

## Article

---

« Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail »

Jean-Louis Bergeron

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 34, n° 3, 1979, p. 471-489.

Pour citer cet article, utiliser l'adresse suivante :

<http://id.erudit.org/iderudit/028987ar>

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <http://www.erudit.org/apropos/utilisation.html>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [erudit@umontreal.ca](mailto:erudit@umontreal.ca)

# Un cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail

**Jean-Louis Bergeron**

*À la suite d'une description des différentes théories qui ont été avancées pour expliquer une relation possible entre la participation et la motivation, l'auteur soutient que ces théories pèchent souvent sur deux points majeurs: une définition trop vague de ce qu'est la participation et l'absence d'un modèle explicite de motivation au travail. Il s'attache donc à corriger ces déficiences et à démontrer par quels processus certaines formes de participation peuvent affecter chacune des trois composantes du modèle VIE (Expectancy) de motivation. La capacité que semble posséder ce modèle d'intégrer toutes les théories présentées au début de l'article fait ensuite l'objet d'une brève discussion.*

Pour un grand nombre d'auteurs et d'administrateurs, il est «évident» que le fait de laisser les employés participer aux décisions qui les concernent augmente leur niveau de motivation au travail. Cette croyance provient non pas d'études précises sur le sujet (car les recherches empiriques sont fort peu nombreuses et presque toujours sujettes à caution sur le plan méthodologique<sup>1</sup>), mais d'une sorte de «philosophie de la participation» qui a été transmise par des auteurs fort connus tels que Lewin, McGregor, Argyris, Likert et Blake.

Cette belle unanimité qu'on retrouve au sujet de la présumée relation entre participation et motivation disparaît complètement, cependant, lorsqu'il s'agit d'expliquer pourquoi et comment il en est ainsi. Sur cette question, les théories se font presque aussi nombreuses que les auteurs.

---

• BERGERON, Jean-Louis, Professeur et directeur, Département de Management, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke.

<sup>1</sup> Voir par exemple: BAUMGARTEL, H., "Leadership, Motivations, and Attitudes in Research Laboratories". *Journal of Social Issues*, 1950, 12, 24-31. BEER, M., *Leadership, Employee Needs, and Motivation*. Columbus, Ohio State University, Bureau of Business Research, 1966. MYERS, M.S., "Conditions for Manager Motivation". *Harvard Business Review*, 1966, 44(1), 58-71. PATCHEN, M., *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1970.

## THÉORIES DE LA RELATION PARTICIPATION-MOTIVATION

Une première explication, très populaire, consiste à dire que les employés qui participent aux décisions se sentent impliqués personnellement dans la mise en application de ces décisions parce que leur amour-propre est en jeu. S'ils travaillent très fort à assurer le succès de la décision, c'est que ceux-ci démontrent leur capacité à prendre des décisions rationnelles et réalistes. Un échec démontrerait, au contraire, que la voie dans laquelle ils se sont volontairement engagés était sans issue (Likert, 1961; Patchen, 1964; Strauss, 1963; Vroom, 1964; Yukl, 1971).

Une deuxième explication se résume à ceci: l'employé que l'on invite à participer aux décisions en retire un sentiment de compétence, de valeur personnelle, ce qui augmente considérablement son estime de soi et la perception qu'il a de ses capacités en tant qu'employé. Pour conserver cette image qu'il a de lui-même (je suis un bon employé), il se doit d'agir en conséquence, i.e. de fournir un bon rendement. Ce raisonnement découle d'une théorie assez particulière de la motivation, théorie qui consiste à dire que le comportement des gens s'explique principalement par l'image qu'ils ont d'eux-mêmes (Greenhaus et Badin, 1974; Korman, 1974).

On peut également expliquer la relation entre participation et motivation en faisant appel à la dynamique des groupes. Le raisonnement serait alors le suivant: la participation, lorsqu'elle se fait à l'intérieur d'un groupe de travail, augmente la cohésion de ce groupe (à cause de l'interaction accrue entre les membres) ainsi que l'importance et la valeur du groupe aux yeux de l'employé (ce groupe accepte mes suggestions, c'est donc un bon groupe et je tiens à en faire partie). L'individu sera donc porté à faire de nombreux efforts pour respecter les normes du groupe et pour mettre en application ses décisions, de façon à être accepté par celui-ci. Ceci suppose cependant que les normes du groupe sont élevées, ce qui est problématique (Cartwright et Zander, 1968; Strauss, 1963).

En quatrième lieu, on peut supposer que l'employé qui participe à certaines décisions à l'intérieur d'une organisation et qui se voit ainsi conférer un statut particulier s'identifie davantage à l'organisation. Considérant que l'organisation est «bonne» (parce qu'elle lui permet de jouer un rôle important et valorisant) il s'y attache fortement et se montre par conséquent disposé à respecter ses exigences de rendement ou autres. L'organisation devient un peu «son» organisation et il accepte mieux de faire les efforts nécessaires à son succès (March et Simon, 1958; Patchen, 1965; Tannenbaum, 1962). Un argument semblable consiste à dire que la participation, lorsqu'elle s'exerce à un niveau élevé dans la hiérarchie, permet à l'individu

d'orienter les objectifs de l'entreprise vers ses propres fins et de voir à ce qu'elle contribue à satisfaire ses propres besoins. Ceci permettrait donc une intégration des objectifs de l'individu et de l'organisation (Bennis, 1961; Tannenbaum, 1968).

La théorie du leadership dite «de l'échange» fournit une sixième explication possible: le supérieur qui permet au subalterne de participer aux décisions qui le concernent lui fait une faveur qui exige une certaine réciprocité. Le subalterne peut «payer ses dettes» et rétablir l'équilibre des échanges réciproques en donnant au supérieur ce qu'il désire: un rendement élevé (Blau, 1964; Jacobs, 1971; March et Simon, 1958; Thibaut et Kelly, 1959).

Finalement, il est permis de croire que dans certaines circonstances, la participation peut être une forme «d'enrichissement des tâches», puisqu'elle permet à l'employé de satisfaire ses besoins d'actualisation en lui conférant plus de responsabilités et en lui permettant de se développer et de se faire reconnaître ou même admiré. La participation serait donc une cause de motivation parce qu'elle permet la satisfaction des besoins supérieurs de l'être humain (Alderfer, 1972; Maslow, 1970) et parce qu'elle contribue à la présence de certains facteurs de motivation reliés au travail (Herzberg, 1968).

Ces théories visant à expliquer la relation entre la participation et la motivation sont intéressantes et fort plausibles. Malheureusement, elles souffrent presque toutes de deux déficiences majeures: (a) elles ne procèdent pas d'une vision globale et adéquate de ce qu'est la motivation au travail, c'est-à-dire qu'elles n'incluent pas une véritable théorie de la motivation; (b) elles négligent de préciser exactement ce que l'on doit entendre par le mot «participation» et traitent ce terme comme s'il ne reflétait qu'une seule réalité. Ces deux déficiences seront examinées et possiblement corrigées dans les lignes qui suivent.

## UNE THÉORIE DE LA MOTIVATION AU TRAVAIL

Avant de chercher à expliquer un lien possible entre la participation (ou n'importe quelle autre variable indépendante) et la motivation, les auteurs devraient commencer par bâtir ou choisir un modèle qui reflète leurs vues concernant le processus même de la motivation. En somme, il semble prématuré de chercher à répondre à la question «la participation amène-t-elle la motivation?» avant même d'avoir répondu à la question plus fondamentale «qu'est-ce qui fait que l'on est motivé?» Il faut donc partir d'une théorie générale de la motivation au travail et c'est celle dont Vroom (1964) est l'instigateur qui sera exposée brièvement ici.

Cette théorie, appelée en anglais "expectancy" ou «VIE», a connu une vogue considérable aux États-Unis au cours des dix dernières années et il ne fait aucun doute qu'elle peut véritablement prédire la motivation. Il est vrai que les corrélations entre ces prédictions et des mesures «objectives» de motivation ou de rendement ne sont jamais élevées (autour de .30) et que la théorie soulève encore plusieurs problèmes extrêmement complexes, mais la plupart des études critiques portant sur l'ensemble des recherches demeurent assez favorables (Heneman et Schwab, 1972; House et Wahba, 1972; Miner et Dachler, 1973; Mitchell, 1974; Mitchell et Biglan, 1971; Wahba et House, 1974).

Dans la plupart de ses applications récentes, cette théorie prend la forme suivante:

$$M = E \left( \sum_{j=1}^n I_{ij} \times V_j \right), \text{ où}$$

M = motivation au travail

E = expectance<sup>2</sup>, ou le fait de croire que l'effort va amener un haut niveau de rendement.

I = instrumentalité, ou le fait de croire qu'un haut niveau de rendement va amener certaines conséquences.

V = valence, ou la désirabilité des conséquences.

Tel que mentionné plus haut, ce modèle apparemment très simple soulève énormément de controverse. Plusieurs auteurs ont proposé d'autres modèles dont certains sont plus simples (Evans, 1970; Hackman et Porter, 1968) ou plus compliqués (Graen, 1969; House, 1971; Mitchell et Nebecker, 1973). Ce modèle n'est donc pas choisi parce qu'il est le seul ou même le meilleur, mais bien parce qu'il comporte une certaine logique interne et parce qu'il est le plus connu.

Il convient maintenant de corriger une deuxième déficience des nombreuses théories résumées plus haut, i.e. l'absence d'une définition précise de ce qu'on entend par le terme «participation».

---

<sup>2</sup> Plutôt que d'utiliser constamment une périphrase pour rendre le sens du terme anglais «expectancy», nous créons ici le mot "expectance" qui sera utilisé jusqu'à la fin de l'article. Nous torturerons également la langue française en utilisant les mots «instrumentalité» et «valence».

## DÉFINITIONS DE LA PARTICIPATION

Le mot participation peut avoir plusieurs sens et il ne saurait être question ici de les utiliser tous. En Europe, par exemple, ce mot évoque ordinairement un ensemble de mécanismes formels ou institutionnalisés qui permettent à des représentants élus par les travailleurs de siéger sur divers comités d'entreprise ou conseils de direction. Cette conception de la participation sera exclue de la discussion qui suit.

Même lorsque le mot participation prend le sens plus restrictif d'une implication directe et personnelle dans les décisions concernant le travail à accomplir, sens que lui confèrent ordinairement les auteurs américains, il y a au moins trois façons d'étudier le phénomène qu'il décrit ou représente. La première consiste à étudier une organisation dans son ensemble et à déterminer si elle a élaboré les politiques et développé les structures qui permettent la généralisation d'une telle participation. Les organisations qui réussissent à accomplir cela sont ordinairement décrites comme étant organiques, décentralisées, horizontales, etc. Le sens exact de ces termes n'est pas toujours clair, mais il est évident qu'ils réfèrent à des caractéristiques structurelles de l'organisation elle-même. La deuxième façon d'étudier la participation telle que décrite plus haut consiste à examiner les styles de leadership pour découvrir jusqu'à quel point les patrons permettent à leurs subalternes de contribuer aux décisions qui concernent leur travail. Les patrons qui permettent ou encouragent la participation sont appelés démocratiques, participatifs, consultatifs, etc. Finalement, la participation peut être étudiée du point de vue de l'employé lui-même et les mots autonomie, liberté, influence, etc. seront alors utilisés. Dans le présent article, cette troisième approche est adoptée et le mot participation est donc défini comme suit: influence personnelle perçue par l'employé sur les décisions qui le touchent de près.

Cette définition tire sa justification d'une littérature assez abondante. Plusieurs auteurs ont indiqué ou laissé entendre que la meilleure façon d'étudier la participation consiste à se concentrer sur l'influence exercée par l'employé et non pas sur les structures de l'organisation ou les styles de leadership de la gérance (Mulder et Wilke, 1970; Strauss, 1963; Tosi et Carroll, 1972; Vroom et Yetton, 1973). D'autres ont émis l'opinion que dans des domaines tels que le leadership et la motivation, la perception de la réalité est plus importante que la réalité elle-même, d'où les mots «influence perçue» dans la définition adoptée (Graen, Dansereau et Minami, 1972; Likert, 1961). March et Simon (1958) sont même allés jusqu'à dire que le fait de donner à l'employé une fausse impression de participation aurait le même effet que de lui donner une influence réelle. Ceux qui se sont élevés

contre cette affirmation l'ont fait pour des raisons d'éthique ou parce «qu'on ne peut pas tromper tout le monde tout le temps», une observation qui est probablement exacte, mais qui ne met nullement en doute l'importance de la perception.

La définition générale du mot participation adoptée ici doit cependant être précisée davantage, particulièrement en ce qui a trait à l'objet sur lequel l'influence est exercée. Plusieurs suggestions ont été faites à ce sujet: influence sur la tâche (Lippitt et White, 1943), influence sur le changement (Coch et French, 1948), influence sur l'ensemble des activités de l'employé (Lowin, 1968), influence sur le supérieur immédiat (Jacobs, 1971), influence sur les décisions qui affectent l'employé (Strauss, 1963). Une analyse factorielle effectuée récemment sur 20 items et auprès d'un échantillon de 200 cadres (Bergeron, 1978) a permis d'identifier trois facteurs ou objets distincts: (a) influence sur la tâche (objectifs et méthodes de travail), (b) influence sur l'organisation (groupe de travail, départements connexes, décisions importantes prises par l'entreprise), (c) influence sur le supérieur immédiat (les contraintes qu'il impose, les normes qu'il utilise pour évaluer le rendement, les décisions qu'il prend). Il faut également tenir compte du fait que chacune de ces influences peut s'exercer de façon isolée ou en groupe. L'influence qu'un employé exerce à l'intérieur d'une décision de groupe sera donc considérée ici comme un quatrième type d'influence. Il reste maintenant à voir comment ces types d'influence peuvent augmenter la motivation au travail en affectant l'une ou l'autre des trois composantes du modèle VIE présenté plus haut.

## **PARTICIPATION ET EXPECTANCE (E)**

Parmi les différents facteurs qui agissent sur l'expectance, nous ne retiendrons évidemment que ceux qui, à leur tour, peuvent être influencés par la participation: la clarté, l'accessibilité et l'acceptation des objectifs, ainsi que l'estime de soi.

Si l'on définit «rendement élevé» comme l'atteinte des objectifs de travail, la définition de la composante expectante devient: le fait de croire qu'un effort soutenu va permettre d'atteindre les objectifs fixés. Il est permis de supposer que cette «croyance» sera d'autant plus forte que les objectifs seront perçus comme clairs et accessibles et qu'ils seront véritablement acceptés ou intégrés par l'employé. Ainsi, l'employé sera plus porté à considérer qu'il peut atteindre un haut rendement (aux yeux de son patron) s'il sait exactement quels objectifs il doit atteindre pour répondre à ses exigences. Des objectifs clairs et précis établissent une sorte de contrat entre le pa-

tron et l'employé et garantissent à celui-ci que d'autres exigences (non pertinentes ou capricieuses) ne lui seront pas imposées. Aucune étude n'a porté directement sur le lien clarté des objectifs- expectance, mais plusieurs ont démontré une forte relation entre la clarté des objectifs et le niveau de rendement (Latham et Yukl, 1975; Steers et Porter, 1974). Quant à la relation entre l'accessibilité et l'acceptation des objectifs d'une part et l'expectance d'autre part, elle semble si évidente qu'il n'est pas nécessaire d'y insister; en fait, les deux premières variables sont presque identiques à la troisième. Encore ici, les résultats empiriques sont inexistantes ou presque, mais plusieurs recherches ont démontré l'influence considérable de l'acceptation des objectifs (ce qui implique, entre autres, qu'ils sont perçus comme accessibles) sur le rendement (Locke, 1968).

Plusieurs auteurs incluent l'estime de soi parmi les causes majeures de l'expectance (House, 1971; Lawler, 1973) et cela semble justifié: l'employé sera plus porté à croire qu'il peut réussir à obtenir un haut rendement s'il a une haute conception de ses capacités en général et de sa compétence au travail en particulier. L'importance de l'estime de soi sur le niveau de motivation est démontrée abondamment par Korman (1974) qui en a fait le pivot d'une importante théorie du comportement humain.

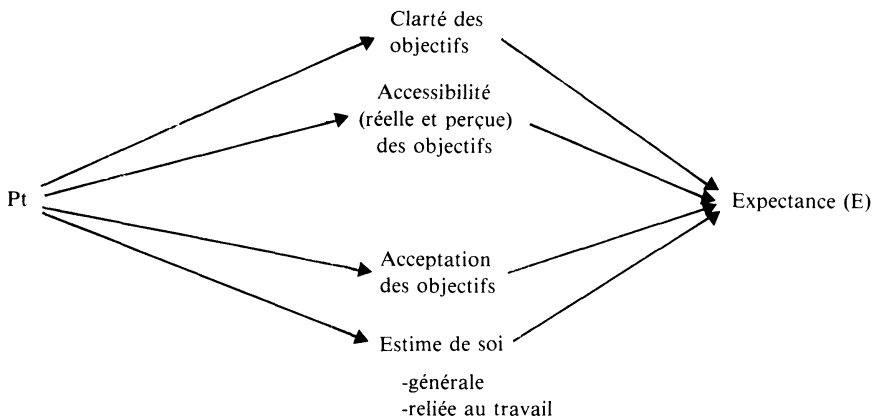
S'il est permis de croire que la clarté, l'accessibilité et l'acceptation des objectifs ainsi que l'estime de soi influence le niveau d'expectance, il reste maintenant à établir un lien entre la participation et chacune de ces variables. En ce qui concerne les objectifs, il est raisonnable de croire que l'employé qui participe longuement à la discussion et à l'élaboration de ses objectifs de travail en retire une conception plus claire de ce qu'il doit accomplir que celui qui n'est pas impliqué dans un tel processus. Il est évident qu'un patron autocratique peut également imposer des objectifs très clairs; ce qui se produit souvent, cependant, c'est que le patron qui n'implique pas ses subalternes dans la détermination de leurs objectifs les laisse tout simplement sans objectifs clairs et précis: le contraire de «participation» n'est pas nécessairement «l'autoritarisme»; cela peut être aussi «le laissez-faire». La relation entre participation et clarté des objectifs a été suggérée par Mitchell (1973) et démontrée par Bass, Farrow, Solomon et Valenzi (1975). Quant à l'accessibilité et l'acceptation des objectifs, il est difficile de voir comment l'employé qui influence vraiment ses objectifs de travail pourrait se retrouver avec des objectifs qu'il juge inaccessibles et inacceptables. Il sera au contraire amené à adopter des objectifs qui correspondent bien à ses capacités et à ses intentions réelles. Les spécialistes de la dynamique des groupes ont d'ailleurs démontré abondamment que les membres d'une équipe sont plus susceptibles d'accepter et de mettre en application les objectifs sur lesquels ils ont exercé une certaine influence (Cartwright et Zander, 1968).

Dans ses nombreux écrits sur l'estime de soi, Korman (1970; 1974) suggère que la principale cause de ce trait réside dans un environnement démocratique et dénué de programmation arbitraire et unilatérale des activités de la personne. En ce qui concerne plus précisément la perception de sa compétence quant au travail à faire (une forme plus restrictive de l'estime de soi), il la voit fortement influencée par l'estime générale de soi, par l'influence exercée sur la tâche et par les attentes et les communications valorisantes de l'entourage (comme par exemple le fait d'être invité à participer à la prise de décision). S'il n'est pas certain que la participation puisse influencer considérablement l'estime générale de soi (car il est possible que ce trait de personnalité soit fixé dès le jeune âge), il est certes permis de croire qu'elle peut améliorer la perception qu'un employé a de sa capacité à accomplir son travail, ne serait-ce que parce qu'elle lui permet de choisir les méthodes qu'il juge les plus appropriées. Bowers (1963) a d'ailleurs rapporté une très forte corrélation (.80) entre le style participatif du supérieur et le sentiment de compétence du subalterne.

Bien que l'argumentation développée jusqu'à maintenant n'ait pas précisé exactement le type de participation qui peut influencer les quatre variables étudiées, il semble bien que l'influence sur la tâche (méthodes et objectifs) soit la forme de participation la plus directement concernée. Les autres types d'influence ont probablement un certain impact sur l'expectance, mais pour ne pas alourdir le modèle nous nous limiterons ici aux effets principaux. L'argumentation ci-haut est résumée dans le Tableau 1.

TABLEAU 1

## Influence de la participation sur l'expectance



Pt : participation : influence sur la tâche (méthodes et objectifs)

## PARTICIPATION ET INSTRUMENTALITÉ (I)

Puisque l'instrumentalité se définit comme le fait de croire qu'un haut niveau de rendement va être suivi de conséquences heureuses, il faut poser la question suivante: certaines formes de participation sont-elles susceptibles d'augmenter la force de la relation rendement- conséquences ou encore d'apporter des conséquences qui n'existeraient pas ou existeraient à un degré moindre sans la participation.

Il semble bien que ce soit sur les conséquences intrinsèques d'un rendement élevé que la participation joue le plus. Les sentiments de satisfaction personnelle, d'accomplissement, de réussite d'une chose difficile ne peuvent exister qu'à un faible degré lorsque l'employé atteint des objectifs qui lui sont imposés, par des méthodes sur lesquelles il n'a aucun contrôle. C'est lorsqu'il se sent impliqué personnellement dans les décisions concernant les méthodes et objectifs que l'atteinte de ceux-ci lui procure une grande satisfaction, car elle démontre sa capacité à choisir et à réaliser des objectifs valables. Le succès au travail devient ainsi un succès personnel. Ce raisonnement découle des écrits théoriques de plusieurs auteurs (Lawler, 1973; Patchen, 1964; Vroom, 1964). D'autres ont rapporté des corrélations entre participation et implication (Lawler et Hall, 1970; Maurer, 1967; Siegel et Ruh, 1973) et entre implication et motivation (Ruh, White et Wood, 1975). Notons cependant que la participation ne pourra causer la satisfaction personnelle que si la tâche elle-même est suffisamment complexe (Sales, 1966).

D'autres formes de participation peuvent apporter d'autres sortes de conséquences. Par exemple, l'influence qu'un employé exerce sur son supérieur peut l'amener à croire qu'un rendement élevé va rétablir l'équilibre des droits et obligations entre lui et son patron, selon la théorie d'échange expliquée au début de l'article (le patron me permet de l'influencer; je dois donc à mon tour me laisser influencer par lui). La conséquence d'un haut rendement serait alors un sentiment d'équité. Notons en passant que la théorie dite d'attribution (Kelly, 1967) est également impliquée ici: l'employé ne percevra pas que l'équité requiert un haut rendement de sa part s'il attribue son influence sur le patron à une cause qui ne dépend pas de la bonne volonté de celui-ci (e.g. si le patron manque de compétence ou d'information). La justification d'une relation entre l'influence exercée sur le supérieur et l'instrumentalité découle des travaux de Jacobs (1971). Sims, Szilagy et McKemey (1976) ont également rapporté une assez bonne corrélation (.46) entre la variable "top management receptiveness" (l'intérêt et l'attention que la direction porte aux suggestions des subalternes) et l'instrumentalité globale, (i.e. une mesure qui comprenait plusieurs récompenses intrinsèques).

L'influence qu'un employé exerce sur son supérieur et sur l'organisation peut également l'amener à croire qu'un haut niveau de rendement sera véritablement suivi des récompenses extrinsèques prévues par les politiques et les coutumes de l'organisation. Dans ce sens, la participation constituerait donc une forme de contrôle que l'employé peut exercer sur le système de récompenses mis en place par l'organisation et sur les décisions prises pour l'appliquer. Cette hypothèse demeure cependant sujette à caution, car elle ne repose sur aucune donnée empirique.

Finalement, l'on pourrait argumenter que la participation, sous forme de discussion et de décision de groupe, va contribuer à l'établissement et à la clarté des normes du groupe concernant la contribution que chaque membre doit apporter au succès de l'équipe. Si les normes du groupe s'adonnent à être élevées, l'employé sera donc porté à croire qu'un haut rendement va être accompagné d'une nouvelle conséquence heureuse: l'approbation de ses pairs. Cette proposition découle d'une littérature considérable sur la dynamique des groupes (Cartwright et Zander, 1968). Il a été démontré, par exemple, que l'association fréquente et l'activité commune augmentent la cohésion d'un groupe et que celle-ci à son tour favorise la création de normes relativement précises du comportement. Notons cependant que si les normes du groupe sont basses, l'effet contraire sera produit: l'employé sera convaincu qu'un rendement élevé nuit à son acceptation par le groupe.

TABLEAU 2

## Influence de la participation sur l'instrumentalité

Pt	→	Implication personnelle dans le travail	→	Croyance qu'un rendement élevé va apporter un sentiment d'accomplissement et de satisfaction personnelle
Ps	→	Sentiment de dette ou d'obligation envers le supérieur	→	Croyance qu'un rendement élevé va rétablir l'équilibre et apporter un sentiment d'équité
Ps, Po	→	Possibilité de contrôler l'application des politiques de récompense	→	Croyance qu'un rendement élevé va réellement être récompensé
Pg	→	Établissement, précision et meilleure connaissance des normes du groupe	→	Croyance qu'un rendement élevé va apporter l'approbation du groupe (si les normes du groupe sont élevées).

Pt = participation = influence sur le supérieur

Po = participation = influence sur l'organisation

Pg = participation = influence sur les décisions du groupe

Le niveau des normes du groupe demeure donc une variable importante et il n'est pas certain que cette variable puisse être influencée par la participation. Certains auteurs (Patchen, 1964; Strauss, 1963) ont cependant prétendu que si le groupe participe à des décisions qui affectent l'ensemble de l'organisation, les normes du groupe vont avoir tendance à être aussi élevées que celles de l'organisation; cela reste à démontrer.

La discussion ci-dessus est résumée dans le Tableau 2.

### **PARTICIPATION ET VALENCE (V)**

La valence ou désirabilité des conséquences d'un haut rendement dépend essentiellement des besoins et désirs de l'employé ainsi que de ses valeurs. Il faut donc démontrer que la participation peut avoir un certain impact sur ces variables.

Plusieurs auteurs ont suggéré que les besoins intrinsèques (besoins d'accomplissement, de compétence, de croissance personnelle), contrairement à certains besoins primaires, augmentent d'intensité à mesure qu'ils sont satisfaits. C'est ainsi, par exemple, que McGregor (édité par Bennis et Schein, 1970) écrivait «le fait de donner des responsabilités ... augmente l'acceptation et le désir des responsabilités» (p. 63). Dans la révision de sa théorie des besoins, Maslow (1970) suggère que la satisfaction du besoin d'actualisation augmente ce besoin. Alderfer (1972), un autre théoricien des besoins humains, dit exactement la même chose. Si ces énoncés sont vrais, il s'en suit que la participation du type «influence sur la tâche», en augmentant la satisfaction des besoins intrinsèques (voir section sur l'instrumentalité, plus haut) va hausser le niveau de ces besoins et augmenter ainsi la valence ou désirabilité des récompenses intrinsèques telles que les sentiments d'accomplissement et de compétence.

Un autre genre d'argument consiste à dire que la participation, sous forme d'influence sur l'organisation, affecte l'identification à l'organisation, ce qui amène l'employé à considérer comme désirables certaines conséquences d'un rendement élevé telles que le succès et la réputation du département ou de l'organisation. Dès 1958, March et Simon écrivaient une proposition reliant participation et identification à l'organisation. Tannenbaum (1962) et Patchen (1970) ont soumis d'autres arguments théoriques en faveur de cette relation; ce dernier auteur (en 1965) ainsi que Lee (1971) ont également récolté des données empiriques à ce sujet. Cependant en ce qui concerne la relation entre l'identification à l'organisation et la motivation, les données sont rares et ambiguës (Alutto et Belasco, 1972; Lee, 1971; Rotondi, 1975).

Si la participation, sous forme d'influence sur les décisions de groupe, peut augmenter l'instrumentalité d'un rendement élevé pour l'acceptation par le groupe, elle peut également augmenter la valence de cette acceptation. Ce genre de participation peut en effet influencer la cohésion et la valeur du groupe aux yeux de l'employé. La cohésion accrue résulte de l'interaction et des décisions communes; la valeur accrue du groupe aux yeux de l'employé résulte du fait qu'un groupe qui le consulte et le fait participer à ses décisions a plus de chances d'être perçu comme intéressant et attirant. L'employé attachera donc une valence ou désirabilité considérable au fait d'être accepté à part entière par un tel groupe.

Finalement, Mitchell (1973) suggère que la participation (probablement sous forme d'influence sur l'organisation, bien qu'il ne le dise pas) peut amener l'employé à obtenir que les récompenses données par l'entreprise correspondent mieux à ses besoins et désirs, ce qui en augmenterait évidemment la désirabilité. Ce type d'influence pourrait même, dans certains cas, permettre à l'employé de choisir, parmi plusieurs récompenses possibles, celles qu'il désire le plus (e.g. augmentation de salaire vs actions de la Compagnie vs automobile fournie).

Le Tableau 3 résume les points soulevés jusqu'à maintenant sur la relation entre participation et valence.

**TABLEAU 3**

**Influence de la participation sur la valence**

Pt	→	satisfaction (et donc augmentation) des besoins d'accomplissement, de compétence, etc.	→	Désirabilité accrue des sentiments d'accomplissement, de compétence, etc.
Po	→	Identification à l'organisation	→	Désirabilité de conséquences telles que le succès de la réputation de l'organisation
Pg	→	Cohésion et valeur du groupe aux yeux de l'employé	→	Désirabilité de l'acceptation par le groupe
Po	→	Possibilité de déterminer ou de choisir des récompenses appropriées aux besoins de l'employé	→	Désirabilité des récompenses

## **PARTICIPATION ET MOTIVATION: INTÉGRATION DES EXPLICATIONS PRÉSENTÉES AU DÉBUT**

Cet article a débuté par un résumé de plusieurs explications ou théories visant à justifier une relation possible entre la participation et la motivation. Il semble possible de démontrer maintenant que toutes ces explications peuvent être intégrées à l'intérieur du modèle VIE présenté plus haut. Par exemple, la première explication consistait à dire que les employés qui participent aux décisions se sentent impliqués personnellement dans la mise en application de ces décisions parce que leur amour-propre est en jeu. Dans le cadre du modèle VIE, cela revient à dire que  $P_t$  augmente l'instrumentalité d'un rendement élevé pour des sentiments d'accomplissement et de satisfaction personnelle. La deuxième explication portait sur la relation participation - estime de soi et il a été suggéré plus haut que l'estime de soi contribue à augmenter l'expectance ou la conviction qu'un effort va amener un rendement élevé. La troisième explication faisait appel à la dynamique des groupes et nous avons suggéré que  $P_g$  est susceptible d'affecter l'instrumentalité d'un haut rendement pour l'acceptation par le groupe ainsi que la valence de cette acceptation. Les quatrième et cinquième explications faisaient appel à la variable «identification à l'organisation» et au fait que l'employé qui participe à la détermination des objectifs peut orienter ceux-ci vers ses propres buts et les rendre ainsi plus acceptables. À ce sujet, certains arguments ont été présentés à l'effet que l'identification à l'organisation peut accroître la valence de certaines conséquences d'un haut rendement (le succès et la réputation de l'entreprise) et que  $P_t$  peut rendre les objectifs plus acceptables et donc augmenter le niveau d'expectance. La théorie de l'échange (sixième explication) s'intègre également à l'intérieur du modèle sous la forme:  $P_s \longrightarrow$  sentiment de dette envers le supérieur  $\longrightarrow$  instrumentalité d'un haut rendement pour des sentiments d'équité et de justice. Finalement, si la participation constitue une forme d'enrichissement des tâches (ce qui est cependant mis en doute par Herzberg lui-même) elle contribue à augmenter l'instrumentalité d'un rendement élevé pour certaines conséquences intrinsèques telles que des sentiments d'accomplissement et d'actualisation.

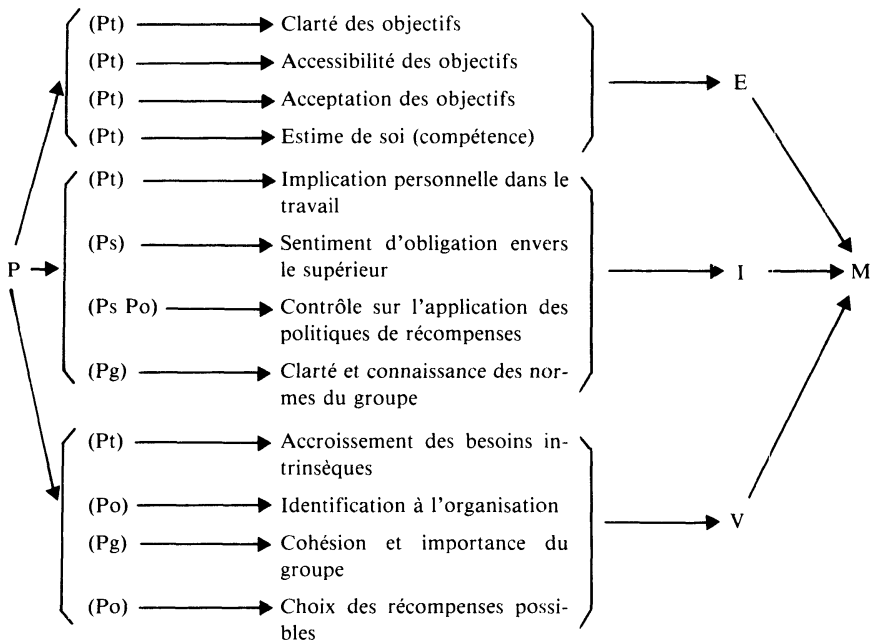
## **TEST PARTIEL ET PRÉLIMINAIRE DU MODÈLE**

Bien que le but de cet article soit de présenter un modèle théorique et non pas de le valider, Bergeron (1978) a obtenu certains résultats qui tendent à confirmer l'existence de quelques-unes des relations suggérées dans le modèle. Par exemple, des corrélations positives et significatives ont été

obtenues entre  $P_t$  d'une part et E, I et V d'autre part, ainsi qu'entre chacun de ces éléments et le niveau de motivation de 200 cadres d'une entreprise manufacturière. D'autres corrélations ont également été obtenues (mais non rapportées) entre  $P_t$ ,  $P_s$ ,  $P_o$  d'une part et le niveau de motivation d'autre part. De façon plus précise, mais largement exploratoire (parce que les variables n'ont été mesurées que par quelques questions), des corrélations significatives ont été obtenues entre les variables suivantes:  $P_o$  et identification à l'organisation;  $P_t$  et clarté des objectifs;  $P_t$  et acceptation des objectifs;  $P_t$  et sentiment de compétence (estime de soi); clarté des objectifs et expectance; acceptation des objectifs et expectance; sentiment de compétence et expectance. Il demeure évident cependant que ces résultats parcellaires et sujets à caution ne sauraient constituer un test adéquat du modèle présenté ici, ni même d'une partie de ce modèle. Ils suggèrent simplement que le modèle possède peut-être une certaine validité et mérite une étude plus approfondie. Le Tableau 4 présente une vision globale mais simplifiée de ce modèle.

TABLEAU 4

## L'influence de la participation sur la motivation



## CONCLUSION

Le but de cet article était de démontrer que les diverses explications ou théories suggérées par plusieurs auteurs pour justifier une relation possible entre participation et motivation peuvent être intégrées à l'intérieur d'un modèle de motivation très utilisé depuis plusieurs années déjà. Nous avons également voulu démontrer que le terme «participation» peut représenter plusieurs réalités distinctes et qu'il est important que les auteurs tiennent compte de cette pluralité dans leurs théories et leurs recherches.

Le modèle présenté ici demeure très incomplet cependant, simplement parce qu'il ne tient aucun compte des nombreuses variables modératrices qui affectent certainement la force des relations suggérées. C'est ainsi, par exemple, que l'influence de la participation sur la clarté des objectifs devrait se manifester surtout lorsque la tâche est peu structurée et ambiguë, i.e. lorsque la nature même du travail n'implique pas l'existence de standards clairs et précis. On pourrait également démontrer que la participation affecte l'acceptation des objectifs surtout lorsque ceux-ci sont difficiles, puisque des objectifs très faciles seront probablement acceptés même sans participation. D'autres variables modératrices ont été suggérées à l'intérieur du texte: la complexité de la tâche (pour la relation  $P_t \longrightarrow$  implication personnelle), le niveau des normes du groupe (pour la relation  $P_g \longrightarrow$  instrumentalité d'un rendement élevé pour l'approbation par le groupe). Le modèle ne tient donc pas compte de tous les éléments d'une réalité extrêmement complexe (ce qui est d'ailleurs vrai de tous les modèles en sciences humaines) mais il constitue probablement un bon point de départ.

## REFERENCES

- ALDERFER, C.P., *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New-York, The Free Press, 1972.
- ALUTTO, J.A., and BELASCO, J.A., "A Typology for Participation in Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17, 117-125.
- BASS, B.M., FARROW, D.L., SOLOMON, R.J., and VALENZI, E.R., "Management Styles Associated with Organizational, Task, Personal, and Interpersonal Contingencies", *Journal of Applied Psychology*, 1975, 60, 720-729.
- BENNIS, W.G., "Revisionist Theory of Leadership", *Harvard Business Review*, 1961, 39, 26-36, 146-150.
- BERGERON, J.L., *An Examination of the Relationship between Participation and the Expectancy Model of Work Motivation*, Doctoral Dissertation, Cornell University, 1978.
- BLAU, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, New-York, Wiley, 1964.
- BOWERS, D.G., "Self-esteem and the Diffusion of Leadership Style", *Journal of Applied Psychology*, 1963, 47, 135-140.
- CARROLL, S.J., and TOSI, H.L., "Goal Characteristics and Personality Factors in Management by Objectives Programs", *Administrative Science Quarterly*, 1970, 15, 195-305.
- CARTWRIGHT, D., and ZANDER, A., *Group Dynamics*, New-York, Harper and Row, 1968.

- COCH, B.E., and FRENCH, J.R.P., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1948, 1, 512-532.
- COLLINS, B.E., and GUETZKOW, H., *A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making*, New-York, Wiley, 1964.
- DACHLER, H.P., and MOBLEY, W.H., "Construct Validation of an Instrumentality-expectancy-task-goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1973, 58, 397-418.
- EVANS, M.G., "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-goal Relationship", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970, 5, 277-298.
- GRAEN, G., "Instrumentality Theory of Work Motivation: Some Experimental Results and Suggested Modifications", *Journal of Applied Psychology Monograph*, 1969, 53, 1-25.
- GRENNHAUS, J.H., and BADIN, J.J., "Self-esteem, Performance, and Satisfaction: Some Tests of Theory", *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 722-726.
- HACKMAN, J.R., and LAWLER, E.E., "Employee Reactions to Job Characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 1971, 55, 259-286.
- HENEMAN, H.G., and SCHWAB, D.P., "Evaluation of Research on Expectancy Theory Predictions of Employee Performance", *Psychological Bulletin*, 1972, 78, 1-9.
- HOUSE, R.J., "A Path-goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 1971, 16, 321-338.
- HOUSE, R.J., and WAHBA, M.A., *Expectancy Theory as a Predictor of Job Satisfaction, Performance and Motivation: a Model and a Review of Literature*, Working Paper, Baruch Graduate Center, 1972.
- JACOBS, T.O., *Leadership and Exchange in Formal Organizations*, Alexandria, Va.: Human Resources Research Organization, 1971.
- KELLY, H.H., "Attribution Theory in Social Psychology", In D. Levine (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, University Nebraska Press, 1967.
- KORMAN, A.K., "Toward an Hypothesis of Work Behavior", *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54, 32-41.
- KORMAN, A.K., *The Psychology of Motivation*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1974.
- LATHAM, G.P., and YUKL, G.A., "A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations", *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 824-845.
- LAWLER, E.E., *Motivation in Work Organizations*, Monterey, California, Brooks/Cole, 1973.
- LAWLER, E.E., and HALL, D., "The Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 1970, 54, 305-312.
- LEE, S.M., "An Empirical Analysis of Organizational Identification", *Academy of Management Journal*, 1971, 14, 213-226.
- LIKERT, R., *New Patterns of Management*, New-York, McGraw-Hill, 1961.
- LIPPITT, R., and WHITE, R., "The 'Social Climate' of Children's Groups", In R.G. Barker, J. Kounon, and H. Wright (Eds), *Child Behavior and Development*, New-York, McGraw-Hill, 1943.
- LOCKE, E.A., "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3, 157-189.
- LOCKE, E.A., and BRYAN, J.F., "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology*, 1975, 26, 457-480.
- LOWIN, A., "Participative Decision Making: a Model, Literature Critique, and Prescription for Research", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968, 3, 68-106.
- MARCH, J.G., and SIMON, H.A., *Organizations*, New-York, Wiley, 1958.

- MAURER, J.E., *The Relationship of Work Role Involvement to Job Characteristics with Higher-Order Need Satisfaction Potential*, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, 1967.
- MINER, J.B., and DACHLER, H.P., "Personnel Attitudes and Motivation", *Annual Review of Psychology*, 1973, 24, 279-402.
- MITCHELL, T.R., "Motivation and Participation: An Integration", *Academy of Management Journal*, 1973, 16, 670-679.
- MITCHELL, T.R., and NEBECKER, D.M., "Expectancy Theory Prediction of Academic Effort and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 1973, 57, 61-67.
- MULDER, M., and WILKE, H., "Participation and Power Equalization", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1970, 5, 530-548.
- MYERS, M.S., "Conditions for Manager Motivation", *Harvard Business Review*, 1966, 44(1), 58-71.
- PATCHEN, M., "Participation in Decision-making and Motivation. What is the Relation?", *Personnel Administration*, 1964, 27, 24-31.
- PATCHEN, M., "Labor-Management Consultation at TVA: Its Impact on Employees", *Administrative Science Quarterly*, 1965, 10, 149-174.
- ROTONDI, T., "Organizational Identification and Group Involvement", *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 892-897.
- RUH, R.A., WHITE, J.K., and WOOD, R.R., "Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision-making, and Job Attitudes", *Academy of Management Journal*, 1975, 18, 300-312.
- SALES, S., "Supervisory Style and Productivity: Review and Theory", *Personnel Psychology*, 1966, 19, 275-286.
- SIEGEL, A.L., and RUH, R.A., "Job Involvement, Participation in Decision-making, Personal Background and Job Behavior", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1973, 9, 318-327.
- SIMS, H.P., SZILAGYI, A.D., and MCKEMEY, D.R., "Antecedents of Work-related Expectancies", *Academy of Management Journal*, 1976, 19, 547-559.
- STEERS, R.M., and PORTER, L.W., "The Role of Task-goal Attributes in Employee Performance", *Psychological Bulletin*, 1974, 81, 434-452.
- STRAUSS, G., "Some Notes on Power Equalization", In H.J. Leavitt (Ed.), *The Social Science of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- TANNENBAUM, A.S., "Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 1962, 7, 236-257.
- TANNENBAUM, A.S., *Control in Organizations*, New-York, McGraw-Hill, 1968.
- THIBAUT, J.W., and KELLY, H.H., *The Social Psychology of Groups*, New-York, Wiley, 1959.
- TOSI, H.L., and CARROLL, S., "Management-by-objectives: Its Implications for Motivation and Compensation", In H.K. Tosi, R.J. House, and M.D. Dunnette (Eds), *Managerial Motivation and Compensation*, East Lansing, Michigan, Michigan State University, 1972.
- VROOM, V.H., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1960.
- VROOM, V.H., *Work and Motivation*, New-York, Wiley, 1964.
- VROOM, V.H., and YETTON, P.W., *Leadership and Decision-Making*, Pittsburg, University of Pittsburg Press, 1973.
- WAHBA, M.A., and HOUSE, R.J., "Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological Issues", *Human Relations*, 1974, 27, 121-147.
- YUKL, G.A., "Toward a Behavioral Theory of Leadership", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1971, 6, 414-440.

## A Theoretical Frame for the Study of the Relationship Between Participation and Motivation

For a great number of authors and for some administrators, it is "obvious" that participation leads to employee motivation. What is less obvious, however, is the reason (or set of reasons) why this should be so. Several theories or explanations have been put forward in the literature, and seven of them are summarized here, including the assumed influence of participation on ego-involvement, on self-esteem, on group norms and group pressure for conformity, on organizational identification. It is found, however, that several of these explanations lack both a clear definition of participation and a conceptual framework or theory of motivation.

In this article, participation is defined as "perceived influence" and a distinction is made between three objects of this influence: the job (methods and goals), the immediate superior, the organization. Influence exerted through group decision-making is considered to be a fourth type of participation. The expectancy or VIE model of work motivation is adopted as a general framework, in spite of its numerous ambiguities and possible shortcomings.

The processes and various intervening variables through which the four types of participation might affect expectancy, instrumentality, and "valence" are then examined in some detail. It is argued, for instance, that participation in the sense of influence on one's job might increase expectancy through its effects on goal clarity, goal accessibility, goal acceptance, and job-related self-esteem. The same type of participation may also influence the instrumentality of high performance for feelings of achievement through its effect on ego-involvement. Influence on one's superior may increase the instrumentality of high performance for feelings of equity through a process of "exchange", described by Jacobs (1971). Influence on both the superior and the organization may increase instrumentality by allowing the employee some control over the application of the organization's reward policies. Finally, participation in the form of group decision-making may clarify the group norms and induce the employee to believe that high performance will be followed by group acceptance (if group norms happen to be high). As far as "valence" is concerned, participation (influence on one's job) may increase the employee's need for achievement-related outcomes. Influence on the organization may affect "valence" by increasing the employee's identification with the organization and therefore the valence of organization-supporting outcomes such as organization success and reputation. The same type of influence may allow the employee to determine some of the consequences of good performance or to select those he likes best, thereby increasing the valence of these consequences. Finally, group decision-making could increase the group's cohesion and value to the employee and consequently the valence of group approval.

The value of the model presented here lies partly in the fact that it can integrate all the theories or explanations presented by other authors (summarized at the beginning of the article) to justify a possible link between participation and motivation. Vroom's argument about ego-involvement, for instance, is used here to explain a possible relationship between participation and instrumentality.

Although the purpose of this article is to present a conceptual framework and not to test its validity, some empirical results have been obtained which suggest that certain parts of the model may indeed be valid. One shortcoming of the model, however, is that it does not include the numerous moderating variables which undoubtedly affect most of the hypothesized relationships. Like all models, it depicts only a small part of a complex reality.

## ÉCOLE DE RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

### Colloques

- *Formes nouvelles de syndicalisme*, (5e colloque), 1974, 66 pages.
- *L'État et la transformation des relations industrielles au Québec*, (6e colloque), 1976, 64 pages.
- *Les conflits en milieux de travail*, (7e colloque), 1977, 100 pages.
- *Pour une meilleure qualité de vie ... les avantages sociaux*, (8e colloque), 1978, 96 pages.
- *La réforme des lois du travail*, (9e colloque), 1979, 124 pages.

### Monographies

- C. D'AOUST et L. LECLERC, *La jurisprudence arbitrale québécoise en matière de congédiement*, 1978, 181 pages.
- L.P. DAUBIGNEY, *Salaires et marché du travail interne à l'entreprise*, 1978, 51 pages.
- G. GUERIN, *Le système de planification des ressources humaines dans l'entreprise*, 1978, 95 pages.

Service des publications, École de relations industrielles,  
Université de Montréal, Case Postale 6126, Montréal, H3C 3J7, (514)343-7312