

Les Cahiers de la Recherche

**CLAREE**  
Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution  
des Entreprises  
UPRESA CNRS 8020

**Maslow, Herzberg et les théories  
du contenu motivationnel**

*Par Pierre Louart*

Directeur de l'IAE de Lille

GRAPHE – IAE de Lille

**Responsable de la publication :**  
**Alain DESREUMAUX**  
**Professeur à l'USTL**

© CLAREE, IAE-USTL, 2002

# Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel<sup>1</sup>

Pierre Louart

## *Résumé*

*Maslow et Herzberg sont très connus pour leurs apports sur les contenus motivationnels. Mais leurs écrits et leur pratique professionnelle vont au delà des théories qui les ont rendu célèbres. En les relisant, on découvre chez eux des convictions fortement idéologiques et, surtout, des idées pionnières qui les apparentent à des psychologues cliniciens au service du développement personnel.*

A travers deux auteurs très connus pour des raisons parfois controversées, nous abordons ici la perspective des motivations salariales qui, depuis toujours, occupent la scène du management. Dans leur ouvrage sur les "Organisations" (1958), March et Simon y consacraient déjà le tiers de leur réflexion, en étudiant davantage les processus motivationnels (leurs visées ou leurs influences) que les contenus de motivation en tant que tels, sans citer Maslow ou Herzberg, ni, évidemment, les travaux ultérieurs d'Adams, de Vroom ou de Locke.

Abraham Maslow et Frederick Herzberg sont toujours utilisés aujourd'hui. Certes, ils sont plutôt boudés par les chercheurs en gestion qui préfèrent, de loin, les théories de la comparaison sociale (de la justice) ou des attentes (des objectifs) pour rendre compte des situations dynamiques où agissent les salariés. Mais ils sont encore une référence pour les consultants ou les praticiens, car leurs théories sont simples (en tout cas dans la présentation qui en est faite). Tous deux s'intéressent aux contenus de la motivation, à travers des classements (par besoins ou par facteurs) dont l'habileté pédagogique est indéniable. Pour des raisons diverses, ils ont été de grands idéologues, capables d'intéresser ou de séduire des auditoires professionnels. L'un et l'autre ont illustré la tentation de l'expert, soulignée par Hatchuel (1994), qui veut qu'après une découverte dont ils tirent notoriété, certains chercheurs usent de la place qu'on leur donne pour diffuser des points de vue plus larges. On peut comprendre alors que certains gestionnaires s'en inspirent en les accommodant à leur profit.

## **1. Un classement des contenus motivationnels**

Avant aborder ces deux auteurs, il vaut la peine de procéder à quelques rappels techniques.

---

<sup>1</sup> A paraître en 2003 dans l'Encyclopédie de RH, Vuibert, J. Allouche éd.

### *1. 1. A quoi sont dues les motivations*

La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail affectent leur productivité. À bien des égards, la fonction de manager vise à stimuler les motivations individuelles en faveur des objectifs de l'organisation.

Toute motivation est orientée vers un but, c'est à dire un résultat auquel l'individu veut parvenir. Néanmoins, les motifs sont difficilement observables (on ne peut que les supposer<sup>2</sup>). Ils sont nombreux et plus ou moins conflictuels chez une même personne. La manière dont les salariés choisissent d'obéir à certains enjeux plutôt qu'à d'autres, et l'intensité avec laquelle ils y répondent, varient considérablement.

Les théories de la motivation peuvent être divisées en deux catégories. Les premières partent des besoins, c'est-à-dire des "manques" ressentis d'ordre physiologique, psychologique ou sociologique. Les besoins poussent à l'action, car ils créent des tensions que la personne veut réduire ou éliminer. Le comportement motivationnel lié aux besoins peut être décrit de la façon suivante. L'apparition de besoins incite à vouloir les satisfaire, d'où des actions en conséquence avec des résultats qui sont vécus comme des récompenses (si cela marche) ou des punitions (dans le cas contraire). Ce fonctionnement conduit à une réorganisation interne des besoins initiaux (il les apaise, il les frustre, il les aménage, etc.).

Maslow et Herzberg font partie des auteurs les plus connus en matière de théorisation des besoins. L'un et l'autre ont cherché à structurer les sources de motivation, soit en les hiérarchisant (sous forme de "pyramide"), soit en les opposant de façon dialectique (par la théorie des "deux facteurs"). Mais si leurs modèles sont éclairants, il n'est pas facile de les relier à la pratique organisationnelle. Leurs principes ne permettent pas d'intervenir sur des personnes dont les logiques d'action réagissent à des contextes ou à des objectifs particuliers.

### *1. 2. Interactions sociales et motivations*

D'autres théories motivationnelles étudient les processus guidant les choix supposés conscients ou volontaires des individus. Les plus connues sont celle des attentes (avec des variantes qui attribuent aux salariés des objectifs stratégiques) et celle de l'équité (qui insiste sur les comparaisons sociales et l'importance d'être traité avec justice par rapport aux autres). Toutes deux cherchent à expliquer pourquoi certains résultats deviennent désirables pour un individu.

---

<sup>2</sup> D'où l'intérêt vite perçu de les théoriser : en besoins, mobiles, objectifs ou pulsions selon les paradigmes choisis.

La théorie des attentes part du principe que les individus font d'abord un choix parmi les résultats supposés de certaines activités. En se basant sur leur intuition ou leur expérience passée, ils évaluent pour eux la probabilité d'obtenir des résultats souhaités en ayant la conduite appropriée. Ils sont motivés pour agir là où ils espèrent être efficaces et pouvoir en tirer des récompenses désirables.

De son côté, la théorie de l'équité confronte les rétributions reçues (ou attendues) à celles qu'ont eues (ou pourraient avoir) d'autres personnes dans des situations similaires. Si ce qu'on reçoit est aussi bien ou préférable, on a de quoi être motivé.

Même accompagnées d'une compréhension des processus (comparaison sociale, expectation), les logiques motivationnelles sont très difficiles à utiliser en gestion, car trop générales et donc incomplètes au regard des situations particulières. Il faut donc les relier :

- à des théories du sujet, qui analysent l'identité individuelle et son évolution dans une dynamique vitale (comme le font valoir, par exemple, les travaux de Nuttin, 1980<sup>3</sup>). C'est l'intérêt des scénarios motivationnels (Michel, 1989), qui sont des modèles dynamiques d'articulation des motivations. Ils "règlent les conflits entre motivations contradictoires" et assurent un cheminement personnel en référence avec des représentations du passé et des interprétations de l'avenir.

- à des théories du contexte, qui font intervenir la trame sociale et l'acculturation, les rivalités mimétiques, les influences sociales, etc. Dans cette perspective, les champs motivationnels sont de bons cadres de compréhension de la motivation. Ils montrent le poids des conditionnements sociaux et l'importance des relations que nouent les individus avec les objets complexes de leur socialisation (dans des jeux d'attachement, d'implication ou d'engagement). Au pire, on peut observer des pertes du désir profond (celui du "sujet") au profit d'ersatz motivationnels (ceux du "moi adapté") avec des effets psychologiquement destructeurs (Burkard Sievers, 1990).

De façon étonnante, les côtés "non scientifiques" de Maslow et de Herzberg ont retrouvé instinctivement ce jeu des significations particulières. Au delà de théories spécifiques sur les objets motivationnels, ils ont mis en valeur une dynamique personnelle à construire avec chaque salarié. Maslow a beaucoup insisté sur le développement individuel (l'appel à se réaliser), Herzberg sur l'approfondissement par le travail (l'appel à se responsabiliser). C'est pourquoi ils restent populaires. Au delà de l'investigation scientifique, ils font passer l'intuition que l'homme est motivé de façon contingente mais en rapport avec les valeurs universelles de son être, ce qui n'a pu manquer de plaire aux Etats-Unis, dans un pays où pragmatisme et spiritualité font assez bon ménage.

---

<sup>3</sup> "La motivation n'est pas qu'un processus de déclenchement. Son principal rôle est une régulation continue et une direction active du comportement. En dirigeant et en coordonnant différentes opérations vers un objet but, elle transforme une série d'actes segmentaires en une action significative".

## 2. Les figures historiques de Maslow et Herzberg

Beaucoup de praticiens ne connaissent de Maslow ou d'Herzberg que des digests caricaturés qu'ils ont lu, comme tout le monde, dans les manuels de gestion. Si leurs apports sont mieux traités dans les ouvrages de psychologie sociale, à commencer par les textes pionniers de Campbell et Pritchard (1976) ou, en français, de Lévy-Leboyer (1974), les deux auteurs sont toujours cités comme contribuant aux théories du contenu motivationnel, celles qui "spécifient ce à quoi les salariés sont sensibles et qui peut les mobiliser dans un emploi" (Francès, 1987).

Pourtant, leur discours va au delà des synthèses qu'on leur attribue. Il appartient à une psychologie humaniste qui ne rejette pas les besoins spirituels et mêle ses observations empiriques à des emprunts psychanalytiques. Il participe à la reconstruction psychique d'après la seconde guerre mondiale, cherchant à rendre à l'homme ses forces positives sans nier les terribles constats du fascisme ou de l'holocauste. Maslow et Herzberg sont des chercheurs de sens tout autant que des observateurs analytiques. Tout en s'appuyant sur le réalisme pratique, ils alimentent leur foi en l'homme par des métaphores bibliques.

### 2. 1. Abraham Maslow ou la hiérarchisation des besoins

Abraham Harold Maslow (1908-1970) a d'abord été enseignant de psychologie à l'Université du Wisconsin. Puis il a fait un bref séjour en industrie (1947-1949) avant de revenir prendre un poste à la Brandeis University du Massachusetts.

Dans l'optimisme nuancé de l'après-guerre, il est en relation avec des gens comme C. Argyris, R. Likert et D. McGregor. Pour ce dernier, notamment, la manière dont une organisation est dirigée dépend d'hypothèses implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes. Selon la théorie X, les hommes seraient paresseux, immatures et en mal de contrôle pour agir. Selon la théorie Y, ils seraient capables de se développer et de se responsabiliser par eux-mêmes. Mais l'hypothèse Y n'est pas un système absolu. "Les gens exercent une auto-direction et un auto-contrôle dans la mesure où ils sont concernés par les objectifs organisationnels. Les politiques et pratiques managériales affectent leur degré d'engagement" (Mc Gregor, 1969).

Maslow a d'abord cherché à justifier la théorie Y. Mais elle fonctionnait mal dans l'absolu, faute de répondre aux besoins d'encadrement structurel et de sécurité de certains salariés. Dans une entreprise qui croit en leur autonomie, les personnes sont aussi en attente de cadres et d'assurances. Maslow s'est donc aperçu de la complexité parfois contradictoire des besoins. Pour mieux en rendre compte, il s'est efforcé d'intégrer dans un même modèle des vérités partielles puisées chez Freud, Adler, Jung, Levy, Fromm, Horney ou Goldstein.

Sa théorie repose sur une hiérarchie des besoins (physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et de réalisation de soi). Une fois satisfaits les besoins psychologiques fondamentaux (chaleur, nourriture, sexualité), une fois garanti le besoin d'évoluer dans un environnement sûr et structuré (offrant un abri, de la protection, de la stabilité), les besoins supérieurs d'amour (l'acceptation par les autres, l'affection), d'estime (le pouvoir, le prestige, la responsabilité) et de réalisation du potentiel peuvent être à leur tour satisfaits. La réalisation de soi correspond au fait que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature ("what a man can be, he must be"). Mais pour y parvenir, il y a des conditions préalables de liberté d'expression ou de justice.

Chez Maslow donc, la réponse à un besoin en fait émerger d'autres situés à des niveaux plus élevés. L'homme n'est pas qu'instinctuel. Il a des besoins supérieurs qui sont moins animaux, moins tangibles, plus vastes. Mais afin de pouvoir y répondre, il doit sortir de la crainte, car celle-ci est pathogène. A partir de ce constat, l'apport de Maslow est un patchwork de préconisations, intégrant des réflexions sur la sagesse, la maturation psychologique ou les psychothérapies.

Du point de vue des entreprises et de leur gestion, l'auteur complète le courant des relations humaines. Il montre l'insuffisance des seules incitations instrumentales (les rétributions financières ou matérielles), témoignant par ses travaux que d'autres aspirations existent, "relevant de phénomènes de cohésion des collectivités de travail ou encore d'accomplissement de soi" (Moisdon, 1997). Son regard est à la fois scientifique (passant par des enquêtes ou des expériences cliniques) et déontologique (affirmant les aspects spirituels et auto-organiseurs de l'être humain).

On a critiqué la hiérarchie de Maslow, dans la mesure où un résultat dans un certain niveau ne supprime pas le besoin correspondant. Un besoin peut changer de forme ou d'exigences quand il a été satisfait. Par exemple, y répondre peut devenir un dû ("j'y ai droit") là où il fallait des efforts ("j'ai à le gagner"). Tout dépend des interprétations et des jeux sociaux. De leur côté, les besoins physiologiques restent toujours latents, sortant de leur sommeil en cas de manque (Korman et al., 1977). Néanmoins, il existe toujours une hiérarchisation socialement aménagée. Pour un échantillon de cadres à fonctions plus ou moins élevées, Porter (1962) a montré que les besoins concernant les rémunérations, la sécurité d'emploi et les relations avec les subordonnés étaient assez bien satisfaits. A contrario, les besoins d'estime et d'actualisation de soi étaient d'autant mieux satisfaits que les fonctions occupées étaient importantes. Mais s'agissait-il encore de besoins (qu'on peut rendre objectifs) ou aurait-il mieux valu parler d'attentes (soumises aux jeux du désir et de la subjectivité) ?

Plus profondément, Maslow a inscrit sa recherche dans une psychologie globale de l'être. C'est ce dont témoigne un de ses ouvrages fondamentaux, "toward a psychology of being" (1968). Pour lui, "la nature humaine a été sous-estimée". "L'homme a une nature supérieure qui est tout aussi

instinctive que sa nature inférieure ; elle implique des besoins de sens du travail, de responsabilité, de créativité, le besoin d'être honnête et juste, de faire ce qui en vaut la peine et de vouloir le faire bien". C'est pourquoi il préfère une psychologie du développement à une psychologie de l'adaptation<sup>4</sup>. Trop de frustration rend agressif (1941). Il faut répondre aux besoins fondamentaux comme à des étapes sur le chemin de la réalisation de soi (1968).

Que dit Maslow de cette réalisation personnelle ? C'est un état où " l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité". Il s'y montre "plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base". En bref, il devient davantage lui-même, "il réalise ses potentialités, il se rapproche de l'essentiel de ce qu'il est, de la plénitude de son humanité" (1968)<sup>5</sup>.

Cette réalisation de soi ne peut se réduire à de l'accomplissement au travail. Maslow l'a trouvée avant tout dans les expériences paroxystiques ("peak experiences"), c'est-à-dire dans des moments de bonheur, d'extase, de vécu intense ("avec abandon devant l'expérience comme devant quelque chose de grand"). Ces expériences permettent une intégration profonde des différentes facettes de soi, "au service d'une plus grande maturité". "On est plus responsable, plus actif, plus autonome ; on est libéré des blocages, des doutes, des réserves ; on est plus spontané, plus expressif ; on est plus créateur". Il y a là comme un processus en déploiement. "Les individus dont le devenir est positif font plus souvent les expériences paroxystiques de la saisie de l'absolu dans le relatif" (1968).

## *2. 2. Frederick Herzberg ou la double nature des motivations*

Né en 1923, Frederick Herzberg est d'abord diplômé de la School of Public Health de l'Université de Pittsburgh. Il en acquiert l'envie de contribuer à la "santé morale industrielle". Sa première grande expérience le conduit, comme volontaire de l'armée américaine, au camp de concentration de Dachau juste après sa libération. Professionnellement, il effectue d'abord des travaux de recherche sur les maladies mentales pour le compte du Public Health Service américain. Puis il s'oriente vers la psychologie industrielle. Il termine sa carrière comme professeur de management à l'Université de l'Utah. En 1959, la publication d'un ouvrage collectif, "the motivation to work", lui apporte un début de réputation. Il s'agit d'un travail empirique dont le mode d'investigation a été reproduit dans beaucoup d'autres études, ce qui en fait l'un des plus imités dans le domaine des attitudes au travail. Mais Herzberg interprète intelligemment les résultats en donnant à penser (par la théorie des deux facteurs) et à faire (par

---

<sup>4</sup> Par exemple, il distingue l'amour déficient (D-love) , basé sur l'insécurité ou l'appartenance, de l'amour de l'autre pour l'autre (B-love), c'est à dire de l'être actualisé pour le potentiel d'actualisation de l'autre.

<sup>5</sup> Ce lyrisme de la maturation n'est pas sans parenté avec les différents courants de la psychologie génétique (Piaget, etc.), à l'allure pourtant plus sévère.

ses conceptions en faveur du "job enrichment"). Il devient célèbre et parcourt le monde industriel en multipliant les contacts. Son article de la Harvard Business Review, "one more time : how do you motivate employees" (1968) a été vendu à plus d'un million d'exemplaires, lui donnant le statut enviable de best-seller des articles de gestion.

Ce qu'on connaît comme la théorie de Herzberg est issu à la fois d'une recherche académique et de l'expérience acquise dans les "conférences itinérantes destinées à des groupes d'hommes d'affaires" (1971). Comme chez Maslow, l'objectif initial est de rectifier "la manière dont s'est formée dans les institutions dominantes la conception même de la nature humaine", au détriment du plaisir au travail. Trop souvent, "l'industrie gâche le bonheur que l'homme s'efforce d'atteindre, et ce en dépit des tentatives les plus sincères des dirigeants". "La fonction première de tout groupement social devrait consister à mettre en œuvre les moyens permettant à l'homme de jouir d'une vie ayant un sens" (1971).

Dans un premier temps (celui de l'enquête empirique), Herzberg découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

- les premiers sont extrinsèques (l'hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. Leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfaits, donc poussent les salariés à réclamer en leur faveur (par exemple en matière d'hygiène et sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles). Mais leur présence apaise sans vraiment stimuler.

- les seconds facteurs sont intrinsèques (l'auto-motivation). En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

Cette première théorisation a un double intérêt. Tout d'abord, elle redit la valeur contrastée des objets motivationnels. Certains (de nature hygiénique) ne font que calmer la frustration (ils tendent à rétablir un équilibre passif). D'autres (de nature dynamique) alimentent la stimulation à produire (ils donnent du cœur à l'ouvrage). Ensuite, Herzberg repense à sa façon la hiérarchie des besoins (les plus bas sont liés au "confort" environnemental ou à la sécurité, les plus élevés ont un rôle d'activation et de progression personnelle).

Le problème d'Herzberg est qu'il ait voulu lui aussi généraliser son analyse, en le réinterprétant avec une visée morale et psychologisante<sup>6</sup>. Face aux entreprises de son temps, notre auteur est mi-effaré, mi-subjugué par

---

<sup>6</sup> C'est surtout le cas dans "le travail et la nature de l'homme" (1971). Selon l'éditeur français de l'époque, "certains lecteurs pourront être choqués, comme nous-mêmes, par les analyses d'ordre historique, biblique et théologique présentés par l'auteur".



la prédominance de "l'organisation commerciale"<sup>7</sup>. Il la confronte à ce qu'il envisage dès lors comme une double nature dans l'homme :

- l'homme éprouve "deux genres de besoins fondamentaux, ses besoins instinctifs ou animaux en rapport avec le milieu, et ses besoins spécifiquement humains, concernant les devoirs qui lui sont propres" (1971).
- "l'animalité de l'homme a été exploitée par les forces dominatrices de la société" (ibidem).

Autrement dit, pour Herzberg, l'existence de deux types de facteurs se transforme en une polarisation des salariés selon leur soumission aux premiers ou leur adhésion aux seconds. Analysant "les mythes qui se rapportent à la nature humaine", il les rattache aux deux images bibliques d'Adam et d'Abraham. Chassé du Paradis par sa faute, Adam n'a comme aspiration que "d'échapper à la multitude des circonstances génératrices de maux qu'il rencontre dans son nouveau milieu d'aliénation" ; semblable aux animaux, son instinct le porte à fuir la souffrance. Allié de Dieu et appelé par Lui, Abraham est un "être de ressources" qui peut réaliser ses virtualités innées.

Dès lors, selon Herzberg, certaines personnes sont en bonne santé. D'autres sont atteintes de "maladie morale".

Les premières sont en "croissance psychologique". Elles cherchent à "savoir davantage", elles découvrent "de nouveaux rapports entre les connaissances", elles ont une "aptitude à créer". Leurs mobiles valorisants sont dynamiques : "l'efficacité dans la difficulté des choix, dans l'ambiguïté des situations", "l'individuation", "le développement réel" (et non la croissance illusoire par des artifices sociaux qui "servent de succédanés à un accroissement authentique du tissu psychologique"). A l'inverse, les "personnes psychologiquement blessées" sont "dérégées du moral et de l'émotivité".

On voit comment la théorie des deux facteurs finit par séparer deux types de personnes :

- ceux qui restent dans la posture Animal-Adam cherchent à échapper aux maux dus au milieu ; ils sont surtout attentifs aux conditions de travail, aux relations avec l'encadrement, à l'administration de l'entreprise et aux aspects sécurisants de la rémunération ;
- ceux qui s'ouvrent à une posture Humain-Abraham aspirent au développement d'eux-mêmes ; ils sont sensibles aux possibilités qu'on leur offre en matière d'accomplissement, de responsabilité, de promotion et de reconnaissance ; ils évaluent la qualité intrinsèque de leur travail comme moyen de valorisation et d'évolution.

---

<sup>7</sup> Même l'architecture, le cinéma et la création artistique ont "succombé à l'épreuve du pragmatisme commercial". Les loisirs aussi sont "prisonniers de la manière d'être industrielle", "la discipline rigide et réglée des voyages organisés" les apparentant presque à "la philosophie de la production à la chaîne". "Dans la hiérarchie universitaire, les critères de gain et de compétence directoriale deviennent plus importants que la valeur pédagogique et le souci de la recherche" (le tout écrit en 1966).

Insidieusement, la théorie des deux facteurs se mue en une distinction de deux espèces d'humanités, même si l'objectif d'Herzberg en dernier ressort est d'inciter les passifs à devenir actifs, à condition qu'ils soignent leur "maladie morale". Il est intéressant de voir la synthèse que donne l'éditeur français (1971) dans son avertissement : "les faibles peuvent rechercher ou trouver dans leur entreprise une protection contre un milieu qu'ils jugent hostile, et les forts une réponse à leur besoin de responsabilités ; les entreprises qui donnent à la protection une place plus importante qu'à la stimulation nuisent non seulement à leur personnel, mais aussi à elles-mêmes".

L'erreur principale de Herzberg est sa bi-polarisation de facteurs qui fonctionnent en interaction dynamique. Toute audace s'appuie sur de la sécurité. On ne peut partager les deux aspects (mêlés en chacun) selon deux catégories d'individus<sup>8</sup>. Par exemple, le concept d'implication s'appuie sur une part d'identification (affective ou normative) et une part de marchandage (calculé). Inversement, les mêmes leurre organisationnels peuvent agir conjointement sur les aspects sécuritaires et dynamiques des besoins humains. Ils prennent les individus au piège de leurs désirs de dépendance (en leur proposant de les prendre en charge) mais aussi de réalisation (en leur donnant l'espoir d'être influents ou reconnus).

Mais l'apport final d'Herzberg est d'avoir montré que certains facteurs motivationnels servent à réduire des tensions ou des peurs (donc à restructurer l'équilibre homéostatique des individus), alors que d'autres ont pour fonction de stimuler, de mobiliser (donc de créer des déséquilibres dynamiques). Selon les cas, on peut :

- soit répartir ces facteurs en fonction des individus (en tenant compte de besoins contrastés) ;
- soit traiter les besoins d'hygiène en construisant des conditions propices à l'auto-développement de chacun<sup>9</sup>.

### **3. Trois points de vue critiques sur les contenus motivationnels**

Sous des aspects contrastés, Maslow et Herzberg sont des chercheurs à vision large. Le premier a mis l'accent sur l'étayage et la structuration des besoins. De façon indirecte, il a fait voir que les enjeux sociaux (et la vie relationnelle) s'appuient sur une résolution partielle des besoins de base (ceux de la sécurité ou des équilibres corporels). Contrairement aux instrumentalistes, il a montré à quel point aucun désir n'est absolu, hors celui de se réaliser soi-même dans sa propre individuation.

Quant à Herzberg, il a compris que l'être humain cherche à s'impliquer

---

<sup>8</sup> C'est pourtant ce qu'on observe encore dans bien des discours de dirigeants. A cet égard, Herzberg est un bon catalyseur de croyances implicites.

<sup>9</sup> Herzberg a d'ailleurs imaginé, pour les entreprises, des services ad hoc qui puissent s'occuper des aspirations des salariés, en gérant leur développement psychologique (par déconditionnement, enrichissement des tâches et psychothérapie de la productivité créatrice).

dans des créations productives, à condition d'être dégagé de certains fardeaux psychiques. Ce diagnostic l'a transformé en pèlerin actif de l'autonomisation salariale et de l'enrichissement du travail.

Dans le registre qui est le leur (les contenus motivationnels), trois grands domaines de critiques ont permis certains débats et quelques avancées notables.

### 3. 1. Critiques sur les types de besoins

Tout d'abord, bien d'autres auteurs se sont essayés sur des listes de besoins. Mentionnons simplement ici les travaux d'Alderfer et de McClelland.

C. Alderfer (1972) est connu pour sa théorie SRP (Subsistance Relations Progression). Acceptant la hiérarchisation des besoins (existence, sociabilité, croissance), il la traduit selon un double processus :

- celui d'une élévation normale dans la structure des besoins, à mesure que les besoins de base sont assouvis (processus d'assouvissement et de progression) ;
- celui d'un possible retour en arrière, si une personne est frustrée dans ses efforts pour satisfaire son envie de progression (processus de frustration et de régression) ; par exemple, elle peut revenir à des besoins relationnels et, si problèmes, à des besoins de pure subsistance<sup>10</sup>.

Divers auteurs, dont Ronen et al. (1979), ont souligné les similitudes entre les théories de Maslow, d'Alderfer et d'Herzberg. On peut traduire cela dans le tableau ci-après.

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>
<i>Actualisation de soi</i>	<i>Besoins de croissance</i>	<i>Facteurs de motivation</i>
<i>Estime de soi</i>		
<i>Besoins sociaux et d'appartenance</i>	<i>Besoins de sociabilité</i>	
<i>Besoins de sécurité</i>	<i>Besoins d'existence</i>	<i>Facteurs d'hygiène</i>
<i>Besoins physiologiques</i>		

<sup>1010</sup> Aujourd'hui, on pourrait l'illustrer par certains comportements d'addiction (de nature relationnelle ou même alimentaire).

De son côté, McClelland est l'auteur d'une théorie des besoins d'accomplissement, d'appartenance et de pouvoir (1961). D'un point de vue social, l'homme est habité par trois sortes de besoins :

- le besoin d'appartenance ("need for affiliation") traduit l'envie de relations interpersonnelles étroites et amicales ;
- le besoin de pouvoir ("need for power") vise à obtenir des autres qu'ils se conduisent différemment de ce qu'ils auraient fait sans notre action personnelle ; il correspond au fait d'avoir de l'influence sur les opinions et les comportements d'autrui ;
- le besoin d'accomplissement ("need for achievement") caractérise une poussée vers l'excellence, une volonté de réussir et de réaliser les objectifs qu'on s'est donnés.

Comme on le voit, il s'agit d'une variation sur les besoins supérieurs de Maslow. D'après McClelland, la motivation d'un individu est proportionnelle à la force de son désir, qui est soit d'accomplir quelque chose en fonction d'un modèle d'excellence, soit de l'emporter sur des concurrents. Les individus hautement performants aiment se fixer leurs propres buts. Ils évitent de les choisir inaccessibles, et optent pour le plus difficile de ce dont ils pensent raisonnablement venir à bout. Ils préfèrent les tâches qui leur offrent des récompenses qu'il leur est possible d'évaluer.

### *3. 2. Critiques sur la source inconsciente des besoins*

Chez Maslow ou Herzberg, les besoins sont explicites ou du moins accessibles à la conscience. Pourtant, l'un et l'autre ont goûté à la psychanalyse et connu les hypothèses du béhaviorisme américain. Ils s'en servent d'ailleurs dans les discussions qu'ils proposent autour de leur modèle de référence.

En fait, les béhavioristes et les psychanalystes s'opposent à une version réfléchie des besoins :

- les premiers soulignent l'importance du fortuit dans l'étayage des comportements. Les conditionnements naissent d'objets ou de situations qui viennent renforcer ou éteindre certains comportements, par association contingente à des besoins plus profonds. Dès lors, ce qui active concrètement les motivations n'a pas toujours un rapport immédiat (ou évident) avec les besoins fondamentaux. La faim (qui est un besoin de base) ne dit rien de ce qu'on aime manger (par conditionnement alimentaire). A contrario, des facteurs génétiques latents peuvent être invoqués pour expliquer des conduites que les gens jouent à rationaliser (Wright, 1995).
- les psychanalystes mettent l'accent sur le désir producteur de sens. Ils décrivent des écarts entre les besoins (qui correspondent à des "manques" reliés aux états ou aux processus corporels) et les désirs (que chaque su-

jet<sup>11</sup> construit à travers une interprétation subjective des signifiants<sup>12</sup> du besoin). De la sorte, chacun parle de désirs (dont il n'a pas forcément conscience) tout en jouant à répondre à des besoins (dont il n'a qu'une image imprécise, indirecte et décalée).

Paradoxalement, Maslow et Herzberg se situent dans un entre-deux. Sans aller jusqu'à une vision pulsionnelle des besoins (avec ses effets projectifs, sa rivalité mimétique ou ses désirs inconscients), ils ne partagent pas, pour autant, la version exclusivement logique et calculée de certains modèles d'objectifs<sup>13</sup>. Maslow surtout a conscience du caractère complexe et fluctuant des implications humaines.

### *3.3. Critiques sur le jeu social des besoins*

Comme Maslow et Herzberg, beaucoup de chercheurs ont expliqué l'action individuelle par d'autres besoins que l'intérêt matériel (par exemple, à travers l'identification sociale, les appartenances collectives ou la logique du don et du contre-don). D'autres ont mis l'accent sur le contexte social<sup>14</sup> et la contingence des formes prises par les besoins.

A cet égard, il existe des modèles plus interactionnels que ceux de nos auteurs. Citons ceux de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1977) et de l'interconstruction des milieux de vie (Curie, Dupuy, 1994).

L'action raisonnée suppose que pour expliquer un comportement, on doit tenir compte de l'attitude de son auteur, mais aussi de normes subjectives interférant avec ses choix. Par exemple, on peut adopter un comportement non parce qu'on le juge efficace pour atteindre son objectif, mais parce que l'entourage (là ou ailleurs) incite à le faire (par pression identitaire ou chantage à la reconnaissance). Cela rejoint les théories de la justification insuffisante. Quand les incitations externes ne suffisent pas à rendre compte d'un comportement, nous le justifions de l'intérieur (Festinger, Carlsmith, 1959) ; à l'inverse, des récompenses inutiles ont un désavantage caché, car les gens peuvent attribuer leur conduite à la récompense et non au plaisir d'agir (Deci, Ryan, 1985).

Au delà, il ne manque pas de thèses pour montrer combien nous pouvons nier nos mobiles profonds en fonction de notre image sociale. Nous remodelons sans cesse notre histoire motivationnelle pour des intérêts immé-

---

<sup>11</sup> Selon les cas, il s'agit du sujet courant (le moi conscient) ou du "sujet du désir" (l'inconscient organisé).

<sup>12</sup> Ce qui, concrètement, prend la forme du besoin.

<sup>13</sup> Le calcul n'est qu'une partie du processus. Parfois, comme chez Francès (1987), le raisonnement tient compte des distinctions d'Herzberg. "Quelle que soit la source de la motivation, son pouvoir mobilisateur vient de la liaison instrumentale entre la performance et le résultat. Cette liaison doit être clairement perçue par un travailleur. Il doit percevoir que le résultat est au prix de la performance. Tout avantage simplement donné par l'organisation rend l'emploi satisfaisant mais non motivant" (cet avantage est de nature extrinsèque, contrairement à la valeur intrinsèque d'une rétribution gagnée).

<sup>14</sup> Une belle illustration est fournie par Bergeron (1986) sur les liens complexes entre sources motivationnelles et système collectif de participation.

diats (Greenwald, 1992).

De leur côté, Curie et Dupuy (1994) jugent qu'un acteur social ne peut être considéré indépendamment de la pluralité de ses appartenances passées, présentes et anticipées. "Le sujet est à tout instant à l'intérieur et à l'extérieur d'une organisation ; il mène une double vie. Dans le cadre d'une organisation particulière, les stratégies de retrait, de conflit ou de participation qu'il adopte dépendent non seulement des caractéristiques de cette organisation et des rapports sociaux qui s'y nouent, mais aussi de ses propres pré-occupations et post-occupations et des délibérations qu'il mène sur les valeurs contraires qu'elles impliquent. Ces stratégies composent un processus de co-gestion des interdépendances des milieux de vie".

Ces points de vue en situation ne mettent pas en cause l'intérêt de distinguer les besoins. Ils en critiquent l'universalisation arbitraire, là où les choix des individus dépendent de leur environnement et des représentations dans lesquelles ils fonctionnent<sup>15</sup>, à commencer par des logiques de comparaison interpersonnelle et de rivalité. On est loin du modèle psychologique de l'économie libérale, qui met en scène un homme prétendu sans contexte, mais sur lequel il prélève les preuves statistiques du conditionnement qu'il a déjà réalisé.

Quand on lit les sociologues de l'engagement (comme Pizzorno, 1990), on s'aperçoit qu'aucune théorie de l'action rationnelle n'explique l'inscription des comportements dans la durée. Pourquoi des individus s'engagent de façon durable dans un mouvement collectif, même si leurs intérêts changent ? Le plus souvent, c'est à cause du besoin de constance identitaire. Or une bonne partie de l'identité est définie par la reconnaissance d'autrui (par les intentions et les qualités que les autres nous attribuent). D'où l'importance des besoins intermédiaires, de ceux qui, selon les modèles de Maslow et d'Herzberg, se situeraient entre l'absolu de la réalisation personnelle et l'animalité des besoins physiologiques. Les gens n'agissent pas que pour obtenir des avantages personnels. Ils participent à l'action collective pour "disposer d'un cercle permanent de reconnaissance qui partage leurs valeurs", rend constante leur image d'eux-mêmes et contribue à rendre commune leur définition de la réalité.

Dans un modèle interactionniste, on n'envisage plus les comportements comme une addition de déterminants dont il faudrait débrouiller les parts respectives. Les conduites sont des combinaisons individuelles de poten-

---

<sup>15</sup> Cette approche est ancienne. L'individu pense et réagit, dans une large mesure, comme les membres de son groupe et de sa classe sociale. Des travaux tels que Chapman (1939), Lewin (1944) et Robaye (1957) montrent que le groupe auquel appartient l'individu détermine son "niveau d'expectation" (ce à quoi il s'attend) et son "niveau d'aspiration" (ce vers quoi il tend). Les normes et valeurs des groupes extérieurs auxquels il espère appartenir peuvent lui servir aussi de référence. Pour Kelley (1952), les groupes de référence servent à fixer des critères d'évaluation (de jugement) et des critères d'orientation (de buts, de valeurs). La première fonction est comparative (construction des perceptions), la seconde est normative (gestation des motivations). Perceptions et motivations se conditionnent donc réciproquement.

tialités, avec des contraintes historiques et locales plus ou moins fortes. Les régularités observables suggèrent simplement qu'il y a certaines constances dans les relations entre les individus et leur milieu (Bril, Lehalle, 1988). Sinon, les motivations bougent avec les représentations, sans être bloqués par les besoins auxquels on peut néanmoins les relier (Tapia, 1991).

\* \* \*

Malgré leurs excès idéologiques, Maslow et Herzberg sont attachants parce qu'ils ont essayé de construire une dynamique motivationnelle. Ils ne sont pas restés confinés dans une vision analytique. Leur modélisation s'appuie sur une double mouvement :

- de régulation (entre les besoins),
- d'évolution (dans une perspective de développement des personnes y compris dans les milieux professionnels).

A leur façon, ils ont contribué à répondre au dilemme<sup>16</sup> de la psychologie appliquée (Parot, 2000). Tout en contribuant aux apports fondamentalistes, ils ont aussi voulu être des soigneurs d'âmes, en se tournant vers le développement des individus au sein des organisations. Ces intentions les rapprochent des psychologues cliniciens et de ceux dont le souci principal est la relation d'aide.

## Bibliographie

Adams J. S., "Toward an understanding of inequity", *J. of Abnormal and Social Psychology*, 1963, n° 67, pp 422-436.

Ajzen I, Fishbein M., "Attitude behavior relations : a theoretical analysis and review of empirical research", *Psychological Bulletin*, 84, 1977.

Ajzen I, Fishbein M., *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1980.

Alderfer C., *Existence, relatedness and growth, human needs in organizational settings*, New York, Free Press, 1972.

Bergeron J. L., "Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail", in C. Benabou, H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986.

Bril B., Lehalle H., (*Le développement psychologique est-il universel ?*, Paris PUF, 1988), cités par C. Camilleri, G. Vinsonneau, *Psychologie et culture : concepts et méthodes*, Paris, Armand Colin, 1996.

---

<sup>16</sup> Ce qui est le plus "vrai" tend à réduire la psychologie à du biologique. Ce qui est le plus "pratique" s'éloigne des critères traditionnels de vérité.

Burkard Sievers B., "La motivation, un ersatz de significations", In J. F. Chanlat éd., *L'individu dans l'organisation*, Paris, Eska, 1990.

Campbell J. P., Pritchard R. D., "Motivation theory in industrial and organizational psychology", In Dunnette, *Industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

Chapman D., Volkman J., "A social determinant of the level of aspiration", *J. of abnormal and social psychology*, XXXIV, 1939.

Curie J., Dupuy R., "Acteurs en organisations ou l'interconstruction des milieux de vie", in Louche C. dir., *Individu et organisations*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994.

Enriquez E., "L'individu pris au piège de la structure stratégique", *Connexions*, 54, pp. 145-161, 1989.

Deci E., Ryan R., *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum, 1985.

Festinger L., Carlsmith J. M., "Cognitive consequences of forced compliance", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58, 1959.

Francès R., "La motivation au travail", in C. Lévy-Leboyer, J.-C. Sperandio, *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 1987.

French E., "Some characteristics of achievement motivation", *Journal of Experimental Psychology*, n° 50, 1955, pp. 232-236.

Gourdin M.-C., de Ladebat P., "Le management des comportements professionnels", in C. Benabou, H. Abravanel, *Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation*, Montréal, Gaëtan Morin, 1986.

Greenwald A. G., "L'ego totalitaire ou comment chacun fabrique et révisé sa propre histoire", in M. Piolat et al., *Le soi, recherches dans le champ de la cognition sociale*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel, 1992.

Hatchuel A., "Frédéric Taylor, une lecture épistémologique. L'expert, le théoricien, le doctrinaire", in F. Bouilloud, J.-P. Lécuyer, *L'invention de la gestion*, Paris, L'Harmattan, 1994.

Herzberg F., Mausner B., Peterson R. O., Capwell D. F., *Job attitudes, a review of research and opinion*, Pittsburgh, Psychological service of Pittsburgh, 1957.

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The motivation to work*, New York, John Wiley and Sons, 1959.

Herzberg F., *Work and the nature of man*, Cleveland, The World Publishing Company, 1966 (En français, *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME, 1971).

Herzberg F., "One more time : how do you motivate employees" *Harvard Business Review*, 1968 (traduction française : "à la recherche des motivations perdues").

Herzberg F., *Managerial choice. To be efficient and to be human*, Irvin,



Dow Jones, 1976.

Kelley H. H., "Deux fonctions des groupes de référence" (1952), in A. Lévy, *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Bordas, 1962.

Lévy-Leboyer C., *Psychologie des organisations*, Paris, PUF, 1974.

Lévy-Leboyer C., "Satisfaction et motivation : théories de recherche", *Bulletin de Psychologie*, n°33, 1980.

Lewin K., "Level of aspiration", in Hunt éd., *Personality and behavior disorders*, New York, Ronald Press, 1944.

Locke E. A., "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performances*, n° 3, 1968.

Livian Y. F., Louart P., "Le voyage de la culture et de la motivation", in J. Brabet coord., *Repenser la GRH ?*, Paris, Economica, 1993.

Louart P., "Motivation", in Y. Simon, P. Joffre, *Encyclopédie de gestion*, Paris Economica (2<sup>e</sup> édition), 1997.

Louche C., "Les théories de la motivation : diversité et intégration", in Louche C. dir., *Individu et organisations*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994.

McGregor D., *The human side of enterprises*, McGraw-Hill, 1960, trad. J. Ardoino et M. Lobrot, *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars, 1969.

March J. G., Simon H. A., *Les organisations*, Paris, Dunod, 1964 (édit. américaine chez John Wiley ans sons, 1958).

Maslow A. H., "Deprivation, threat and frustration", *Psychological Review*, n° 48, 1941.

Maslow A. H., "Theory of human motivation", *Psychological Review*, n° 80, 1943.

Maslow A. H., *Principles of abnormal psychology. The dynamics of psychic illness*, New York, Harper and Row, 1951.

Maslow A. H., *Motivation and personality*, New York, Harper and Row, 1954.

Maslow A. H., *Religions, values, and peak-experiences*, Columbus, Ohio State University Press, 1964.

Maslow A. H., *Eupsychian management. A journal*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1965.

Maslow A. H., *The farther reaches of Human nature*, New York, The Viking Press, 1971.

Maslow A. H., *Dominance, self-esteem, self-actualization. Germinal papers of A. H. Maslow*, Edited by Richard J. Lowry, Monterey, California, 1973.

Maslow A. H., *Vers une psychologie de l'Etre (Toward a psychology of being)*, Paris, Fayard, 1972 (1968).

McClelland D., Atkinson J., Clark R., Lowell E., *The achievement motive*, New York, Appleton Century Crofts, 1953.

McClelland D., *The achieving society*, Princeton, New Jersey, Van Nostrand-Reinhold, 1961.

Michel S., *Peut-on gérer les motivations ?*, Paris, PUF, 1989.

Mucchielli A., *Les motivations*, Paris, PUF, 1987.

Nuttin J., *Théorie de la motivation humaine*, Paris, PUF, 1980.

Parot F., "La psychologie, les conditions de la survie", in *Qu'est-ce que la société ? Université de tous les savoirs*, Yves Michaud dir., Paris, O. Jacob, 2000.

Pizzorno A., "Considérations sur les théories des mouvements sociaux", *Politix*, n°9, 1990.

Robaye F., *Niveaux d'aspiration et d'expectation*, Paris, PUF, 1957.

Robbins S. P., *Organizational behavior. Concepts, controverses, applications*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall Int. Editions, 1996

Ronen S., Krault A. I., Lingoies J. C., Aranya N. A., "Nonmetric scaling approach to taxonomies of employee work motivation", *Multivariate Behavioral Research*, vol. 14, pp. 387-401.

Sainsaulieu R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Dalloz, 1987.

Tapia C., *Management et sciences humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1991.

Vroom V. H., *Work and motivation*, New York, John Wiley and Sons, 1964.

Wright R., *L'animal moral*, Paris, Michalon, 1995.