

# Motivation et efficence au travail

Robert Frances

D'après l'auteur, l'étude de la motivation au travail ne peut être séparée de la question d'efficence au travail. L'efficence est la composante comportementale de la motivation. Pour expliquer une baisse de la quantité ou de la qualité de travail chez un individu, on entendra souvent dire "il est démotivé". Beaucoup de dirigeants interprètent une baisse de l'efficence au travail comme une baisse de la motivation. En pratique il peut y avoir des causes techniques ou conjoncturelles autres que celles liées à l'état psychologique de l'individu. Quoiqu'il en soit, il arrive que les entreprises qui constatent des baisses de productivité chez un employé, dans un service ou un atelier, fassent appel à un psychologue. L'ouvrage présente des connaissances théoriques et pratiques (études de cas). Son but est d'aider les psychologues du travail à analyser une situation de démotivation et à en faire un diagnostic psychologique afin de proposer un remède tenant compte des particularités de l'organisation, du service, du personnel en cause. L'analyse d'une situation à problème commence par la recherche d'une définition claire et utilisable du *processus* motivationnel. Il s'agit de donner un modèle simple pour expliquer "*comment* on est motivé". Devant un constat de faible motivation, on cherchera ensuite quelles sont les composantes de la motivation qui sont faibles ou qui ont faibli. Cela passe par l'analyse des *contenus* possibles de la motivation, c'est-à-dire "*par quoi* on est motivé". Des interventions, telles que *l'enrichissement des tâches*, sont alors envisageables. Ces interventions, pour être efficaces, doivent tenir compte de certains facteurs susceptibles d'agir sur la motivation. Il s'agit essentiellement du *leadership* ou type de commandement, de la *participation* et de la *rémunération*.

## 1 Place de la motivation en psychologie du travail.

Dans cette partie la motivation est introduite comme un facteur permettant d'expliquer les conduites de travail. Une définition de la motivation est précisée et permet de bien la distinguer de la satisfaction, autre facteur explicatif possible des conduites de travail. Cette définition aboutit sur des mesures subjectives de la motivation que l'on cherche à valider de manière objective. La performance ou la productivité apparaît comme le critère objectif le plus naturel mais il n'y a toutefois pas de liens de cause à effet simple entre motivation et performance. Les liens entre ces deux notions sont précisés.

### **Motivation et satisfaction.**

Une des questions qui se pose en psychologie du travail est "pourquoi les gens travaillent-ils?". Deux axes principaux sont envisagés par les psychologues pour expliquer les conduites de travail: la motivation et la satisfaction, qu'il convient de ne pas confondre. Dans un premier temps on peut définir la motivation au travail comme l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente. Les valences attribuées aux attentes sont subjectives. Elles peuvent différer selon le travailleur et le type d'emploi. Par exemple,

les cadres vont accorder plus d'importance (grande valence) à des attentes du type: plus grande responsabilité dans l'entreprise, utilisation et développement de ses propres capacités alors que l'autorité, le prestige, les contacts sociaux dans l'équipe de travail seront affectés d'une valence plus faible. Dans des emplois moins élevés dans la hiérarchie les attentes affectées d'une grande valence seront plutôt du type intérêt de la tâche, reconnaissance par l'organisation, par le supérieur hiérarchique, un bon salaire etc. Plus précisément, la motivation est donc la somme des attentes affectées de leur valence respective:

$$m = \sum A.V$$

La satisfaction quant à elle, suppose une confrontation des attentes (A) avec les résultats effectivement obtenus (O). L'idée est que plus les attentes (A) dépassent ce qui est obtenu (O) moins la satisfaction est grande. Ce que l'on formule (pour faire plus riche) en:

$$s = 1 - \sum |A - O|.V,$$

sans trop se soucier de la validité algébrique (des modèles plus précis et plus rigoureux sont disponibles dans la littérature). Il apparaît qu'un individu ne peut être satisfait de son travail si toutes les valences V sont petites. Ce qui signifie qu'il n'est motivé par aucun des aspects de son emploi, qu'il n'attend aucun résultat (meilleure rémunération, plus de considération, etc.) en y attachant une grande valence. En revanche, un travailleur peut être motivé sans être satisfait. Si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes, il est insatisfait mais cherche encore à les atteindre car il y attache une grande valence. Il est motivé par eux. Inversement, lorsque des déceptions successives ont érodé les valences, la satisfaction peut être relativement élevée parce que l'on a obtenu ce que l'on attendait mais on n'y tient plus beaucoup car l'on a trop longtemps attendu les résultats enfin atteints. On verra dans un modèle plus précis de la motivation l'importance que peut avoir "l'histoire" des attentes et des valences.

### **Motivation et performance.**

Après une telle définition de la motivation, une question est de savoir comment obtenir une mesure, la plus objective possible, de la motivation. Les termes  $A, V$  sont des estimations subjectives données par le travailleur et non des quantités mesurables objectivement. Dans l'ensemble des travaux sur la motivation, il est courant de relever des critères comportementaux (objectifs) pour valider des mesures déclaratives (subjectives). Les employés sont interrogés à l'aide d'enquêtes, questionnaires, inventaires ou échelles (ex. inventaire des motivations appliqué aux cadres, IMAC, Frances 82). La procédure peut être la suivante: on propose à chaque individu une liste d'aspects, liés à son emploi mais qui ne se réfèrent pas directement au poste occupé. Il s'agira par exemple du salaire, promotion, attitude du supérieur hiérarchique, relations avec les collègues de travail. On demande à l'employé de placer sur une échelle ces aspects selon l'importance qu'il y accorde. On espère de cette façon détecter les attentes auxquelles les sujets sont attachés (i.e. ce par quoi ils sont motivés). Ces scores d'importance sont censés correspondre aux produits  $A.V$ . Des mesures subjectives (déclaratives) de la motivation sont ainsi obtenues. On tente de valider ces mesures en observant par ailleurs certains comportements des employés. Pour la motivation, on s'intéresse à l'efficacité individuelle, i.e. la productivité ou la performance. C'est un critère naturel car le bon sens suggère qu'un individu motivé a plus de chances d'être performant. En fait motivation et performance sont corrélées mais le lien entre ces deux notions n'est pas une relation de cause à effet. On peut être motivé sans être performant. La motivation est un processus qui tend vers

l'accomplissement du travail : on est motivé **pour** faire son travail (alors que l'on est satisfait **de** son emploi). Cependant la performance est déterminée en partie par les capacités individuelles du travailleur. Celles-ci interagissent avec les motivations pour augmenter la performance. D'après certaines expériences de terrain (décrites p. 19), il semblerait que la motivation atténue l'effet des capacités sur la performance. Dans le groupe motivé les "mauvais" réussissent presque aussi bien que les "bons". Dans le groupe non motivé la performance dépend beaucoup plus des capacités individuelles. Une expérience du même type semble montrer qu'au cours d'une phase d'apprentissage, l'introduction d'une motivation sous forme d'un but précis à atteindre a tendance à détourner l'attention de l'apprenant. Elle doit donc être assez tardive pour permettre une compréhension suffisante de la tâche.

## 2 Théories de la motivation au travail: le processus.

Il s'agit de préciser le modèle introduit dans la partie ???. On distingue deux types de théories de la motivation: les théories de processus et les théories de contenus. Les premières décrivent le processus motivationnel, "comment on est motivé". Les secondes tentent d'expliquer "par quoi on est motivé". Les contenus peuvent varier d'un travailleur à l'autre, d'un emploi à l'autre mais le processus peut s'appliquer à tous les contenus.

### **Théorie EIV.**

Les théories de processus cherchent à préciser comment des variables interagissent pour mobiliser le comportement des travailleurs. Elles ont pour origine les théories générales du comportement (Hull 1952). Elles présentent la motivation comme une force résultant de trois variables.

- L'expectation  $E$  est la relation perçue entre l'effort déployé et la performance accomplie. On l'évalue en répondant plus ou moins positivement à la question "vais-je parvenir à en faire plus (ou pourrai-je faire mieux) si je m'efforce davantage?". Cela revient à se demander si l'effort est payant en terme de performance. L'expectation peut être vue comme le rapport performance sur effort. L'estimation de  $E$  repose sur la confiance que l'on a en ses propres capacités (confiance en soi) mais aussi sur des facteurs externes d'ordre personnel (supérieur hiérarchique trop critique, décourageant), ou d'ordre technique (travail très bureaucratisé où l'effort est stérile).
- L'instrumentalité  $I$  est le rapport attente sur performance. Il s'agit de répondre à la question "vais-je obtenir de mon travail ce que j'en attends si je fais plus ou mieux?". Autrement dit, la performance est-elle payante en terme d'attente? On parle de l'instrumentalité de la performance par rapport à une attente donnée. Par exemple, dans un travail payé à l'heure, le salaire ne dépend pas de la performance. L'instrumentalité de la performance par rapport au salaire sera donc faible. En revanche, elle pourra être grande par rapport à des attentes telles que la reconnaissance, la promotion, etc. Le terme instrumentalité traduit sans doute le fait que l'on cherche à mesurer si la performance est un plus ou moins bon moyen (instrument) pour atteindre un résultat souhaité.
- La valence  $V$  d'une attente est la valeur attribuée par l'individu à un résultat attendu. Il s'agit pour le travailleur de répondre à la question "Quel est le prix pour moi de ce que mon travail actuel peut m'apporter?".

Pour une attente donnée ces trois variables agissent de manière multiplicative. Dès que l'une est faible la motivation pour l'attente est faible. Par exemple, un travailleur peut être démotivé lorsque ses bonnes performances ne sont pas reconnues par un supérieur hiérarchique borné ou malveillant. La faiblesse de l'instrumentalité entraîne alors la faiblesse de la motivation et cela même si l'employé a confiance en ses propres capacités ( $E$  grand) et s'il recherche la reconnaissance ( $V$  grand). De la même manière, il peut avoir confiance en lui ( $E$  grand), estimer qu'une hausse de la performance entraîne une hausse de salaire ( $I$  par rapport au salaire grand) mais être déjà satisfait de son salaire actuel ( $V$  du salaire petit). La motivation peut donc être vue comme la somme sur les attentes ( $A$ ) des produits  $E_A I_A V_A$  liée à une attente.

$$m = \sum_A E_A I_A V_A$$

ou de manière plus générale

$$m = \sum_A f(E_A I_A) V_A .$$

**Les attentes.** Les attentes peuvent être de deux types: les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes internes (sentiment de progrès personnel, fierté d'une réussite, intérêt de la tâche accomplie, valorisation tirée d'une responsabilité assurée). Les premières sont davantage liées à l'instrumentalité de la performance au sens où les motivations pour ce genre de récompenses vont principalement être affectées par des variations de  $I$ . Elles sont parfois régies par des règles strictes. L'avancement à l'ancienneté, par exemple, annule l'instrumentalité de la performance par rapport à la promotion: une augmentation de la performance n'est pas un moyen d'obtenir de l'avancement. Les attentes internes sont davantage liées à  $E$ . Si l'attente est, par exemple, la satisfaction d'avoir réussi un tâche difficile, l'employé peut douter de ses capacités à la réaliser ( $E$  petit) même s'il sait que s'il est performant, il sera content de lui ( $I$  grand). De manière générale, l'instrumentalité de la performance par rapport à une attente va dépendre principalement de la confiance dans l'organisation ("ma performance va-t-elle être reconnue par l'entreprise?"), alors que l'expectation va dépendre plutôt de la confiance en soi. On pourrait évaluer directement le produit  $EI$  (en répondant à la question "est-ce que de plus gros efforts vont me procurer ce que j'attends?") sans passer par la performance. L'intérêt de séparer en  $E$  et  $I$  vient sans doute de ce que certains facteurs vont agir plutôt sur  $E$  et d'autres plutôt sur  $I$  (ex. pour un salaire à l'heure,  $I$  est petit même si  $E$  est grand). Dans la formulation précédente, la motivation repose uniquement sur des attentes futures. Des attentes passées peuvent avoir aussi des effets sur la motivation présente. Trop de déceptions par rapport à une récompense espérée et non reçue peuvent affaiblir l'instrumentalité de la performance. A l'inverse, une récompense trop souvent reçue peut perdre de sa valence. Tout dépend à qui est attribué le succès ou l'échec (voir théorie de l'attribution plus loin). Le modèle peut être complété en introduisant des rétroactions de deux types. La première est une rétroaction effort/récompense qui se base sur "l'histoire des récompenses" obtenues ou non. La deuxième se traduit par un effet sur la valence d'un résultat selon les circonstances de son attribution (succès attribué au hasard ou à la performance individuelle). Elle repose sur "l'histoire d'une valence".

**Les facteurs qui influencent  $E, I, V$ .** Les trois composantes  $E, I, V$  du processus motivationnel sont de nature perceptive. Pour une attente donnée, chaque individu les évalue d'une manière qui lui est propre, subjective. Les facteurs qui peuvent influencer cette perception (et donc la motivation) sont de deux types.

Des facteurs extérieurs, indépendants de l'individu mais caractéristiques de l'organisation ou institution. Par exemple, le caractère privé ou public de l'entreprise va influencer la perception de

l'instrumentalité de la performance par rapport à la rémunération. Les cadres du privé pensent davantage que leur augmentation, promotion dépend de leurs performances. Le système de rémunération (paiement à l'heure ou à la pièce) peut également influencer sur cette perception. Des expériences de terrain ont été faites à ce propos. Des questionnaires sont proposés à des individus. Pour évaluer l'instrumentalité par rapport à la paye le questionnaire sera du type: "ce que je touche chaque semaine dépend plus de ..." avec pour réponses possibles "... de ce que je produis" et un certain nombre d'alternatives touchant à l'ancienneté, le niveau de poste etc. Pour évaluer la valence de la paye, question pourra être: "qu'est-ce qui est le plus important dans mon emploi idéal?". Réponses possibles : "gagner beaucoup d'argent" et d'autres alternatives comme "un emploi stable", "de bons collègues", etc. Pour l'expectation, la question serait plutôt du type "combien de chances avez-vous moyennant un effort de produire assez pour obtenir ...". Ceci peut être fait pour toute attente. Pour calculer un score de motivation, il s'agit donc de commencer par établir une liste d'attentes possibles. Dans ce but, un certain nombre d'individus sont interrogés sur leurs attentes et celles qui apparaissent le plus souvent sont gardées. Un autre échantillon d'individus est ensuite questionné sur chacune des attentes de la liste. De manière générale, un facteur qui influe négativement sur la perception de l'instrumentalité est la perception qu'ont les sujets de "l'incertitude de l'environnement" (manque d'information, incertitude sur la justesse et l'efficacité des décisions). Une grande incertitude démotive, freine la capacité d'engager sa force de travail. Elle va compromettre le lien effort/résultat attendu (i.e. diminuer la quantité  $EI$ ).

Des facteurs individuels vont également influencer la perception de l'instrumentalité et de la valence. Un facteur important est le "lieu de maîtrise" (locus of control). Il s'agit d'une notion propre à la théorie de l'attribution selon laquelle chaque individu aurait une plus ou moins grande tendance à s'attribuer ses succès et à imputer ses échecs à des éléments extérieurs. Le lieu de maîtrise serait le rapport de ces deux tendances. Il tendrait à l'externalité ou l'internalité selon les individus. On parlera d'attribution externe (respectivement interne) si le succès ou l'échec est attribué à des éléments extérieurs (resp. à des éléments individuels). Le lieu de maîtrise va jouer un rôle important sur la perception des composantes  $E, I, V$  car il va permettre au travailleur de diminuer un échec ou d'augmenter l'importance d'un succès. Par exemple, pour un succès dû à un appui extérieur, dans les mêmes conditions, une attribution externe diminuera la valence du résultat alors qu'une attribution interne la maintiendra: "l'appui n'a servi qu'à faire reconnaître les qualités du bénéficiaire".

### **Quelques recherches de validation de la théorie.**

Le modèle multiplicatif  $EIV$  est une conception cognitiviste de la motivation. Des modèles plus simples existent (voir p. 38). Des doutes ont été émis sur la validité de cette théorie et un grand nombre d'études ont été faites à ce propos. La validité est mesurée par le pouvoir prédictif de la théorie. Il s'agit de trouver une mesure objective de la motivation et de la comparer à celle obtenue après évaluation des composantes  $E, I, V$ . La plupart des expériences prennent comme mesure objective de la motivation, la performance et cherche à savoir si elle peut être prédite par la somme des produits  $EIV$ . Dans l'ensemble, les corrélations que l'on calcule entre cette somme et la performance, sont assez faibles mais cela n'est guère surprenant puisque les mesures ne tiennent pas compte des autres facteurs (tels que les capacités) qui peuvent agir sur la performance. L'auteur reste donc assez positif sur les corrélations obtenues. Par ailleurs, une étude semble montrer que parmi les modèles qui considèrent les trois composantes  $E, I, V$ , le meilleur est celui qui consiste à évaluer la motivation comme une somme de produits plutôt que comme une somme de sommes ou autres fonction des composantes. De manière général, il me semble que ces études du pouvoir prédictif par rapport à la performance, ne permettent pas vraiment de conclure quant à la validité

de la théorie *EIV*. L'auteur mentionne une étude où le critère n'est pas la performance mais une décision de travail importante comme le choix d'horaires de travail. L'exemple n'est pas détaillé mais il part sans doute de l'idée que les individus motivés vont avoir tendance à accepter (du moins à ne pas refuser) un certain type d'horaires. Sur le même principe, on peut envisager pour mesurer "objectivement" la motivation des étudiants de trouver d'autres critères comportementaux. Par exemple, leur participation en cours, leur ponctualité, etc. On pourrait demander aux étudiants: "seriez-vous prêts à arriver cinq minutes en avance?" avec pour réponses possibles: oui, non, peut-être (moyennant compensations, accepte d'en discuter). Les réponses donneraient une mesure de leur motivation. On évaluerait d'autre part les composantes *E, I, V* et en déduirait des valeurs calculées de la motivation selon le modèle *EIV*. La théorie est validée si le calcul par *EIV* colle avec le critère comportemental qui paraît raisonnable même si des facteurs extérieurs peuvent entrer en ligne de compte (Eviter par exemple de faire le test un jour de grève dans les transports).

### 3 Théories de la motivation au travail: les contenus.

C'est une théorie de la motivation plus ancienne que la théorie de processus. Elle cherche à inventorier les diverses attentes qui peuvent mobiliser les travailleurs. Elle cherche à préciser ce par quoi on est motivé alors que la théorie de processus consistait à expliquer comment on est motivé. Dans le langage courant le terme motivation regroupe en fait un ensemble de contenus. La question "êtes-vous motivés par votre travail?" sous-entend "y-a-t-il un aspect de votre emploi auquel vous tenez, qui a de l'importance pour vous?". Les thèmes de réponses (les contenus) à cette question ont été inventoriés, classés par ordre d'importance selon différentes théories (que l'on cherche à valider par des mesures de performances). De manière générale, les individus sont motivés par des besoins qu'ils cherchent à satisfaire.

- **La théorie hiérarchique des besoins fondamentaux de Maslow (1954) (cf p. 46).**  
Elle porte sur les relations entre personnalité et motivation. Selon Maslow, une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie de besoins qui compte six niveaux:
  - Besoins physiologiques, correspondant tous à des manques de l'organisme (alimentation, sexualité, etc).
  - Besoins de sécurité. Recherche d'un environnement sain, stable, ordonné et prédictible, excluants les dangers et les changements.
  - Besoins d'appartenance et d'amour concernant le partenaire, les amis, la communauté ethnique ou culturelle, tendance grégaire ou groupale, ou centrée sur la famille.
  - Besoins d'estime de soi et par les autres. Recherche de la réussite, du statut. L'attribut "méritée" est nécessaire pour que l'estime soit vraiment satisfaite.
  - Réalisation de soi, des ses capacités, de ses idées et idéaux.
  - Besoins de savoir et de comprendre. Goût du mystère et de l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie, du déjà vu.

A ces six niveaux Maslow ajoute le besoin esthétique qui est bien dans l'esprit hiérarchique de sa théorie mais non utilise dans ses applications. Cet esprit consiste à dire que lorsque les besoins d'un niveau sont satisfaits, éventuellement de manière incomplète ou temporaire, les individus sont sensibilisés à des besoins de niveau supérieur. Ces derniers deviennent

importants et acquièrent un pouvoir mobilisateur d'autant plus grand que ces besoins sont satisfaits de manière très variable. Cela ne signifie pas que les besoins des niveaux inférieurs disparaissent dès qu'un besoin de niveau supérieur émerge. Lorsqu'un besoin est satisfait (de manière constante), il entraîne l'émergence d'un besoin supérieur dans la hiérarchie et perd de l'importance aux yeux du travailleur, au profit du nouveau besoin. Par exemple, un individu qui s'estime bien payé recherchera davantage la reconnaissance qu'une augmentation. S'il n'en obtient pas assez dans son travail, il pourra pourtant continuer à réclamer des augmentations en guise de compensation mais leur pouvoir mobilisateur sera moindre. Dans certaines circonstances, les besoins satisfaits conservent un tel pouvoir. Ainsi, un cadre supérieur au chômage se mettra au bout d'un délai plus ou moins long à chercher un travail simplement rémunérateur tout en souhaitant un autre à la fois rémunérateur et gratifiant à d'autres égards.

- **Implication dans l'emploi (job involvement) et implication personnelle (cf p. 49).** C'est le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi et le souhait de la réussite de l'organisation. Elle conduit à un besoin de s'accomplir dans le travail et d'y actualiser ses capacités. Toutefois, les effets de l'implication sur l'efficacité peuvent être limités par l'organisation même. Des tâches trop fixées ne favorisent pas la créativité des individus qui se sentent impliqués. De même lorsque le rythme de travail est imposé, il n'y a pas de place pour les variations individuelles dues à une plus ou moins grande implication. L'implication a un effet d'autant plus grand sur la performance que le travailleur est autonome et a un rythme libre. Une notion voisine de l'implication, encore liée au travail est l'engagement dans l'entreprise (commitment). Il s'agit du besoin d'accomplir les buts de l'entreprise que le travailleur identifie plus ou moins à ses buts personnels. Il est d'autant plus grand que l'individu accepte, intériorise les buts et valeurs de l'entreprise et estime que son rôle est de contribuer à ces buts indépendamment de ses objectifs personnels. Il peut y avoir conflit entre buts de l'organisation et buts personnels. Ce qui conduit le travailleur à accepter un sacrifice momentané de ses propres attentes. Dans ce cas l'effet de l'engagement serait de maintenir la motivation du travailleur lorsque les buts personnels ne sont pas satisfaits (momentanément) par l'organisation (ex. retard, iniquité des primes, promotions).
- **Besoin de réussite (need for Achievement. cf p. 52).** C'est une motivation voisine de l'implication mais plus personnelle, c'est-à-dire plus indépendante des situations concrètes de travail. Ce besoin est activé dans les situations de travail où les tâches sont pressenties comme indicatrices des capacités du sujet. Son effet sur la performance est d'autant plus important que les tâches sont variées, autonomes, avec feedback, etc. Ce phénomène peut s'interpréter de la manière suivante: un score élevé en besoin de réussite (il existe des tests permettant de le mesurer comme un trait de personnalité) se retrouve chez des individus pour lesquels la performance est une attente (un but en soi), ayant une forte valence. Cette attente va entraîner une hausse de la performance si l'instrumentalité de la performance est élevée, c'est-à-dire si l'individu travaille dans un milieu qui reconnaît sa performance (feedback) et où elle peut se développer (autonomie, variété, etc.). Plus précisément, certains auteurs découpent le besoin de réussite en trois composantes:
  - besoin de bien faire (besoin de travailler)
  - besoin de maîtriser des tâches nouvelles.
  - compétitivité, désir de surpasser les autres.

Ces composantes se combinent différemment et peuvent avoir des effets très divers. Une étude est présentée dans laquelle des individus sont soumis à un travail monotone et peu enrichissant. Pour les individus qui ont un *besoin de bien faire* élevé, la performance va baisser moins vite dans le temps alors que chez ceux qui ont un *besoin de maîtriser des tâches nouvelles* élevé, la performance va diminuer plus rapidement.

- **Besoins d'ordre supérieur en matière de travail (cf p. 56).** Il s'agit de la plus ou moins grande importance que les individus accordent à certains attributs des tâches, tels que la variété, l'autonomie, etc. ou à leur développement personnel, leur indépendance de pensée et d'action dans le travail. Alors que le besoin de réussite dénote une valence élevée de la performance, ces besoins témoignent seulement d'un goût pour les tâches variées, autonomes, etc. Si les tâches ont de tels attributs, les individus ayant des *besoins d'ordre supérieur développés seront plus satisfaits mais leur performance n'augmentera pas forcément. En revanche, si les individus ont en plus un fort besoin de réussite, ces mêmes attributs des tâches vont les inciter à l'efficacité.*

## 4 La théorie d' Herzberg et l'enrichissement des tâches.

*Nous avons vu dans ce qui précède que les attributs des tâches tels que la variété, l'autonomie, etc. n'entraînent pas systématiquement une hausse de la performance s'ils sont des caractéristiques **données** de l'emploi. En revanche, s'ils sont **proposés** aux travailleurs comme des améliorations possibles de leur travail et si on leur donne les moyens et la liberté de les atteindre, ces mêmes attributs seront perçus comme des attentes souhaitées. Leur instrumentalité va augmenter du fait que l'organisation donne aux travailleurs la possibilité de les mettre en place et ils vont inciter à l'efficacité. C'est le principe de l'enrichissement des tâches. Ce principe utilise la théorie de Herzberg. A l'origine, elle consiste à inventorier les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction dans le travail. On distingue les facteurs intrinsèques (à l'emploi) appelés aussi motivateurs (accomplissements, estime de soi, travail proprement dit, responsabilité, avancement, etc.) et les facteurs extrinsèques appelés aussi facteurs d'hygiène ou d'ambiance (politique et administration de l'entreprise, rémunération, conditions de travail). Les premiers entraînent plus souvent de la satisfaction que de l'insatisfaction alors que les seconds sont davantage à l'origine d'insatisfactions. L'idée, pour appliquer cette théorie à la motivation est de considérer que les facteurs générant de la satisfaction correspondent à des attentes ayant une grande valence. Un individu va accorder beaucoup d'importance à un facteur qui lui procure de la satisfaction. En pratique, on ne retient que les facteurs intrinsèques. Les autres peuvent aussi entraîner de la satisfaction mais l'enrichissement des tâches pour ceux-ci est plus délicat à gérer (voir par exemple les effets pervers des systèmes de primes qui ne sont pas toujours perçus comme des récompenses et peuvent entraîner de la compétitivité, méfiance, etc.). L'enrichissement des tâches ne consiste donc pas simplement à rendre le travail plus varié, plus autonome, etc.. Il n'est pas une restructuration imposée mais proposée avec possibilité pour le travailleur de ne pas l'adopter. Il peut y avoir, par exemple, des résistances chez les anciens. Les mesures prises doivent l'être avec l'accord et mieux, avec la participation des travailleurs. De cette manière, les travailleurs sont responsabilisés. La routine fait place à l'initiative. Les attentes qui correspondent aux facteurs intrinsèques peuvent varier selon les individus et avoir des valences très différentes. Aussi, dans l'ensemble l'enrichissement des tâches n'a qu'un effet limité sur la performance. Elle augmente de dix à vingt pourcents. De plus l'enrichissement des tâches*

*n'est pas apprécié par tous les personnels (en particulier ceux pour lesquels l'autonomie, la variété, la participation, l'initiative etc. n'ont pas une grande valence) ni par tous les syndicats parce-qu'il conduit à des emplois plus fatiguants (du fait de l'augmentation du rythme de travail qui découle d'une plus grande motivation) ou par idéologie.*

**5 Leadership, motivation et efficience.**

**6 Participation et efficience.**

**7 Rémunération et efficience: l'apport des enquêtes de terrain.**

**8 Les théories de la relation rémunération/performance.**