

## Les attitudes au travail, le cas de la satisfaction

Les chercheurs se sont intéressés aux attitudes (opinions) que les travailleurs pouvaient avoir par rapport à différents aspects de leur travail. Une attitude est généralement définie comme « une tendance psychologique qui s'exprime par l'évaluation d'une entité particulière avec un certain degré de favorabilité ou de défavorabilité ». Ce degré de favorabilité est classiquement composé de trois composantes : une composante cognitive (croyances relative à un objet), une composante affective (évaluation de l'objet), une composante conative (comportements vis-à-vis de l'objet).

On s'intéressera dans ce cours à une attitude primordiale dans le cadre du travail, l'attitude par rapport à son travail : la satisfaction.

La satisfaction a été étudiée très tôt en psychologie (Hawthorne, Mayo) car elle était théorisée comme un moteur de la performance.

### **1) Les modèles théoriques de la satisfaction**

On constate beaucoup de similitude avec le concept de la motivation : c'est un état psychologique, intermédiaire, antécédent de la performance.

De nombreux modèles de la motivation sont donc également des modèles de la satisfaction :

- le modèle de Herzberg,
- le modèle d'Hackman et Oldham, par exemple.

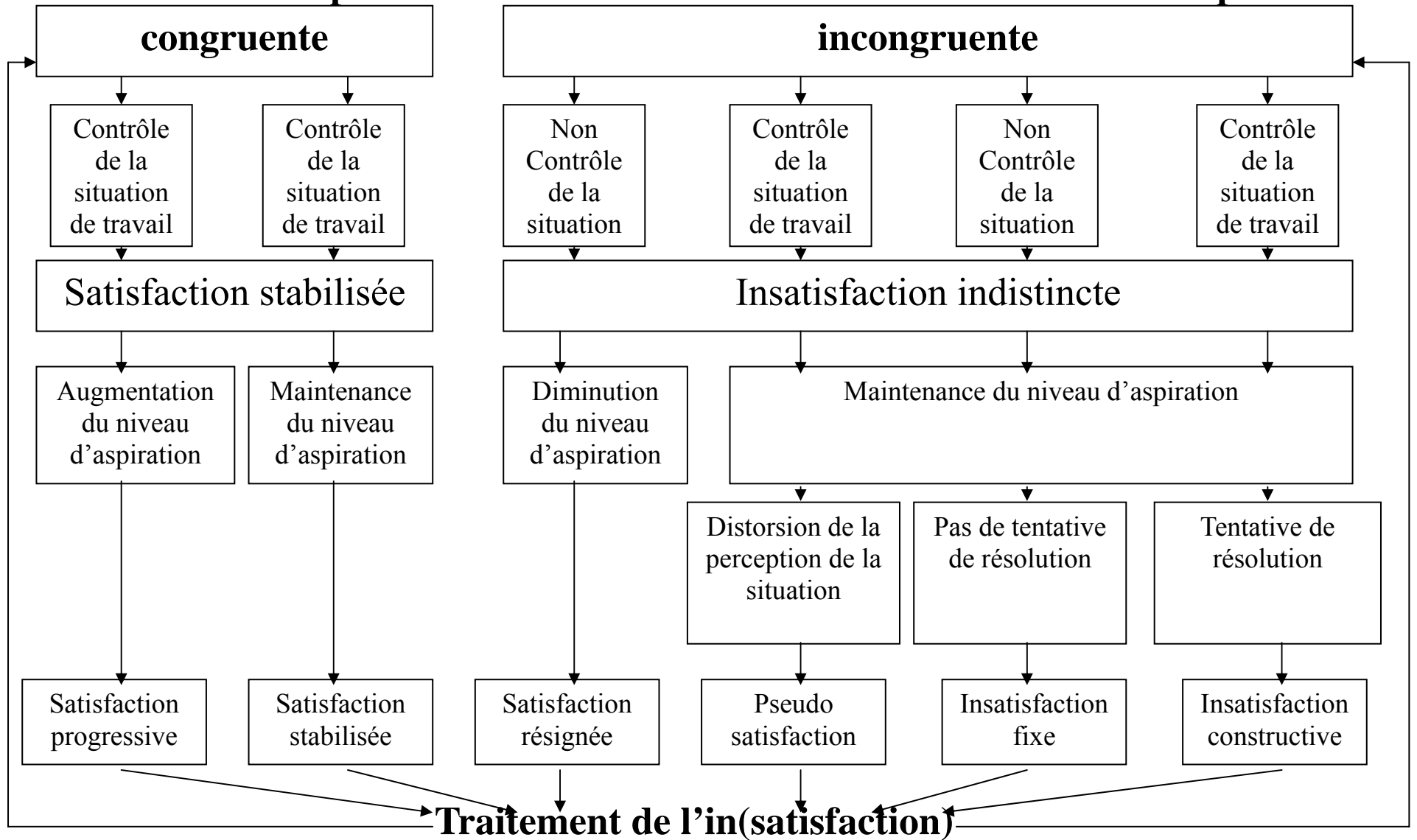
D'autres modèles de la satisfaction sont très fortement inspirés de modèles de la motivation :

- Des modèles inspirés de la théorie de l'équité, comme celle de Lawler (1973) : les sujets comparent la situation de travail réelle à une situation idéale pour eux et pour autrui, il y aura satisfaction lorsque il y aura équivalence entre les deux perceptions et insatisfaction lorsque les deux divergeront.
- Des modèles inspirés de la théorie de Vroom : Locke (1976) : la satisfaction naît du sentiment de correspondance entre les aspects de notre travail et nos valeurs.

Un des modèles le plus validé est celui de Büssing (1992). Il suppose que la satisfaction ou l'insatisfaction naîtra de 4 variables : 1-la comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations de la personne ; 2-le degré de contrôle perçue de la situation de travail ; 3-les changements de niveau d'aspiration des gens (affecté par le sentiment d'auto-efficacité) ; 4-les stratégies de résolution des problèmes. La combinaison de ces différentes variables peut produire différentes formes de satisfaction ou d'insatisfaction cf. graphique ci-dessous. La satisfaction résignée et l'insatisfaction construite serait les plus

intéressantes d'un point de vue organisationnel. Cette dernière (insatisfaction construite) serait la plus intéressante pour l'entreprise car les individus qui en font preuve sont capables de dépenser beaucoup d'énergie. Par contre la satisfaction résignée est associée à une réduction de l'effort et une résistance au changement, il vaut donc mieux éviter qu'elle se développe dans l'entreprise.

# Résultat de la comparaison entre la situation de travail actuelle et les aspirations



## **2- Liens entre la satisfaction et différents résultats de travail.**

Malgré ces quelques efforts théoriques, les recherches sur la satisfaction ont été largement athéoriques. Elles se sont contentées de rechercher des liens empiriques entre la satisfaction et différents résultats de travail.

Les concepts qui ont été classiquement associés à la satisfaction sont : la performance au travail, le turnover (quitter son emploi), l'absentéisme, l'engagement dans l'organisation, l'engagement dans le travail.

### **2.1 La performance au travail.**

Une des croyances les plus partagée chez les psychologues est celle qui consiste à voir un lien + entre la satisfaction et la performance au travail. En fait cette idée très répandue pose quelques problèmes.

Premièrement, il existe autant de recherches qui montrent que la satisfaction prédit la performance que de recherches qui montrent l'absence de lien. Etant donné le grand nombre d'étude sur ce domaine, la méta-analyse est l'outil idéal pour tirer des conclusions fiables de ce genre de recherches. Or, elles montrent que le lien entre les deux concepts est très faible  $r = .15$ .

Mais le problème principal de ces travaux est qu'ils sont principalement de nature corrélationnel ce qui exclu l'étude d'un lien de causalité entre les deux variables. Les rares études qui utilisent la méthodologie adéquate (la méthode expérimentale) pour tester ce lien montrent que c'est la performance qui prédit la satisfaction (Jacobs, Solomon, 1977). Ces auteurs montrent que plus la performance est forte plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est reliée à une augmentation de la rémunération. Autrement dit lorsque ma performance est liée à ma rémunération (paye à la pièce), alors j'infère de la satisfaction de l'augmentation de ma performance.

### **2.2 Le turnover**

Quand on parle de turnover il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire (j'ai l'intention de quitter ce travail) et le turnover involontaire (je suis renvoyé). De manière générale, la satisfaction s'est toujours révélée un bon prédicteur du turnover volontaire (méta-analyses de Tett et Meyer, 1993).

Si la relation entre satisfaction et turnover est importante, la satisfaction n'est néanmoins pas le facteur le plus puissant agissant sur le turnover. Ce sont les conditions économiques qui sont les plus prédictives : même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités de le faire ailleurs ou si les conditions de travail (financières) ailleurs ne sont pas satisfaisantes (Carsten & Spector, 1987).

## 2.3 L'absentéisme

Un employé peut être absent pour une multitude de raisons, c'est certainement pour cela que les méta-analyses effectuées n'ont jamais révélé de liens forts (Hackett, 1989) ou pas de liens du tout (Leigh, 1991) entre insatisfaction et absentéisme. Une des raisons de cette absence de lien entre **Insatisfaction** et absentéisme est que c'est l'absence qui cause l'insatisfaction plutôt que le contraire (Tharenou, 1993) : si un employé est souvent absent, il va recevoir de mauvaises évaluations, des avertissements et des pressions de la part de ses pairs. Ces facteurs peuvent l'entraîner à être de plus en plus souvent absent et de fait **insatisfait**.

A l'inverse, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Yates et Jones, 1998 ont montré une diminution de l'absentéisme après avoir proposé à des salariés des motifs de satisfaction.

Même si la satisfaction agit sur l'absentéisme, l'absentéisme est davantage influencé par d'autres facteurs comme par exemple l'existence de normes informelles de groupes. Ainsi, si l'entreprise paye jusqu'à 10 jours d'absence dans l'année, il n'est pas impossible qu'un groupe de travail crée une norme de 6 jours d'absence dans l'année. Mathieu & Kohler (1990) ont mis en évidence ce genre de norme en étudiant le taux d'absentéisme de personnes avant et après leur intégration dans un groupe de travail dont les membres avaient l'habitude d'être souvent absent : parmi les personnes ayant des absences faibles initialement, tous, après avoir intégré le groupe, ont augmenté leurs absences.

## 2.4 L'engagement dans l'organisation

L'Engagement Organisationnel est le degré de désir qu'un individu a de rester dans une organisation (entreprise) donnée. Elle est basée sur la force de l'implication et de l'identification de l'employé avec l'entreprise. On trouve des corrélations positives entre satisfaction et EO (Stumpf & Hartman, 1984). Cependant, là encore, on peut se demander si c'est la S qui crée l'EO ou si c'est l'inverse. Les recherches (Ting, 1997) vont plutôt dans ce dernier sens : l'EO crée la satisfaction.

## 2.5 L'engagement dans le travail

Alors que l'EO correspond à l'implication des salariés dans l'entreprise, l'engagement dans le travail correspond à la force de l'identification de l'employé avec son travail (sa tâche de travail : le fait de faire de la mécanique pour un mécanicien). Là encore, les recherches révèlent des corrélations positive entre la satisfaction et l'Engagement dans le Travail, avec la satisfaction causant l'ET (Mathieu & Farr, 1991), ce qui signifie que si vous êtes très satisfait de

vos travail vous augmenterez probablement votre intérêt pour votre travail, vous y consacrez plus de temps, etc.

### **3. Les facteurs personnels impliqués dans la satisfaction.**

L'âge, le sexe et l'ethnie entretiennent de fortes corrélations avec la satisfaction au travail. Cependant, une fois de plus ces données nous indiquent seulement qu'il existe un lien entre les concepts mais pas la raison pour laquelle il existe.

**L'âge** : Par exemple, les chercheurs montrent souvent que plus les salariés sont âgés et plus ils sont satisfaits. Ce simple résultat pourrait conduire un entrepreneur à n'embaucher que des personnes d'un certain âge. Or, cette corrélation est en grande partie expliquée par le fait que plus vous êtes âgés et plus vous augmentez votre statut professionnel (hausse des responsabilités, du salaire, etc.), dans ce cas, c'est donc le statut qui prédit la satisfaction et pas l'âge. Des études un peu plus spécifiques (Zeitz, 1990) ont montré que lorsqu'on analysait séparément l'âge et le statut, par exemple en étudiant la corrélation entre âge et satisfaction pour trois groupes de statut différents (on étudie la corrélation entre âge et statut pour les gens ayant un statut bas puis moyen puis élevé) on n'obtenait plus de corrélation entre âge et satisfaction. Clark, Oswald, & Warr, 1996 ont tenté d'étudier la corrélation entre âge et satisfaction en contrôlant statistiquement tous les autres facteurs, la relation entre l'âge et la satisfaction avait une forme de U inversé (les plus insatisfaits étaient les plus jeunes et les plus âgés).

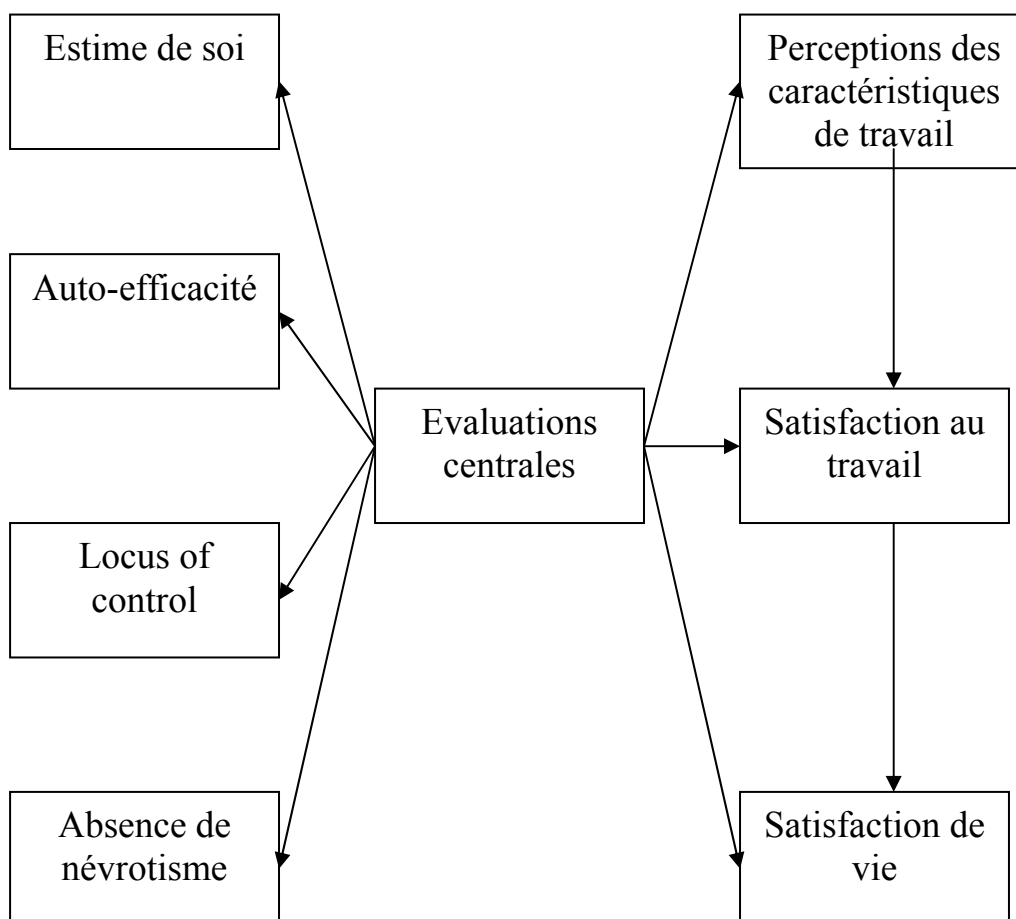
**Le sexe** : La relation entre le sexe et la satisfaction est également complexe. Il semble que les femmes éprouvent plus d'insatisfaction que les hommes mais cela seulement si on prend en compte d'autres variables dans les analyses, variables telles que le stress, le harcèlement, l'inéquité de salaire. Ceci veut dire qu'en fait les femmes sont plus insatisfaites seulement parce que ce sont elles qui sont les plus victimes des trois facteurs que je viens de citer. Des résultats intéressants (Fields & Blum, 1997) montrent que la satisfaction au travail est plus forte chez les hommes comme chez les femmes quand les groupes de travail sont mixtes.

**L'ethnie** : La relation entre l'ethnie et la satisfaction est elle aussi dépendantes d'autres variables, notamment de la discrimination raciale, lorsqu'il y a discrimination dans une organisation, les salariés de l'ethnie discriminée sont plus insatisfaits que les salariés de l'ethnie non discriminée (Sanchez & Brock, 1996).

**Les variables de personnalité** : La satisfaction semble également corrélée, mais de façon plus simple que ce que nous venons de voir, avec certaines variables de personnalité. Des chercheurs ont par exemple mis en évidence une forte corrélation entre la tendance à être généralement satisfait de

sa vie et la satisfaction au travail (Judge & Wanatabe, 1993). Staw, Bell, & Clausen (1986) ont quand à eux montré que l'attitude positive par rapport à la vie exprimée à l'adolescence était très corrélée avec la satisfaction au travail tout au long de la vie (jusqu'à 50 ans plus tard). Une stabilité de résultat qui suggère l'idée selon laquelle la satisfaction pourrait avoir des bases génétiques. Une idée qu'ont tenté de tester certains chercheurs (Arvey, McCall, Bouchard, Taubman, 1994) en étudiant le degré de satisfaction de jumeaux monozygotes élevés dans des milieux différents qui effectivement montrait un plus fort taux de corrélation que celui de personnes sans liens de parenté. Mais ces résultats, toujours effectués sur des échantillons très faibles sont à prendre avec précaution.

Des auteurs comme Judge & Bono (2001) ont montré que les gens faisaient, de manière stable et prédictible (variable de personnalité), des évaluations centrales (core evaluation) de leur situation de vie et que ces évaluations marquaient aussi bien la satisfaction de travail que la satisfaction de vie. Les éléments de ces évaluations sont composés des quatre variables ci-dessous. :



#### **4. La mesure de la satisfaction.**

La mesure de l'attitude (y compris au travail) a occupé une grande place

en psychologie (cf. cours de l'année prochaine). Pour permettre cette mesure les psychologues ont développé des outils, les échelles d'attitudes, outils qui sont standardisés dont on connaît la fidélité et la validité.

En ce qui concerne la mesure de la satisfaction, on peut ranger en deux grandes catégories les outils de mesure : 1) les mesures de satisfaction à facettes : ce sont des outils qui mesurent différents aspects de la satisfaction, par exemple, la satisfaction avec le salaire, avec les collègues, etc. Dans ce qui suit je vous en présenterai deux des plus connues : le Job Descriptive Index et le Minnesota Satisfaction Scale. 2) les mesures de satisfaction globale qui s'intéressent au niveau global de satisfaction indépendamment des différents éléments du travail.

Etant chercheur dans les organisations, vous pourriez très bien créer vous même votre propre mesure de la satisfaction, cependant vous perdriez toute les possibilités de comparaison que vous offre l'utilisation d'un outil standard (plus de milliers de passations).

#### **4.1 Le Job Descriptive Index.**

Il mesure 5 aspects de la satisfaction : le salaire, le travail, les opportunités de promotion, la supervision et les collègues. Il a été développé dans les années 60 par Smith, Kendall, & Hulin, 1969 et a été récemment révisé par Balzer (1990).

Il se présente de la manière suivante : succession de descriptions brèves des différentes facettes et des phrases ou noms sur lesquels les personnes doivent évaluer la facette :

« Pensez au travail que vous effectuez en ce moment. Comment est-il la plupart du temps ? Dans l'espace face à chaque mot écrivez O pour oui si ce mot décrit bien votre travail, N pour non, ? si vous ne pouvez pas vous décider :

routine

satisfaisant

bon

Autre exemple : « ma paye actuelle » :

c'est un salaire qui correspond à des dépenses normales

insuffisant

moins que je ne mérite

La critique la plus importante faite à l'encontre de cette échelle est qu'elle ne tient pas compte de suffisamment de facettes.

#### **3.2 Le Minnesota Satisfaction Questionnaire.**

Auteurs : Weiss, Dawis, England, Lofquist, 1967. Il comporte 20 facettes. Il existe une version courte (20 items) et une version longue (100 items). Chaque item présente une courte phrase à propos d'un aspect spécifique du travail.

Chaque item (la chance de travailler seul dans ce travail, ma paye et la quantité de travail que je dois faire, etc.) doit être noté sur une échelle composée des évaluations suivantes : très insatisfait, insatisfait, neutre, satisfait, très satisfait.

Le MSQ a souvent été critiqué car il contenait trop de facettes, certaines de celles-ci étant trop redondantes.

### **3.3 Job in General Scale (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, Paul, 1989)**

Il s'agit d'un ensemble d'items portant uniquement sur la satisfaction vis à vis du travail en général. C'est un très bon prédicteur et on peut l'utiliser pour effectuer des comparaisons entre différents emplois et aussi entre différentes entreprises mais il ne permet pas de donner d'infos sur des aspects spécifiques du travail.

## **5. Augmenter la satisfaction au travail.**

Il y a beaucoup de facteurs connus pour influencer la satisfaction, néanmoins, on ne peut raisonnablement pas agir sur certains facteurs, par exemple, il ne serait pas éthique d'agir sur des facteurs personnels. C'est la plupart du temps sur les facteurs environnementaux que l'on joue, notamment ces facteurs les plus reliés à la satisfaction que sont : l'intérêt du travail, la sécurité du travail, l'autonomie, faible stress du travail, nombreuses opportunités de communications et de participation, une bonne paye, une évaluation des performances objective.

Les programmes d'enrichissement du travail ont justement pour but d'agir sur ces facteurs. L'E du T = un programme systématique pour augmenter la satisfaction des employés en leur donnant des responsabilités supplémentaires. Mais lorsqu'on doit enrichir le travail quels aspects doit-on développer ? Hackman & Oldham ont créé un questionnaire permettant de distinguer les caractéristiques de la tâche qui sont mal évaluées par les travailleurs.

L'E du T est à distinguer de deux autres concepts : 1) l'élargissement du travail (Job enlargement) qui consiste à augmenter le nombre de tâches effectuées ou la quantité de connaissance mise en jeu dans le travail des salariés. L'élargissement du travail lui aussi augmente la satisfaction mais seulement si cet élargissement est accompagné d'une augmentation du salaire, sinon on observe une augmentation de l'insatisfaction. 2) Rotation du travail (job rotation) qui consiste juste à faire tourner les tâches que les salariés doivent faire (attention, la R du T ne consiste pas simplement à faire faire la même tâche dans un autre lieu). La rotation du travail également a un impact sur la satisfaction mais uniquement dans les métiers répétitifs.

Ces programmes ont de fort taux de réussite par exemple à Texas Instrument certaines unités de travail avaient été soumises à un programme d'enrichissement qui amenait les employés à avoir un contrôle accrue sur le

processus de production. Après six mois les équipes avaient réduit le temps de production de 50%, diminué le taux de rebus de 60% et augmenté la productivité de 30%.

Malgré ces résultats positifs, identifier les causes de ces résultats reste un problème parce que des facteurs autres que l'enrichissement de la tâche interviennent quand on met en place ces programmes. Locke et Latham (1990) suggèrent que les résultats sont causés par les feedbacks et l'établissements de buts qui sont souvent incorporés dans les programmes d'enrichissement.

Conclusion : Les travaux sur la satisfaction sont révélateurs du fossé qu'il existe entre la science et les résultats empiriques d'une part et la pensée commune : si les résultats de plus de 80 ans de recherche ont montré les faibles relations qu'entretiennent la satisfaction et de nombreux comportements de travail, les managers continuent à envisager la satisfaction comme une concept essentiel.