

SATISFACTION, MOTIVATION ET PERFORMANCE AU TRAVAIL

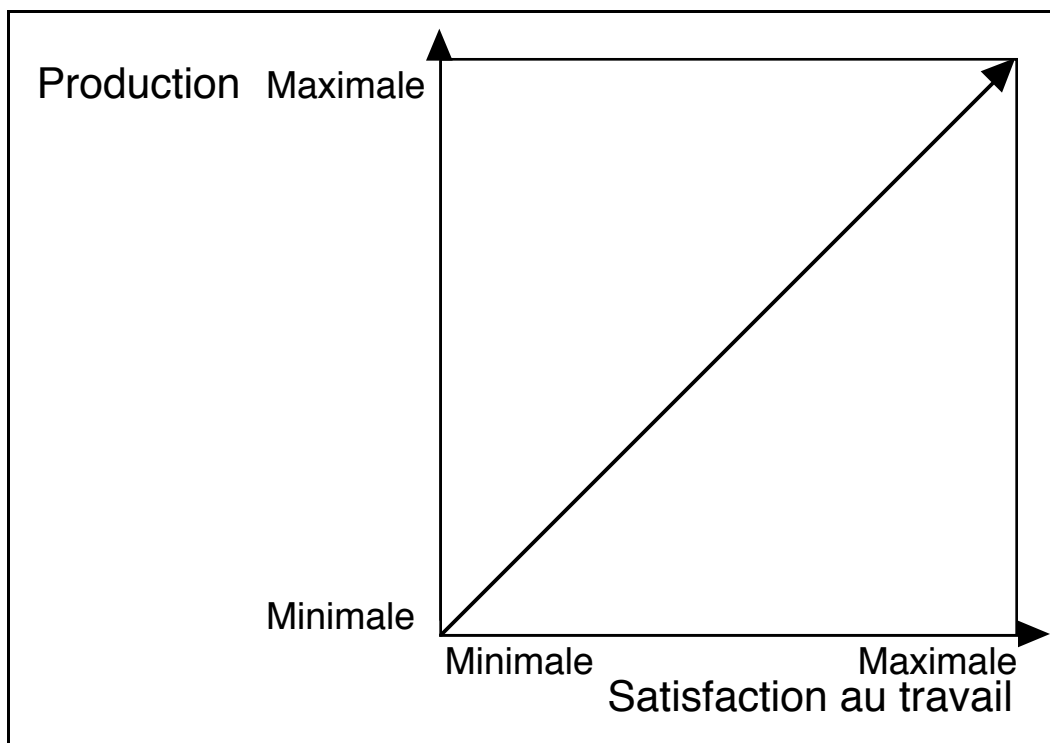
par Louis Bergeron

Introduction

On confond souvent la satisfaction et la motivation au travail ou encore, on prend pour acquis qu'un employé satisfait fournira une bonne performance. En utilisant une approche pragmatique et non humaniste, le présent article vise à définir les trois éléments contenus dans son titre, afin de dissiper une certaine confusion.

Satisfaction au travail

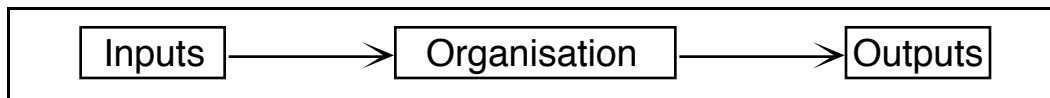
Il existe une multitude de recherches sur ce sujet. On a longtemps pensé, et malheureusement beaucoup le croient encore, que la satisfaction au travail entraîne obligatoirement la performance. Conséquemment, en rendant les employés heureux, les profits de l'entreprise devaient s'accroître. Ce type de raisonnement pêche en tentant de trop rationaliser le comportement des gens au travail. Entre autres, les partisans de l'école des relations humaines proposent généralement un modèle, où la production augmente avec le niveau de satisfaction.



La satisfaction au travail peut se définir comme un état d'esprit face à chacune des dimensions qui compose celui-ci et relativement à ce dernier pris comme un tout.

Elle est définie par Dion¹, comme un: «État affectif résultant de la concordance entre ce qu'un individu s'attend de recevoir de son travail – contenu de la tâche, relations de travail, salaire, occasions de promotion et toute autre condition de travail – et l'évaluation de ce qu'il en reçoit effectivement.»

À partir du modèle suivant, on identifie ce qu'un individu donne à une organisation comme des inputs et ce qu'il reçoit de celle-ci comme des outputs.



Cela permet de construire le tableau suivant pour visualiser la définition précédente de la satisfaction au travail. Dans celui-ci, O' et O désignent respectivement les attentes de l'individu et l'évaluation de ce qu'il reçoit effectivement.

Satisfait	$O \geq O'$
Insatisfait	$O < O'$

Cependant, cette façon de voir les choses fait abstraction de la réalité. En effet, elle ne tient pas compte des inputs de l'individu, c'est-à-dire de son expérience, de sa scolarité, de ses efforts physiques et mentaux, de ses heures de travail, etc. On doit donc définir plus précisément la satisfaction au travail comme suit:

Satisfait	$O/I \geq O'/I'$
Insatisfait	$O/I < O'/I'$

La variable O/I ne représente pas une valeur réelle, mesurée selon des critères scientifiques, mais plutôt une impression de l'individu. Elle se situe donc au même niveau que O'/I'. La personne concernée compare donc deux impressions qu'elle possède face à son travail. La première se situe a priori (O'/I') et la seconde évolue constamment avec l'acquisition d'expériences dans son travail actuel (O/I).

¹ Dion, Gérard, **Dictionnaire canadien des relations du travail**, 2^e édition, Ste-Foy, PUL, 1986.

En tenant compte de l'entourage de la personne portant le jugement, le modèle passera à un niveau explicatif plus étendu. En effet, celle-ci est en mesure de comparer son ratio O/I , avec celui de quiconque dans la société qu'elle connaît directement ou indirectement. Évidemment, elle examinera particulièrement les membres de son organisation, au sujet desquels elle est susceptible de posséder des informations spécifiques. Elle peut aussi tenir compte des postes occupés précédemment. On en arrive donc à ce qui suit.

Satisfait	$O/I \geq O_j/I_j$
Insatisfait	$O/I < O_j/I_j$
$j = 1$ à n où « n » désigne les personnes auxquelles l'individu peut se comparer y compris lui-même dans des postes précédents.	

Donc, une personne satisfaite, en référant uniquement à ses attentes ($O/I \geq O'/I'$), deviendra insatisfaite en constatant que d'autres se trouvent en meilleure position qu'elle ($O/I < O_j/I_j$). L'inverse représente une autre possibilité. L'individu peut voir que ses attentes dépassent la réalité, telle qu'il la perçoit en examinant les autres. En conclusion, on en arrive à deux définitions de la mesure de satisfaction au travail.

Degré de satisfaction au travail sans tenir compte des autres O/I par rapport à O'/I'	Degré de satisfaction au travail en tenant compte des autres O/I par rapport à O_j/I_j
--	---

En réfléchissant, on constate que la première définition est purement académique, puisque l'individu, pour construire le ratio O'/I' , s'est servi des différentes mesures O_j/I_j prises pendant sa vie. Cette première définition pourrait convenir pour une personne dans son premier poste et ce, dans des conditions très particulières. Nous retiendrons donc uniquement la deuxième définition de la mesure de satisfaction au travail.

Motivation au travail

En termes simples, la motivation au travail peut se définir comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tels qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie. Une distinction fondamentale existe donc entre la motivation et la satisfaction. Le tableau qui suit aidera à la saisir². On s'en servira pour identifier les différentes personnes qui composent une organisation.

		Grille de motivation-satisfaction au travail				
Niveau de satisfaction	5	Exploiteur Heureux				Producteur Heureux
	4					
	3					
	2					
	1	Exploiteur Malheureux				Producteur Malheureux
		1	2	3	4	5
		Niveau de motivation				

² On utilise ici une présentation analogue à celles qu'on retrouve dans certains volumes traitant du leadership dont: Blake, Robert, Mouton, Jane S., **The Managerial Grid III**, Houston, Gulf Publishing Company, 1985; Reddin, William J., **Managerial Effectiveness**, New York, McGraw-Hill, 1970; Blanchard, Kenneth, Zigarmi, Patricia, Zigarmi, Drea, **Leadership and the One Minute Manager**, New York, William Morrow and Company Inc., 1985.

On peut maintenant définir les quatre positions extrêmes de la matrice, en retenant qu'il existe des situations intermédiaires, puisqu'on compte 25 possibilités.

Le «producteur heureux», situé à 5,5, représente une position difficile à atteindre, sauf d'une manière temporaire. En effet, on doit comprendre qu'un état de satisfaction maximal peut causer un relâchement de motivation et réciproquement, un niveau de motivation maximal indique souvent un état d'insatisfaction qu'on espère changer. Cependant, on l'envisagerait bien chez une personne, dont le niveau de maturité lui permet d'accepter les limites de ce qu'elle peut changer.

Le «producteur malheureux», situé à 5,1, représente une situation plus courante. Celui-ci critique souvent, mais accomplit le travail demandé et même plus. Son état permanent d'insatisfaction le poussera généralement à travailler fort pour tenter de le changer. Son perfectionnisme l'amène à toujours vouloir plus. Malgré son caractère difficile, il possède une valeur très supérieure aux types suivants.

L'«exploiteur heureux», situé à 1,5, fait voir à tout le monde combien il est satisfait de son sort au sein de l'organisation. Son travail l'intéresse peu, sauf pour les avantages qu'il peut en tirer. Il exploite ceux qui le paient. Il s'agit du parasitisme poussé au maximum. Il réussit à s'en tirer à l'aide de son attitude positive qui le rend difficile à attaquer, car il sait bien manipuler son entourage.

L'«exploiteur malheureux», situé à 1,1, s'en sort généralement très mal, car non seulement il ne produit rien, mais en plus il critique constamment. Cela le rend très vulnérable aux attaques et sa survie organisationnelle s'avère difficile, même en milieu syndiqué. En effet, son attitude négative l'isole, sauf s'il peut s'associer à d'autres personnes comme lui.

Performance au travail

La performance au travail peut se définir par l'équation suivante, selon une adaptation des travaux de Vroom, Lawler et Porter³.

$$\text{Performance} = (\text{habileté} \times \text{motivation})$$

Comme l'habileté vient à la fois de l'inné (aptitude) et de l'acquis (expérience), on arrive à l'équation suivante, en effectuant le remplacement⁴.

³ Voir entre autres: Vroom, Victor H., **Work and Motivation**, New York, John Wiley & Sons, 1964, page 203, où l'auteur présente l'équation : Performance = f (ability x motivation).

$$\text{Performance} = ((\text{aptitude} \times \text{expérience}) \times \text{motivation})$$

Finalement, on peut ajouter l'environnement pour créer une approche systémique.

$$\text{Performance} = (\text{aptitude} \times \text{expérience} \times \text{motivation}) \\ \text{Environnement}$$

L'aptitude représente le potentiel maximal de l'individu. Il s'agit donc de la capacité innée. En général, elle variera durant la vie selon une courbe, dont les points minimaux se situent à la naissance et à la mort et le sommet à quelque part entre les deux. À long terme, elle constitue le seul élément limitatif de l'équation de performance, d'où la nécessité de l'isoler comme constituante de l'habileté.

Fréquemment, on ne peut connaître son aptitude avant de la tester en pratique. On arrive donc souvent à des situations, où un potentiel énorme demeure inexploité, faute de milieu pour le faire valoir. Cependant, affirmer que n'importe qui peut réussir dans n'importe quoi, s'il le désire, ne correspond nullement à la réalité. Cette utopie sert plus à enrichir ceux qui la proposent que ceux qui y croient.

L'expérience se définit dans le sens courant et usuel. On doit tenir compte non seulement des expériences directement liées au poste actuel, mais aussi de celles moins pertinentes. On peut aussi considérer des activités comme étudier ou élever une famille. En effet, l'occupation humaine apporte toujours quelque chose, quand on prend la peine d'en tirer un enseignement.

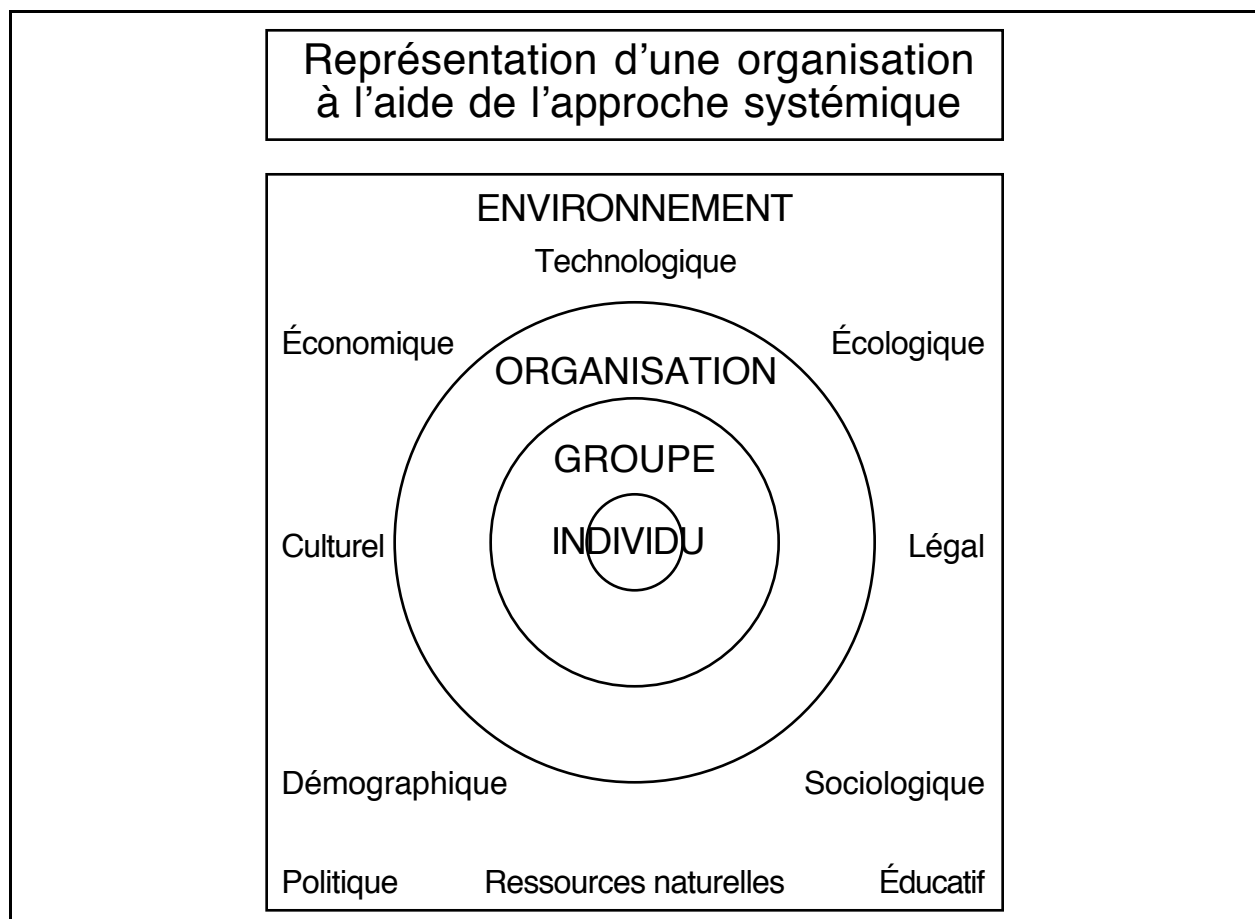
La motivation représente un cas particulier⁵. En effet, de la façon dont on la définit dans ce texte, on peut affirmer que si les deux autres variables ne changent pas, toute augmentation de motivation produira un accroissement de performance. Cependant, on doit apporter quelques précisions.

⁴ Simon, H.A., **Administration et Processus de décision**, Paris, Economica, 1983. Traduction de la 3^e édition de: **Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**, New York, The Free Press, 1976. On retrouve ces trois éléments aux pages 37 et 38 de la version française, si on prend le soin de bien lire le texte. L'auteur les identifie comme limitant la rationalité d'un membre d'une organisation.

⁵ Vroom, Victor H., **Work and Motivation**, New York, John Wiley & Sons, 1964, pages 204 à 209.

Si on réfère aux recherches, une courbe en U inversé représente la relation entre le stress et la performance. Cela signifie que trop d'intensité peut créer une anxiété ou une perte inutile d'énergie. Par contre, pour nous, une motivation optimisée, orientée d'une façon structurée et intelligente vers les objectifs organisationnels, possède la valeur maximale. Il ne s'agit donc pas simplement de dépenser de l'énergie sans direction.

Finalement, l'environnement vient encadrer l'équation de deux manières. Premièrement, il place la performance en perspective. Par exemple, un certain résultat, en période économique difficile, équivaut à un autre en apparence supérieur, obtenu dans des conditions d'expansion. De même, il permet une comparaison avec la concurrence. Deuxièmement, il influence évidemment la performance au travail. Si on se retrouve au sein d'une équipe gagnante, on pourra plus facilement atteindre ses objectifs. Il s'agit entre autres des appuis de son supérieur, de ses collègues et de ses subordonnés.



Pour bien saisir cette notion vitale de performance, le sport professionnel s'avère un terrain idéal. Examinons attentivement ceux qui réussissent relativement aux joueurs marginaux et on comprendra la logique du modèle présenté⁶.

Pour une personne qui se donne la peine d'observer son entourage, les raisons des succès ou des échecs des autres ou d'elle-même s'expliquent aisément. On peut arriver à la même performance de plusieurs manières, mais on doit se rappeler que l'aptitude limitera malheureusement le maximum. Le niveau minimal de performance requis devient donc le critère déterminant pour choisir un secteur d'activités. Cela implique des choix personnels orientés fondamentalement selon cette réalité, si on veut éviter des déceptions.

Aptitude	Motivation	Expérience	Performance
10	10	10	1000
10	6	8	480
6	10	8	480
8	6	10	480
5	10	10	500
10	5	10	500
10	10	5	500

⁶ Voyons un extrait d'une entrevue du légendaire joueur de hockey Maurice Richard: «Je n'étais pas le meilleur joueur de mon époque. J'ai toujours pensé que je n'étais pas le meilleur. Il y avait des manieurs de bâton qui m'étaient supérieurs. Il y avait de bien meilleurs patineurs. Il y en avait des plus gros, des plus rapides. Mais j'avais le cœur. Le cœur de ne jamais accepter d'être battu. Le cœur de toujours vouloir en donner plus. Le cœur d'être le plus fier, le plus honnête...»

Conclusion

Ce texte visait principalement à présenter un modèle systémique de performance au travail, où on identifie clairement l'aptitude, l'expérience et la motivation comme variables déterminantes. Premièrement, on présente l'aptitude comme élément limitatif pour la personne visant une performance maximale. En incluant l'expérience comme deuxième élément, on indique qu'elle puisse compenser pour une aptitude ou une motivation diminuant avec l'âge ou encore que la performance augmentera graduellement, si on maintient les deux autres variables. Troisièmement, la motivation plutôt que la satisfaction constitue le troisième élément. En effet, on tente souvent de convaincre les gestionnaires qu'augmenter la satisfaction au travail de leurs subordonnés équivaut à améliorer leur performance et conséquemment, les profits. Ce type d'enseignement fondé sur des souhaits ne correspond malheureusement pas à la réalité organisationnelle. Finalement, en plaçant l'individu dans un environnement, on concrétise les relations qui existent entre les différents systèmes.