

**L'ESTIME DE SOI ET QUELQUES AUTRES
VARIABLES DIFFÉRENCIATRICES DE
LA SATISFACTION ET DE
L'IMPLICATION AU TRAVAIL**

B. GANGLOFF (*)

Summary :

60 employees in a mail sorting factory were asked to complete a questionnaire concerning job satisfaction and involvement. The findings showed a relative independence between certain aspects of job satisfaction and certain aspects of personal involvement, based on personal characteristics of the respondents. More generally, it appeared that classical interindividual variables such as sex and age were related to the satisfaction and involvement felt by the subjects. However, personality traits such as self esteem seem to play an even greater differentiating role.

Key words :

Job Satisfaction, Personal Involvement, Self Esteem, Interindividual Differences.

Résumé :

60 salariés d'un centre de tri postal ont répondu à un questionnaire de satisfaction et d'implication au travail. Il est alors constaté la relative indépendance entre éléments de satisfaction et éléments d'implication, notamment en fonction des caractéristiques des sujets. Plus généralement, il apparaît que les variables interindividuelles classiques telles que le sexe, l'âge,... sont fortement différenciatrices des sentiments de satisfaction et d'implication ressentis. Mais il semble que des variables de personnalité, (ici, le niveau d'estime de soi) jouent un rôle différenciateur encore plus étendu.

Mots clés :

Satisfaction au travail, implication au travail, estime de soi, différences interindividuelles.

(*) Laboratoire de Psychologie Sociale PRIS Université de Rouen, BP 108, F 76134 Mont Saint Aignan Cedex.

La satisfaction au travail a toujours été considérée comme un facteur non négligeable dans l'explication de la plus ou moins grande productivité des salariés, et partant des entreprises. Il existe pourtant de nombreux exemples de corrélations variables entre la satisfaction et les performances (cf. Levy-Leboyer, 1974, chap. III). L'un des facteurs intermédiaires participant alors à l'explication de cette variabilité a trait aux besoins des individus (Hackman et Lawler, 1971). Et il est en effet logique de penser que les niveaux de performances resteront faibles si les actions pour augmenter la satisfaction portent sur des éléments peu impliquants aux yeux des salariés (Gangloff, 1992).

Cette logique a alors certaines implications. Elle traduit tout d'abord le fait que la satisfaction au travail est un facteur divisible en différents éléments : comme le rappelle Levy-Leboyer (1974, p. 92 et p. 100), la mise en évidence d'un facteur général de satisfaction, ou d'un facteur de satisfaction et d'un facteur d'insatisfaction (à l'instar d'Herzberg et col., 1959), provient en fait des biais méthodologiques des observations réalisées. Ce premier point conduit donc à se pencher, non sur la satisfaction au travail prise comme un tout, mais sur ses différents constituants. Cette logique implique par ailleurs une mise en correspondance de chacun de ces éléments avec l'importance respective que les salariés leur accordent. Et vu l'hétérogénéité interindividuelle, cette mise en correspondance nécessite l'introduction de variables interindividuelles potentiellement différenciatrices. Ce paradigme aboutit alors aux questions suivantes : quels sont les éléments des situations de travail objets de satisfaction et quels sont ceux qui engendrent insatisfaction ? Se superposent-ils aux éléments impliquants versus non impliquants ? Quelles sont les variables interindividuelles qui différencient les niveaux de satisfaction et les niveaux d'implication sur chacun des éléments examinés ? Ces variables sont-elles identiques dans les deux cas ?

Bien entendu, de nombreuses études ont porté sur tel ou tel aspect de ces questions. Armstrong (1971) a ainsi montré que le score de satisfaction générale est d'abord corrélé avec la possibilité de s'accomplir dans son travail et avec l'intérêt de la tâche, et seulement ensuite avec le salaire perçu (mais le salaire devance cependant la reconnaissance et les relations avec les supérieurs ou avec les collègues). Et ces résultats étant vérifiés tant chez les ingénieurs que chez les ouvriers, il apparaît ici que les caractéristiques objectives de l'emploi tenu ne suffisent pas à expliquer de telles différences. Peut-on alors introduire comme variable l'importance accordée aux caractéristiques de l'emploi ? Levy-Leboyer (1971), à partir d'une enquête réalisée sur une population de cadres, a effectivement mis en évidence que le salaire n'est pas un élément déterminant dans le travail : dans leur quasi-totalité, les sujets interrogés ont affirmé, qu'entre partir à la retraite en continuant à être payés et poursuivre leur activité salariée actuelle, ils préféreraient la seconde des propositions. Et Friedlander (1965) a observé, plus

globalement, que les niveaux de satisfaction et les attributions d'importance étaient corrélés. Tous les résultats disponibles ne vont cependant pas dans le même sens. Ainsi Schirks (1981) montre que les constituants les plus satisfaisants (respectivement insatisfaisants) ne sont pas nécessairement ceux qui sont jugés par les salariés comme les plus importants (respectivement les moins importants). Les caractéristiques individuelles (notamment, mais pas seulement, celle inhérentes à l'emploi occupé) jouent en fait un rôle modulateur non négligeable. Ainsi, en se centrant sur la satisfaction prise globalement, on observe l'influence du critère équité perçue entre la qualification possédée et la qualification réellement exercée, du critère niveau d'études (Seybott, 1975). Plus analytiquement, il apparaît aussi que les cadres tirent davantage de satisfaction à exercer une autorité que les autres salariés (Morse et Weiss, 1955) ; que le niveau scolaire module la satisfaction tirée de la tâche exécutée (Francès, 1980) ; et une analyse plus fine des résultats, cités plus haut, d'Armstrong (1971), met en évidence une intensité variable de ces résultats en fonction de la qualification des individus : la possibilité d'accomplissement de soi et l'intérêt de la tâche procurant une forte satisfaction surtout chez les ingénieurs (avec, pour corollaire, une satisfaction tirée du salaire moindre chez ces derniers que chez les ouvriers). Au niveau de l'importance accordée aux différents éléments du travail, on observe : que les populations rurales attachent plus d'importance que les populations urbaines à la variété du travail et aux responsabilités assumées (Turner et Lawrence, 1965) ; que pour les populations urbaines le salaire est un élément déterminant dans le travail (Karpik, 1966) ; que l'importance accordée à la sécurité de l'emploi, au salaire, et aux relations avec les collègues, est inversement proportionnelle au niveau des qualifications des individus, alors que celle attribuée à la possibilité d'utiliser ses compétences et à l'intérêt de la tâche présente une variation proportionnelle à cette qualification (Centers et Bugental, 1966) ; que la possibilité d'utiliser ses compétences présente un plus grand attrait pour les hommes que pour les femmes, l'inverse étant observé pour les relations avec les collègues (Centers et Bugental, 1966). Introduisant certains traits de personnalité comme variables indépendantes, Vroom (1959, 1960) montre que les sujets autoritaires et dépendants (contrairement aux sujets peu autoritaires et indépendants) ne tirent que peu de satisfactions à participer aux décisions... Il est bien entendu impossible de tracer un tableau exhaustif des études sur la satisfaction et l'implication vis-à-vis des éléments du travail. Cependant, l'état de la question dressé ci-dessus est un portrait assez fidèle des recherches menées. Indépendamment alors de quelques réserves que l'on pourrait formuler sur certains des résultats obtenus, il nous semble ici important de remarquer la faible proportion d'études introduisant des variables indépendantes de personnalité, et particulièrement le facteur estime de soi. Comme le signale pourtant Francès (1981, p. 82) : "la satisfaction au travail repose pour bonne part sur le besoin de sauvegarder ou développer

l'estime de soi" ; et d'ajouter que l'estime de soi est "la motivation fondamentale décrite par Adler (...) : la réaction contre le sentiment d'infériorité ou la lutte pour la supériorité". Or si l'on examine par exemple Korman (1970), qui a résumé un bon nombre d'études portant sur ce trait de personnalité, force est de constater que la majorité n'utilise pas ce trait comme facteur de satisfaction ou d'implication. Ainsi Hechler et Wiener (1974) l'intègrent pour expliquer l'impact variable de la satisfaction sur la productivité. Ainsi, Porter l'emploie comme variable dépendante : la satisfaction quant aux besoins d'estime de soi et d'autonomie, augmente proportionnellement à la qualification (Porter 1961) ; les éléments de travail auxquels les cadres accordent le plus d'importance sont la possibilité d'augmenter l'estime de soi, d'obtenir une reconnaissance, de pouvoir investir ses capacités, et d'être autonome (Porter 1962).

Aussi avons-nous décidé d'introduire ici, outre cinq variables classiques (sexe, âge, niveau scolaire, niveau hiérarchique, ancienneté dans l'entreprise), le facteur estime de soi. Et nous avons cherché à établir les liens respectifs que ces six variables indépendantes entretenaient avec certain nombre d'éléments de satisfaction et d'implication au travail.

1 - MÉTHODOLOGIE

Soixante salariés d'un centre de tri postal (employant 450 personnes) ont été choisis, selon un mode aléatoire, pour répondre à deux questionnaires : un questionnaire de satisfaction-implication du travail, et un questionnaire d'estime de soi.

Pour être opérant, le questionnaire de satisfaction-implication se devait d'être d'une longueur limitée. Nous avons donc été conduits à sélectionner les éléments du travail à prendre en compte. Pour ce faire, nous avons retenu les éléments apparaissant comme les plus fréquemment choisis dans les études antérieures, éléments d'ailleurs souvent tirés de questionnaires formalisés, tel le *Requisite Task Attribute* (de Turner et Lawrence, 1965), le *Job Descriptive Index* (de Smith et col., 1969)... Nous avons ainsi retenu : des caractéristiques d'horaires, d'effort, d'intérêt pour la tâche, d'autonomie, de salaire, de reconnaissance sociale,... Le questionnaire ainsi élaboré comportait 19 questions de satisfaction-insatisfaction, une question d'implication (à 11 sous-items doubles, reprenant globalement, mais sous une autre formulation, les thèmes abordés sous l'axe satisfaction) et 5 questions biographiques (correspondant à cinq de nos variables indépendantes), soit au total 25 questions (ce questionnaire, les réponses globales obtenues par sous-item, ainsi que le codage utilisé pour le traitement statistique de ces réponses, sont consignés en annexe 1 ; les réponses sujet par sujet sont retranscrites en annexe 2).

Le second questionnaire est "l'inventaire d'estime de soi" de

Coopersmith, forme adulte. Rappelons seulement que ce questionnaire comporte 58 items (dont 50 items d'estime de soi, et 8 items constituant une échelle de mensonge). Ces items ont trait à des sentiments, opinions, ou réactions individuelles observables en milieu professionnel, items auxquels le sujet doit répondre en cochant une case "me ressemble" ou "ne me ressemble pas".

Les réponses données par nos sujets à ce questionnaire ont fait l'objet d'un calcul de moyenne (moyenne obtenue : 36), ce qui nous a permis de constituer deux groupes de sujets selon que leur note était inférieure ou supérieure à cette moyenne (seul le sujet n° 58 a obtenu une note égale à la moyenne ; de ce fait, il a été exclu des analyses utilisant cette variable). Les résultats bruts et codés à cet inventaire sont retranscrits, sujet par sujet, en annexe 2.

Ces deux questionnaires, reliés en un seul fascicule, ont été administrés à chacun des sujets pris isolément. L'enquêteur (*) était présent lors de cette administration, ce qui lui a notamment permis de vérifier la formulation des questions satisfaction-insatisfaction : il était par exemple nécessaire de s'assurer qu'une tâche nécessitant un investissement mental important (question 5), ou excluant toute prise d'initiative (question 9)... se traduisait bien par un sentiment d'insatisfaction.

2 - RÉSULTATS

Les réponses obtenues ont été dichotomisées selon qu'elles concernaient des questions de satisfaction quant aux conditions d'emploi (questions 1 à 19) ou selon qu'elles renvoyaient à l'importance attribuée à telle ou telle caractéristique de l'emploi (question 20). Par ailleurs, sur chacune de ces deux sous-parties, deux types d'analyses statistiques ont été réalisées : statistiques sans tenir compte des caractéristiques de la population (15 différences obtenues des tris à plat : cf. annexe 3), puis tris croisés, avec mises en rapport des variables dépendantes avec les variables indépendantes (les résultats détaillés sur ces secondes analyses sont consignés en annexe 4 pour les questions 1 à 19, et en annexe 5 pour la question 20). Précisons que des analyses par χ^2 ont porté sur les annexes 3 et 6 ; par t de Student pour les annexes 4, 5 et 7.

2.1 - Résultats concernant les questions de satisfaction-insatisfaction

Les résultats obtenus ici permettent de constater que les lieux de satisfaction-insatisfaction sont variablement dépendants des caractéristiques des sujets.

(*) Nous remercions C. Bouvillain et A. Viret pour ce travail d'enquête.

- Certains aspects apparaissent ainsi comme indépendants de ces caractéristiques. Il s'agit d'aspects faisant l'objet, soit d'avis négatifs (questions 4, 5, 6, 13, 15, 17, 18), soit, dans le meilleur des cas, d'avis partagés (questions 1, 3). Il est ainsi fait état du manque d'intérêt et de la monotonie du travail, de l'importance de la charge mentale requise, de l'insuffisante contrepartie salariale à laquelle ce travail donne lieu, avec pour conséquences une mauvaise perception de la profession à l'extérieur de l'entreprise, un désir d'amélioration, voire de changement de situation, et une minimisation de l'importance accordée au travail comme facteur d'implication de l'individu. Quant aux avis partagés, ils ne concernent que l'effort physique et les conditions de travail prises globalement.
- A contrario, sur d'autres aspects, l'influence des caractéristiques personnelles est patente, soit en mettant en évidence des différences d'appréciation sur des points donnant lieu à des avis globaux partagés (questions 7, 8, 9), soit encore en relativisant des différences globales qui de ce fait apparaissent alors comme trompeuses (questions 2, 10, 11, 12, 14, 16, 19). Ainsi, sur le plan de la liberté d'organiser son travail, de la possibilité de prendre des initiatives, et de l'adéquation entre qualification personnelle et qualification "requis" (questions 7, 8, 9), on constate globalement des avis partagés, mais ces partages sont remis en cause lors de la prise en compte des variables personnelles (remises en cause se traduisant, sur les deux premiers aspects, par un accroissement de l'insatisfaction).
- Tel est le cas de la prise d'initiatives, où les femmes se disent nettement moins autonomes que les hommes (ce sont eux qui, seuls, paraissent avoir des avis partagés sur la question et qui, du fait de leur plus grande importance numérique par rapport aux femmes, tirent les résultats globaux vers le partage).
- La liberté d'organiser son travail entretient avec la variable ancienneté des relations similaires, les plus nouveaux se disant significativement moins autonomes que les plus anciens (qui, numériquement plus nombreux et aux avis partagés sont également à la source de la non différenciation globale).
- Le jugement sur la qualification est lui aussi tributaire de l'ancienneté, tous les "nouveaux" s'estimant plutôt surqualifiés que sous-qualifiés alors que les anciens (trois fois plus nombreux) émettent des opinions mitigées.
- Enfin, toujours pour la qualification, le niveau scolaire se manifeste également comme générateur d'une partition, les sujets de plus bas niveau se disant incarner, sans plus, la qualification "requis", voire pour quelques-uns un manque de qualification,

alors que les sujets de plus haut niveau scolaire se sentent partagés entre la qualification juste nécessaire et la surqualification.

Les différences globales relativisées par l'introduction des caractéristiques de la population ont trait pour quatre d'entre elles (questions, 2, 10, 11, 12, 16), à des aspects donnant lieu à des résultats globaux de satisfaction (et deux d'entre eux s'écartent maintenant de cette polarisation), et pour deux autres (question 14, 19), à des éléments reflétant des résultats globaux d'insatisfaction.

- * Ainsi, pour les rythmes de travail, la satisfaction globale vis-à-vis des pauses est remise en cause par les variables sexe et niveau d'estime de soi : seuls les hommes se disent en majorité satisfaits, les femmes faisant plutôt montre d'une tendance inverse, et seuls les sujets à haute estime de soi font majoritairement état de satisfaction, les sujets à plus basse estime de soi étant plutôt partagés.
- * L'autoperception de la profession exercée, globalement positive, n'apparaît maintenant n'être le fait que des sujets à haute estime de soi, les sujets classés plus bas sur ce trait étant partagés.
- * Le contrôle des résultats domine toujours les cas de surveillance dans l'exécution du travail, mais surtout chez les sujets les plus âgés.
- * Les relations avec les collègues font toujours l'objet d'évaluations essentiellement positives, mais cela surtout de la part des sujets à plus haut niveau scolaire, à plus haute estime de soi, et à plus bas niveau hiérarchique.
- * Concernant des insatisfactions globales, les désirs de promotion restent majoritaires, mais apparaissent surtout exprimés par les responsables hiérarchiques.
- * Enfin, toujours au niveau des insatisfactions globales, le manque de correspondance entre la profession souhaitée et la profession exercée demeure exact, mais en manifestant une prégnance particulière chez les moins de quarante ans.

2.2 - Résultats concernant l'importance relative des différents éléments de l'emploi

Les analyses statistiques globales des réponses à cette question (question 20) permettent d'observer que nos sujets classent comme prioritaires : les conditions de travail (au sens large) et le salaire, puis les horaires auxquels il sont soumis et les relations qu'il entretiennent avec leur collègues. Paraissent à l'opposé comme d'une importance négligeable : essentiellement la possibilité de donner des ordres, puis, légèrement moins reléguées en dernières positions, les relations avec la hiérarchie, la considération dont les salariés bénéficient au

sein de l'entreprise, et les tâches qu'ils exécutent. Mais là encore les caractéristiques des sujets interfèrent avec ces constats globaux. Ainsi, certains des aspects prioritaires globaux rapportés ci-dessus sont-ils parfois passés sous silence par certaines catégories de personnes, alors que d'autres catégories (ou fragments de catégories) font état de nouveaux aspects. Et des constats du même type peuvent être établis pour les aspects relégués aux derniers rangs.

Ainsi, pour les éléments prioritaires, si les conditions de travail, les horaires et les relations avec les collègues ne font l'objet d'aucune remise en cause, il n'en est pas de même pour le salaire où l'on remarque un effet du niveau scolaire, les sujets de plus bas niveau situant cet élément comme prioritaire alors que ceux de niveau plus élevé se déclarent partagés. Par ailleurs, la considération, les promotions, la possibilité d'utiliser ses compétences, et la prise de responsabilités apparaissent primordiales pour certaines catégories de personnes : la considération est jugée primordiale pour quelques-uns des sujets à bas niveau scolaire (ce qui n'est jamais le cas pour les plus hauts niveaux), les promotions apparaissent en tête des préoccupations de la majorité des plus jeunes embauchés (les plus anciens étant minoritaires à classer cet aspect comme prévalent) ; enfin, la possibilité d'utiliser ses compétences et la prise de responsabilités sont jugées comme prioritaires par certains des sujets à haute estime de soi (ce que l'on ne retrouve chez aucun des sujets à faible estime de soi).

Pour ce qui concerne les éléments les plus écartés des préoccupations, si la possibilité de donner des ordres et la considération ne subissent aucune influence de la part des variables indépendantes, par contre les relations avec la hiérarchie gardent une certaine importance pour une majorité des jeunes embauchés et des sujets à faible estime de soi (les plus anciens dans l'entreprise et les sujets à haute estime de soi négligeant majoritairement ce facteur) ; tout comme les tâches exécutées, qui conservent une certaine importance pour les exécutants (mais non pour les responsables). Enfin, là aussi, de nouveaux facteurs sont relégués par certaines catégories de personnes : tel est le cas des relations avec les collègues, que quelques-uns des plus de quarante ans négligent, et de la prise de responsabilités, qu'un tiers des exécutants et que pratiquement la moitié des sujets à faible estime de soi relèguent aux derniers rangs.

3 - ANALYSE ET DISCUSSION

3.1 - Les rapports entre les éléments de satisfaction et les éléments d'implication

Un premier point intéressant nous semble être la correspondance variable entre facteurs de satisfaction (respectivement insatisfaction) et facteurs d'implication (respectivement non implication), cette variabilité

étant fonction du facteur en cause et des caractéristiques individuelles. Nous remarquons par ailleurs que, quand correspondance il y a, elle ne signifie pas nécessairement une liaison implication forte-satisfaction élevée.

Si l'on prend pour illustration les conditions de travail (question 1 et 20A item A), nous observons qu'il s'agit du facteur classé en tête des priorités (38 sujets le classent parmi trois facteurs les plus importants), et ce quelles que soient les caractéristiques individuelles des répondants (aucune variable indépendante n'introduit de différenciation dans les réponses). D'autre part, si l'on observe ce facteur sous l'angle de la satisfaction, on remarque des avis partagés, avec 33 sujets insatisfaits contre 27 satisfaits. On pourrait alors penser que les 38 sujets impliqués par ce facteur sont essentiellement les 33 répondants insatisfaits et conclure à une correspondance. Cependant, si l'on compare par exemple le nombre de sujets insatisfaits classant ce facteur comme prioritaire au nombre de sujets satisfaits effectuant le même classement, nous n'observons aucune différence significative. Plus globalement, les analyses statistiques réalisées sur ce facteur (cf. annexe 6) attestent en fait qu'un facteur prioritaire peut tout autant faire l'objet de jugements de satisfaction que de jugements d'insatisfaction, de même qu'un sentiment de satisfaction (ou d'insatisfaction) peut aussi bien porter sur un élément jugé comme prioritaire que sur un aspect non prioritaire.

Si par contre nous nous intéressons au facteur salaire, facteur où intervient une variable indépendante (le niveau scolaire), nous constatons globalement une correspondance satisfaction-implication, mais cette correspondance est négative : ce sont les sujets impliqués par ce facteur qui s'en déclarent insatisfaits, alors que les sujets non impliqués se disent satisfaits de leur rémunération. Par ailleurs, si l'on introduit le niveau scolaire, on observe que ces résultats ne se retrouvent que chez les sujets les plus scolarisés, les autres ne faisant montre d'aucune correspondance entre satisfaction et implication (cf. annexe 6).

Par ailleurs, cette introduction du niveau scolaire met en évidence un autre résultat : l'influence variable des caractéristiques personnelles, selon que l'on se centre sur la satisfaction ou sur l'implication. En effet, concernant l'insatisfaction vis-à-vis du salaire, on observe qu'elle est globale, c'est-à-dire qu'elle est formulée par tous les sujets quelles que soient leurs caractéristiques ; par contre, si le salaire est considéré comme un élément prioritaire par les sujets de plus bas niveau scolaire, les répondants plus scolarisés ont sur ce point des opinions partagées. Il nous semble souhaitable, dès lors, d'étudier plus en détail le rôle des variables indépendantes introduites.

3.2 - Le rôle des caractéristiques individuelles

Les résultats obtenus indiquent clairement que les analyses statistiques globales sont fréquemment remises en cause par la prise en compte des caractéristiques individuelles (remises en cause qui, pour la satisfaction-insatisfaction, entraînent une diminution de la tendance à la satisfaction). En effet : si, comme nous l'avons signalé plus haut, 15 des 20 questions dépendantes aboutissent à des différences globales significatives, il est par contre observé : que 7 de ces 15 différences sont modulées par les caractéristiques individuelles (il s'agit des questions 2, 10, 11, 12, 14, 16, 19) ; et qu'en outre l'introduction de ces caractéristiques fait apparaître trois nouvelles différences (questions 7, 8, 9). Il ressort en effet que chacune de nos 6 variables indépendantes est significativement liée à au moins une des questions 1 à 20 (signalons par ailleurs, point attestant de l'orthogonalité de ces 6 variables, c'est-à-dire point témoignant de l'importance de chacune d'elles, qu'une seule relation significative fut constatée entre ces variables, à savoir la relation sexe-ancienneté : dans l'entreprise étudiée, les femmes ont majoritairement moins de cinq ans d'ancienneté alors que les hommes se situent essentiellement sur le pôle des plus de cinq ans, comme on le voit en annexe 7).

Ainsi, sur le plan de la satisfaction-insatisfaction, nous observons les effets suivants :

- effet sexe :
 - * les femmes jugent les pauses insuffisantes alors que les hommes ont l'opinion inverse,
 - * les femmes jugent davantage que ne le font les hommes ne pas pouvoir prendre d'initiative dans leur travail,
- effet âge :
 - * plus les sujets sont âgés et plus ils estiment ne pas être surveillés dans l'exercice de leurs tâches,
 - * plus les sujets sont jeunes et plus ils indiquent que leur profession actuelle ne traduit pas leurs souhaits antérieurs.
- effet niveau d'études :
 - * les sujets de niveau bas considèrent que leur travail correspond à leur qualification ou, pour quelques-uns, se jugent sous-qualifiés. A l'opposé, les sujets de plus haut niveau se partagent entre la qualification adéquate et la surqualification.
 - * les sujets de haut niveau sont les plus satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues.
- effet niveau hiérarchique :
 - * les exécutants trouvent davantage que les responsables avoir un dialogue ouvert avec leurs collègues,
 - * les responsables souhaitent davantage obtenir une promotion que ne le font les exécutants.

- effet ancienneté :

- * les sujets les moins anciens sont ceux qui estiment manquer le plus de liberté quant à la possibilité d'organiser leur travail,
- * les sujets moins anciens sont aussi les plus nombreux à se considérer davantage surqualifiés que sous-qualifiés.

- effet estime de soi :

- * les sujets à haute estime de soi jugent davantage que les autres (qui sont partagés) bénéficier de pauses suffisantes,
- * les sujets à haute estime de soi sont également les plus satisfaits des relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues,
- * enfin les sujets à haute estime de soi évaluent positivement leur profession, ce à l'opposé des sujets à basse estime de soi.

Concernant maintenant l'importance respective accordée aux différentes caractéristiques de l'emploi, on remarque :

- un effet âge :

- * quelques sujets de plus de quarante ans placent les relations avec leurs collègues en dernières positions (ce qui n'est jamais le cas des plus jeunes).

- un effet niveau d'études :

- * les sujets de haut niveau scolaire sont partagés sur le fait de situer le salaire comme une priorité, alors que les bas niveaux classent cet élément comme prioritaire,
- * quelques sujets de bas niveau situent la considération comme une priorité (ce qui n'est jamais le cas des hauts niveaux).

- un effet niveau hiérarchique :

- * pour la majorité des exécutants la tâche n'est pas négligée (l'inverse étant observé chez les responsables),
- * un certain nombre d'exécutants relègue aux derniers rangs la prise de responsabilités (ce qui n'est jamais constaté chez les responsables).

- un effet ancienneté :

- * seuls les plus jeunes dans l'entreprise considèrent les promotions comme prioritaires,
- * seuls ces plus jeunes également ne classent pas en dernier les relations avec la hiérarchie.

- un effet estime de soi :

- * les sujets à haute estime de soi considèrent davantage que les autres l'utilisation des compétences personnelles comme un élément important,
- * seuls les sujets à faible estime de soi estiment majoritairement non négligeables les relations avec la hiérarchie,
- * enfin, pour la prise de responsabilités, seuls quelques sujets à haute estime de soi considèrent ce facteur comme prioritaire, et seule pratiquement la moitié des sujets à faible estime de soi le néglige.

Il n'est pas dans l'objet du présent article d'aborder une interprétation sur le pourquoi des effets de telle ou telle variable interindividuelle. Mais il nous semble opportun de signaler que les résultats ici obtenus ne vont pas toujours dans le sens des résultats de la littérature. Assurément, certains semblent pouvoir s'en rapprocher. Par exemple, Centers et Bugental (1966) ont montré que l'importance accordée au salaire était inversement proportionnelle au niveau de qualification des individus, et l'on observe ici que seuls les sujets à bas niveau scolaire (ce critère était l'un des constituants de la qualification) classent le salaire comme prioritaire. Cependant, certains des résultats présents sont à l'évidence en contradiction avec les données de la littérature. Citons pour seule illustration Armstrong (1971), trouvant, quel que soit le niveau hiérarchique, une importance prioritaire accordée à la tâche, alors que nous observons ici que la tâche est reléguée aux derniers rangs par les sujets à haut niveau hiérarchique, et que même les sujets de niveau hiérarchique inférieur n'attachent pas à cet élément une importance capitale ; des relations avec la hiérarchie et avec les collègues appréciées comme négligeables, alors qu'apparaît clairement ici que les relations avec la hiérarchie constituent un élément non dénué d'une certaine implication, notamment pour les sujets à faible estime de soi. Cette dernière opposition nous semble pouvoir fournir au moins un élément d'explication aux contradictions régulièrement observées dans les études de satisfaction et d'implication au travail. Le caractère souvent trop global de telles études, notamment sans prise en compte suffisante des facteurs de personnalité, aboutit à des modèles généraux. On sait alors fort bien que de tels modèles sont nécessairement sujets à des remises en cause si l'on s'aventure à les confronter à des réalités plus précisément circonscrites.

CONCLUSION

Un des premiers enseignements de cette étude est que les bilans sociaux de satisfaction trop globaux, c'est-à-dire réalisés sans tenir compte des caractéristiques personnelles, risquent parfois d'aboutir à des images erronées du réel. Preuve en est par exemple l'estimation quant à la suffisance-insuffisance des pauses dont peuvent bénéficier les salariés : dans l'entreprise étudiée, si l'on se base uniquement sur les réponses des salariés pris globalement, on aboutit à un sentiment de satisfaction significativement majoritaire. Cependant, en faisant intervenir la variable sexe, on remarque que ce résultat n'est vrai que pour les hommes, les femmes ayant un sentiment significativement différent ; et ce jugement sur les pauses est également différencié en fonction du niveau d'estime de soi. Ce second constat nous amène à une autre remarque : si des variables différenciatrices sont prises en compte, il s'agit la plupart du temps de variables immédiatement appréhendables, le plus souvent par consultation des

documents de l'entreprise (type bilan social). Or on remarque ici que la variable la plus différenciatrice est le niveau d'estime de soi (elle totalise 7 relations significatives contre 4 pour le niveau scolaire, le niveau hiérarchique et l'ancienneté, 3 pour l'âge, et 2 pour le sexe). Cela nous rappelle que le choix des outils d'observation ne doit pas faire l'impasse de la pertinence de ces outils sous couvert de leur plus ou moins grande immédiateté d'appropriation (la mesure du niveau d'estime de soi, tout comme celle des autres facteurs de personnalité ou d'intelligence, nécessite l'emploi de "questionnaires" spécifiques, d'où un investissement, notamment en temps, non négligeable).

Outre ces aspects méthodologiques, cette étude nous fournit également quelques indications de fond sur la satisfaction et sur les facteurs d'implication au travail, ainsi que sur la correspondance entre ces deux aspects. Il est notamment montré que cette correspondance est variable, tant sur le plan de son existence que sur celui de sa direction, et que, là encore, les différences interindividuelles interviennent. Il apparaît donc bien que "l'existence de variations individuelles de satisfaction aux mêmes postes ouvre un champ de recherche d'un grand intérêt" (Francès, 1981, p. 54), notamment en permettant de proposer des modèles explicatifs dépassant le schéma stimulus-réponse pour un schéma stimulus-personnalité-réponse.

ANNEXE 1

Questionnaire utilisé avec indication des réponses obtenues et du codage des possibilités de réponses (codage repris dans les résultats détaillés de l'annexe 2 et dans les analyses statistiques des annexes 3 à 6).

- 1 - Estimez-vous que les conditions dans lesquelles vous travaillez sont :
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------|----------------|
| A - plutôt bonnes | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 27 | codage : A = 0 |
| B - plutôt mauvaises | <input type="checkbox"/> | B = 33 | B = 1 |
- 2 - Les pauses dont vous disposez durant vos heures de travail sont-elles :
- | | | | |
|-------------------|--------------------------|---------------------|----------------|
| A - Suffisantes | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 40 | codage : A = 0 |
| B - insuffisantes | <input type="checkbox"/> | B = 20 | B = 1 |
- 3 - L'effort physique que demande votre travail est-il :
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|---------------------|----------------|
| A - plutôt faible | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 27 | codage : A = 0 |
| B - plutôt important | <input type="checkbox"/> | B = 33 | B = 1 |
- 4 - Diriez-vous que le travail que vous faites présente :
- | | | | |
|------------------------------|--------------------------|---------------------|----------------|
| A - plutôt un grand intérêt | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 12 | codage : A = 0 |
| B - plutôt un faible intérêt | <input type="checkbox"/> | B = 48 | B = 1 |
- 5 - L'effort mental que demande votre tâche est-il :
- | | | | |
|----------------------|--------------------------|--------------------|----------------|
| A - plutôt faible | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 3 | codage : A = 0 |
| B - plutôt important | <input type="checkbox"/> | B = 57 | B = 1 |
- 6 - Le travail que vous faites est-il :
- | | | | |
|--------------|--------------------------|---------------------|----------------|
| A - varié | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 14 | codage : A = 0 |
| B - monotone | <input type="checkbox"/> | B = 46 | B = 1 |
- 7 - Quelle est la proposition qui vous convient le mieux :
- | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|--|
| A - je suis libre d'organiser mon travail et cela me satisfait | <input type="checkbox"/> | | |
| B - je suis libre d'organiser mon travail et cela ne me satisfait pas | <input type="checkbox"/> | | |
| C - je dois obéir à des règles strictes et cela me satisfait | <input type="checkbox"/> | | |
| D - je dois obéir à des règles strictes et cela ne me satisfait pas | <input type="checkbox"/> | | |
- | | | |
|---------------------|------------------|------------------|
| n. obtenus : A = 20 | codage a : A = 0 | codage b : A = 0 |
| B = 3 | B = 0 | B = 1 |
| C = 8 | C = 1 | C = 0 |
| D = 29 | D = 1 | D = 1 |
- 8 - Par rapport à votre travail, vous estimez-vous :
- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|
| A - qualifié <input type="checkbox"/> | B - surqualifié <input type="checkbox"/> | C - sous qualifié <input type="checkbox"/> |
| n. obtenus : A = 35 | codage a : A = 0 | codage b : A = non codé |
| B = 16 | B = 1 | B = 1 |
| C = 9 | C = 1 | C = 0 |
- 9 - Choisissez la proposition qui vous convient le mieux :
- | | |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| A - dans mon travail, il m'est possible de prendre des initiatives | <input type="checkbox"/> |
| B - dans mon travail, il m'est impossible de prendre des initiatives | <input type="checkbox"/> |
- | | |
|---------------------|----------------|
| n. obtenus : A = 24 | codage : A = 0 |
| B = 36 | B = 1 |
- 10 - Concernant la surveillance dans votre travail, choisissez la proposition qui vous convient le mieux :
- | | |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| A - mon supérieur ne contrôle que les résultats de mon travail | <input type="checkbox"/> |
| B - mon supérieur ne surveille qu'une petite partie de mon travail | <input type="checkbox"/> |
| C - mon supérieur surveille tout ce que je fais | <input type="checkbox"/> |
- | | |
|---------------------|----------------|
| n. obtenus : A = 28 | codage : A = 0 |
| B = 17 | B = 0 |
| C = 15 | C = 1 |
- 11 - Si vous vouliez décrire vos relations avec vos collègues, diriez-vous que :
- | | |
|---------------------------------------|--------------------------|
| A - ces relations sont très bonnes | <input type="checkbox"/> |
| B - ces relations sont bonnes | <input type="checkbox"/> |
| C - ces relations sont mauvaises | <input type="checkbox"/> |
| D - ces relations sont très mauvaises | <input type="checkbox"/> |
- | | |
|---------------------|----------------|
| n. obtenus : A = 13 | codage : A = 0 |
| B = 47 | B = 1 |
| C = 0 | C = non codé |
| D = 0 | D = non codé |
- 12 - Avec vos collègues, le dialogue est :
- | | |
|---------------------|--------------------------|
| A - toujours ouvert | <input type="checkbox"/> |
| B - plutôt ouvert | <input type="checkbox"/> |
| C - plutôt fermé | <input type="checkbox"/> |
| D - toujours fermé | <input type="checkbox"/> |
- | | |
|---------------------|----------------|
| n. obtenus : A = 18 | codage : A = 0 |
| B = 38 | B = 0 |
| C = 4 | C = 1 |
| D = 0 | D = non codé |
- 13 - En fonction de votre travail, pensez-vous être :
- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| A - correctement rémunéré | <input type="checkbox"/> |
| B - trop rémunéré | <input type="checkbox"/> |
| C - insuffisamment rémunéré | <input type="checkbox"/> |
- | | |
|---------------------|----------------|
| n. obtenus : A = 15 | codage : A = 0 |
| B = 0 | B = non codé |
| C = 45 | C = 1 |
- 14 - Souhaiteriez-vous obtenir une promotion ?
- | | | | |
|---------|--------------------------|---------------------|----------------|
| A - non | <input type="checkbox"/> | n. obtenus : A = 17 | codage : A = 0 |
| B - oui | <input type="checkbox"/> | B = 43 | B = 1 |

ANNEXE 2 : réponses obtenues sujet par sujet

NB : 0 et 1 correspondent au codage utilisé (cf. annexe 1). Pour le test d'estime de soi, 0 correspond à $< \bar{x}$ et 1 à $> \bar{x}$.

ANNEXE 3 : analyses statistiques globales

NB : 0 et 1 correspondent au codage utilisé (cf. annexe 1)

| N° de question | Résultats bruts | X2 obtenus | Seuil de significativité | |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|
| 2 | 0 = 40 1 = 20 (= 33 %) | 6,67 | .0098 | |
| 4 | 0 = 12 1 = 48 (= 80 %) | 21,6 | .0001 | |
| 5 | 0 = 3 1 = 57 (= 95 %) | 48,6 | .0001 | |
| 6 | 0 = 14 1 = 46 (= 77 %) | 17,07 | .0001 | |
| 10 | 0 = 45 1 = 15 (= 25 %) | 15 | .0001 | |
| 11 | 0 = 13 1 = 47 (= 78 %) | 19,27 | .0001 | |
| 12 | 0 = 56 1 = 4 (= 7 %) | 45,07 | .0001 | |
| 13 | 0 = 15 1 = 45 (= 75 %) | 15 | .0001 | |
| 14 | 0 = 17 1 = 43 (= 72 %) | 11,27 | .0008 | |
| 15 | 0 = 21 1 = 39 (= 65 %) | 5,4 | .0201 | |
| 16 | 0 = 39 1 = 21 (= 35 %) | 5,4 | .0201 | |
| 17 | 0 = 2 1 = 58 (= 97 %) | 52,27 | .0001 | |
| 18 | 0 = 22 1 = 38 (= 63 %) | 4,27 | .03 | |
| 19 | 0 = 11 1 = 49 (= 82 %) | 24,07 | .0001 | |
| 1, 3, 7 (a et b), 8 (a et b), 9 | | | NS | |
| Q20 | 20a A = 36 B = 26 C = 3 D = 25 E = 4 F = 37 G = 0 H = 20 I = 6 J = 14 K = 8 | 20b A = 6 B = 18 C = 23 D = 3 E = 27 F = 5 G = 47 H = 9 I = 24 J = 6 K = 12 | 20a global = 117,87 20b global = 109,63 | .0001 .0001 |

ANNEXE 4 : analyses statistiques des relations VI-VD aux questions de satisfaction
 NB : 0 et 1 correspondent au codage utilisé (cf. annexe 1). Pour la variable estime de soi, 0 correspond à $< \bar{x}$, et 1 à $> \bar{x}$.

- sexe

* sexe x Q 2: $t = 2,525$
 $p = .01$

| | | Q 2 | | | | |
|-------------|---|--------------|----------------|------|-----|-----------|
| | | peines suff. | peines insuff. | | | |
| sexe (Q 21) | F | 0 | N = 13 | 5 | 8 | 0,61 |
| | H | 1 | N = 47 | 35 | 12 | 0,25 |
| | | | | 0,57 | 0,6 | \bar{x} |

* sexe x Q 9: $t = 2,087$
 $p = .04$

| | | Q 9 | | | | |
|-------------|---|-----------------|-------------------|------|------|-----------|
| | | init. possibles | init. impossibles | | | |
| sexe (Q 21) | F | 0 | N = 13 | 2 | 11 | 0,84 |
| | H | 1 | N = 47 | 22 | 25 | 0,53 |
| | | | | 0,91 | 0,69 | \bar{x} |

- âge

* âge x Q 10: $t = 2,368$
 $p = .02$

| | | Q 10 | | | | |
|------------|----------|------------|----------------|------|------|-----------|
| | | exc. libre | exc. non libre | | | |
| âge (Q 22) | ≤ 40 ans | 0 | N = 37 | 24 | 13 | 0,35 |
| | > 40 ans | 1 | N = 23 | 21 | 2 | 0,80 |
| | | | | 0,46 | 0,13 | \bar{x} |

* âge x Q 19: $t = 1,938$
 $p = .05$

| | | Q 19 | | | | |
|------------|----------|----------------|--------------------|------|------|-----------|
| | | prof. souhaité | prof. non souhait. | | | |
| âge (Q 22) | ≤ 40 ans | 0 | N = 37 | 4 | 33 | 0,89 |
| | > 40 ans | 1 | N = 23 | 7 | 16 | 0,69 |
| | | | | 0,63 | 0,32 | \bar{x} |

- niveau d'études

* niveau d'études x Q 8a: $t = -2,007$
 $p = .04$

| | | Q 8a | | | | |
|------------------------|-----------|----------|--------------|------|-----|-----------|
| | | qualifié | non qualifié | | | |
| niveau d'études (Q 23) | < second. | 0 | N = 33 | 23 | 10 | 0,3 |
| | ≥ second. | 1 | N = 27 | 12 | 15 | 0,55 |
| | | | | 0,34 | 0,6 | \bar{x} |

* niveau d'études x Q 8b: $t = -3,4$
 $p = .002$

| | | Q 8b | | | | |
|------------------------|-----------|---------------|------------|-------|-------|-----------|
| | | sous-qualifié | inqualifié | | | |
| niveau d'études (Q 23) | < second. | 0 | N = 10 | 7 | 3 | 0,3 |
| | ≥ second. | 1 | N = 15 | 2 | 13 | 0,86 |
| | | | | 0,222 | 0,812 | \bar{x} |

* niveau d'études x Q 11: $t = 2,018$
 $p = .04$

| | | Q 11 | | | | |
|------------------------|-----------|------------------|-------------|------|------|-----------|
| | | rel. très bonnes | rel. bonnes | | | |
| niveau d'études (Q 23) | < second. | 0 | N = 33 | 4 | 29 | 0,87 |
| | ≥ second. | 1 | N = 27 | 9 | 18 | 0,66 |
| | | | | 0,69 | 0,38 | \bar{x} |

- niveau hiérarchique

* niveau hiérarchique x Q 12: $t = 2,471$
 $p = .01$

| | | Q 12 | | | | |
|-------------------------|-----------|--------------|----------------|------|------|-----------|
| | | bon dialogue | dialogue fermé | | | |
| niveau hiérarch. (Q 24) | respons. | 0 | N = 15 | 12 | 3 | 0,2 |
| | encadrate | 1 | N = 45 | 44 | 1 | 0,02 |
| | | | | 0,78 | 0,25 | \bar{x} |

| | | | | |
|------------------|-------------|----|--------|-------|
| catégorie de sol | catégorie + | 1 | N = 37 | Σ |
| | catégorie - | 0 | N = 22 | |
| | | 11 | 11 | 0,73 |
| | | 8 | 29 | 0,421 |
| Q 2 | | | | |
| | | 0 | N = 40 | Σ |
| | | 1 | N = 19 | |
| | | 1 | 1 | 0,216 |
| | | 11 | 11 | 0,5 |
| | | 0 | N = 40 | Σ |
| | | 1 | N = 19 | |
| | | 1 | 1 | 0,216 |
| | | 11 | 11 | 0,5 |

- catégo de sol
 * catégo de sol x Q 2 : $\chi^2 = 2,52$
 $p = 0,29$

| | | | | |
|------------------|--------|----|--------|-------|
| catégorie de sol | > 5 mm | 1 | N = 19 | Σ |
| | ≤ 5 mm | 0 | N = 6 | |
| | | 9 | 9 | 0,52 |
| | | 10 | 10 | 0,52 |
| Q 8b | | | | |
| | | 0 | N = 9 | Σ |
| | | 1 | N = 18 | |
| | | 1 | 1 | 0,054 |
| | | 9 | 9 | 0,466 |
| | | 0 | N = 23 | Σ |
| | | 1 | N = 37 | |
| | | 1 | 1 | 0,027 |
| | | 9 | 9 | 0,466 |

* catégo de sol x Q 8b : $\chi^2 = 2,22$
 $p = 0,13$

| | | | | |
|------------------|--------|----|--------|-------|
| catégorie de sol | > 5 mm | 1 | N = 46 | Σ |
| | ≤ 5 mm | 0 | N = 14 | |
| | | 21 | 21 | 0,91 |
| | | 25 | 25 | 0,54 |
| Q 7a | | | | |
| | | 2 | N = 23 | Σ |
| | | 12 | N = 37 | |
| | | 12 | 12 | 0,35 |
| | | 21 | 21 | 0,91 |
| | | 0 | N = 23 | Σ |
| | | 1 | N = 37 | |
| | | 1 | 1 | 0,027 |
| | | 21 | 21 | 0,91 |

- catégo de sol
 * catégo de sol x Q 7a : $\chi^2 = 2,16$
 $p = 0,14$

| | | | | |
|------------------|-----------|----|--------|------|
| catégorie de sol | troué | 0 | N = 15 | Σ |
| | non troué | 1 | N = 45 | |
| | | 1 | 1 | 0,04 |
| | | 16 | 16 | 0,64 |
| Q 14 | | | | |
| | | 1 | N = 17 | Σ |
| | | 14 | N = 45 | |
| | | 14 | 14 | 0,33 |
| | | 16 | 16 | 0,64 |
| | | 0 | N = 17 | Σ |
| | | 1 | N = 45 | |
| | | 1 | 1 | 0,04 |
| | | 16 | 16 | 0,64 |

* catégo de sol x Q 14 : $\chi^2 = 2,201$
 $p = 0,13$

| | | | | |
|------------------|-------------|----|--------|-------|
| catégorie de sol | catégorie + | 1 | N = 37 | Σ |
| | catégorie - | 0 | N = 22 | |
| | | 10 | 10 | 0,24 |
| | | 9 | 29 | 0,73 |
| Q 16 | | | | |
| | | 1 | N = 36 | Σ |
| | | 12 | N = 21 | |
| | | 12 | 12 | 0,54 |
| | | 9 | 29 | 0,73 |
| | | 0 | N = 36 | Σ |
| | | 1 | N = 21 | |
| | | 1 | 1 | 0,024 |
| | | 12 | 12 | 0,54 |

* catégo de sol x Q 16 : $\chi^2 = 2,42$
 $p = 0,11$

| | | | | |
|------------------|-------------|----|--------|-------|
| catégorie de sol | catégorie + | 1 | N = 37 | Σ |
| | catégorie - | 0 | N = 22 | |
| | | 12 | 12 | 0,32 |
| | | 25 | 25 | 0,67 |
| Q 11 | | | | |
| | | 1 | N = 13 | Σ |
| | | 21 | N = 45 | |
| | | 21 | 21 | 0,55 |
| | | 25 | 25 | 0,67 |
| | | 0 | N = 13 | Σ |
| | | 1 | N = 45 | |
| | | 1 | 1 | 0,027 |
| | | 21 | 21 | 0,55 |

* catégo de sol x Q 11 : $\chi^2 = 2,59$
 $p = 0,11$

ANNEXE 5 : analyses statistiques des relations VI-VD aux questions de l'implication

NB : 0 et 1 correspondent au codage utilisé (cf. annexe 1). Pour la variable estimée de soi, 0 correspond à \bar{x} et 1 à $> \bar{x}$

- âge

* âge x rel. avec les collègues (Q 20b) : $t = -2,316$
 $p = .02$

| âge (Q 22) | Q 20b | | N | Q 20b | | |
|------------|-------------------|---------------|--------|--------|-------|-----------|
| | rel. non relégués | rel. relégués | | 0 | 1 | |
| ≤ 40 ans | 0 | | N = 37 | 37 | 0 | 0 |
| > 40 ans | 1 | | N = 23 | 20 | 3 | 0,13 |
| | | | | N = 57 | N = 3 | |
| | | | | 0,351 | 0,1 | \bar{x} |

- niveau d'études

* niveau d'études x rel. (Q 20a) : $t = 1,979$
 $p = .05$

| niveau d'études (Q 23) | Q 20a | | N | Q 20a | | |
|------------------------|-------------------|---------------|--------|--------|--------|-----------|
| | rel. non relégués | rel. relégués | | 0 | 1 | |
| < second. | 0 | | N = 33 | 9 | 24 | 0,73 |
| ≥ second. | 1 | | N = 27 | 14 | 13 | 0,48 |
| | | | | N = 23 | N = 37 | |
| | | | | 0,609 | 0,351 | \bar{x} |

* niveau d'études x considération dans l'entreprise (Q 20a) : $t = 2,408$
 $p = .019$

| niveau d'études (Q 23) | Q 20a | | N | Q 20a | | |
|------------------------|-------------------------------|---------------------------|--------|--------|-------|-----------|
| | considération non prioritaire | considération prioritaire | | 0 | 1 | |
| < second. | 0 | | N = 33 | 27 | 6 | 0,18 |
| ≥ second. | 1 | | N = 27 | 27 | 0 | 0 |
| | | | | N = 54 | N = 6 | |
| | | | | 0,5 | 0 | \bar{x} |

- niveau hiérarchique

* niveau hiérarchique x tâche réalisée (Q 20b) : $t = 2,028$
 $p = .047$

| niveau hiérarch. (Q 24) | Q 20b | | N | Q 20b | | |
|-------------------------|--------------------|----------------|--------|--------|--------|-----------|
| | tâche non reléguée | tâche reléguée | | 0 | 1 | |
| respons. | 0 | | N = 15 | 6 | 9 | 0,6 |
| exécutant | 1 | | N = 45 | 31 | 14 | 0,31 |
| | | | | N = 37 | N = 23 | |
| | | | | 0,838 | 0,609 | \bar{x} |

* niveau hiérarchique x priorité responsabilité (Q 20b) : $t = -2,206$
 $p = .02$

| niveau hiérarch. (Q 24) | Q 20b | | N | Q 20b | | |
|-------------------------|-----------------------|-------------------|--------|--------|--------|-----------|
| | p. resp. non reléguée | p. resp. reléguée | | 0 | 1 | |
| respons. | 0 | | N = 15 | 15 | 0 | 0 |
| exécutant | 1 | | N = 45 | 33 | 12 | 0,26 |
| | | | | N = 48 | N = 12 | |
| | | | | 0,68 | 1 | \bar{x} |

- ancienneté

* ancienneté x promotion (Q 20a) : $t = 2,21$
 $p = .03$

| ancien. (Q 25) | Q 20a | | N | Q 20a | | |
|----------------|---------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|-----------|
| | promotion non prioritaire | promotion prioritaire | | 0 | 1 | |
| ≤ 5 ans | 0 | | N = 14 | 6 | 8 | 0,57 |
| > 5 ans | 1 | | N = 46 | 34 | 12 | 0,26 |
| | | | | N = 40 | N = 20 | |
| | | | | 0,85 | 0,6 | \bar{x} |

* ancienneté x relations avec la hiérarchie (Q 20b) : $t = -2,799$
 $p = .007$

| ancien. (Q 25) | Q 20 b | | N | Q 20 b | | |
|----------------|-------------------------|---------------------|--------|--------|--------|-----------|
| | rel. hiér. non reléguée | rel. hiér. reléguée | | 0 | 1 | |
| ≤ 5 ans | 0 | | N = 14 | 12 | 2 | 0,14 |
| > 5 ans | 1 | | N = 46 | 21 | 25 | 0,54 |
| | | | | N = 33 | N = 27 | |
| | | | | 0,636 | 0,926 | \bar{x} |

- estime de soi

* estime de soi x possibilité d'utiliser ses compétences (Q 20a) : $t = -3,59$
 $p = .0007$

| estime de soi (Q 26) | Q 20a | | N | Q 20a | | |
|----------------------|------------------------|--------------------|--------|--------|--------|-----------|
| | util. comp. non prior. | util. comp. prior. | | 0 | 1 | |
| estime - | 0 | | N = 22 | 22 | 0 | 0 |
| estime + | 1 | | N = 37 | 23 | 14 | 0,38 |
| | | | | N = 45 | N = 14 | |
| | | | | 0,511 | 1 | \bar{x} |

* estime de soi x prise de responsabilité
(Q 20a) : $t = -2.227$
 $p = .02$

| | | | | Q 20a | | |
|----------------------|----------|---|--------|-----------------------|-------------------|-----------|
| | | | | p. resp. non priorité | p. resp. priorité | |
| estime de soi (Q 26) | estime - | 0 | N = 22 | 22 | 0 | 0 |
| | estime + | 1 | N = 37 | 30 | 7 | 0,19 |
| | | | | 0,57 | 1 | \bar{x} |

* estime de soi x relations avec la hiérarchie (Q 20b) : $t = -2.04$
 $p = .04$

| | | | | Q 20b | | |
|----------------------|----------|---|--------|-------------------------|---------------------|-----------|
| | | | | rel. hiér. non reléguée | rel. hiér. reléguée | |
| estime de soi (Q 26) | estime - | 0 | N = 22 | 16 | 6 | 0,27 |
| | estime + | 1 | N = 37 | 17 | 20 | 0,54 |
| | | | | 0,51 | 0,77 | \bar{x} |

* estime de soi x prise de responsabilité (Q 20b) : $t = 4.144$
 $p = .0001$

| | | | | Q 20b | | |
|----------------------|----------|---|--------|-----------------------|-------------------|-----------|
| | | | | p. resp. non reléguée | p. resp. reléguée | |
| estime de soi (Q 26) | estime - | 0 | N = 22 | 12 | 10 | 0,45 |
| | estime + | 1 | N = 37 | 35 | 2 | 0,05 |
| | | | | 0,747 | 0,167 | \bar{x} |

ANNEXE 6 : relations entre l'aspect satisfaction et l'aspect implication

* vis-à-vis des conditions de travail (Q1 et Q20 A item A)
X2 non signific.

| | | implication C. de T. (Q20 A item A) | | |
|-----------------------|-------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----|
| | | nombre de sujets fortement imp. | nombre de sujets non fortement imp. | |
| satisf. C.de T. (Q 1) | nombre de sujets insatisfaits | 22 | 11 | 33 |
| | nombre de sujets satisfaits | 16 | 11 | 27 |
| | | 38 | 22 | 60 |

* vis-à-vis du salaire (Q13 et Q20 A item F)

globalement : $X^2 = 5,95$, $p < .02$
N.E. a sec : $X^2 = 6,4$, $p < .02$
N.E. c sec : $X^2 =$ non signific.

| | | implication salaire (Q20 A item F) | | |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|------------------|
| | | nombre de sujets fortement imp. | nombre de sujets non fortement imp. | |
| satisf. salaire (Q 13) | globalement nombre de sujets insatisfaits nombre de sujets satisfaits (Total) | 32 5 (37) | 13 10 (23) | 45 15 (60) |
| | niv. études a sec. nombre de sujets insatisfaits nombre de sujets satisfaits (Total) | 12 1 (13) | 7 7 (14) | 19 8 (27) |
| | niv. études c sec. nombre de sujets insatisfaits nombre de sujets satisfaits (Total) | 20 4 (24) | 6 3 (9) | 26 7 (33) |

ANNEXE 7 : relation sexe - ancienneté NB : 0 et 1 correspondent au codage utilisé (cf. annexe 1)

$t = -3.123$
 $p = .002$

| | | ancienneté (Q 25) | | | | |
|-------------|---|-------------------|---------|-----|-----|-----------|
| | | ≤ 5 ans | > 5 ans | | | |
| sexe (Q 21) | F | 0 | N = 13 | 7 | 6 | 0,46 |
| | H | 1 | N = 47 | 7 | 40 | 0,85 |
| | | | | 0,5 | 0,7 | \bar{x} |

BIBLIOGRAPHIE

- ARMSTRONG T.B. (1971), Job content and context factors related to satisfaction for different occupational levels. *J. Appl. Psych.*, 55, 57-65.
- CENTERS R., BUGENTAL D.E. (1966). Intrinsic and extrinsic job motivation among different segments of the working population. *J. Appl. Psych.*, 50, 193-197.
- FRANCES R. (1980). Prédire la satisfaction au travail. *Bull de Psych.*, XXXIII, 344, 401-408.
- FRANCES R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris : PUF.
- FREINDLANDER F. (1965). Relationship between the importance and the satisfaction of various environmental factors. *J. Appl. Psych.*, 49, 160-164.
- GANGLOFF B. (1992). Transformation de la norme grégaire chez des apprentis militaires. *Revue Europ. de Psych. Appl.*, 42, 1, 19-27.
- HACKMAN J.R., LAWLER E.E. (1971). Employees reactions to job characteristics. *J. Appl. Psych. Monog.*, 55, 3, 259-286.
- HECHLER P.D., WIENER Y. (1974). Chronic self esteem as a moderator of performance consequences of expected pay. *Organ. Beh. an Hum. Perf.*, 11, 97-105.
- HERZBERG F., MAUSNER B., SNYDERMAN B. (1959). *The motivation to work*. New-York : Wiley.
- KARPIK L. (1966). *Urbanisation et satisfaction au travail*. *Sociol. du Trav.*, 2, 179-204.
- KORMAN A.K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *J. Appl. Psych.*, 54, 31-41.
- LEVY-LEBOYER C. (1971). *L'ambition professionnelle et la mobilité sociale*. Paris : PUF.
- LEVY-LEBOYER C. (1974). *Psychologie des organisations*. Paris : PUF.
- MORSE N.C., WEISS R.S. (1955). The function of meaning of work and the job. *Americ. Soc. Rev.*, 20, 191-198.
- PORTER L.W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *J. Appl. Psych.*, 45, 1-10.
- PORTER L.W. (1962). Job attitudes in management : I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level., *J. Appl. Psych.*, 46, 375-384.
- SCHIRCKS A. (1981). Etude des motivations dans l'entreprise. *Le Travail Humain*, 44, 2, 227-240.
- SEYBOLT J.W. (1975). *Job satisfaction and turnover in work organizations as a function of the person-environment interaction*. Thèse, Univ. Cornell, Univ. Microfilm Internat, Ann Arbor.
- SMITH P.C., KENDALL L.M., HULIN C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work retirement*. Chicago : Rand Mc Nally.
- TURNER A.N., LAWRENCE P.R. (1965). *Industrial job and the worker. An investigation of response to task attributs*. Boston, Harward Univ. Graduate School of Business Administration.
- VROOM V.H. (1959). Some personality determinants of effects of participation. *J. Abn. Soc. Psych.*, 59, 322-327.
- VROOM V.H. (1960). *Some personality determinants of effects of participation*. New-Jersey : Prentice Hall.