Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail

Daniel Gilibert, Isabelle Gillet, Caroline Perrin

▶ **To cite this version:**

Daniel Gilibert, Isabelle Gillet, Caroline Perrin. Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail. Carriérologie, 2008, 11 (3/4), pp.523-538. hal-00561251

HAL Id: hal-00561251

https://u-bourgogne.hal.science/hal-00561251

Submitted on 27 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les aspects intrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail et leur lien supposé avec la performance au travail.[1]

Daniel GILIBERT, Isabelle GILLET & Caroline PERRIN

Résumé/abstract

Cet article porte sur le lien direct et trop général qu'on serait tenté d'envisager entre motivation au travail et performance. A titre illustratif, des évaluations multidimensionnelles de la motivation (IMTB) et de la satisfaction au travail (JDI), ont été mises en relation avec une variable dichotomique de performance (objectifs atteints *versus* non atteints de 30 commerciaux d'une banque). Les différences observées concernent en fait le degré de démotivation des salariés connus pour ne pas avoir atteints leurs objectifs (alors que leur motivation est tout aussi importante). Ils se montrent par ailleurs moins satisfaits quant au système de promotion et plus satisfaits quant à leur relation avec leurs collègues. Les résultats sont discutés au regard de l'utilisation de des outils de recherche sur le terrain et des risques d'interprétation « psychologisante » qui pourrait être faite des valeurs dégagées de ces outils.

Mots-clefs : motivation, autodétermination, satisfaction au travail, performance, erreur fondamentale d'attribution

Introduction

La dissociation entre caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de la motivation et de la satisfaction

Motivation, satisfaction et comportements productifs

Motivation, satisfaction et comportements de conscience professionnelle et d'entraide.

Méthodologie

Résultats

Conclusion :

Au delà des premiers calculs, les motivations intrinsèques ne sont pas des indicateurs de l'atteinte/nonatteinte d'objectifs annuels de production

La nécessité de considérer les motivations sur la durée et de considérer la spécificité de chaque contexte de travail

Prévenir la démotivation et rester vigilant au management des relations humaines.

Notes

Abstract

Références

1 Nous tenons ici à remercier Olivia Ducomet pour sa contribution au recueil de données.

Introduction

L'objectif de ce travail est de voir, à partir de la littérature existante sur la motivation et la satisfaction, quelles attentes on peut avoir au niveau d'un service quant aux liens pouvant exister entre l'atteinte d'objectifs annuels d'une part et, d'autre part la motivation et la satisfaction des salariés. En effet, on postule souvent que la motivation est déterminante de la réussite dans son travail. Ainsi, la motivation est conçue, par définition, comme un précurseur de l'implication au travail et de l'initiation des comportements productifs. Des méta-analyses récentes rapportent par exemple les liens existant entre motivation et performance que ce soit en termes d'apprentissage chez des enfants (Masgoret & Gardner, 2003) ou de réussite dans la vie professionnelle (Collins, Hanges & Locke, 2004). De la même façon, la satisfaction que l'on trouverait à faire son travail permettrait d'y persévérer et pourrait prédire la performance, notamment lorsque cette satisfaction a trait aux caractéristiques intrinsèques de l'activité. Pourtant, en dépit de l'importance de cette variable dans la qualité de vie des salariés (Faragher, Cass & Cooper, 2005), le lien entre satisfaction et performance fait l'objet de débats (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001 ; Fisher, 2003).

Il s'agit dans notre cas de vérifier le postulat, quasi explicite dans un certain nombre d'écrits[i], selon lequel les salariés les plus motivés et satisfaits des caractéristiques intrinsèques de leur travail sont plus performants. Dans une démarche exploratoire, il a été proposé à une trentaine de commerciaux du secteur bancaire, connus par ailleurs pour avoir ou non atteint leurs objectifs annuels, de remplir un inventaire de motivations. Cet inventaire permet non seulement de dégager un niveau d'autodétermination des conduites mais aussi de repérer différentes dimensions de la motivation (motivations intrinsèques à l'accomplissement de soi dans le travail, à l'acquisition de nouvelles connaissances, au plaisir ressenti, motivations extrinsèques régulées par identification, régulées par introjection ou motivations extrinsèques concernant les avantages sociaux et enfin des mesures d'états de démotivation). Ces commerciaux ont également complété un questionnaire de satisfaction au travail mesurant leur satisfaction globale et leur opinion quant à cinq éléments de satisfaction intrinsèque ou extrinsèque récurrents par rapport au travail (la tâche à réaliser en elle-même, les relations avec les supérieurs hiérarchiques, les relations avec les collègues, leur satisfaction quant au salaire et aux possibilités de promotion).

Afin d'examiner les hypothèses que l'on peut poser sur le rapport entre ces dimensions et la performance, nous rappellerons dans un premier temps les diverses théories de la satisfaction et de la motivation ayant abouti à une dissociation entre composantes intrinsèques et extrinsèques de la motivation et de la satisfaction au travail. Nous préciserons dans un second temps le lien postulé entre les composantes intrinsèques et la performance ou les comportements productifs au travail.

La dissociation entre caractéristiques intrinsèques et extrinsèques de la motivation et de la satisfaction

Un domaine particulièrement fécond dans l'étude de la motivation est celui défriché par les théoriciens de la motivation scolaire (Lieury & Fenouillet, 1996) qui soulignent les vertus de la motivation intrinsèque (liée à une satisfaction personnelle qu'on peut trouver à réaliser une activité) par opposition à une motivation plus extrinsèque ou faiblement autodéterminée (liée à la satisfaction que l'on peut avoir à obtenir une récompense provenant de l'extérieur ou aux conséquences de cette récompense pour l'image de soi et les objectifs personnels). Les motivations intrinsèques ne manquent pas selon eux d'intérêt. En effet, elles semblent associées à la mise en oeuvre spontanée et autodéterminée d'activités d'apprentissage, sans qu'il y ait à user de pressions externes ou à élaborer un système de récompenses extrinsèques.

Toutes aussi séduisantes que paraissent les motivations intrinsèques comparativement à d'autres motivations plus situationnelles, on ne peut pour autant considérer le débat sur leur sujet comme définitivement clos. En effet, jouer sur les motivations extrinsèques (récompenses sous diverses formes, évaluations, comparaisons sociales, sanctions plus ou moins fortes…) n'en est sans doute pas moins efficace en termes d'apprentissage mais requiert une organisation, un contrôle et un temps plus importants (Joule & Beauvois, 1998). Par ailleurs bien que la distinction entre les motivations intrinsèques et les motivations plus extrinsèques paraisse évidente, tout un chacun, enseignant ou manager, sait bien qu'il peut exister des zones de passages entre ces motivations dont ne rend pas compte cette dichotomie entre aspects intrinsèques et extrinsèques. A ce sujet, Deci & Ryan (1985) évoquent par exemple un processus « d'internalisation » lorsque les renforcements reçus importent pour l'image de soi et un processus « d'intégration » lorsque l'individu perçoit les comportements à émettre comme importants en soi du point de vue de ses propres objectifs et valeurs. Ainsi, dans une étude auprès de plus de 400 adultes en formation, Gelpe (2007) constate qu'ils sont d'autant plus motivés intrinsèquement pour la formation professionnelle (accomplissement de soi au

niveau personnel ou professionnel) qu'ils se sentent aussi incités à travailler par les formateurs (source de motivation pourtant extrinsèque). Loin d'être opposées les motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent donc s'entretenir mutuellement. On peut ainsi se demander si une diminution de la motivation intrinsèque des élèves (ou des salariés) ne peut pas être expliquée par une désillusion ou une insatisfaction à l'endroit de l'école (ou de l'entreprise) et de son système de reconnaissance (Cameron & Pierce, 1994). Enfin, la motivation semble bien plus instable qu'on ne l'envisage habituellement et dépend des changements de trajectoire de vie chez l'adolescent ou l'adulte au travail. Comme le fait remarquer Guité (2005) la motivation semble être la conséquence d'un jeu de facteurs trop complexes et dynamiques pour être révélée par des mesures quantitatives ponctuelles et prédéfinies.

Si l'on s'intéresse aux théorisations de la motivation au travail, le premier constat effectué est celui de l'abondance des théories qui tentent de rendre compte de la motivation des employés. De façon assez classique, ces théories sont classées en fonction du « lieu » de la motivation, c'est-à-dire d'origine extrinsèque ou intrinsèque (Lévy-Leboyer, 1998). Les théories de la motivation intrinsèque ont été développées au cours des années 70-80. Cet ensemble de théories compare la motivation à des forces qui incitent à effectuer des activités volontaires; par intérêt pour ces mêmes activités et pour le plaisir et la satisfaction personnelle que l'on en retire (Deci & Ryan, 1971, 1975, 1985). A l'autre extrême la théorie des caractéristiques de l'emploi d'Ackman & Oldham (1975, 1976, 1980) postule que la motivation, la satisfaction, la productivité comme la persistance dans un emploi dépendent du fait que cet emploi permette une certaine autonomie, une activité porteuse de sens (variétés des compétences impliquées, tâche identifiable ayant une utilité), et une perception de son efficacité. La plupart du temps motivation et satisfaction sont intimement liées. Dès la théorie des besoins développée par Maslow (1943), la motivation est envisagée comme provenant de la volonté de satisfaire progressivement un certain nombre de besoins. Ces besoins seraient satisfaits selon un ordre de priorité croissante allant de la satisfaction des besoins purement biologiques (source de motivation la plus extrinsèque), au besoin de sécurité, d'amour, d'estime, jusqu'aux besoins de réalisation de soi (source de motivation la plus intrinsèque). A partir de cette théorie, une autre théorie a été développée en référence directe au monde du travail : la théorie ERG (Existence, Relatedness and Growth ; Aderfer, 1969) ne hiérarchisant pas les besoins comme la précédente mais postulant que chaque besoin peut agir simultanément. La motivation serait donc dépendante de l'intensité du besoin, elle-même liée au degré de satisfaction personnelle. En d'autres termes, plus la personne sera satisfaite, moins le besoin sera intense.

Néanmoins la motivation ne dépend pas exclusivement de l'individu et de ses besoins. Elle peut également dépendre des caractéristiques de l'environnement de travail,

de la nature de l'emploi ou du mode de management des supérieurs et on parlera souvent dans ce cas de sources extrinsèques de motivations (sans exclure que cela puisse favoriser une motivation autodéterminée si l'environnement est favorable au sentiment d'autonomie et de compétence). On compte parmi ces théories, la théorie du renforcement dont la doctrine majeure est la loi d'effet (Thorndike, 1932), ou encore la théorie de l'attente (Vroom, 1964). La théorie du renforcement rappelle que la récompense obtenue dirige généralement le comportement ultérieur, la théorie de l'attente explique quand et pourquoi un comportement se produira en fonction des attentes. Même si les préceptes de la théorie du renforcement trouvent encore leur utilité, la théorie en elle-même est tombée en désuétude auprès des psychologues. La raison principale en est probablement que cette théorie apporte une faible compréhension des processus motivationnels en soi (Locke, 1980). Elle vise simplement à décrire des relations directes entre les récompenses et les comportements. Bien que ces diverses théories voient la motivation selon différentes perspectives, elles ne mènent pas nécessairement à des prédictions différentes concernant les comportements. De plus, certaines de ces théories peuvent être complémentaires, comme par exemple certains aspects de la théorie de l'attente avec ceux de la théorie de l'auto-efficacité qui furent combinés par Locke et Latham (1990).

Les théories les plus récentes sont généralement celles qui correspondent le plus aux centres d'intérêt des chercheurs. Les plus étudiées à l'heure actuelle par les psychologues sont vraisemblablement celles qui décrivent le mieux les processus motivationnels vécus par les individus (la motivation d'origine intrinsèque) mais pas nécessairement celles qui décrivent le mieux le lien entre ces processus motivationnels et les comportements au travail. Dans ce domaine comme dans d'autres domaines de la vie au travail (Esnard, 2007), on constate le passage d'un discours centré sur la prise en compte de variables organisationnelles vers un discours centré sur la prise en compte assez exclusive de variables plus individuelles.

Motivation, satisfaction et comportements productifs

Selon Organ et Konovsky (1989, cité par Lévesque, Blais & Hess (2004a, b), il existerait un lien entre la satisfaction au travail et les comportements productifs[ii], notamment s'il s'agit de comportements discrétionnaires (comportements volontaires de l'employé qui contribuent à la longue au bon fonctionnement de l'organisation sans être pour autant inclus dans la description de tâches de l'employé). L'employé satisfait de sa situation et des relations au travail, chercherait à entretenir une équité par des gestes altruistes et consciencieux. Par contre, si l'employé perçoit négativement sa situation de travail, il recadrerait sa relation avec

l'organisation, en réduisant ses contributions discrétionnaires. Il ne produirait alors que l'effort minimum suffisant pour assurer son emploi et éviter des sanctions. Le lien entre productivité et satisfaction pourrait donc s'expliquer par la qualité de l'échange social (Blau, 1964) entre l'employé et l'organisation.

Certains auteurs (Tang & Ibrahim, 1998), suggèrent que l'employé qui s'engage dans des comportements discrétionnaires serait par définition intrinsèquement motivé, puisque ces comportements vont au-delà du rôle prescrit par l'organisation et ne sont pas formellement reconnus ni récompensés par celle-ci. Ils observent ainsi que la présence d'indices de satisfaction extrinsèque prédit négativement les comportements altruistes au travail. De même d'après Farh, Podsakoff et Organ (1990), ce seraient les caractéristiques du travail correspondant les plus à des besoins individuels (en termes d'autonomie, de variété, d'identification possible à la tâche ainsi que la signification du travail et la qualité du feed-back) qui prédiraient le pourcentage plus élevé de comportements altruistes et consciencieux comparativement à la seule satisfaction générale au travail.

Motivation, satisfaction et comportements de conscience professionnelle et d'entraide.

Pour Levesque, Blais, et Hess (2004a,b) la motivation, notamment lorsqu'elle est autodéterminée, favoriserait la satisfaction et le bien-être au travail. Ainsi le Modèle Motivationnel de l'Epuisement Professionnel (MMEP) postule que les facteurs de l'environnement de travail, notamment les styles de supervision, qui satisfont les besoins personnels d'autonomie, de compétence et d'attachement des employés, favorisent le développement des motivations autodéterminées (ou intrinsèques). À l'inverse, les styles de supervision qui briment ces besoins (style contrôlant, qui met l'accent sur l'incompétence de l'employé ou encore un style « laisser-faire ») conduiraient à des motivations non autodéterminées (extrinsèques).

En termes de conséquences, les motivations non-autodéterminées auraient une répercussion négative sur la qualité de vie au travail de l'employé. L'employé serait ainsi rendu plus vulnérable à l'épuisement professionnel et, par la suite, aux problèmes de santé physique et psychologique. Au contraire, les motivations autodéterminées produiraient un effet positif sur la qualité de vie au travail de l'employé et sur son bien-être en général (par ex., Blais *et al*.,1992; Léveillé, Blais & Hess, 2000, Levesque, Blais & Hess, 2004a). Senécal, Vallerand & Guay (2001) insistent sur l'utilité des motivations autodéterminées au travail et des motivations autodéterminées liées aux activités familiales pour faire face à l'épuisement dû aux perturbations pouvant survenir dans la gestion simultanée de ces activités. On remarquera (ce qui est finalement moins surprenant) que ces motivations au travail sont en

fait favorisées par le soutien apporté par l'employeur et que celles liées aux activités familiales sont quant à elles favorisées par le soutien apporté par le conjoint.

Dans la plupart de ces études, les motivations intrinsèques ou autodéterminées sont toujours appréhendées par opposition à des motivations extrinsèques faiblement autodéterminés et/ou à des états de démotivation (sous forme d'un indice d'autodétermination soustrayant le score des secondes à celui des premières). Outre l'apologie de la motivation intrinsèque et d'une certaine autodétermination des conduites que ces recherches laissent supposer à un lecteur peu averti, on peut s'inquiéter de l'origine des effets observés. Eu égard au mode de calcul de l'indice d'autodétermination, on peut s'interroger sur les effets habituellement présentés. A savoir s'ils proviennent des motivations intrinsèques et/ou bien des motivations extrinsèques et des états de démotivation rapportés ? Par ailleurs les motivations énoncées par les sujets sont-elles de vrais précurseurs des conduites ou de simples ajustements autoperceptifs (les études sur le long terme sont en effet des exceptions) ? On omet trop rapidement que les gens sont loin d'avoir accès aux raisons effectives de leurs comportements. De surcroît, il est pour le moins fréquent que les individus préfèrent voir l'origine de ce qui leur arrive dans des caractéristiques intrinsèques et personnelles plutôt qu'extrinsèques et situationnelles lorsqu'ils sont dans une situation avantageuse (Zukerman, 1979). Dans ce sens, Levesque, Blais, et Hess (2004b) constatent quant à eux que la motivation autodéterminée prédit en partie la satisfaction générale à l'égard de la vie, la satisfaction à l'égard du travail et les comportements discrétionnaires et consciencieux au travail. Afin de pouvoir prédire les différents types de comportements discrétionnaires mesurés, les auteurs sont amenés à différencier les différents types de motivations servant au calcul de l'indice d'autodétermination. Ils constatent que les motivations intrinsèques prédisent effectivement une partie des comportements consciencieux mais aussi que la démotivation personnelle prédit l'absence de ces comportements. De façon bien plus inattendue, une motivation extrinsèque « régulée », l'introjection (renvoyant aux contraintes externes que l'individu s'impose à lui-même), s'avère elle aussi prédictive de ces comportements consciencieux. De façon plus problématique pour les comportements d'aide à l'égard des collègues, ils ne sont prédits que par ce dernier type de motivation extrinsèque. Il semble que les auteurs se soient attardés sur l'effet de cette motivation extrinsèque du fait d'un résultat contraire à leur hypothèse (ces comportements étaient initialement apparus comme négativement reliés à l'indice d'autodétermination utilisé). Le résultat le plus tangible, soutenant leur Modèle Motivationnel, est que le style de supervision du hiérarchique rapporté par l'employé (comme soutenant les besoins d'autonomie, de compétence et d'attachement interpersonnel) est fortement associé à une motivation de type autodéterminé et à une plus grande satisfaction au travail. La satisfaction au travail rend alors particulièrement bien compte du lien entre

style de supervision et qualité de vie générale ressentis par l'employé. Ces auteurs concluent alors à juste titre sur l'importance de prendre en compte les styles de supervision (finalement rarement considérés) ainsi que sur la nécessité de distinguer plus finement les différents types de motivations dans leur rapport avec le bien-être et les attitudes face au travail.

En prenant connaissance des travaux sur l'autodétermination des conduites, exposant la plupart du temps la différence entre motivations intrinsèques et extrinsèques, on est tenté de penser naïvement que plus un salarié serait performant en termes de productivité plus il y aurait de chance qu'il soit en fait motivé par les caractéristiques intrinsèques de son travail ou satisfait de celles-ci. Ainsi, concernant la satisfaction au travail, Fisher (2003) démontre que tout un chacun a tendance à surestimer le lien direct pouvant exister entre l'intérêt d'une personne pour son travail et sa performance au travail[iii].

Néanmoins dans ces travaux et comme le font remarquer les auteurs (Levesque, Blais, et Hess ; 2004b), l'autodétermination des sujets et les conclusions en termes de motivation intrinsèque sont le plus souvent déduites d'un calcul d'indice d'autodétermination (où l'on n'étudie la différence entre d'une part les motivations intrinsèques et, d'autre part, les motivations extrinsèques et les états d'amotivation). Il est donc également possible que les salariés les plus productifs n'attribuent pas nécessairement plus d'importance aux caractéristiques intrinsèques de leur travail mais que, par ailleurs, ils attribuent tout simplement moins d'importance aux caractéristiques extrinsèques ou qu'ils soient tout simplement moins démotivés que les salariés les moins performants.

Méthodologie

Les données ont été recueillies sur la base des réponses de 30 employés d'une banque faisant l'objet d'une évaluation annuelle de leur compétence. Pour le traitement des données les réponses des employés, une fois obtenues individuellement, ont été réparties en deux groupes. Ces groupes ont été constitués sur la base du résultat de leur entretien annuel d'évaluation, avec leur hiérarchique direct quelques semaines plus tôt, concernant leurs performances lors de l'année précédente. Un groupe correspondait à des salariés ayant atteint les objectifs fixés par la direction en termes de contrats. L'autre groupe correspondait à un groupe de salariés n'ayant pas atteint les objectifs.

L'étude était présentée comme une étude sur la satisfaction au travail. Aucune référence n'était faite aux objectifs annuels. Chaque employé remplissait un questionnaire de satisfaction et un de motivation (dans le cadre d'une passation individuelle[iv]).

Le questionnaire de satisfaction est celui de Mogenet (1988) qui est une traduction du Job Descriptive Index de Spector (1985). Il comprend huit items, pour chacune des cinq dimensions de satisfaction, assortis pour chacun d'une échelle de réponse de type likert en

cinq points. Ces dimensions concernent la satisfaction liée au salaire, à la tâche, aux relations avec les collègues, aux relations avec les supérieurs et aux possibilités de promotions. Pour chacune des cinq dimensions un sous-score de satisfaction peut être calculé. La satisfaction sur l'ensemble de ces dimensions étant généralement corrélée (dans notre cas alpha=.69), une moyenne de satisfaction a également été calculée.

Le questionnaire de motivation est l'Inventaire de Motivations au Travail de Blais et collaborateurs (1993), composé de 31 items renvoyant aux différents types de motivation : motivations intrinsèques (à l'accomplissement de soi dans son travail, au développement de connaissances et de compétences nouvelles, à la stimulation et au plaisir liés à l'activité) de motivation extrinsèque régulée par identification et de motivations extrinsèques (régulées par introjection et concernant les avantages financiers et matériels du travail) et enfin des états dits d'amotivation (états de démotivation de source interne liée au sentiment d'inadéquation au poste et de démotivation externe liée à une incompréhension avec la hiérarchie). Les participants devaient y répondre en indiquant leur degré d'accord sur une échelle de type Likert en sept points. Cette échelle donne classiquement lieu au calcul d'un indice d'autodétermination correspondant à 2 fois la moyenne pour les motivations intrinsèques, plus une fois la moyenne des items d'identification, moins la moyenne pour les motivations extrinsèques et régulées par introjection, moins deux fois la moyenne pour les états d'amotivation (Deci & Ryan, 1985).

Résultats

Concernant la mesure de motivation, il apparaît dans les résultats présentés au tableau 1 que les salariés les plus performants ont en moyenne un indice d'autodétermination plus élevé que les salariés les moins performants (comparaison statistique de moyennes par analyse de variance). Ceci laisserait supposer que les salariés les plus autodéterminés dans leurs motivations et intrinsèquement motivés sont effectivement plus performants. Néanmoins une analyse des dimensions constituant l'échelle d'autodétermination montre que les motivations intrinsèques, à elles seules, ne sont en rien liées à la performance (qu'elles aient trait à l'accomplissement de soi, au développement de ses connaissances ou au plaisir que l'on a à faire son travail). La seule variation expliquant l'effet sur l'indice d'autodétermination, provient des réponses aux questions d'amotivation : les salariés qui n'ont pas atteint leurs objectifs, manifestent de façon plus forte un état de démotivation personnelle que cette démotivation ait trait à leur propre sentiment d'incompétence dans le métier ou à leur incompréhension vis-à-vis de la hiérarchie. Il n'apparaît également aucune différence entre les salariés en fonction de leur niveau de performance concernant leur satisfaction globale, ou concernant leur satisfaction intrinsèque

par rapport à la tâche à réaliser dans leur travail (voir tableau 2 ci-après). Les seules différences tangibles concernent l'insatisfaction des salariés les moins performants quant à leurs possibilités de promotion et la satisfaction qu'ils disent trouver dans leurs relations avec leurs collègues.

Tableau 1 :

Moyennes et écarts-type (entre parenthèse) pour les différents aspects de la motivation en fonction de la performance.

	Objectifs non atteints (n=10)	Objectifs atteints (n=20)	Tests Fischer et de Mann-Witney	Probabilités
Motivations intrinsèques	4,09 (0.77)	3,96 (1.41)	F(1,28)=0,27 Z=-0,24	p-bilatéral=0,79 p-exact=0,81
Accomplissement de soi	4,42 (0.83)	4,27 (1.47)	F(1,28)=0,09 Z=-0,35	p-bilatéral=0,77 p-exact=0,75
Développement des Connaissances	4,90 (1.15)	4,37 (1.61)	F(1,28)=0,84 Z=-0,79	p-bilatéral=0,37 p-exact=0,45
Stimulation	2,95 (0.85)	3,24 (1.33)	F(1,28)=0,38 Z=-0,94	p-bilatéral=0,54 p-exact=0,35
Identification	3,32 (1.04)	3,55 (1.46)	F(1,28)=0,19 Z=-0,91	p-bilatéral=0,67 p-exact=0,37
Motivations extrinsèques	3,99 (0.85)	3,68 (1.13)	F(1,28)=0,57 Z=0,46	p-bilatéral=0,46 p-exact=0,65
Introjection	4,37 (1.25)	3,79 (1.43)	F(1,28)=1,21 Z=0,91	p-bilatéral=0,28 p-exact=0,37
Motifs Extrinsèques	3,60 (0.91)	3,57 (1.35)	F(1,28)=0,00 Z=-0,35	p-bilatéral=0,96 p-exact=0,75
Amotivations	**4,28** (0.61)	**2,58** (1.34)	F(1,28)=14,32 Z=3,32	p-bilatéral=**0,001** p-exact=**0,001**
Amotivation interne	**3,67** (0.92)	**2,17** (1.10)	F(1,28)=13,65 Z=3,08	p-bilatéral=**0,01** p-exact=**0,01**
Amotivation externe	**4,90** (1.19)	**3,00** (1.65)	F(1,28)=10,36 Z=2,78	p-bilatéral=**0,01** p-exact=**0,01**
Indice d'autodétermination des conduites au travail	**-1,05** (2.59)	**2,63** (4.08)	F(1,28)=6,66 Z=-2,55	p-bilatéral=**0,01** p-exact=**0,01**

Tableau 2 :

Satisfactions exprimées en fonction de la performance.

	Objectifs non atteints (n=10)	Objectifs atteints (n=20)	Tests Fischer et de Mann-Witney	Probabilités
Satisfaction globale	0,29 (0,32)	0,28 (0,51)	F(1,28)=0,00 Z=-0,09	p-bilatéral=0,94 p-exact=0,93
Tâche	0,74 (0,52)	0,61 (0,66)	F(1,28)=0,3 Z=0,66	p-bilatéral=0,59 p-exact=0,95
Supérieurs	0,67 (0,55)	0,47 (0,76)	F(1,28)=0,58 Z=0,48	p-bilatéral=0,45 p-exact=0,63
Salaire	-0,61 (0,59)	-0,30 (0,59)	F(1,28)=1,86 Z=-1,04	p-bilatéral=0,18 p-exact=0,31
Collègues	**1,24** (0,73)	**0,69** (0,72)	F(1,28)=3,91 Z=1,78	p-bilatéral=**0,06** p-exact=0,08
Promotions	**-0,57** (0,42)	**-0,06** (0,76)	F(1,28)=3,99 Z=-1.92	p-bilatéral=**0,06** p-exact=0,06

Une analyse de corrélation supplémentaire (voir tableau 3 ci-après) indique que les caractéristiques intrinsèques de la satisfaction au travail et de la motivation se retrouvent chez les mêmes salariés (la satisfaction liée à la tâche à réaliser et la motivation à l'accomplissement de soi) de même que les caractéristiques extrinsèques (la satisfaction liée au salaire et la motivation concernant les avantages extrinsèques). Mais plus étonnamment et contrairement à l'opposition supposée entre éléments intrinsèques et extrinsèques, les sujets les plus satisfaits quant à leur possibilité de promotion (élément extrinsèque) sont ceux qui sont le plus motivés par le plaisir et la stimulation qu'ils trouvent en réalisant leur travail (élément intrinsèque). De la même façon les plus satisfaits par leur salaire, se disent les plus motivés par le plaisir qu'ils trouvent en réalisant leur travail et sont ceux qui s'y identifient le plus. Enfin et de façon encore plus étonnante, ceux qui sont les plus motivés par les avantages extrinsèques à leur travail sont les plus intrinsèquement motivés (en termes d'accomplissement de soi, de développement des connaissances et de plaisir à réaliser ce travail)…

Tableau 3 :

Présentation des corrélations obtenues entre les mesures de satisfaction et de motivation.

	1. Tâche	2. Supérieur	3. Salaire	4. Collègue	5. Promotion	6. Score satisfaction	1. Accomplis. de soi	2. dév.des connaissances	3.Stimulation	4. Identification	5. Introjection	6. Motifs extrinsèques	7. Amotivation interne	8. Amotivation externe
2. Supérieur	**0,40***													
3. Salaire	0,34	-0,03												
4. Collègue	**0,39***	**0,65***	-0,01											
5. Promotion	**0,55***	0,07	**0,73***	0,03										
Score moyen à l'échelle de satisfaction	**0,79***	**0,65***	**0,57***	**0,65***	**0,69***									
1. Accomplis. de soi	**0,38***	-0,25	0,23	0,04	0,27	0,19								
2. dév. des connaissances	0,36	-0,23	0,2	0,10	0,22	0,18	**0,90***							
3. Stimulation	0,36	-0,27	**0,47***	-0,06	**0,40***	0,24	**0,76***	**0,70***						
4. Identification	0,30	-0,23	**0,55***	-0,15	0,28	0,19	**0,62***	**0,6***	**0,78***					
5. Introjection	**0,38***	-0,03	0,05	0,31	0,04	0,22	**0,74***	**0,58***	**0,48***	0,30				
6. Motifs extrinsèques	0,18	-0,24	**0,43***	-0,21	0,12	0,06	**0,50***	**0,48***	**0,63***	**0,78***	0,29			
7. Amotivation interne	0,22	0,19	-0,2	**0,43***	-0,29	0,12	0,30	0,27	-0,02	-0,10	**0,61***	0,01		
8. Amotivation externe	0,31	0,18	-0,08	0,25	-0,14	0,16	0,18	0,2	0	-0,02	**0,47***	0,18	**0,73***	
Indice Global	0,04	-0,33	**0,40***	-0,3	**0,41***	0,04	**0,41***	**0,43***	**0,62***	**0,63***	-0,12	0,32	**-0,64***	**-0,69***

Conclusion :

Au delà des premiers calculs, les motivations intrinsèques ne sont pas des indicateurs de l'atteinte/non-atteinte d'objectifs annuels de production

Ces résultats invitent à reconsidérer le lien direct ou excessif que l'on peut faire entre motivations et performance ou entre satisfactions et performance, sur un échantillon de la taille d'un service. En effet la motivation et plus particulièrement les motivations intrinsèques ne semblent pas être de bons indicateurs de la performance en termes d'atteinte (binaire) des objectifs. Seuls les états de démotivation ressentie semblent être des indicateurs de cette moindre performance. La motivation ayant été mesurée une fois connue la performance des salariés, et ce au travers de l'atteinte de leur objectifs annuels, on peut envisager les motivations (ou plutôt ici la démotivation) comme une conséquence de la non atteinte de ces objectifs (vraisemblablement connue de tous dans le service). De tels effets ne peuvent que rendre prudent quant à des généralisations trop rapides que l'on pourrait faire à partir de la littérature.

En effet, il est possible que les motivations intrinsèques puissent prédire certains aspects de la performance comme des comportements autodéterminés et discrétionnaires très spécifiques et ponctuels (non mesurés ici) dont ne rend tout simplement pas compte l'atteinte des objectifs annuels et son évaluation. Cela revient à dire que la question du lien entre motivations et performance ne peut être posée, comme on le fait bien souvent, de façon générale. Par ailleurs, sur la base de l'inventaire de
motivation nous avons calculé l'indice d'autodétermination. Pourtant, les effets sur cet indice proviennent exclusivement des réponses en termes de démotivation et ne peuvent donc être légitimement discutés du point de vue des motivations intrinsèques[v]. Cela suggère que l'utilisation d'un questionnaire et la valeur qu'on en tire par un calcul global peuvent être vecteurs de contresens et d'erreurs d'interprétation. Ainsi, si nous nous étions limité à calculer un indice d'autodétermination des conduites au travail, les résultats pourraient être considérés comme conformes aux attentes les plus intuitives et les plus « psychologisantes » (et ce de façon on ne peut plus significative) : les salariés les moins performants apparaîtraient tout simplement comme moins autodéterminés dans leurs motivations au travail, cette moindre motivation pouvant être mise sur le compte d'ambitions limitées puisqu'ils semblent insatisfaits de leurs possibilités de promotion et très satisfaits de leurs relations entre pairs. Comme le font remarquer Francès (1995) et Lévy-leboyer (1998), il est aisé d'interpréter à tort des variations de productivité en incriminant des problèmes de motivation de la part du personnel alors que ces variations peuvent provenir de bien d'autres aspects propres à l'organisation du travail bien plus difficiles à cerner.

La nécessité de considérer les motivations sur la durée et de considérer la spécificité de chaque contexte de travail

Il semble raisonnable ici de penser que l'état de démotivation de certains salariés peut être la conséquence, tout autant si ce n'est plus que la cause, du retour négatif qu'ils ont reçu concernant la non-atteinte de leurs objectifs annuels (comment ne pas douter qu'on puisse ne pas être fait pour son emploi, ou qu'il est difficile de comprendre ce qui est attendu de nous lorsqu'on a été identifié comme faisant partie des moins performants de son service). Une étude approfondie des modalités du bilan annuel d'évaluation permettrait de vérifier que de tels retours infléchissent ou accroissent certaines motivations chez les salariés. De la même façon, pour démontrer le lien direct supposé exister entre motivations au travail et performance, encore faudrait-il faire des mesures successives de la motivation et de la productivité des salariés sur plusieurs mois voire sur plusieurs années (dans notre cas les objectifs étant annuels), ce qui n'a pour ainsi dire jamais été fait dans les études existantes. Il paraît alors évident que, pour accompagner les problématiques de motivation au sein d'un service, l'intervention ne peut s'inscrire que dans la durée, permettant ainsi une connaissance approfondie du contexte de travail (marges d'autonomie des salariés, modalités de management et d'évaluation de la performance en temps réel…etc).

Par ailleurs, les résultats des analyses de corrélation effectuées permettent d'observer, concernant la distinction entre motivations intrinsèques et extrinsèques existante dans la littérature, que ces deux types de motivation sont associées chez les salariés de ce service : les plus motivés par les avantages extrinsèques de leur travail (rémunération, avantages sociaux…) sont également les plus motivés intrinsèquement. Ils sont également plus motivés intrinsèquement par leur travail quand ils sont satisfaits de leur salaire et leurs possibilités de promotion dans la structure [vi]. Il est possible qu'évaluer régulièrement la performance de ces salariés (bilan annuel d'évaluation sur la base d'objectifs de performance, conditionnant l'obtention de primes) crée un système de contraintes externes. Ce système de contrainte peut être défavorable au sentiment d'autodétermination des salariés et rendre, au moins partiellement, les motivations intrinsèques dépendantes de satisfactions extrinsèques. On peut déduire *a minima* de ces résultats que les composantes extrinsèques du travail (avantages attribués, salaire, promotion…) occupent dans notre cas une place plus importante qu'on ne s'y attendrait sur la base de la littérature actuelle qui insiste sur les aspects intrinsèques du travail. Le lien existant entre ces aspects intrinsèques et extrinsèques correspond à un facteur général de motivation et non pas une opposition entre ces motivations ou au continuum supposé dans les premières versions de la théorie de l'autodétermination des conduites[vii]. A noter qu'après vérification faite, ce facteur de motivation générale, qui a comme élément central les motivations extrinsèques, n'est pas

non plus révélateur de l'atteinte des objectifs annuels. Il n'y a donc ici aucun lien « direct » entre les motivations et l'atteinte des objectifs annuels. La question du lien entre motivation et performance ne peut donc être posée de façon générale et, si des liens sont à rechercher, il convient de rechercher des liens plus spécifiques : quels sous aspects de la motivation sont en lien avec quelles composantes de la performance ? Et comment être sûr qu'un élément détermine l'autre ?

Prévenir la démotivation et rester vigilant au management des relations humaines.

La seule différence observée ici en termes de motivation entre salariés, selon qu'ils aient ou non atteint leurs objectifs annuels, concerne leur état de démotivation *(ultérieure)*. Il convient alors de s'inquiéter des conséquences diffuses de cet état de démotivation sur la relation au quotidien du salarié avec son travail mais aussi aux conséquences sur le climat des services. Et ce non pas parce que les salariés seraient moins motivés par leur travail mais parce que cette motivation s'accompagne paradoxalement de sentiments de démotivation. Ce ne serait donc pas la motivation qu'il faudrait promouvoir (puisqu'elle semble persister) mais les épisodes de démotivation qu'il faudrait prévenir. Il est vraisemblable qu'un individu engagé sur le long terme dans une activité professionnelle, qu'il atteigne ou non ses objectifs de production, maintient son engagement au travail et les motivations intrinsèques liées à son travail.

De tels résultats incitent à rester prudent quant aux généralisations souvent abusives qui sont faites en estimant qu'un ensemble de connaissances peut être extrapolable ou généralisable d'un contexte à un autre (Fisher, 2003). La littérature scientifique propose indéniablement un ensemble d'outils et de pistes de réflexion plus qu'elle n'établit des faits directement transposables. En dépit du peu d'intérêt qu'elles suscitent de la part des chercheurs, les motivations et les satisfactions extrinsèques méritent
sans doute plus d'attention, notamment quant à leur impact sur la motivation au travail. De la même façon sur le terrain, il convient d'être vigilant aux conséquences des systèmes d'évaluation, de rémunération ou d'avancement ; lesquels n'ont pas pour seul effet de sanctionner une activité mais peuvent modifier le rapport du salarié à son travail. Comme le font remarquer Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001), au sujet du lien entre satisfaction et performance, plus d'attention devrait être accordée aux marges d'autonomie laissées au salarié, à la centralité du travail pour eux, à la culture des services, au sentiment de se réaliser dans son activité au travers de réalisations qui ne sont pourtant pas toujours reconnues comme telles… autant de variables qui relèvent en grande partie du management des relations humaines au sein des services ou du style de supervision (Levesque, Blais & Hess ; 2004 a). Dans notre cas, il apparaît clairement que la motivation et la satisfaction

intrinsèques ont été des indicateurs particulièrement inadéquats de la performance annuelle au sien d'un service de conseil bancaire et que ces motivations pourraient certains aspects ne devenir qu'une conséquence de modes d'évaluation professionnelle particuliers auxquels il convient de rester vigilants.

Références :

ALDERFER, C.P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs*. Organizational Behavior and Human Performance*, **vol.4**, n°2, p.142-175.

BLAIS, M.R., BRIÈRE N.M., LACHANCE L., RIDDLE A. S., et al., (1993). L'inventaire des motivations au travail de Blais, *Revue Québécoise de Psychologie*, **vol.14**, n°3, 185-215.

BLAU, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life.* New York: John Wiley & Sons.

COLLINS, C.J., HANGES, P.J. et LOCKE, E.A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance,* **vol. 17**, n°1 *,* 95-118.

CAMERON, J. et PIERCE, W. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic motivation: a Meta-analysis, *Review of Educational Research*, **vol. 64**, n°3, 363-423.

DECI, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation*. Journal of Personality and Social Psychology*, **vol.18**, n°1, p.105-115.

DECI, E.L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, Plenum Press.

DECI, E.L. et RYAN, R.M. (1985).*Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.

ESNARD, C. (2007, *in press*). Pour une approche psychosociale du stress professionnel : Examen des problématiques représentationnelles et identitaires. In G Chasseigne (Ed.), Cognition Santé et Vie quotidienne vol 1, Presses Universitaires de Reims.

FARAGHER E.B., CASS M. et COOPER C.L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a metaanalysis. *Occup Environ Med,* **vol.62***,* 105-12.

FARH, J.-L., PODSAKOFF, P. M. et ORGAN, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management,* **vol.16**, n°4, 705-721.

FISHER, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior,* **vol. 24, n°***,* 753-777.

FRANCES, R. (1995).*Motivation et efficience au travail*. Bruxelle : Mardaga.

GELPE, D. (Août 2007). *Les sources perçues de régulation des conduites en formation professionnelle : le modèle de l'auto-détermination revisité*. Communication au 8ème colloque international de psychologie sociale appliquée, Besançon.

GUITE, F. (2005). Le point sur la motivation intrinsèque. http://www.opossum.ca/guitef/archives/002177.html.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, **vol.60,** p.159-170.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1976). Motivation through the design of work : test of a theory.*Organizational Behavior and Human Performance*, **vol.16**, p.250-279.

HACKMAN, J.R. et OLDHAM, G.R. (1980).*Work redesign*, Reading, Mass., Addison-Wesley.

JOULE, R.V. et BEAUVOIS, J.L. (1998). *La soumission librement consentie.* Paris : Presses universitaires de France.

JUDGE, T. A., THORESEN, C. J., BONO, J. E. et PATTON, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin,* **vol. 127***,* n°3, 376-407.

LEVEILLE, C., BLAIS, M. R. et HESS, U. (2000, juin). A test of the motivational model of job burnout in correctional facilities. Dans M. R. Blais (Éd.), *Towards a motivational model of organizational behaviour: Recent contributions*. Symposium présenté au 61e congrès annuel de la Société canadienne de psychologie, Ottawa, ON.

LEVESQUE, M., BLAIS, M.R. et HESS, U. (2004a). Motivation, comportements discrétionnaires et bien-être en milieu africain: Quand le devoir oblige? *Revue canadienne des sciences du comportement,* **vol.26**, n°4 321- 332.

LEVESQUE, M., BLAIS, M. R. et HESS, U. (2004b). Dynamique motivationnelle de l'épuisement et du bien-être chez des enseignants africains. *Revue canadienne des sciences du comportement,* **vol.36**, n°4, 190-201.

LEVY-LEBOYER, C. (1998). La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies. Paris : Editions d'Organisation.

LIEURY, A. et FENOUILLET, F. (1996). *Motivation et réussite scolaire.* Paris : Dunod.

Locke, E. A. (1980). Latham versus Komati: A tale of two paradigms. *Journal of Applied Psychology*, **vol.65**, n°1, 16-23.

LOCKE, E. A. et LATHAM, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MASGORET, A.-M. et GARDNER, R. (2003). Attitudes, motivation, and second language learning: A meta-analysis of studies conducted by Gardner and associates. *Language Learning,* **vol. 53**, n°1, 123-163.

MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation. *The Psychological Review*, **vol.50**, n°4, p.370 396.

MOGENET, J.L. (1988). Mesure de la satisfaction au travail des personnels encadrés. Tentative de validation d'une traduction française du job descriptive index. Essai de mise sur

pied d'un instrument de mesure adapté à une population française d'employés et d'ouvriers. *Revue de Psychologie Appliquée,* **vol. 38**, n°3 *,* 253-271.

ORGAN, D.W. et KONOVSKY, M.A. (1989). Cognitive versus Determinants of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Applied Psychology,* **vol.74***,* n°1, 157-164.

RIDDLE, A. S et BLAIS, M. R. (1996a, août). *Motivation, job strain and burnout: Impact on social network, health and well-being*. Affiche présentée au 26e congrès international de psychologie, Montréal, QC.

RIDDLE, A. S. et BLAIS, M. R. (1996b, août). *Une analyse approfondie de l'impact de la motivation au travail sur le*
stress, l'épuisement professionnel et le bien-être. Symposium présenté au 9e congrès de l'Association
international de psychologie du travail de langue française, Sherbrooke, QC.

SENECAL, C., VALLERAND, R. J. et GUAY, F. (2001). Antecedants and Outcomes of Work-Family Conflicts: Toward a Motivational Model. *Personality and Social Psychology Bulletin,* vol. 27, n°2, 176-186.

SPECTOR P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *Journal of Community Psychology,* **vol.13**, n°6*,* 693-713.

TANG, T. L.-P., & IBRAHIM, A. H. S. (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: Public personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, **vol.27**, n°4, 529- 549.

THORNDIKE, E. L. (1932). The fundamentals of learning. New York: Teachers College, 1932.

VROOM, V.H. (1964),*Work and motivation*, New York, Wiley.

ZUCKERMAN, M. (1979). Attribution of success and failure revisited, or: The motivational bias is always alive and well in attribution theory. *Journal of Personality,* **vol.47**, n°2, 245-287.

Abstract :

This paper deals with the rather general and direct link that it would be tempting to envisage between motivation at work and performance. For example, multidimensional evaluations of motivation (IMTB) and job satisfaction (JDI) were related to a dichotomous variable of performance (objectives attained vs. not attained of 30 sales representatives of a bank). The differences observed only concerned the degree of demotivation of the employees known for not having reached their objectives (but without having affected their motivation in itself). Moreover, they appear less satisfied regarding the promotion system and more satisfied by their relations with their co-workers. The results are discussed from the perspective of using these research tools in the field and of the risks of a "psychologizing" interpretation which could be made from the first results that they make it possible to show.

Key words: motivation, self-determination, work satisfaction, performance, fundamental

notes :

[i] Postulat dont on peut dire qu'il est encore plus explicite dans nombre de manuels de gestion des ressources humaines ou de développement personnel.

[ii] Pour un apport critique sur le lien entre satisfaction et performance voir Fisher (2003) qui tente d'expliquer pour quelle raison il existe une tendance à surestimer ce lien.

[iii] Du fait, simplement, d'une généralisation excessive de l'intérêt qu'on porte soi-même à son travail lorsqu'on y réussit mieux que d'ordinaire

[iv] Réalisée par une stagiaire de Master dans le cadre de son mémoire d'étude, que nous remercions ici.

[v] En accord avec un des experts de cet article, nous pensons que l'indice d'auto-détermination ne devrait pas être calculé sur la base des réponses à l'IMTB lors d'une comparaison entre deux groupes, notamment lorsque son résultat peut être imputé uniquement à l'une des dimensions qui le constitue. Cet indice sert à faire ressortir, à des fins de recherche, une tendance générale à l'autodétermination qui n'apparaîtrait sur aucune des sous-dimensions de motivation.

[vi] On serait tenté de conclure qu'une fois les besoins extrinsèques satisfaits, les salariés peuvent être motivés par les aspects intrinsèques de leur travail ; ce qui conforterait la théorie des besoins. Ici encore l'absence de mesure au fil du temps interdit toute conclusion sérieuse.

[vii] Un alpha de Cronbach calculé sur les sous-échelles de motivation (exclusion faite des items de démotivation) confirme le lien fort qu'elles entretiennent ici entre elles (alpha de .90).