

MOTIVATION ET THEORIE DES BESOINS DE McCLELLAND

McClelland distingue trois types de besoins :

- ✎ Le **besoin d'accomplissement**. C'est le désir de mieux faire les choses ou de les faire plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches plus complexes ;

Le succès est important. Mais réussir des tâches trop simples ne sera pas valorisant et en cas de réussite de tâches estimées trop difficiles, c'est la chance qui sera jugée responsable.
- ✎ Le **besoin d'affiliation**. C'est le désir d'établir des relations amicales et chaleureuses, et de les entretenir ; la coopération est préférée à la compétition.
- ✎ Le **besoin de pouvoir**. C'est le désir de dominer les autres, d'influencer leur comportement, d'avoir autorité sur eux. L'objectif peut être le bénéfice personnel ou l'atteinte des objectifs de l'organisation

Selon la théorie de McClelland, ces besoins s'acquièrent avec le temps et l'expérience. Ce sont eux qui motivent la personne et l'on peut relier chacun à une préférence que la personne manifeste face au travail (tableau 1). Si le leader discerne la présence de ces trois besoins chez lui et chez les autres, il peut alors créer un climat de travail propre à satisfaire chaque profil de besoins. Il devient également possible de connaître les besoins à cultiver pour réussir dans tel ou tel type d'emploi. Ainsi, McClelland a voulu déterminer les besoins qu'on doit ressentir pour être un « chef » efficace. Il est arrivé à la conclusion que, pour occuper fructueusement les échelons supérieurs d'une organisation, on doit éprouver à un niveau moyen ou élevé le besoin de pouvoir et, à un moindre degré, le besoin d'affiliation. En effet, un besoin de pouvoir élevé pousse le responsable à influencer les autres et à orienter leur conduite, tandis qu'un besoin d'affiliation faible lui permet de prendre des décisions difficiles, sans se préoccuper outre mesure du jugement des autres.

Tableau 1 : Préférences professionnelles liées à la prédominance d'un des trois besoins

Besoin dominant	Préférences professionnelles	Exemples
Besoin d'accomplissement	Responsabilités personnelles Objectifs stimulants mais réalistes Feed-back sur le rendement	Vendeur à qui l'on propose des objectifs stimulants, assortis de primes de rendement
Besoin d'affiliation	Relations interpersonnelles Possibilités de communiquer	Préposé au service à la clientèle ; membre d'une unité de travail soumise à une prime de rendement collectif
Besoin de pouvoir	Influence sur les autres Attention Reconnaissance	Employé exerçant des responsabilités de supervision ; président d'un groupe de travail ou d'un comité

Source : McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. New\$York : The Free Press