

## Les théories de la motivation

### Qu'entend-on par motivation et pourquoi s'y intéresser en tant que manager ?

Bien que le concept de motivation au travail ne se soit réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXème siècle, nous disposons aujourd'hui d'une multitude de théories et de courants de pensées sur ce thème, courants et théories que nous allons présenter ici de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue d'ensemble de la motivation au travail.

Nous devons bien sûr en premier lieu donner une définition du concept de motivation afin de bénéficier d'un cadre de réflexion commun. La définition admise de la motivation consiste à la décrire comme étant « *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* » (Vallerand et Thill, 1993, p.18). On comprend dès lors que la motivation conditionne les comportements au travail et il est admis qu'elle est une des composantes de la performance au travail. Il faut toutefois tempérer l'importance de la motivation dans la performance finale d'un salarié car il a été démontré que la performance est fonction de la motivation, certes, mais également des capacités de l'individu et du contexte dans lequel il évolue. À motivation égale, des capacités supérieures ou un contexte plus favorable permettront un niveau plus élevé de performance et inversement.

Cette introduction ayant permis de définir le concept de motivation et de situer son importance pour les managers, nous allons maintenant présenter un survol rapide des grandes théories de la motivation parmi lesquelles nous pouvons distinguer les théories de contenu (s'intéressant à la satisfaction des besoins), les théories du choix cognitif (s'intéressant à la perception des liens entre efforts, performances et récompenses) et les théories du développement des sentiments d'auto-efficacité et d'auto-détermination.

### Section 1 : Les théories de contenu, basées sur la satisfaction des besoins

Les théories de la motivation appartenant aux théories de contenu s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

#### I/ Satisfaire les besoins pour motiver

##### *A) La théorie des besoins de Maslow*

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- » Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- » Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- » Les besoins de sociabilité (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales...
- » Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif, l'*empowerment* des individus...
- » Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) et l'*empowerment* qui permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

### B) La théorie ERG d'Alderfer

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins.

En réponse, Alderfer (1969) propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

- » Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
- » Les besoins de sociabilité (Relatedness). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- » Les besoins de développement (Growth). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

### C) La théorie des besoins de McClelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation.

McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- » Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- » Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- » Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

- L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à :
- » Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).
  - » Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

## II/ Rendre le travail plus intéressant pour motiver

### *A) La théorie bi-factorielle d'Herzberg*

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- » Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel...
- » Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues)...

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- » L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
- » L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « *un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* » (Locke, 1976, p.1300).

### *B) La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham*

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

- » La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- » L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;

- » L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- » L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- » Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

→ **L'application managériale des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.**

### III/ Motiver à travers la justice perçue

Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle stipulent que les individus sont motivés dès lors qu'ils perçoivent leur situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence, les *significant others*.

#### *A) La théorie de l'équité d'Adams*

Dès le début des années 1960, Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299) développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non.

L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi ( $A_p$  ou avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation ( $C_p$  ou contributions personnelles) :

- » Les avantages (*outcomes*) regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées...
- » Les contributions (*inputs*) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue...

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio  $A_p/C_p$  qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages ( $A_a$  ou avantages des autres) par rapport aux contributions ( $C_a$  ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scénarii sont envisageables :

- »  $A_p/C_p > A_a/C_a$  : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu (Thériault, 1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.

- »  $A_p/C_p = A_a/C_a$  : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.
- »  $A_p/C_p < A_a/C_a$  : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe).

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

### *B) Les théories de la justice organisationnelle*

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers).

Ainsi, Greenberg (1987, p.9-22) ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes... c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines.

Bies et Moag (1986, p.43-55) ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

- » La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis... En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis Crozier et Friedberg (1977) qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.
- » La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

➔ **Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer (justice procédurale). Enfin, ces théories vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle).**

- Le droit rejoint ici les pratiques puisque l'arrêt Ponsolle de 1996 a couronné le principe « à travail égal, salaire égal » qui oblige les managers :
- » À être équitables dans les rémunérations (justice distributive) ;
  - » À mettre en place des systèmes d'évaluation équitables (justice procédurale) ;
  - » À informer les salariés sur ces pratiques (justice informationnelle).

## Section 2 : Les théories du choix cognitif

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

Il ne faut cependant pas considérer les théories du choix cognitif comme complètement orthogonales aux théories des besoins. En effet, ces dernières ont inspiré les théories du choix cognitif, qui en sont le prolongement.

Parmi ces théories, nous avons choisi de ne présenter que la théorie VIE de Vroom (1964), pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

### I/ Motiver en fonction des attentes

Énoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme.

Selon Vroom donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- » L'attente (*Expectation*) : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- » L'*Instrumentalité* : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.
- » La *Valence* : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes :  $M = E * I * V$ . On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- Il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible.
- Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs.

- Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint.
- Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dits 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé ( $M < 0$ ), si la valence est nulle, il y aura amotivation ( $M = 0$ ).

→ La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.

### Section 3 : Les théories de l'autorégulation et de la métacognition

Selon Roussel (2000, p.12), ces théories « 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. »

Ces théories combinent donc les principes :

- » D'autorégulation, qui se définit comme la « capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route » (Bérubé, 1991, p.23). En résumé, l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe.
- » De métacognition qui, selon Flavell (1976, p.232) « se rapporte à la connaissance qu'on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l'apprentissage d'informations et de données... La métacognition se rapporte entre autre chose, à l'évaluation active, à la régulation et l'organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret ».

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968) et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

#### I/ Motiver en fixant des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- » Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- » Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- » Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- » Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- » Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- » Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

Il convient de rappeler que la théorie des objectifs connaît des limites notamment :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif.

→ **Les travaux de Locke sont à l'origine du Management Par Objectifs, très développé actuellement. Ils ont également permis de dénoncer les pratiques managériales du type « faites pour le mieux » et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO.**

## II/ Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan (1985). De ce point de vue, les individus sont motivés par le fait de se sentir compétents, capables d'arriver à leurs fins et de contrôler leurs comportements, bref, de se sentir autonomes.

Selon les auteurs, l'individu doit atteindre une motivation intrinsèque qui permet une régulation interne de ses comportements, sans intervention extérieure (régulation externe). Ils distinguent trois cas de figure principaux :

- » L'amotivation ou absence de motivation. Elle conduit à une non régulation de ses comportements par l'individu et donc à un manque de contrôle sur ceux-ci. On peut comparer ce cas à une sorte d'aliénation mentale.
- » La motivation extrinsèque. L'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements. Les auteurs recensent plusieurs stades dans la motivation extrinsèque, en fonction de la valorisation qu'a l'individu de ses comportements. Moins il nécessite d'intervention extérieure, plus il s'autorégule et plus il tend vers une motivation intrinsèque.
- » La motivation intrinsèque. Dans ce cas, l'individu s'autorégule, il est guidé par son besoin de compétence et d'autodétermination qui le pousse à s'améliorer, le tout sans intervention extérieure.

- On comprend de façon triviale l'intérêt de se trouver en présence d'une motivation intrinsèque chez des collaborateurs. Différentes solutions managériales vont dans cette optique, en tentant de développer puis d'entretenir une motivation intrinsèque chez les individus, notamment les pratiques d'*empowerment*, de travail en équipe, d'autonomie accrue, de partage des informations et des connaissances, d'élargissement des tâches et de polyvalence...

**Conclusion : l'importance de la prise en compte en milieu professionnel des théories de la motivation**

Bien qu'on ait parfois tenté d'établir une dichotomie entre le monde professionnel et la recherche académique, il est indéniable que les interactions entre les chercheurs et les professionnels sont source d'innovations et de synergies permettant de développer des courants de pensées, des visions et des méthodes qui tendent vers un développement durable de la gestion des ressources humaines. Source de performances économiques plus élevées, ces synergies permettent également des améliorations sociales considérables en mettant en avant les aspirations et les spécificités individuelles. On est désormais loin de « l'ouvrier-aliéné » de l'ère taylorienne et il est central pour les managers d'avoir à l'esprit ces théories. Elles naissent d'une réalité concrète (la réalité du terrain), que les chercheurs savent externaliser, analyser, formaliser, reformuler et vulgariser afin de la rendre accessible et exploitable.

Au fur et à mesure de leurs publications et de leur application, les théories de la motivation ont contribué à créer des bénéfices réciproques, pour les organisations autant que pour les employés et n'est-ce pas là l'objectif central de la gestion des ressources humaines ?

## Bibliographie

- Adams, J.S. (1963), Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, volume 67, n°5, p.422-436.
- Adams, J.S. (1965), Inequity in social exchange, in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 2, Academic Press, New-York, p.267-299.
- Alderfer, C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.
- Bérubé, L. (1991), *Terminologie de neuropsychologie et de neurologie du comportement*, Éditions de la Chenelière Inc, p.23.
- Bies, R.J. et Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: communication criteria of fairness », in *Negotiation in organizations*, Lewicki et al. (dir.), Greenwich, Jai Press, p.43-55.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Deci, E.L. et Ryan, R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Flavel, J. (1976), « Metacognitive aspects of problem solving », In L.B. Resnick (Ed.), *The nature of intelligence*, Hillsdale, NH: Erlbaum, p.232.
- Greenberg, J. (1987), « A taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol.12, n°1, p.9-22.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1976), « Motivation through the design of work: test of a theory », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.16, p.250-279.
- Hackman, J.R. et Oldham, G.R. (1980), *Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Herzberg, F., Mausner, B. et Snyderman, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.
- Locke, E.A. (1968), « Toward a theory of task motivation and incentives », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.3, n°2, p.157-189.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of satisfaction, in Dunette M. D. (Éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p.1300.
- Maslow, A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.
- McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Princeton, Van Nostrand.
- Roussel, P. (2000), « La motivation au travail – Concept et théories », *Notes du LIRHE*, n°326, octobre 2000.
- Thériault, R. (1983), *La gestion de la rémunération*, Gaëtan Morin Éditeur.

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.18.

Vroom, V.H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York.

### **Autres sources**

Ont été utilisés également pour la rédaction de cette fiche les interventions et supports de cours de Patrice Roussel (Professeur à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse) et de Karim Mignonac (Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse), tous deux chercheurs au [Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi](#) (LIRHE, Unité de Recherche associée au CNRS-UT1, Toulouse).

### **Plus d'éléments sur les théories de la motivation**

Vous pouvez consulter la publication du Professeur Patrice Roussel : « La motivation au travail – Concepts et théories », (Roussel, P., (2000), *Notes du LIRHE*, n°326, octobre 2000) disponible en visitant le lien suivant :

» <http://w3.univ-tlse1.fr/LIRHE/publications/notes/326-00.pdf>

### **Auteur**

Fabien Saulnier ([f.saulnier@gmail.com](mailto:f.saulnier@gmail.com))

***Étudiant du Master Management des Ressources Humaines  
Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse***