

Satisfaction au travail

CASTEL Davy

La satisfaction au travail est définie comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail. Cette fiche présente les processus cognitifs, affectifs et conatifs en jeu dans la satisfaction au travail puis insiste sur quelques points-clefs de la notion de façon à mieux définir ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas et par conséquent les usages que l'on peut en faire.

Notions liées : Attitudes au travail, bien-être au travail, conditions de travail, émotions au travail, motivation, qualité de vie au travail, sens et valeur du travail

Domaines : Travail Personne Organisation Société

La satisfaction au travail (ST) constitue l'un des plus anciens (cf. l'ouvrage de R. Hoppock, *Job Satisfaction*, paru en 1935) et des plus étudiés concepts de la psychologie du travail. Après la performance, la ST est la variable la plus fréquemment utilisée comme variable à prédire dans la littérature scientifique. Cependant, elle est essentiellement étudiée en tant que résultat à atteindre et plus rarement en tant que processus devant être expliqué.

DEFINITIONS

La définition la plus fréquemment citée est celle de Locke (1976, p. 1300) : « *l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». Toutefois, ne pas réduire la ST à sa dimension affective peut permettre une compréhension plus globale du phénomène (Weiss, 2002). En effet, la ST se compose de trois dimensions distinctes bien que très fortement liées : cognitive, affective et conative.

La dimension cognitive renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu sur son travail en fonction de l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, veut ou cherche à atteindre dans son travail et les opportunités offertes par ce dernier (Locke, 1969, 1976). L'affect positif ou négatif provenant automatiquement de cette évaluation constitue la dimension affective de la ST. Enfin, de ce jugement et de cet affect découle une intention d'agir en vue de réduire l'insatisfaction ou d'augmenter la satisfaction, qui correspond à la dimension conative. Celle-ci est essentielle pour comprendre les conséquences potentielles de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail et les évolutions de cette variable dans le temps.

En effet, les individus développent des stratégies pour réduire leur insatisfaction ou augmenter leur satisfaction (Diener, 2000). Michalos (1980) en distingue deux types :

- Comportementales : elles consistent à agir sur la situation à l'origine de l'insatisfaction ressentie, comme par exemple mettre en œuvre des actions individuelles ou collectives visant l'amélioration des caractéristiques du travail sources d'insatisfaction ou changer d'emploi. La mise en œuvre de stratégies comportementales dépend des opportunités dont dispose l'individu pour ce faire.
- Cognitives : ces stratégies consistent quant-à-elles à modifier ses attentes et / ou ses perceptions de la situation de travail de façon à diminuer l'insatisfaction ressentie en l'absence de possibilité d'agir sur les causes de cette insatisfaction (impossibilité perçue de trouver un meilleur emploi ou d'améliorer l'emploi actuel) : diminuer son niveau d'attente, se convaincre que ce n'est pas si mal, etc.

La ST provenant d'une réelle satisfaction des attentes n'est pas de même nature que celle provenant d'attentes revues à la baisse ou de perceptions enjolivées (stratégies cognitives). Bussing et Bissels (1998) proposent de distinguer ces différentes formes de satisfaction, en désignant par « satisfaction résignée » la satisfaction provenant d'une réduction des attentes et par « pseudo-satisfaction » celle provenant du déni des aspects négatifs de la situation vécue. Notons que ces différentes formes de ST sont confondues lorsque l'on utilise simplement une échelle bipolaire demandant à l'individu s'il est satisfait ou insatisfait.

QUELQUES CARACTERISTIQUES FONDAMENTALES

Complexe.

La ST est un indicateur complexe en ce sens où un niveau élevé de ST n'est pas nécessairement le signe que tout va bien. En effet, parce que l'insatisfaction au travail est un état désagréable que les individus cherchent à réduire et que cette réduction ne peut pas toujours s'effectuer par l'obtention de conditions de travail plus conformes aux souhaits des individus (surtout en cas de conjoncture économique difficile), ces derniers peuvent faire preuve de satisfaction résignée ou de pseudo-satisfaction via les mécanismes décrits plus haut plutôt que de rester durablement insatisfaits. Les niveaux élevés de ST sont donc à interpréter avec prudence, surtout en présence d'autres indicateurs moins favorables (ex : un taux élevé de rotation du personnel). Dans de plus rares cas, l'inverse peut également se produire, un niveau d'insatisfaction particulièrement élevé au regard d'autres indicateurs, lorsque l'insatisfaction déclarée est utilisée pour alerter sur les situations négatives vécues. Cela ne remet pas en cause la pertinence de la ST en tant qu'objet d'étude scientifique : ces variations sont le fruit de processus cognitifs, affectifs et conatifs qui peuvent être étudiés scientifiquement. Cela questionne par contre l'usage de la ST en tant qu'indicateur de bonne gestion ou objectif à atteindre : quel intérêt représente un niveau élevé de ST s'il reflète des attentes revues à la baisse ou des perceptions enjolivées ? A tout le moins, de telles pratiques nécessitent la conception d'outils de mesure permettant de distinguer les différentes formes de ST évoquées précédemment (satisfaction résignée, pseudo-satisfaction et véritable satisfaction).

Multifactorielle.

La ST est à l'image de l'objet sur lequel elle porte. En effet, toutes les dimensions du travail sont susceptibles d'être porteuses d'attentes et donc de générer de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Ainsi, les déterminants de la ST sont très nombreux, de l'autonomie à l'équilibre vie privée – vie professionnelle en passant par le salaire ou les relations avec les collègues, clients ou supérieurs (Castel, 2011). On peut à la suite d'Herzberg (1966) distinguer deux familles de déterminants : ceux intrinsèques à l'activité de travail (nature de la tâche, possibilités d'accomplissement, etc.) et ceux extrinsèques, liés aux conditions dans lesquelles elle est réalisée (salaire, ambiance de travail, etc.). Toutefois, alors qu'Herzberg (1966) postulait que seuls les premiers génèrent de la satisfaction tandis que les seconds génèrent de l'insatisfaction, la majorité des travaux conduits depuis indiquent que les deux types de facteurs concourent à la fois à la satisfaction et à l'insatisfaction au travail en fonction de leur adéquation perçue avec les attentes des travailleurs.

Reflète des attentes et non des besoins.

La ST reflète la capacité des situations de travail à offrir aux travailleurs ce qu'ils désirent, souhaitent, valorisent et non nécessairement et uniquement ce dont ils ont objectivement besoin pour être en bonne santé (Locke, 1969, 1976). La ST n'est donc pas en soi un indicateur de santé, même si les besoins des individus déterminent en grande partie leurs attentes.

Subjective.

Enfin, subjective par essence, la ST peut être considérée comme un indicateur de la qualité *perçue* de vie au travail mais ne constitue en aucun cas un indicateur de la qualité *objective* des emplois et situations de travail. Ainsi, une personne peut être plus satisfaite qu'une autre dans un contexte objectivement plus défavorable si ses attentes sont plus faibles ; inversement, un niveau de ST plus faible qu'ailleurs peut refléter un niveau d'attentes plus élevé et non des conditions de travail moins bonnes. Cette forte subjectivité de la ST ne signifie pas qu'elle est sans intérêt car, nous l'avons vu précédemment, cette évaluation subjective détermine les intentions comportementales des individus au travail.

RÉFÉRENCES

- Bussing, A., & Bissels, T. (1998). Different forms of work satisfaction: Concept and qualitative research. *European Psychologist, 3*, 209-218.
- Herzberg, F. I. (1966). *Le travail et la nature de l'homme*. Paris, France : Entreprise Moderne d'Édition
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*, 309 –336.

POUR ALLER PLUS LOIN...

- Castel, D. (2011). *La satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu*. Lille, France : ANRT.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1350). Chicago, IL: Rand McNally.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*, 1-22.

WEBGRAPHIE

- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55*, 34–43.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper
- Michalos, A. C. (1980). Satisfaction and happiness. *Social Indicators Research, 8*, 385-422.

Présentation de l'auteur : CASTEL, Davy, Maître de Conférences en Psychologie Sociale et du Travail, UPJV, CRP-CPO, Chemin du Thil, Amiens, davy.castel@u-picardie.fr