

La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham: une recension des écrits

Résumé

Cet article présente une recension des écrits publiés sur la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham. Cette théorie de la conception des emplois est la plus récente et la plus utilisée dans le monde industriel. Toutefois, ce n'est que récemment que les chercheurs de l'éducation ont commencé à y faire référence et à l'utiliser dans leurs recherches. Le moment est venu de présenter une recension des écrits sur cette théorie.

Abstract

This article presents a review of the literature on Hackman and Oldham's theory of job characteristics. This theory is the most recent and the most widely used in business. However, it is only recently that educational researchers refer to it and use it in their research. It is probably the right time to present a review of the literature on this theory.

Les origines de la conception des emplois (job design) peuvent remonter à Smith (1776) en passant par Babbage (1832) et Taylor (1911) qui, en introduisant la division du travail, ont tenté à leur façon d'améliorer le rendement des ouvriers. Depuis, de nombreuses techniques ont été développées dans le but de changer la nature du travail dans les organisations en manipulant son contenu. On les appelle généralement les techniques de la conception des emplois, telle que la rotation l'élargissement et l'enrichissement des tâches et l'approche socio-technique.

Ces techniques de la conception des emplois peuvent être distinguées selon deux tendances. Une première tendance se concentre sur une analyse du contenu du travail, alors qu'une seconde considère le

groupe des travailleurs (une section ou un département) comme unité d'analyse. La première tendance correspond aux travaux de recherches effectués en Amérique du Nord. La seconde renvoie aux travaux réalisés en Grande-Bretagne et en Scandinavie (Buchanan, 1979, p. 5). Wild (1975) appelle la première tendance, la restructuration des emplois et la seconde, l'organisation du travail. Au Québec, on a opté généralement pour l'expression européenne: l'organisation du travail.

Au début du siècle, et même encore aujourd'hui au sein de plusieurs entreprises, l'organisation du travail était dite scientifique et s'inspirait du modèle tayloriste. Cette forme d'organisation se préoccupait peu de la motivation interne. Ce n'est qu'à compter des années soixante que se développa l'intérêt pour la motivation interne au travail (Paquin, 1986, p. 27). Le modèle conceptuel sur lequel repose la nouvelle conception des emplois est celui de Herzberg (Herzberg, et al., 1959; Herzberg, 1968). Depuis, l'organisation du travail ou la restructuration des emplois a pour objectif de satisfaire les exigences techniques et organisationnelles du travail, tout en satisfaisant les exigences de la personne qui exécute le travail.

De nos jours, les théories de la conception des emplois reposent sur l'hypothèse que les besoins organisationnels et individuels peuvent être satisfaits simultanément, grâce à une manipulation judicieuse de certaines caractéristiques des emplois (Buchanan, 1979, p. 4). La plus récente de ces théories, et la plus utilisée dans le monde industriel, est celle de Hackman et de ses collègues (1975), connue sous le nom de la théorie des caractéristiques des emplois. Au point de départ, cette théorie fut présentée dans le cadre de l'enrichissement des tâches. En effet, Hackman et Oldham (1975) proposaient leur théorie comme une façon de déterminer s'il convenait d'enrichir un emploi. Puis, leur théorie s'est imposée comme une théorie de la motivation et les auteurs l'ont présentée comme telle (Hackman et Oldham, 1980). Enfin, certains comme Turcotte (1982) prétendent que la théorie peut servir de base à une mesure de la qualité de la vie au travail.

Cet article a pour but de présenter la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham et un aperçu des principaux écrits publiés à son sujet. En premier lieu, les origines de la théorie sont retracées, suivies d'une description de la théorie elle-même. Puis, nous examinerons les principales études qui ont tenté de vérifier cette théorie. A cette occasion, nous soulignerons les principales critiques qui ont été soulevées à l'égard de la théorie. Nous considérerons ensuite les recherches accomplies dans le milieu de l'éducation qui ont utilisé la théorie de Hackman et Oldham. Nous concluons sur l'utilité potentielle de cette théorie en éducation.

Les origines de la théorie des caractéristiques des emplois

La théorie des caractéristiques des emplois prend sa source dans les résultats d'une étude de Turner et Lawrence (1965). Cette étude examinait l'influence que pouvaient avoir certains attributs spécifiques des tâches sur les réponses affectives des employés, ainsi que sur leurs comportements. Turner et Lawrence formulèrent l'hypothèse que plus un emploi posséderait ces attributs, plus les employés seraient satisfaits. Ils trouvèrent une relation positive entre les résultats des attributs obtenus par les employés et leur satisfaction, ainsi que leur présence au travail. Ils trouvèrent également que les relations recherchées s'avèrent plus positives chez les employés d'entreprises localisées dans de petites villes. Les résultats de cette étude suggéraient que les employés peuvent réagir différemment à certaines caractéristiques de leur emploi selon certaines variables sociologiques.

Hackman et Lawler (1971) fournirent une autre explication des résultats obtenus par Turner et Lawrence. Ils suggèrent que les différences mentionnées par Turner et Lawrence pouvaient tout simplement être expliquées par des besoins individuels d'ordre supérieur tels que le besoin de croissance personnelle et de développement personnel au travail. De plus, Hackman et Lawler formulèrent l'hypothèse que la présence de certaines caractéristiques dans un emploi motive les employés à donner un bon rendement et que ce dernier devient un incitatif à le maintenir.

A partir des mêmes postulats que ceux de Turner et Lawrence, Hackman et Lawler (1971) trouvèrent qu'en général plus la variété, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback étaient élevés, plus les employés, qui ressentaient les besoins d'ordre supérieur, étaient motivés et satisfaits, avaient un meilleur rendement, s'absentaient moins de leur travail et obtenaient une cote élevée de la part de leur superviseur à l'égard de la qualité de leur travail. Hackman et Lawler (1971) recommandaient entre autres choses de restructurer les emplois.

C'est sur la base de ces travaux que Hackman et Oldham (1974a) développèrent leur théorie et qu'ils mirent au point le Job Diagnostic Survey (JDS) qui avait pour objectif de mesurer les caractéristiques objectives d'un emploi, les réactions personnelles des employés face à leur emploi et leur niveau de disposition à répondre positivement à une tâche enrichie (Hackman et Oldham, 1974b). Cet instrument sera l'objet d'une vérification par les auteurs l'année suivante (Hackman et Oldham, 1975b) et sera utilisé au moment où les auteurs tenteront de vérifier leur théorie (Hackman et Oldham, 1976). Depuis, l'instrument de mesure développé par Hackman et Oldham est associé à leur théorie et continue

de recevoir énormément d'attention de la part de nombreux chercheurs. Au Québec, nous bénéficions maintenant d'une traduction validée de cet instrument (Rancourt, 1983).

La théorie des caractéristiques des emplois

Au point de départ, Hackman et Oldham étaient préoccupés par l'enthousiasme que les chercheurs manifestaient à l'égard de l'enrichissement des tâches proposé par Herzberg (1968). Ils désiraient redresser les excès qui caractérisaient les écrits sur le sujet et le peu de souci qu'ils montraient à l'égard des façons de le mettre en pratique dans les organisations (Hackman et Oldham, 1975, p. 57). C'est ainsi qu'ils décidèrent de présenter une nouvelle stratégie de l'enrichissement des tâches et de la restructuration des emplois. Cette stratégie de Hackman et Oldham était le fruit de trois ans de travaux de recherche accomplis par deux universitaires et par deux praticiens.

A partir des réactions affectives chez les employés, c'est-à-dire, la motivation interne au travail, la satisfaction générale et la satisfaction vis-à-vis la croissance personnelle, les auteurs commencèrent par la recherche de ce qui peut éveiller l'intérêt au travail chez les employés et ce qui peut être relié à ces réactions affectives. Hackman et Oldham étaient particulièrement intéressés par la motivation interne au travail. Les sciences du comportement leur fournirent la réponse. En effet, les sciences du comportement avaient trouvé que trois états psychologiques semblaient être reliés aux réponses affectives d'un employé.

Selon les auteurs, il y a trois états psychologiques qui suscitent la motivation au travail. Il semble nécessaire que ces trois états psychologiques soient toujours présents pour que la motivation au travail se développe et se maintienne (Hackman et Oldham, 1980, p. 73). En premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant c'est-à-dire, avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis. Elle doit, en deuxième lieu, se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'elle accomplit. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire, constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement. La figure 1 représente la théorie. On trouvera les définitions des dimensions en appendice.

Selon Hackman et Oldham, la présence simultanée de ces caractéristiques produit un "Résultat de Motivation Potentielle" (RMP) qui est calculé de la façon suivant

$$\text{Motivating potential score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill variety} + \text{Task identity} + \text{Task significance}}{3} \right] \times \text{Autonomy} \times \text{Job feedback}$$

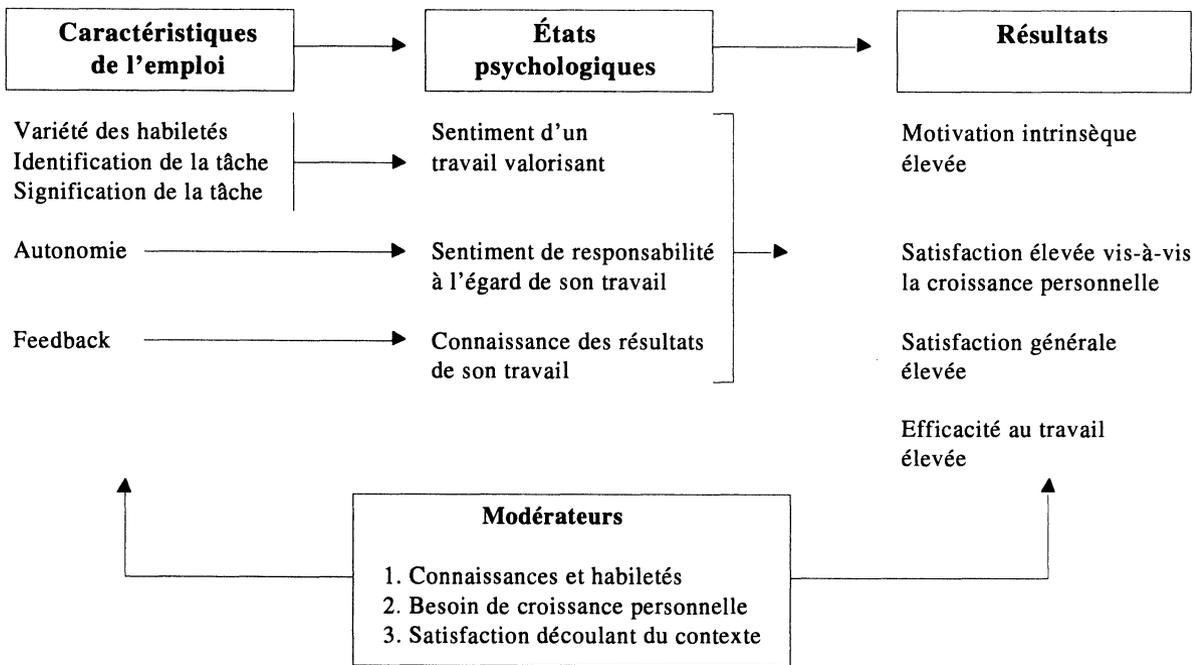


Figure 1
Le modèle des caractéristiques des emplois

Source: Hackman, J.R., et Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 90.

Toujours selon eux, lorsque les résultats obtenus pour l'autonomie et le feedback se rapprochent de zéro, le RMP se rapprochera également de zéro. Pour qu'un RMP soit élevé, un emploi doit recevoir un résultat élevé pour au moins l'une des trois premières caractéristiques de l'emploi. Par contre, un résultat moins élevé pour l'une de ces trois caractéristiques ne peut d'aucune façon compromettre sérieusement le résultat global du

RMP. Le résultat révélé par le RMP reflète donc la possibilité qu'un emploi puisse contenir les conditions permettant à un employé qui a un bon rendement de pouvoir vivre un état de renforcement le motivant à le maintenir.

Selon leur théorie, Hackman et Oldham soutiennent que le besoin de croissance d'un individu influencera sa façon de réagir vis-à-vis de son emploi. Cette influence se fera sentir à deux endroits dans le modèle présenté à la figure 1. D'abord, à la jonction entre les caractéristiques objectives de l'emploi et les états psychologiques et, d'autre part, entre les états psychologiques et la motivation intrinsèque. Ainsi, la première influence signifie que les gens qui possèdent un grand besoin de croissance individuelle vivront plus intensément les états psychologiques et leur emploi révélera un résultat de motivation potentielle élevé. La seconde influence signifie que les individus qui expriment un besoin de croissance individuelle élevé répondront d'une façon plus positive à la présence des états psychologiques dans leur emploi. Les auteurs ajoutent à leur modèle l'influence de trois variables modératrices, à savoir les connaissances et les habiletés individuelles, le besoin de croissance personnelle et la satisfaction découlant du contexte.

Au cours des années 1970 et 1980, la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et de ses collègues a dominé le domaine de la structuration des emplois ou de l'organisation du travail. Elle a l'avantage de combiner et d'unifier les anciennes théories relatives à la motivation. Dans leur volume portant sur la restructuration des emplois, Hackman et Oldham (1980) ont présenté davantage d'explications et d'applications de leur théorie. La théorie propose donc, en bref, que les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande motivation, une plus grande satisfaction et par là, un rendement plus élevé.

Applications et critiques de la théorie

Depuis la parution de la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham, de nombreuses études ont été publiées. Nous ne mentionnerons ici que les plus importantes et les plus significatives. Comme nous nous y attendions, les auteurs de la théorie, avec d'autres collègues, furent les premiers à vérifier la validité de celle-ci. Ainsi, Hackman et Oldham (1976, p. 259) ont vérifié leur théorie auprès de 658 employés qui occupaient 62 emplois différents dans 7 organisations différentes. En général, leurs résultats ont révélé que la théorie était valide. Les résultats montraient que les cinq caractéristiques principales d'un emploi étaient de bons prédicteurs du sentiment d'un travail valorisant et de la connaissance des résultats comme la théorie le prédit. Quant au sentiment de responsabilité à l'égard du travail, il était également affecté

par toutes les caractéristiques de l'emploi et non pas par l'autonomie seulement, comme la théorie le prévoit (p.269). Enfin, le besoin de croissance personnelle agissait comme modérateur des caractéristiques des emplois des trois états psychologiques et des réponses affectives.

D'autres auteurs ont également tenté de vérifier la validité de cette théorie. Champoux (1980), par exemple, a vérifié auprès de trois échantillons d'employés que l'effet modérateur du besoin de croissance personnelle variait pour chacun des échantillons étudiés par rapport à des états psychologiques différents. Cet auteur a également constaté une relation curvilinéaire entre la somme des caractéristiques des emplois (appelée *l'étendue de l'emploi* par Champoux) et les états psychologiques. Arnold et House (1980), pour leur part, ont confirmé que la motivation intrinsèque est fonction de la présence des trois états psychologiques contenus dans la théorie. Ils ont aussi trouvé l'effet modérateur, quoique faible, du besoin de croissance personnelle sur la relation entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques éprouvés par l'employé. Enfin, Conley (1983), conclut que ses résultats supportèrent fortement les hypothèses avancées par la théorie.

Deux recensions relativement récentes des études réalisées sur la théorie des caractéristiques des emplois sont particulièrement intéressantes. Même si elles n'ont pas recensé les mêmes études, elles ont l'avantage d'avoir utilisé l'approche de la méta-analyse. Loher et ses collègues (1985) affirment que la relation entre les caractéristiques des emplois et la satisfaction au travail est plutôt modérée et que, par contre, le besoin de croissance personnelle agit réellement comme modérateur de cette relation. Quant à Fried et Ferris (1987), ils concluent également que la relation existe entre les caractéristiques des emplois et les états psychologiques et les réactions affectives des employés. Toutefois, les relations entre les caractéristiques et les états psychologiques sont plus fortes que les relations entre les caractéristiques et les réactions affectives.

Certaines critiques ont évidemment été exprimées à l'endroit de la théorie. Par exemple, on reproche à la théorie de ne pas mener à la clarification des relations entre les propriétés objectives des emplois et les perceptions de ces propriétés de la part des employés. Ainsi, O'Reilly, Parlette et Bloom (1980, p. 127) ont noté que les perceptions d'un individu concernant les caractéristiques de son emploi varient selon son cadre de référence personnel. De même, Adler, Skov et Salvemini (1985) ont souligné que les caractéristiques d'un emploi peuvent être en partie un résultat plutôt qu'une cause des états psychologiques. Roberts et Glick (1981) ont probablement été ceux qui ont le plus fortement critiqué la théorie des caractéristiques des emplois et les recherches empiriques qu'elle a suscitées. Ils concluent notamment que les influences sociales

et situationnelles sur la perception que les individus ont de leur emploi sont suggérées par la théorie, mais qu'elles ne sont pas suffisamment spécifiées (p. 196). Ils ajoutent que, de toute façon, très peu de progrès ont été accomplis depuis la formulation de la théorie (p. 209).

Par contre, un peu en réponse à Roberts et Glick, Griffin (1983) a présenté des arguments convaincants à savoir que les perceptions des employés sont en effet une source utile d'informations à l'égard des emplois et de la structuration des emplois. De plus, Fried et Ferris (1987) concluent ainsi leur méta-analyse de 200 études qui ont utilisé la théorie de Hackman et Oldham: "Il est inapproprié de complètement rejeter des résultats basés sur des perceptions et des corrélations sous le prétexte qu'ils sont des artefacts" (p. 309).

Si certaines études ont vérifié la validité de la théorie de Hackman et Oldham, d'autres se sont particulièrement préoccupées de vérifier la validité de l'instrument qui accompagne la théorie, le Job Diagnostic Survey (JDS). Il est évidemment important de le vérifier puisque la vérification de la théorie en dépend. Il convient tout d'abord de décrire brièvement cet instrument.

Le JDS fut développé par les auteurs de la théorie (Hackman et Oldham, 1974a, 1975) dans le but d'en mesurer les variables telles que présentées à la figure 1. Les connaissances et les habiletés ainsi que l'efficacité au travail ne sont pas mesurées par l'instrument. Par contre, l'instrument mesure deux dimensions qui ne font pas partie de la théorie, à savoir le feedback de la part des agents (les supérieurs et les collègues) et les relations avec d'autres employés. Le JDS comprend 83 questions réparties en sept parties plus ou moins égales. Les répondants indiquent leurs réactions en se servant d'une échelle allant de 1 (la plus faible) à 7 (la plus forte). Le JDS permet de calculer le score du potentiel de motivation selon la formule présentée précédemment. La validité de l'instrument fut vérifiée par les auteurs de la théorie auprès de 658 employés qui occupaient 62 emplois différents dans 7 organisations différentes (Hackman et Oldham, 1974a, 1975). Les coefficients de consistance interne des sous-échelles du questionnaire s'échelonnent de 0,56 à 0,88. Par contre, les 5 caractéristiques de l'emploi sont mesurées par 5 sous-échelles comprenant 5 items chacune. Ce sont ces 5 sous-échelles qui ont fait l'objet de vérification de la part des chercheurs. Ils ont vérifié en particulier deux aspects de ces sous-échelles: la consistance interne de chacune des sous-échelles et leur structure factorielle.

Dans le cas de la consistance interne, tous les auteurs concluent qu'elle existe pour chacune des sous-échelles. C'est le cas de Dunham

(1976), Pierce et Dunham (1978), de Lee et Klein (1982) et de Idaszak et Drasgow (1987). Quant à Evans, Kiggundu et House (1979) et de Kiggundu (1980), ils ont trouvé des coefficients de consistance interne un peu moins élevés que les auteurs précédents, mais quand même assez appréciables pour partager les mêmes conclusions. Dans le cas de la vérification de la structure factorielle des 5 sous-échelles, les auteurs en arrivent à des conclusions sinon contradictoires, du moins inconsistantes. Dunham (1976), par exemple, n'a pas retrouvé la structure des 5 facteurs telle que proposée par Hackman et Oldham. L'année suivante, Dunham, Aldag et Brief (1977) ont trouvé la confirmation de la présence de 5 facteurs pour seulement 2 de leurs sous-échantillons alors qu'ils en trouvaient toujours moins de 5 pour les autres sous-échantillons.

De toutes ces études, il faut retenir deux aspects. D'abord, il faut considérer que les 5 sous-échelles originales proposées par Hackman et Oldham possèdent une consistance interne relativement suffisante pour qu'elles soient utilisées avec confiance. Il faut ensuite retenir que la structure factorielle des 5 sous-échelles peut être remise en question et qu'elle semble être différente d'un échantillon à un autre. C'est pourquoi il est recommandé, à la suite de Dunham, Aldag et Brief (1977, p. 222), qu'un chercheur qui utilise le JDS en vérifie la structure factorielle à l'aide de l'échantillon de son étude.

En dépit de toutes les vérifications des caractéristiques psychométriques du JDS, ce dernier demeure l'instrument le plus utilisé. C'est ainsi que Idaszak et Drasgow (1987) et Taber et Taylor (1990) affirment que la mesure la plus populaire de la perception des caractéristiques de l'emploi demeure encore l'enquête de diagnostic de l'emploi (Job Diagnostic Survey) de Hackman et Oldham (1975). Il apparaît donc utile de continuer à utiliser et à vérifier cet instrument en éducation, d'autant plus qu'il n'existe aucun autre instrument qui ait été développé spécifiquement en vue de caractériser le travail des éducateurs.

Applications de la théorie à l'éducation

En éducation, Sergiovanni et Carver (1980), Miskel (1982), Hoy et Miskel (1991) ainsi que Barnabé (1987) sont les seuls auteurs, à notre connaissance, à avoir présenté et commenté la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham. Par contre, Erlandson et Pastor (1981), sans avoir tenté de vérifier la théorie comme telle, semblaient jusqu'ici être les premiers à avoir utilisé une partie de l'instrument de Hackman et Oldham auprès d'enseignants. Miskel (1982, p. 79), pour sa part affirmait n'avoir trouvé aucune étude en éducation qui avait tenté de vérifier cette théorie. Il semblait donc que la théorie des caractéristiques

des emplois n'ait été vérifiée dans le domaine de l'éducation. Toutefois, nos propres recherches récentes nous ont permis de trouver des vérifications de la théorie en éducation.

Toutefois, l'année même de la publication de la théorie des caractéristiques des emplois, à notre surprise d'ailleurs, une vérification de la théorie était effectuée en éducation. Elle constitue probablement la première du genre. En effet, l'étude de Gorsuch (1976) avait pour but d'en déterminer l'applicabilité. Les résultats obtenus auprès de 90 enseignants ont amené l'auteur à suggérer de revoir les caractéristiques de l'emploi afin qu'elles mesurent mieux les aspects particuliers de l'emploi d'enseignant. Quant aux états psychologiques, les résultats révélèrent qu'ils mesuraient des construits similaires. Enfin, des corrélations significatives furent obtenues entre la combinaison des états psychologiques et les résultantes affectives.

Harder (1985) entreprit de comparer les perceptions des enseignants à l'égard de leur emploi avec celles des employés de l'entreprise privée. Les résultats obtenus auprès de 292 enseignants révélèrent des différences entre les caractéristiques et les perceptions des enseignants de l'élémentaire et du secondaire ainsi qu'entre les enseignants réguliers et ceux de l'enfance exceptionnelle. Ellis (1988; 1992) a exploré les relations entre les caractéristiques de l'emploi d'enseignant et leur motivation interne au travail. Les résultats obtenus auprès de 207 enseignants lui ont permis de constater l'utilité de la théorie en éducation. Enfin, Frase et Sorenson (1992) ont utilisé une version modifiée du modèle de Hackman et Oldham auprès d'enseignants de l'Alberta. Leurs résultats révèlent de fortes relations entre plusieurs dimensions.

Au Canada, quelques chercheurs ont utilisé la théorie de Hackman et Oldham. Barnabé (1988) a appliqué la théorie à l'étude de la motivation au travail d'enseignants du Nouveau-Brunswick. Des différences significatives ont été constatées pour plusieurs dimensions contenues dans la théorie. L'auteur conclut que la théorie est applicable en éducation et qu'elle offre une nouvelle perspective pour l'étude de la motivation des enseignants. Fournier (1988) a tenté d'appliquer la théorie aux enseignants d'une école secondaire anglophone. Contrairement à Barnabé, elle n'a trouvé aucune différence significative entre les moyennes obtenues par les enseignants sur les dimensions de la théorie. Ce résultat négatif fut probablement dû au très petit échantillon utilisé et au fait que l'étude ne portait que sur une seule école.

Barnabé et Burns (1990) ont vérifié l'utilité de la théorie pour le domaine de l'éducation. Les données furent recueillies auprès de 246 enseignants du primaire et du secondaire oeuvrant dans 4 commissions scolaires du Québec et répartis dans 12 écoles. Les coefficients de

corrélation étaient plus bas que ceux obtenus originalement par Hackman et Oldham, mais ils étaient conformes aux prédictions dérivant de la théorie. Les résultats obtenus leur ont donc permis d'affirmer que la théorie s'avérait utile pour l'éducation. Enfin, Burns et Barnabé (1993), utilisant le même échantillon d'enseignants, ont entrepris une autre étude dans le but de déterminer la capacité discriminante du JDS. La principale conclusion est que cette capacité se fait sentir davantage entre les commissions scolaires qu'entre les écoles.

Comme on peut le constater, les recherches en éducation basées sur la théorie des caractéristiques des emplois ont été jusqu'ici entreprises auprès d'enseignants. Très peu ont fait l'objet de publications formelles et ont utilisé la théorie auprès de gestionnaires scolaires, tels que les directeurs d'école, et encore moins auprès de directeurs-adjoints d'école. L'étude de Robertson (1988) auprès de directeurs d'écoles anglophones rapportée par Barnabé (1990) est probablement l'une des premières réalisées au Québec. Les résultats de Robertson indiquent que la théorie de Hackman et Oldham peut être utilisée aussi bien auprès de gestionnaires scolaires qu'auprès d'enseignants. Frase et Matheson (1992) mentionnent une étude qu'ils ont réalisée auprès de 300 directeurs et directeurs-adjoints d'école de la commission scolaire de San Diego.

Conclusions

Cet article avait pour objectif de recenser les écrits et les recherches qui ont entouré la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1975). Cette recension a d'abord établi que ses origines pouvaient remonter aussi loin que les débuts de la division du travail, mais plus spécifiquement aux travaux de Turner et Lawrence (1975). Cette recension a aussi permis de passer en revue les principales applications de la théorie à l'occasion de nombreuses recherches réalisées en milieu industriel ainsi que de rapporter certaines critiques qui ont été exprimées à son sujet. Enfin, cette recension a fourni une occasion de rapporter les quelques rares applications de la théorie au milieu de l'éducation.

Même si l'expression "conception des emplois" (job design) n'existait pas au temps de Taylor, la même idée représentait le point central de l'approche scientifique de l'organisation du travail. Depuis cette époque de nombreux psychologues industriels ont recherché les moyens d'enrayer les problèmes humains dérivant de cette approche traditionnelle. Comme résultat, de nombreuses techniques de motivation furent proposées afin d'accroître l'énergie avec laquelle les employés accomplissent leur travail, telles que les relations humaines, les changements de styles de gestion de la part des supérieurs et la mise en place de plans d'incitatifs financiers. La plupart ne connurent pas les

succès attendus, principalement parce qu'elles ne s'attaquaient pas au travail lui-même. La nouvelle stratégie de réorganisation du travail repose sur des approches axées sur la motivation du travail.

La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1974a; 1975) présentée dans ce texte est la plus récente et la plus utilisée des approches axées sur la motivation interne au travail. Bien qu'elle date de plus de 15 ans, elle n'a pas encore été l'objet ni d'un rejet ni d'un remplacement. Comme toute autre théorie, il ne s'agit pas tellement de savoir si la théorie est vraie ou fausse, mais plutôt de savoir si elle est susceptible d'être utile ou non à la compréhension de la motivation au travail et à de futures interventions modifiant le contenu des emplois.

Dans le milieu industriel les travaux de recherche qui ont utilisé la théorie de Hackman et Oldham comme cadre théorique révèlent généralement qu'elle est encore utile et attrayante et qu'elle mérite encore d'être utilisée, surtout lorsqu'il s'agit de porter un diagnostic sur les emplois que l'on voudrait réorganiser. D'autre part, les critiques dont elle a été l'objet l'ont été d'une façon parcimonieuse, surtout celle de Roberts et Glick (1981). Ces critiques n'ont quand même pas empêché son utilisation au cours des années qui ont suivi. Il est d'ailleurs intéressant de constater, malgré l'affirmation de Schneider (1985) que l'intérêt pour la théorie a diminué qu'elle est encore en usage à des fins de diagnostic et d'implantation de restructuration des emplois ou de réorganisation du travail, comme le rapporte Fox et Feldman (1988).

Roberts et Glick (1981) concluaient leur revue critique de la théorie des caractéristiques des emplois en affirmant que la théorie était encore au stade exploratoire. Elle est encore davantage exploratoire dans le milieu de l'éducation pour au moins deux raisons. Premièrement, elle n'a pas suffisamment fait l'objet de publications formelles, ce qui peut expliquer en bonne partie sa découverte relativement récente. Deuxièmement, les quelques rares publications en éducation qui ont utilisé la théorie d'une façon ou d'une autre n'ont pas donné lieu à des analyses très poussées. On a plutôt accepté la validité de la théorie à sa face même. Comme Hart (1990, p. 60) l'a souligné récemment, il existe très peu de recherches en éducation qui aient appliqué les particularités, les modèles ou les théories de restructuration du travail.

Bref, il semble bien que la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1975) puisse convenir aussi bien à l'éducation qu'au monde des affaires. De toute façon, Hackman et Oldham eux-mêmes nous avertissent que la théorie ne fournit pas une image complète des effets motivationnels des caractéristiques des emplois, mais qu'elle est

plutôt un guide pour la recherche et qu'elle sert à planifier des changements dans les systèmes de travail (Hackman et Oldham, 1980, p. 97). Tout en reconnaissant ses limites elle s'avère encore d'utilisation courante. Quant au JDS, il peut être très utile afin de déterminer les endroits où une amélioration est nécessaire et quelles sont les principales interventions qui peuvent être couronnées de succès.

NOTE

L'auteur tient à souligner et à remercier la participation de Julie-Hélène Trudel à la rédaction finale de cet article. *The author is especially grateful to Julie-Hélène Trudel for her participation in reviewing versions of this article.*

APPENDICE

Les dimensions du modèle de Hackman et Oldham

1. Les caractéristiques de l'emploi:
 - a. Variété des habiletés. Variété des diverses activités qui requièrent l'usage d'une certaine habileté ou d'un certain talent.
 - b. Identité de la tâche. Proportion de l'apport de l'individu dans sa tâche par rapport au travail.
 - c. Signification de la tâche. Impact interne ou externe de la tâche sur d'autres personnes.
 - d. Autonomie. Liberté de l'individu d'organiser son travail niveau de l'horaire et du processus.
 - e. Feedback de la tâche elle-même. Informations sur la performance à partir d'indices fournies par la tâche elle-même.
 - f. Feedback d'agents. Informations sur la performance de l'employé fournies par des supérieurs ou des collègues.
 - g. Relations aux autres. Emploi nécessitant de l'interaction ou de la coopération.
2. Réponses affectives face à l'emploi.
 - a. Satisfaction générale. Mesure de la satisfaction globale que procure l'emploi.
 - b. Satisfaction interne au travail. Niveau d'auto-motivation face à l'emploi.
 - c. Satisfactions spécifiques. Satisfaction face à la rémunération, la sécurité, l'aspect social, la supervision et la croissance personnelle.
3. Force du besoin de croissance individuelle. Mesure de la faiblesse ou de la force du besoin de croître.
4. Motivation potentielle. Mesure du potentiel qu'offre l'emploi comme facteur de motivation intrinsèque.

RÉFÉRENCES

- Adler, S., Skov, R. B., et Salvemini, N. J. (1985). Job characteristics and job satisfaction: When cause becomes consequence. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35, 266-278.
- Arnold, H.J., et House, R.J. (1980). Methodological and substantive extensions to the Job Characteristics Model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 161-183.
- Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufacturers*. London, Great-Britain: Charles-Knight.
- Barnabé, C. (1987). La motivation et la satisfaction du personnel en relation avec le rendement. In C. Barnabé et H. Girard (Eds.), *Administration scolaire: théorie et pratique*. (pp. 319-340). Chicoutimi: Gaétan Morin Éditeur.
- Barnabé, C. (1987). La motivation intrinsèque au travail chez les directeurs d'école anglophones. *McGill Journal of Education*, 25, 353-368.
- Barnabé, C., et Burns, M. (1990). *A test of the utility of the Job Characteristics Model for diagnosis of motivation in education*. Paper presented at the British Educational Research Association Conference. London, England.
- Buchanan, D.A. (1979). *The development of job design theories and techniques*. Westmead, England: Saxon House.
- Burns, M., et Barnabé, C. (1993). The power of the Job Diagnostic Survey instrument to discriminate across school boards and schools. *Journal of Educational Administration and Foundations*, 7(2), 27-45.
- Champoux, J.E. (1980) A three sample test of some extensions to the Job Characteristics Model of work motivation. *Academy of Management Journal*, 23, 466-478.
- Charters, W.W., et al. (1984). *Feasibility studies of teacher core job characteristics*. Final report. Eugene, OR: Center for Educational Policy and Management. Oregon University.
- Conley, S.C. (1983). *The relationships among expectations, perceived job characteristics and work outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Michigan.
- Dunham, R.B. (1976). The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61, 404-409.
- Dunham, R. B., Aldag, R. J., et Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the Job Diagnostic Survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-223.
- Ellis, N. H. (1988) *Job redesign: Can it influence teacher motivation?* Paper presented at the Annual Meeting of New England Educational Research Organization. Rockport, Maine. (ERIC Document Reproduction Service No. ED305739).
- Ellis, N. H., et Bernhardt, R. G. (1992). Prescription for teacher satisfaction: Recognition and responsibility. *The Clearing House*, 65, 179-182.
- Erlanson, D. A., et Pastor, M. C. (1981). Teacher motivation, job satisfaction and alternatives. Directives for principals. *NASSP Bulletin*, 65(442), 5-9.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., et House, R. J. (1979). A partial test and extension of the Job Characteristics Model of motivation. *Organizational Behavior and Behavior*, 24, 354-381.
- Fournier, N. (1988). *Motivation in secondary public school teacher*. Unpublished master's thesis, McGill University, Montréal.
- Fox, S., et Feldman, G. (1988). Attention state and critical psychological states as mediators between job dimensions and job outcomes. *Human Relations*, 41, 229-245.

- Frase, L. E., et Matheson, R. R. (1992). Restructuring: Fine-tuning the system in the Fort McMurray Catholic schools. *Challenge in Educational Administration*, 29(1), 16-22.
- Frase, L. E., et Sorenson, L. (1992). Teacher motivation and satisfaction: Impact on participatory management. *NASSP Bulletin*, 76(540), 37-43.
- Fried, Y., et Ferris, G. R. (1987). The validity of the Job Characteristics Model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-317.
- Gorsuch, R. A. (1976). *An investigation of the relationships between core job dimensions, psychological states and personal and work outcomes among public school teachers*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland.
- Griffin, R. W. (1983). Objective and social sources of information in task redesign: A field experiment. *Administrative Science Quarterly*, 28, 184-200.
- Hackman, J. R., et Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1974a). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical report No. 4, Department of Administration Science, Yale University.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1974b). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Technical report No. 6, Department of Administration Science, Yale University.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 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*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., et Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 57-71.
- Harder, W. W. (1985). Teacher job satisfaction. An application and expansion of the Job Characteristics Model of work motivation. Unpublished doctoral dissertation, Marquette University.
- Hart, A. W. (1990). Work redesign: A review of literature for education reform. In S. B. Bacharach (Ed.), *Advances in research and theory of school management and educational policy*. (A research annual, vol. 1, pp. 31-69). Greenwich, CT: JAI Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review*, 46, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., et Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hogan, E. A., et Martell, D. A. (1987). A confirmatory structural equations analysis of the Job Characteristics Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 242-263.
- Hoy, W. K., et Miskel, C. G. (1991). *Educational administration. Theory, research and practice*. (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Idaszak, J. R., et Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Kiggundu, M. N. (1980). An empirical test of the theory of job design using multiple job ratings. *Human Relations*, 33, 339-351.
- Lee, R., et Klein, A. R. (1982). Structure of the Job Diagnostic Survey for public sector occupations. *Journal of Applied Psychology*, 67, 515-519.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., et Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.

- Miskel, C. G. (1982). Motivation in educational organizations. *Educational Administration Quarterly*, 18(3), 65-88.
- O'Reilly, III, C. A., Arlette, G. N., et Bloom, J. R. (1980). Perceptual measures of task characteristics: The biasing effects of differing frames of references and job attitudes. *Academy of Management Journal*, 23, 118-131.
- Paquin, M. (1986). *L'organisation du travail*. Montréal, QC: Les Éditions Agence D'ARC.
- Pierce, J. L., et Dunham, R. B. (1978). The measurement of perceived job characteristics: The Job Diagnostic Survey versus the Job Characteristics Inventory. *Academy of Management Journal*, 21, 123-128.
- Rancourt, F. L. (1983). *Validation de la traduction française du "Job Diagnostic Survey"*. Mémoire de M. Sc., Université de Montréal.
- Roberts, K. M., et Glick, W. (1981). The job characteristics approach to task design: A critical review. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Robertson, K. (1988). *A study of the job characteristics of the school principal's job*. Unpublished master's thesis, McGill University, Montréal.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Sergiovanni, T. J., et Carver, F. D. (1980). *The new school executive: A theory of administration*. (2ème éd.). New York: Harper and Row.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. New York: Modern Library.
- Taber, T. D., et Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43, 467-500.
- Taylor, F. W. (1911). *The principals of scientific management*. New York Harper and Row.
- Turcotte, P. H. (1982). *La qualité de la vie au travail*. Montréal, QC: Les Éditions Agence d'ARC.
- Turner, A. N., et Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker An investigation of response to task attributes*. Boston, MA: Harvard University Graduate School of Business.
- Wild, R. (1975). *Work organization: A study of manual work and mass production*. New York: John Wiley.

Clermont Barnabé enseigne à la Faculté d'éducation de McGill. Ses recherches portent sur la gestion des ressources humaines en éducation, notamment sur la qualité de la vie au travail au sein des institutions d'enseignement et sur la gestion de la qualité totale en éducation.

Clermont Barnabé is a faculty member of the Faculty of Education, McGill University. Research areas in which he has published include school personnel management, with particular concern for the quality of working life in educational organizations, and total quality management in education.