

négatifs. Ainsi, l'employé dont le travail est peu motivant présente une faible motivation interne et son rendement a peu d'incidence sur les sentiments qu'il éprouve. En revanche, si le travail est très motivant, un bon rendement aura un fort effet de renforcement tandis qu'un rendement médiocre se traduira par des sentiments très négatifs.

Qu'est-ce qui fait qu'une personne fournit un mauvais rendement? Lorsqu'un employé n'obtient pas de bons résultats dans des tâches très motivantes, ce n'est souvent pas sa faute; en effet, en pareil cas, le mauvais rendement est souvent dû au fait que les gestionnaires ne lui ont pas permis d'acquérir les connaissances ou les compétences nécessaires pour bien s'acquitter de son travail. À titre de gestionnaire, vous devez donc être conscient que le fait de donner de nouvelles attributions à un subordonné ou de modifier ses attributions doit s'inscrire dans une démarche globale visant à faire en sorte qu'il acquière les connaissances, la formation et le soutien nécessaires pour mener ces tâches à bien.

### **Le deuxième facteur a trait aux besoins de croissance personnelle**

Ce ne sont pas tous les employés qui recherchent les possibilités d'autonomie, d'apprentissage et d'épanouissement qu'offre un travail très motivant. Les besoins psychologiques varient selon les personnes et ce sont ces besoins qui déterminent la façon dont chacun réagit face à ce genre de travail. À la perspective d'un changement identique dans leurs fonctions, un employé peut y voir une chance de satisfaire son besoin profond d'apprendre, de se perfectionner et d'évoluer, tandis qu'un autre peut y voir une menace et résister car il se sent trop poussé par son travail. Seul le gestionnaire régional, qui possède l'expérience de la surveillance directe et indirecte du personnel, est en mesure d'évaluer ces éléments. Cependant, à titre de gestionnaire, vous ne devez pas vous livrer à des suppositions au sujet de vos subordonnés. Si vous ne connaissez pas les antécédents d'un employé en raison de la rotation du personnel au sein de votre service, il convient de discuter avec lui de ses sentiments face à son travail en vue d'évaluer l'ampleur de ses besoins.

### **Le troisième élément se rapporte à la satisfaction à l'égard du contexte de travail**

Le travail en soi et la personnalité des personnes qui l'accomplissent ne sont pas les seuls éléments à considérer dans la redéfinition des fonctions. Ainsi, le degré de satisfaction des employés à l'égard des divers aspects du contexte de travail peut influencer sur leur empressement ou leur aptitude à exploiter les possibilités d'épanouissement qu'engendre l'enrichissement du travail. On entend par «contexte de travail» le cadre dans lequel doit s'effectuer le travail; il s'agit, par exemple, de la perception d'un employé quant à savoir s'il est rémunéré à sa juste valeur, de ses préoccupations au sujet de la sécurité d'emploi, de ses relations avec ses supérieurs et ses collègues ainsi que de ses expériences négatives avec la technologie. Si l'employé a déjà éprouvé un de ces problèmes ou qu'il en éprouve un à l'heure actuelle, celui-ci resurgira au moment de l'introduction du changement et sera peut-être même amplifié.

Il arrive qu'un employé soit tellement insatisfait de son contexte de travail qu'il consacre toute son énergie à faire face à ces préoccupations jour après jour. La perspective d'un travail enrichi, qui offre peut-être des responsabilités accrues, ne présente à ses yeux aucun attrait; elle peut même leur sembler très menaçante. C'est uniquement lorsque ses problèmes contextuels ont été résolus qu'un employé peut apprécier les avantages que procure un travail enrichi.

Chacun des éléments mentionnés peut à lui seul influencer sur la réaction d'une personne face à une fonction, mais ils prennent une importance particulière lorsqu'ils sont combinés. Dans la pire des hypothèses, l'employé est très peu compétent pour sa fonction actuelle et ses besoins de croissance personnelle au travail sont faibles et il est très insatisfait de son contexte de travail.