

LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE

Aïssa BENSEDIK

Université d'Alger

LA RELATION ENTRE LA MOTIVATION ET LA PERFORMANCE

Par M. le Dr. A. BENSEDIK

Maître Assistant Chargé de Cours
à l'Institut de Psychologie, Université d'Alger

1 - INTRODUCTION

Mon exposé s'inscrit dans le cadre de la sensibilisation et l'explication aux responsables du secteur de l'éducation physique et sportive, l'importance et la prédominance des aspects cognitifs dans la compréhension de la performance individuelle.

Souvent nous avons tendance à expliquer la performance individuelle par les moyens matériels, les conditions de travail, les stimulants financiers, il est bien évident que - ces facteurs ont une part de responsabilité non négligeable dans la recherche de l'explication, mais elles ne constituent pas un tout, un autre facteur pertinent mérite une attention particulière: L'individu, ses attentes, aspirations aux résultats, intérêts pour chaque type de résultat ...

En effet, la réalisation de performance à un niveau donné, dépend de plusieurs paramètres: les efforts, les compétences, les expériences passées, les conditions de travail, les satisfactions antérieures ...

La performance est une conséquence directe de l'ensemble de ces paramètres. Examinons à présent la relation entre deux facteurs: la performance et l'effort. L'effort intellectuel est physique est dépensé volontairement par l'individu pour arriver à des résultats en relation avec ses attentes initiales.

La réalisation des performances en conformité avec les attentes génère un sentiment de satisfaction qui renforce la dépense ultérieure de l'effort; surtout lorsque le résultat de la performance est lié à un niveau attendu et souhaité de récompenses.

La réalisation d'une performance donnée n'est possible que par rapport aux croyances de l'individu sur la relation entre l'effort et la performance, la relation entre la performance et la récompense et son attachement et intérêt pour les différents types de récompenses: c'est ce que l'on appelle la motivation.

Un nombre important de chercheurs se sont intéressés au développement de la théorie de la motivation au travail: c'est la théorie de l'expectation.

2 - Le modèle de VROOM (1964)

Les travaux de TOLMAN et de LEWIN ont conduit VROOM (1964) à développer la théorie de l'expectation, qui est un modèle d'étude des attitudes humaines et du comportement au travail. C'est une première tentative où on utilise l'orientation cognitive comme base de la théorie de la motivation au travail. Selon VROOM (1964), la motivation, qui est une force poussant l'homme à agir en direction d'un but, est déterminée par:

a - Des expectations (attentes) de la personne relatives à l'accomplissement de l'action qui sont ou non suivies d'une récompense particulière et souhaitée.

b - De la valence du premier niveau de récompense (la performance) ainsi que la valence de tous les seconds niveaux (paie, promotion, etc ...).

En terme mathématique l'effort ou la motivation est égale:

$$L'Effort = \sum_{n=1}^k (E.V)$$

"l'effort qu'un individu exerce pour réaliser sa performance est une fonction monotone croissante de la somme algébrique des produits des valences de tous les résultats et des attentes qu'une action donnée sera suivie de ce même résultat". VROOM (1964).

Ce modèle de motivation au travail demeure une base fondamentale de tous les travaux qui ont suivi. Les différentes recherches menées dans ce domaine (PORTER et LAWLER 68, LAWLER 73, ORPEN 75 etc ...), ont contribué au développement du modèle de motivation actuel.

3. Définition des concepts du modèle

VROOM utilise deux concepts fondamentaux:

La valence et l'expectation, les développements ultérieurs de la théorie notamment par PORTER et LAWLER (1968) ont fait apparaître un nouveau concept: l'instrumentalité.

3.1 La Valence

"La notion de valence correspond à l'idée de préférence ou d'orientation affective concernant les événements" VROOM (1964).

Dans ce sens les événements peuvent être l'objet de préférence positives ou négatives:

Elles sont positives si l'individu souhaite les obtenir (une préférence pour la promotion).

Elles sont négatives si l'individu ne les souhaite pas.

Selon LEBOYER (1974) "la valence caractérise la liaison qui s'établit entre chaque travailleur et chacune des récompenses possibles du travail.

L'observation montre bien que les différentes récompenses liées au travail ont une valence personnelle, et ceci est vrai quand il s'agit du salaire, de la responsabilité, des horaires aménagées, des Vacances, des avantages sociaux P. 58. Les Vacances son fonction des intérêts de chaque travailleur c'est-à-dire que l'individu attache une grande importance à une récompense selon son intérêt.

Mitchell et al (1972), Heneman et Schwab (1972) ont discuté les problèmes relatifs à la selection des récompenses au travail, leur contenu et leur spécificité.

Vroom (1964) en exposant les propositions de base de la théorie de l'expectation, définit la valence comme étant la satisfaction anticipée.

3.1.1 - La valence et la valeur

Selon Dachler et al (1973): la satisfaction réelle (valence) sont des variables séparées: si la valence sert à mesurer l'importance accordée à une récompense, l'importance signifie aussi l'existence de besoins, de buts ou de valence pour une personne. Pour Lévy.

Leboyer 1974: "la valence peut être située sur une large série de valeurs négatives ou positives. Il ne faut pas confondre valence et valeur" Dans ce sens Vroom pense qu'un individu peut désirer quelque chose mais en tire peu de satisfaction lorsqu'il l'obtient".

La satisfaction anticipée n'est pas toujours égale à la satisfaction réelle, dans la mesure même ou la satisfaction anticipée (valence) peut faire l'objet d'une sur-estimation des capacités, et des expériences passées. Ce décalage entre le réel et l'anticipé a une part importante dans l'explication des conflits et comportements négatifs: les mauvaises relations entre les travailleurs et les chefs, les absences sans motifs, retards, turnover; c'est ainsi que Dachler et Hulin (1969), Locke (1968) ont montré que la satisfaction réelle (valeur) et l'importance sont empiriquement distinctes. Il reste cependant à démontrer s'il est utile de garder séparés les concepts d'importance et de satisfaction anticipée ou valence car sur la base de la théorie actuelle, la valence et l'importance sont des termes séparés.

3.1.2 - La mesure de la valence

La mesure de la valence n'est pas facile et peut, dans certain cas, être à l'origine de nombreuses erreurs d'interprétation pour les raisons suivantes: Dachler et al (1973) cite quelques problèmes relatifs à la mesure de la valence des récompenses:

- 1 Les prédictions faites à partir des estimations de la valence des récompenses sont basées sur la supposition que toutes les récompenses sont pertinentes pour la personne qui évalue les différentes récompenses au travail. La liste des récompenses n'est pas complète ou comprend des récompenses sans importance pour une personne ou un échantillon d'une population de là les prédictions seront incorrectes.

- 2 Les récompenses utilisées dans des recherches ultérieures sont d'une nature très générale, cela n'a pas de sens, lorsqu'on demande au sujet d'évaluer la

valence ou la désirabilité pour une récompense, du fait que chaque procédure suppose que toutes les récompenses ont le même degré d'attraction.

Ces problèmes de mesure ont existé un certain temps, lorsque les chercheurs testaient le modèle de l'expectation, et évaluaient la valence en fonction d'une liste de récompenses choisie par eux-mêmes.

Ainsi DACHELER et Al (1973), étaient préoccupés par les récompenses positives, c'est à dire celles qui sont désirées par les travailleurs.

Centrée sur les récompenses positives, les études ont testé la théorie:

$$\sum_{n=1}^k \sum (V.I) E$$

(valence, expectation instrumentalité) en se limitant aux seules récompenses positives, mais les récompenses négatives, peuvent être des déterminants importants de la motivation.

Dans les études sur la motivation on cherche les facteurs (récompenses positives) qui intéressent le travailleur et augmentent sa motivation.

La connaissance des résultats du travail auxquels aspire le travailleur permet au chercheur de fixer les facteurs de motivation pour une population donnée.

La recherche des facteurs positifs, responsables de la motivation est elle même une démarche directe de détermination des facteurs négatifs qui peuvent influencer la motivation.

2.3.2 L'Expectation:

Symboliquement, elle est représentée par (E).

Elle concerne les résultats de l'action. VROOM (1964) cite un exemple:

"Un étudiant n'est pas sûr en s'inscrivant qu'il poursuivra ses études jusqu'à l'obtention de son examen final, un candidat à une élection ne sait pas s'il sera élu et le travailleur qui s'efforce d'obtenir une promotion n'est pas sûr de triompher sur ses concurrents ...

Quand un individu choisit entre différentes alternatives, son comportement est déterminé non seulement par ses préférences concernant les conséquences de ces alternatives mais aussi par les certitudes d'arriver aux résultats".

LEBOYER (1984), p. 55, définit l'expectoration entre terme d'aptitude et d'attente "l'expectation c'est ce que chacun se croit capable de faire, ce qu'il attend comme résultats de ses efforts. Même si elle n'est pas explicitée cette opinion que chacun a de soi détermine les efforts qu'il est prêt à faire".

"... les aptitudes et compétences sont nécessaires pour l'exercice de l'effort, un individu qui n'a pas les aptitudes et compétences voulues pour l'accomplissement des tâches d'un poste supérieur, se sentira incapable d'assumer cette tâche et de jouer pleinement son rôle, de même qu'il ne fera pas d'effort ni demandera d'être admis en formation".

L'admission de cette personne à une formation qu'il n'est pas en mesure d'assumer, compte tenu de ses propres opinions sur des possibilités réelles, sera un véritable échec pour elle.

Les opinions sont les expectations ou encore les croyances subjectives à propos des résultats du travail. Avant l'action, l'individu a des probabilités subjectives positives ou négatives sur les résultats qu'il obtiendra lorsqu'il dépense un niveau d'effort donné.

Dans ce sens, plus ses croyances subjectives à propos des résultats futurs sont grandes, plus important est le niveau d'effort.

Engagé pour réaliser le résultat visé. L'individu fournira plus efforts s'il croit, que ces mêmes efforts lui permettent d'obtenir un bon rendement qualitatif, et que par le moyen de ce rendement qui fera l'objet d'une évaluation par les supérieurs au niveau de l'entreprise, il obtiendra un salaire des primes, des promotions, etc... et une possibilité d'améliorer sa situation financière et sociale financière qui juge très mauvaise.

Si effort tient en partie aux probabilités subjectives de l'individu; comment et on l'individu acquière les croyances et les valeurs qu'il véhicule selon Breet et Al (1965) il y'a une seule réponse vraie, il les crée. L'homme crée sa propre conception de ce qui est vrai et bon dans le monde qui l'entoure. Les idées qui donnent un sens à sa vie sont le produit de sa propre invention. Les idées qui gouvernent son comportement sont faites par lui même. C'est l'homme qui est

responsable de la création de ses propres croyances et valeurs, qui le distingue d'une culture à une culture à une autre. Les expériences de la tâche fournissent les bases essentielles sur lesquelles les hommes construisent leurs idées fondamentales; par expériences on comprend, le passé et le présent de l'individu au sein de l'organisation ce qu'il a obtenu, comme récompense pour tel ou tel niveau d'effort engagé, les promesses ect... en un mot c'est le feed-back positif et négatif qui sont à la base de l'expérience personnelle au niveau de l'organisation. Ainsi expérience positive peut avoir des effets remarquables sur les prises de décision, l'engagement d'effort, la motivation des croyances à propos des résultats à venir.

2.3.2.1 - La mesure de l'expectation

L'expectation mesure la probabilité subjective de la relation entre l'effort qui sera dépensé par la personne.

L'effort est important lorsque l'individu croit qu'il est un véritable moyen permettant de réaliser une bonne performance. Orpen (1975) a utilisé la même méthode d'évaluation que Pritchard et Sanders (1973) selon laquelle l'expectation est mesurée par la moyenne de trois items:

1er item: Le sujet estime ses chances sur 10 qu'un travail dur conduit à une bonne performance.

2ème item: Ses chances sur 10, que la dépense d'efforts importants donnera de bonne résultats.

3ème item: Ses chances sur 10, que lorsque vous vous exercez, cela vous conduira à faire un bon travail.

On constate que ces trois items mesurant la même chose qui est: les croyances des sujets à propos de la relation effort - performance.

Campbell et al (1970) ont divisé le concept d'expectation en deux éléments:

1ère expectation: Les individus ont une expectation précise concernant la manière dont ils accomplissent les buts de la tâche s'ils dépendent des efforts (expectation) estimations subjectives, concernant leurs chances d'obtenir un but particulier ou un niveau de performance fixe dans une situation donnée "selon Atkinson le déterminant de l'expectation (expection) c'est la perception

individuelle de ses expériences passées dans des situations similaires" (Atkinson, 1964).

Une seconde expectation (expectation 2) que Campbell et al (1963) suggèrent, est le degré de croyance d'un individu concernant la manière dont l'accomplissement ou non d'un but spécifique (performance donnée) sera non suivi par une récompense, c'est cette seconde expectation qui est définie comme l'instrumentalité. L'utilisation de ce concept, permet de tenir compte de la perception individuelle ainsi que de la compréhension de la relation existante entre le travail d'une part et des avantages procurés d'autre part, faire une estimation subjective sur la relation effort performance, c'est évaluer ses chances pour l'obtention d'une bonne performance, lorsqu'on fournit des efforts importants.

3.2.2 L'instrumentalité

Wonous (1971) dans un article récent définit l'instrumentalité comme étant une relation perçue entre l'événement A et l'événement B. L'apparition de B est liée à celle de A. l'événement. A c'est la performance et B c'est la récompense. L'instrumentalité est donc la probabilité subjective d'obtenir une récompense désirée, lorsqu'on atteint un niveau de performance en relation avec les normes de production.

Dans le même ordre d'idée et selon Levy-Lebover (1980) "le travail est instrumental lorsqu'il représente clairement aux yeux de celui qui le fait un moyen efficace d'obtenir les résultats que réalise l'individu lui apportent différentes récompenses (un salaire, des primes, promotion, considération). Au niveau de l'entreprise le travailleur tente de satisfaire ses besoins les plus pressants, mais souvent cette situation ne se réalise pas facilement, il peut attendre peu, longtemps ou même très longtemps pour pouvoir obtenir le résultat recherché, cette attente sera prise en compte lors de l'estimation ou de l'évaluation de la relation entre la performance et la récompense désirée: si par exemple, l'individu a souhaité une promotion, en donnant le meilleur de lui-même pendant un certain temps, et ne l'a toujours pas obtenue, lorsqu'on lui demande d'évaluer ses chances d'obtenir la récompense en question, ses évaluations seront négatives, du fait qu'il ne croit pas à l'existence d'un lien entre la performance et la récompense.

Le concept d'instrumentalité ne figurait pas dans la première formulation de la théorie de l'expectation de Vroom (1964), le développement ultérieur de cette théorie notamment par Porter et Lawler (1968), Lawler (1973) a donné lieu à ce niveau concept: l'instrumentalité.

Le modèle de Vroom, fait une distinction entre l'expectation qui est conçue comme une relation entre l'action et la récompense et l'instrumentalité (ce terme n'existait pas) qui est indirectement défini comme une relation entre une première et une 2ème récompense.

3.2.3. La mesure de l'instrumentalité

Puisqu'il s'agit essentiellement de l'évaluation de la probabilité subjective de la relation entre la performance et les différents niveaux de récompense, une échelle d'estimation de chances est utilisée à cet effet: sur une échelle graduée en 10 points on demande au sujet d'estimer ses chances réelles d'obtenir une récompense désirée pour un niveau spécifique de performance.

L'instrumentalité peut être négative, si l'individu ne croit pas à la relation performance - récompense, elle est positive s'il croit bien que la réalisation d'un bon niveau de performance lui permet à coup sûr d'obtenir les récompenses auxquelles il attache une grande importance.

La mesure de l'instrumentalité pose souvent des problèmes au milieu organisationnel dans le sens où on est confronté à des variables continues. La performance mène à un niveau de salaire donné et à des primes diverses, le travailleur tente de faire des économies qui lui permettront d'acheter une maison. L'individu a une valence positive pour le salaire, les économies à faire et d'économies pour arriver à son but final, la relation perçue entre la performance et la récompense est faible. La performance peut être liée à d'autres variables techniques (états de la machine) et organisationnelles, autre que les capacités intellectuelles, physiques et expériences professionnelles de l'individu. L'apport individuel dans la performance est faible, si la performance réalisée est faible les récompenses vont être diminuées (primes de rendement collectives, ou les primes de rendement individuelles) dans ce cas et pour une période de temps déterminée, la performance n'est pas instrumentale des récompenses, la théorie des attentes a écarté des cas où les capacités de l'individu n'interviennent pas, en s'appuyant sur des bonnes performances (en réalisant une bonne performance

qu'elles sont ses chances d'obtenir une bonne récompense en donnant des alternatives pour chaque niveau de performance, l'instrumentalité entre la performance et ce niveau de récompense sera défini par la courbe qui en résulte, selon Dachier et al (73) "il est important de noter que ce concept d'instrumentalité n'admet pas de relation linéaire. La supposition d'une relation linéaire est implicite dans les études qui générale: l'augmentation de la performance conduit-elle à des récompenses particulières?

En se limitant à un niveau particulier de performance (les bonnes performances) et en fixant avec une grande précision les différentes récompenses qui existent au sein de l'entreprise, on peut parfaitement établir une relation authentique entre les chances perçues d'obtenir chaque récompense et la réalisation d'une bonne performance, c'est ainsi qu'il est possible de dépasser certains problèmes de mesure de l'instrumentalité.

4. Le modèle V.I.E. (Valence, Expectation, Instrumentalité)

Avant d'aboutir à cette forme définitive c'est-à-dire composée de trois éléments, le modèle a fait l'objet de développements d'extensions et de raffinements par les différents chercheurs intéressés par les problèmes de la motivation au travail.

La caractéristique essentielle de ce modèle est la tentative de relier l'action aux différentes conséquences perçues et attendues.

Les structures cognitives des actions présentes et futures sont à la base de différentes théories qui ont suivi les premiers travaux de Toman et Lewin.

4.1 Le développement du modèle V.I.E.

En se basant sur les travaux antérieurs, chaque chercheur attend d'apporter un élément nouveau dans l'explication du comportement au travail, c'est ainsi que les travaux de Vroom (1964) ont été une importante source, pour les différentes recherches qui ont suivi.

4.2 Les travaux de Porter et Lawler (1968)

Sur la base de la théorie de Vroom, Porter et Lawler (1968), ont tenté de définir la relation entre l'effort, la performance, et la satisfaction en introduisant une nouvelle variable la perception de rôle (compréhension de la tâche) en plus de la compétence. Ainsi la collaboration de ces deux auteurs a valu beaucoup de résultats importants:

1 - Distinction entre deux catégories de second niveau de récompenses:

a - les récompenses internes contrôlées par l'individu

b - les récompenses externes contrôlées par l'organisation.

2 - Ont fait l'hypothèse des boucles de retroaction, selon lesquelles, la satisfaction a une influence sur la valeur de la récompense, la relation de contingence entre la performance et la récompense affecte sensiblement la perception individuelle de la probabilité subjective effort performance (expectation).

C'est à partir de cette 1ère tentative de reformulation de la théorie de l'expectation (motivation (VxE) de Vroom, que les premières idées sur l'instrumentalité ont apparu, à la suite de l'établissement de la relation de contingence entre la performance et la récompense dans la mesure où cette relation, peut influencer les perceptions.

Dans une étude (ou vue de tester les aspects du model) Lawler et Porter (68) p. 133, ont examiné la relation entre 7 récompenses: le salaire, la promotion, le prestige, la sécurité, l'autonomie, les relations au travail, l'opportunité d'utiliser son intelligence et ses capacités et trois types de comportements: l'effort, une grande productivité, une bonne performance au travail. Il a demandé à 154 directeurs de 5 organisations d'indiquer sur une échelle de 7 points, quel est le meilleur comportement qui permet l'obtention de ses récompenses.

L'effort a présenté une corrélation de 76 avec la paye, une corrélation de 70 ($p < 01$) entre l'effort et l'opportunité d'utiliser son intelligence et ses capacités, et de 65 ($p < 01$) entre les items de l'effort et la productivité par la 7e récompense.

Le modèle de Porter et Lawler (1968) montre aussi les effets de la satisfaction actuel sur les décisions futures.

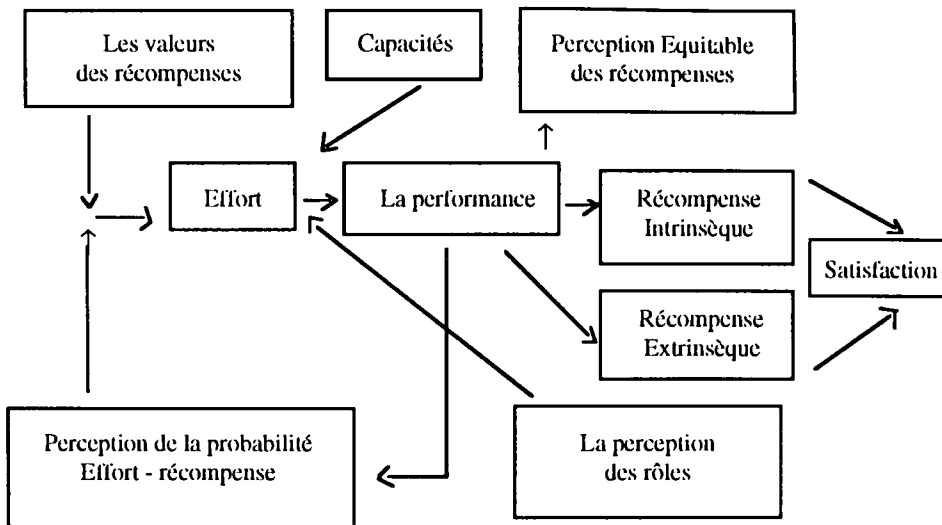


Schéma du modèle de motivation de Porter-Lawler (1968)

L'engagement des efforts futurs dépend essentiellement du passé, c'est-à-dire de la satisfaction éprouvée à l'égard des récompenses et performances antérieures. (Perception de la probabilité entre l'effort et la récompense).

L'effort rétroactif des récompenses n'a pas fait l'objet d'études sur le terrain, certains chercheurs ont testé les effets des feedbacks sur la performance de l'individu, mais sans pour autant examiner le rôle des feedbacks passés sur les perceptions actuelles (PAVETT, 1983). L'intérêt était porté sur l'examen des effets des feedbacks actuels sur la performance.

Cependant, malgré l'importance de la satisfaction antérieure dans la formation des attentes, il est imprudent de concevoir l'étude des attentes, sans pour autant examiner le rôle joué par les caractéristiques personnelles.

La motivation reste un élément capital dans la compréhension du comportement de l'homme dans les différentes situations de la vie.

Plus en accord avec l'importance de cet élément plus l'individu donnera le meilleur de lui-même, important sera sa performance.

Ce modèle a été utilisé dans différents domaines à l'école dans la prédiction de la réussite et l'échec scolaire, au travail pour la prédiction de la réussite et l'échec

professionnelle et la prédiction de la performance des travailleurs.

Le choix de dépenser des efforts, le choix du niveau d'effort à engager, le choix de dépenser des efforts au-delà d'un certain temps sont des variables qui dépendent essentiellement des connaissances spécifiques que possède l'individu sur les résultats à venir:

Le niveau de performance qu'il est en mesure d'atteindre, des récompenses qu'il espère obtenir, de ses expériences antérieures dans des situations semblables de ses intérêts pour une ou plusieurs récompenses particulières.

Au sens de la théorie du processus cognitifs, les individus ont des idées fixées à propos des événements passés et ont aussi des expertations à propos de ce qui arrivera dans le futur, ils s'engageants dans une action particulière, ils seront en mesure de faire connaître leurs intentions à l'égard d'un but bien déterminé.

La performance et l'effort:

La performance de l'individu est déterminée par un ensemble de facteurs; selon Campbell et al (1976) la performance = Niveau d'aptitudes niveau d'intelligence compréhension de la tâche le choix du degré d'effort le choix de persister les conditions de faciliter ou d'inhibition hors du contrôle de l'individu. L'effort n'est pas synonyme de performance ou de capacité ou la combinaison des deux. Le choix de travailleur au niveau d'un poste donné la compréhension de ce qui est fait; le choix de persister, et les contraintes de l'individu jouent un rôle important. Dans le sens du modèle U.I.E.; la performance est fonction d'effort fournit des capacités réellement investies et delà perception du rôle (comment le faire, ou le faire).

L'exportation actuelle forte ou faible n'est pas corrélée avec les estimations futurs de la performance si un individu estime que ses efforts conduiront à coup sur la réalisation d'une bonne performance, cette estimation n'est pas une simple attitude subjective, mais elle est fondée sur des facteurs telsque ses capacités (intellectuelles et physiques), la perception de son rôle (connaissance des tâches et opérations exigées) de ses expériences antérieurs pour les mêmes postes et des difficultés de la tâche.

Dans une étude sur les relations entre la motivation, la capacité et la performance, Anderson (74) trouve que la performance est liée à la capacité plutôt qu'à la motivation; la performance varie avec le niveau de capacité.

La prédiction de la performance à partir des expertations actuelles:

Les expertations actuelles influencées par les expériences passées relatives à la satisfaction ou l'insatisfaction des attentes antérieures.

Ainsi pour R. Frances, les renforcements antérieurs ont une influence sur la motivation car les différentes occasions d'échec de récompense espérée affaiblissent l'instrumentalité de la performance à la suite de l'évaluation de la récompense obtenue (par rapport aux efforts dépensés par lui-même et par les autres), il en résulte un sentiment de satisfaction lorsque la différence entre ce qui était attendu et ce qu'il a obtenu réellement est nulle ou très faible, ou de sentiment d'insatisfaction lorsque l'écart est très grand. Donc les expertations actuelles sont fondées sur le passé de l'individu et regroupent les satisfactions et les déceptions...

BIBLIOGRAPHIE

DECCI, El., The effects of externally, mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and social Psychology*, 1971, 18, 105, 155.

LOBOYER L. C., *La crise des motivations*, Paris, P.U.F., 1984.

PORTER , L.M. LAWLER, E.E. 111. *Managenial attituds and Performance*. Homewood, Illinois, Richard, D. Irwin, Inc and the Dorsay Press, 1968.

VROOM, V.H., *Work and motivation*, New York, Willey, 1964.

A. BENSEDIK, *Influence des quantifiants dans la prédiction de la performance et de la satisfaction*.