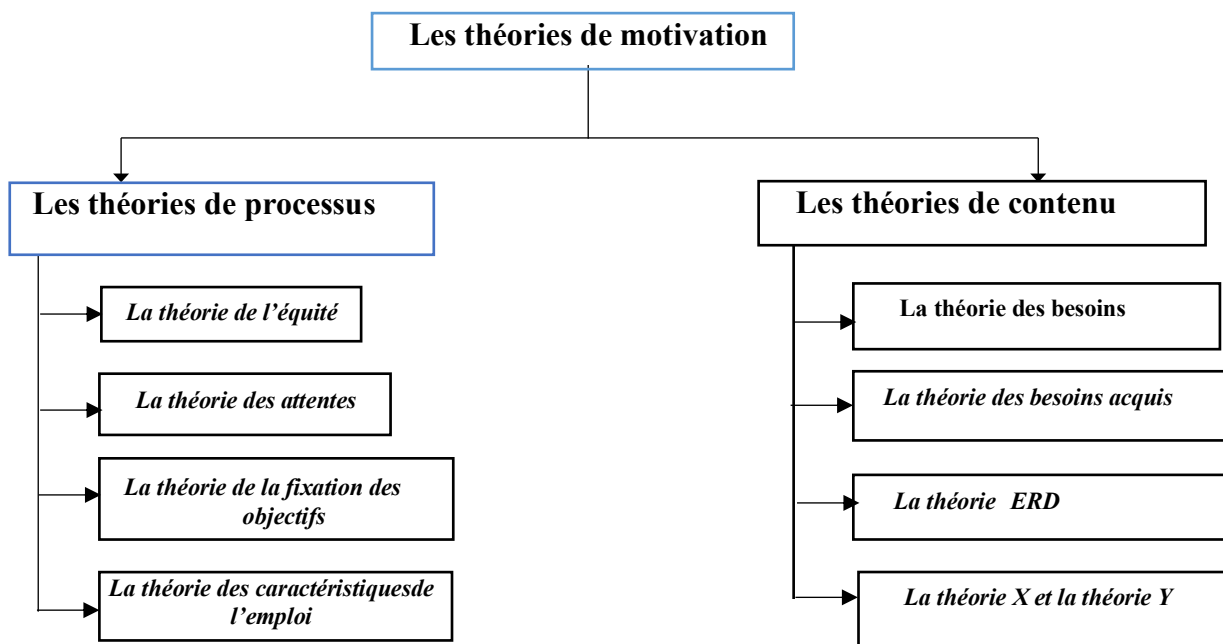
D'après tout ce qui a été dit, nous pouvons conclure que la motivation est une action très complexe à mettre en place et qui doit prendre en compte plusieurs facteurs.

La motivation est un processus qui permet de dynamiser le comportement des collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Étant donné que le capital humain est au cœur des préoccupations des entreprises, nous sommes intéressés à un levier très important qui impacte ce capital, notamment la

motivation. Dès lors, la revue de littérature dans ce sens nous a permis de relever les principales théories liées à la motivation. En premier lieu, nous avons présenté les théories de contenu qui s'intéressent à la compréhension des besoins que cherchent les individus à combler. En se basant sur les théories de contenu, la motivation des collaborateurs dépend de la satisfaction de leurs besoins. Ainsi, les théories de contenu démontrent l'impact des besoins non comblés sur la motivation et la performance. Ensuite, nous avons mis en évidence les théories de processus qui cherchent à comprendre le processus de la motivation. Ces théories se concentrent sur le mécanisme par lequel l'individu fixe un objectif et l'effort qu'il fournit pour l'atteindre. Nous estimons que la recherche que nous avons réalisée pour l'élaboration de cet article constitue un apport théorique pertinent dans le sens où il présente un état des lieux des théories motivationnelles permettant de comprendre comment motiver les collaborateurs. D'autres questions pourraient se poser également. Il s'agirait de savoir les mesures d'encouragement que nous pouvons tirer de ces théories et leur impact sur la performance globale de l'entreprise. En dépit de cette recherche théorique, nous estimons que l'appréciation de ces théories de motivation pourrait être soutenue par un second travail empirique que nous allons entreprendre pour constituer un prolongement de cet article. Cette recherche pourrait, in fine, mesurer l'impact de la motivation sur la performance de l'entreprise.

Figure N°01 : Schéma récapitulatif des théories de motivation



Références :

- (1). Adams, J.S. (1963), « Toward an understanding of inequity », Journal of Abnormal and Social Psychology, vol.67, n°5, p.422-436.
- (2). Atkinson, J.W. (1966). Motivational determinants of risk-taking behavior.
- (3). Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., Research on Negotiations in Organizations, Vol. 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.
- (4). Blais, M.R., Lachance, L., Vallerand, R.J., Brière, N.M. et Riddle, A.S. (1993), «

- L'inventaire des motivations au travail de Blais », *Revue Québécoise de Psychologie*, vol.14, n°3, p.185-215.
- (5). Greenberg, J. (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.
 - (6). Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
 - (7). Herzberg F., B. Mausner et B. Snyderman. 1959. *The motivation to work*, New York: Wiley.
 - (8). Herzberg, F. (1969) « Job enrichment pays off », *Harvard Business Review*.
 - (9). Herzberg, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: EME.
 - (10). Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R.O. et Capwell, D.F. (1957), *Job attitudes: Review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological Service of Pittsburgh.
 - (11). Lewin, K. (1936), *Principles of topological psychology*, New York, McGraw-Hill.
 - (12). Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.
 - (13). Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.
 - (14). Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
 - (15). McClelland D. C. 1965. «Toward a Theory of Motive Acquisition», *American Psychologist*, volume 20, pp. 321-333.
 - (16). McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*, New York : Van Nostrand Reinhold.
 - (17). McGregor D. 1960. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
 - (18). McGregor, D. (1969) « The human side of enterprises », McGraw-Hill, trad. J. Ardoino et M. Lobrot, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris.
 - (19). Moisdon J.-C. (1997) « Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation », Éditions Seli Arslan, Paris.
 - (20). Morin, E. et C. Aubé. 2007. *Psychologie et management*, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
 - (21). Pelletier, L.G. et Vallerand, R.J. (1993), « Une perspective humaniste de la motivation: les théories de la compétence et de l'autodétermination », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Éditions études vivantes - Vigot, p.233-281.
 - (22). Robbins, S. et T. Judge 2006. *Comportements organisationnels*, New Jersey : Pearson Education.
 - (23). Rotter, J.B. (1955), « The role of the psychological situation in determining the direction of human behavior », in Jones, M.R. (Ed.), *Nebraska symposium on motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, p.245-268.
 - (24). Roussel, P. (1996) « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Paris : Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
 - (25). Roussel, P. (2000) « La motivation au travail – Concept et théories », Notes du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi (LIRHE), n°326.
 - (26). Roussel, P., M. Dalmas et N. Oubrayrie-roussel. 2009. « Les modèles intégrateurs de la motivation au travail ». Dans *Comportement Organisationnel*, Vol.3 : Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel, sous la direction de J.Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 235-249. Bruxelles: De Boeck, Chapitre 6.
 - (27). Schermerhorn, J. R., J.G. Hunt. René osborn et C. DE Billy 2010 *Comportement*

humain et organisation, 4e édition, Montréal: ERPI.

- (28). Thill, E.E. (1993), « Les théories de l'expectation et de la valeur », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.361-399.
- (29). Tolman, E.C. (1932), Purposive behavior in animals and men, New York, Century Co.
- (30). Vallerand, R.J. (1993), « La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.533-581.
- (31). Vallerand, R.J. et Thill, E.E. (1993), « Introduction au concept de motivation », in Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes - Vigot, p.3-39.
- (32). Vroom, V. H. 1964. Work and Motivation, New York: John Wile.