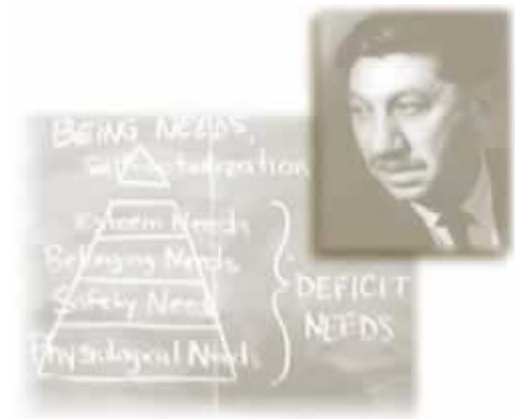


# Théorie des besoins

## La motivation en tant que satisfaction de besoins.

Ces théories expliquent PAR QUOI les individus sont motivés (on cherche à connaître le contenu de la motivation).

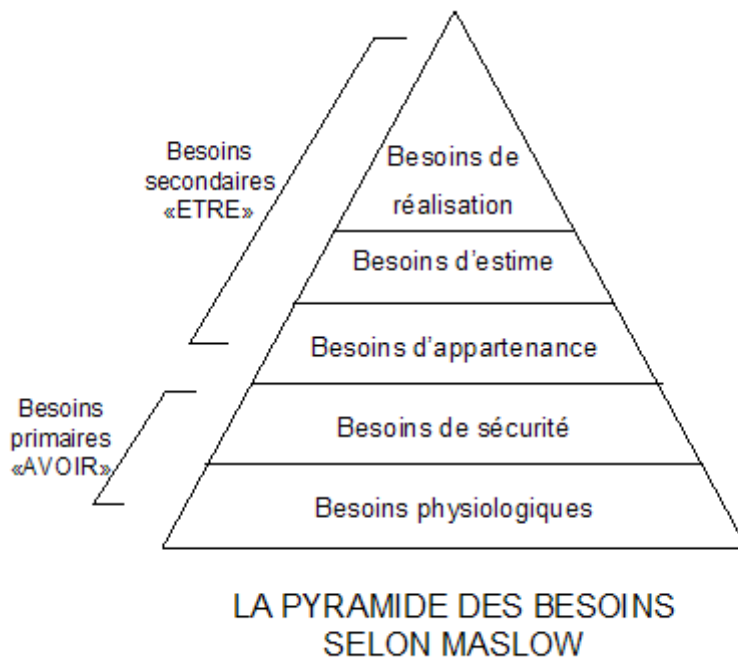


## MASLOW

### La pyramide des Besoins

Selon [A. Maslow](#), les besoins humains sont hiérarchisés en cinq niveaux : au bas de la pyramide sont placés les besoins physiologiques (faim, soif, sommeil, etc.) ; lorsque ces besoins sont raisonnablement satisfaits, d'autres

générations de besoins peuvent émerger : besoins de sécurité (stabilité dans son cadre d'existence ou son travail par exemple), besoins sociaux d'appartenance (affection, identification, solidarité, etc.), besoins d'estime (prestige social, amour-propre individuel...) et besoins de réalisation de soi (développer son potentiel de façon efficace et la plus complète possible)



### Principes de la théorie :

**1.** Un besoin ne contribuera à la motivation de l'individu qu'à condition que les besoins d'un niveau inférieur aient été préalablement satisfaits.

*Exemple : Satisfaire les besoins de sécurité sera motivant pour une personne si et seulement si les besoins physiologiques sont satisfaits.*

2. Tant qu'un besoin n'est pas satisfait, il constitue une source de motivation. Mais dès qu'il est satisfait, c'est le besoin de niveau supérieur qui apparaît comme une nouvelle source de motivation.

## Portées de la théorie pour le management des hommes :

1. Le comportement humain est guidé par le besoin le plus intense dans la situation présente.

*Exemple : Un vendeur, mu par un besoin d'estime (prestige social), qui souhaiterait être promu chef des ventes, sera fort peu sensible à une augmentation de salaire.*

2. Un besoin déjà satisfait ne motive plus de la même façon. Tout responsable doit être conscient du caractère **dynamique** de l'évolution des besoins de ses collaborateurs.

*Exemple : Un salarié, en début de carrière, est motivé par " l'appât du gain " (besoins primaires), puis, avec l'ancienneté, il cherchera à satisfaire davantage un meilleur développement de ses capacités et aptitudes (réalisation de soi).*

3. De même, un manager doit être conscient de la **diversité** des besoins au sein d'une même équipe.

*Exemple : Tandis qu'un salarié recherche l'estime, un autre n'est motivé - au même moment - que par la pérennisation de son contrat (sécurité).*

4. Du bas vers le haut de la pyramide, la progression des besoins passe du registre de l'" AVOIR " au registre de l'" ETRE ".

*Les besoins primaires se déclinent en termes d'" avoir " : on a faim, on a soif, on a sommeil, on a besoin de sécurité.... => Besoins matériels*

*Les besoins secondaires correspondent à l'épanouissement de l'" être " : on désire être accepté, être aimé, être reconnu, organiser, créer, exister... => Besoins sociaux*

Par conséquent, les travaux de Maslow ont remis en cause la conception mécaniste de l'homme au travail ([approche taylorienne](#) selon laquelle l'homme ne travaillerait que parce qu'il y est contraint pour obtenir un salaire lui permettant de satisfaire ses besoins matériels).

**La motivation ne peut pas se limiter à la stimulation par l'argent.**

## Limites de la théorie :

- Critique du principe même de la hiérarchie

*Est-ce que l'on ne poursuit pas simultanément plusieurs besoins ?*

- Critique de l'ordre d'apparition des besoins

*Par exemple, chez certains individus, le besoin de prestige passe avant le besoin de sécurité.*

- Remise en cause du principe d'*universalité* : la motivation est aussi un phénomène *spécifique* : chaque individu peut " classer " ses besoins dans un ordre différent.

- Cette théorie explique **par quoi** sont motivés les individus mais pas **pourquoi**.

*Certains individus se contentent de la satisfaction d'un besoin et ne cherchent pas à satisfaire les besoins supérieurs. Pourquoi ?*



## HERZBERG

### La Théorie Bifactorielle

Il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs **d'ambiance** (ou facteurs d'"hygiène", selon [F. Herzberg](#)) ne motivent pas fondamentalement l'individu mais peuvent empêcher l'insatisfaction au travail.

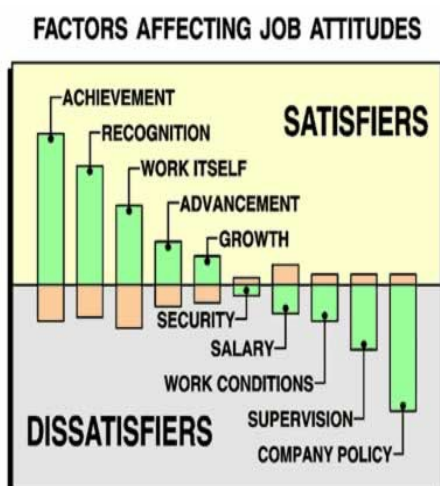
*Les facteurs d'ambiance concernent :*

- les conditions de travail
- la rémunération
- la politique du personnel
- l'encadrement
- les relations avec les supérieurs et les subordonnés, la communication
- le statut
- la sécurité de l'emploi

Il existe un second ensemble de facteurs appelés **moteurs**. Ce sont ceux qui, lorsqu'ils sont présents, augmentent le degré de satisfaction au travail et peuvent motiver l'individu à fournir un travail de meilleure qualité.

*Les facteurs moteurs concernent :*

- les accomplissements
- la considération, la reconnaissance
- les responsabilités, l'autonomie
- la possibilité de se réaliser dans un travail intéressant
- l'avancement, l'évolution professionnelle



**Les deux catégories de facteurs identifiées par Herzberg**

- **Facteurs moteurs** = Facteurs INTRINSEQUES : liés au **contenu du travail**  
Relation **homme/ce qu'il fait**

- **Facteurs d'ambiance** = Facteurs EXTRINSEQUES (c'est-à-dire extérieurs à la tâche), liés au **contexte de travail**  
Relation **homme/milieu du travail**

## Principes de la théorie :

L'insatisfaction peut facilement être éliminée en usant de facteurs d'ambiance. Pour autant, le personnel ne sera pas forcément motivé, impliqué dans son travail. Pour cela, il faut jouer sur les facteurs moteurs (liberté, autonomie, etc.)

*Par exemple, il est intéressant de constater que si les salaires augmentent, l'insatisfaction diminue, mais l'implication n'augmente pas.*

C'est donc en influant sur les facteurs de contenu que la motivation se développera.

## Portées de la théorie pour le management des hommes :

1. Les politiques de motivation ne peuvent se contenter d'améliorer les conditions de travail.
2. La stimulation externe (du type " carotte/bâton ") a un intérêt limité.
3. Une bonne politique de motivation consiste surtout à favoriser l'IMPLICATION par un **enrichissement des tâches**. Cela consiste à rendre les tâches VARIF :

V = **Variété** des tâches

A = **Autonomie**

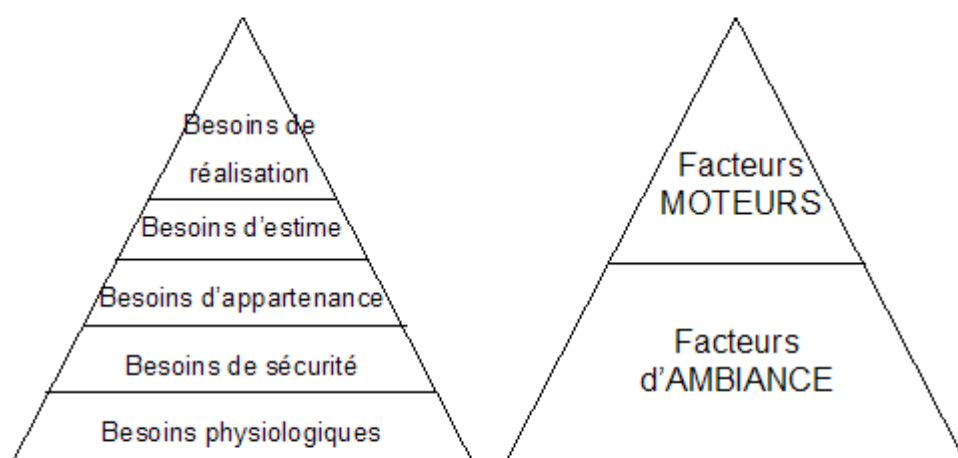
R = **Responsabilités** conférées dans l'accomplissement de la tâche

I = **Informations** : soit opératoires (liées à l'exécution de la tâche), soit relationnelles (liées aux relations nécessitées par l'accomplissement de la tâche)

F = **Feed-back** sur la tâche, concernant sa réalisation et son rôle dans l'entreprise.

4. Dans une entreprise, c'est la direction générale qui possède le pouvoir de combler les facteurs d'ambiance, tandis que l'implication du personnel par le biais de facteurs moteurs est

plutôt du ressort du chef du direct



Comparaison schématique des  
théories de MASLOW et HERZBERG