

## **Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure** **Job satisfaction : Problems Linked to Its Measure**

Viateur Larouche, André Levesque et François Delorme

Volume 28, numéro 1, 1973

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028367ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028367ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Larouche, V., Levesque, A. & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(1), 76–109. <https://doi.org/10.7202/028367ar>

Résumé de l'article

Le présent article s'inscrit dans la suite logique d'un texte précédemment publié. Les auteurs y dépouillent une variété de définitions opérationnelles de la satisfaction au travail à partir desquelles ils opèrent un choix en accord avec leur position théorique. Ils procèdent ensuite à une revue sommaire des instruments de mesure disponibles et des considérations méthodologiques pertinentes afin de suggérer un devis propre à faciliter l'élaboration d'un instrument de mesure adéquat.

# Satisfaction au travail:

## Problèmes associés à la mesure

Viateur Larouche, André Lévesque et François Delorme

*Le présent article s'inscrit dans la suite logique d'un texte précédemment publié. Les auteurs y dépouillent une variété de définitions opérationnelles de la satisfaction au travail à partir desquelles ils opèrent un choix en accord avec leur position théorique. Ils procèdent ensuite à une revue sommaire des instruments de mesure disponibles et des considérations méthodologiques pertinentes afin de suggérer un devis propre à faciliter l'élaboration d'un instrument de mesure adéquat.*

### INTRODUCTION

Depuis la publication de l'ouvrage désormais classique de Hoppock<sup>1</sup> sur la satisfaction au travail, nombreuses ont été les recherches centrées sur ce thème. Il est cependant étonnant de constater la faiblesse des cadres théoriques développés, propres à favoriser l'élaboration d'instruments de mesure fiables et valides<sup>2</sup> du phénomène en question. Plusieurs auteurs<sup>3</sup> ont mené de sérieux efforts dans le but de mesurer le degré de satisfaction de certains groupes de travailleurs, mais les résultats qu'ils ont obtenus laissent place à différentes interprétations.

LAROCHE, Viateur, Ph.D., relations industrielles (Université du Minnesota), professeur adjoint, Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal.

LEVESQUE, André, B.Sc., R.I., (Université de Montréal), assistant de recherche, Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal.

DELORME, François, M.Or., (Université de Montréal), assistant de recherche, Ecole des Relations Industrielles, Université de Montréal.

\* Cette recherche a été subventionnée par le Ministère de l'Éducation, Direction Générale de l'Enseignement Supérieur, dans le cadre du programme F.C.A.C. (Formation de chercheurs et d'action concertée).

Les auteurs désirent remercier Mlle Nicole Leclerc pour le travail de correction et de dactylographie de ce texte et de l'article précédent, tâche dont elle s'est acquittée avec brio.

<sup>1</sup> Voir R. HOPPOCK, *Job Satisfaction*, 1935.

Plusieurs raisons peuvent être alléguées pour expliquer une telle situation. Premièrement, rares sont les chercheurs qui se sont efforcés de développer un cadre théorique valable, pouvant intégrer les principales variables qui gravitent autour de la notion de satisfaction au travail. Cette carence conceptuelle<sup>4</sup> n'a fait qu'engendrer une multitude de définitions opérationnelles. Wanous et Lawler III<sup>5</sup> dénombrent jusqu'à neuf différentes façons, utilisées par les chercheurs, pour mesurer la satisfaction des travailleurs.

En second lieu, ces multiples définitions se traduisent à leur tour par une variété d'instruments de mesure de la satisfaction au travail (*The Job Satisfaction Blank*, *The Index of Job Satisfaction*, *The Kerr Tear Ballot for Industry*, *The Brayfield-Rothe Index of Job Satisfaction*, *The Cornell Job Descriptive Index*, *The Minnesota Satisfaction Questionnaire*). Or, en raison de leurs caractéristiques internes, il est difficile de prétendre que ces instruments mesurent la même notion théorique.

---

<sup>2</sup> voir T.B. SCOTT, *et al.*, « A Definition of Work Adjustment », *Bulletin* 30. (Industrial Relations Center, University of Minnesota), Minneapolis, University of Minnesota Press, 1960 ; P.C. SMITH, L.M. KENDALL et C.L. HULIN, *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, 1969 et J.P. WANOUS et E.E. LAWLER III, « Measurement and Meaning of Job Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 56, No. 2, 1972, pp. 95-105.

<sup>3</sup> Voir A.H. BRAYFIELD et H.F. ROTHE, « An Index of Job Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 35, No. 5, 1951, pp. 307-311 ; R.V. DAWIS, G.W. ENGLAND et L.H. LOFQUIST, « A Theory of Work Adjustment », *Bulletin* 38. (Industrial Relations Center, University of Minnesota), Minneapolis, University of Minnesota Press, 1964 ; R. HOPPOCK, *op. cit.* ; G.H. JOHNSON, « An Instrument for the Measurement of Job Satisfaction », *Personnel Psychology*, Richmond, Va., Vol. 8, No. 1, 1955, pp. 27-37 ; W.A. KERR, « On Validity and Reliability of the Job Satisfaction Tear Ballot », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 32, No. 3, 1948, pp. 275-281 ; N. MORSE, *Satisfaction in the White-collar Job*, 1953 ; T.B. SCOTT, *et al.*, *op. cit.* et J.C. WORTHY, « Factors Influencing Employee's Morale », *Harvard Business Review*, Boston, Mass., Vol. 27, No. 1, 1950, pp. 61-73.

<sup>4</sup> voir M.G. EVANS, « Conceptual and Operational Problems in the Measurement of Various Aspects of Job Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 53, No. 1, 1969, pp. 93-101 ; E.A. LOCKE, « What is Job Satisfaction », *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, N.Y., Vol. 4, No. 4, 1969, pp. 309-336 et D.P. SCHWAB et L.L. CUMMINGS, « Theory of Performance and Satisfaction : A Review », *Industrial Relations*, Berkeley, Cal., Vol. 9, No. 4, 1970, pp. 408-430.

<sup>5</sup> J.P. WANOUS et E.E. LAWLER III, *op. cit.*

Finalement, les auteurs qui ont développé les instruments précédemment cités font usage de stratégies méthodologiques distinctes, d'où la difficulté de comparer les résultats.

La présente étude vient faire suite à un article paru antérieurement<sup>6</sup>, lequel se voulait un effort de clarification conceptuelle du phénomène de la satisfaction au travail. Dans cette perspective, l'objectif du présent article est de proposer un devis pouvant faciliter l'élaboration d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail. À cette fin, nous avons convenu d'adopter le plan suivant. Une analyse critique des différentes définitions opérationnelles a d'abord permis de choisir un schème opérationnel en accord avec la définition conceptuelle déjà formulée<sup>7</sup>. La seconde partie du travail, intitulée instruments de mesure, se subdivise en deux sous-sections : l'on y présente en premier lieu une synthèse descriptive des instruments de mesure les plus connus avant de dégager les dimensions du travail qui affectent le plus la satisfaction des individus. La troisième partie du travail est consacrée à une revue des considérations méthodologiques dont on doit tenir compte avant de construire un instrument de mesure approprié. En guise de conclusion, l'on mettra en relief les principales implications pratiques qui ressortent des parties antécédentes. Ces implications sont présentées comme points de repère à considérer pour la construction immédiate d'un instrument de mesure.

### DÉFINITION OPÉRATIONNELLE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Plusieurs auteurs<sup>8</sup> ont développé des instruments de mesure de la satisfaction au travail. Leur méthode consiste à demander à un groupe de travailleurs, à l'aide d'un questionnaire de satisfaction du type Likert, d'évaluer globalement leur emploi ou encore différents aspects de leur emploi. Bien que cette méthodologie soit, dans ces cas, presque similaire, les définitions conceptuelles et opérationnelles qui la sous-tendent divergent considérablement. Par voies de conséquences, les répondants doivent faire référence à un processus mental distinct, selon qu'ils sont soumis à

---

<sup>6</sup> V. LAROUCHE et F. DELORME, « Satisfaction au travail : reformulation théorique », *Relations Industrielles*, Québec, Université Laval, Vol. 27, No. 4, 1972, pp. 567-603.

<sup>7</sup> V. LAROUCHE et F. DELORME, *op. cit.*

<sup>8</sup> voir E.A. LOCKE, *et al.*, « Convergent and Discriminant Validity for Areas and Methods of Rating Job Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 48, No. 5, 1964, pp. 313-319 et H.L. LOFQUIST et R.V. DAWIS, *Adjustment to Work : A Psychological View of Man's Problems in a Work-oriented Society*, 1969.

tel instrument plutôt qu'à tel autre. À titre d'exemple, l'on peut demander à un travailleur s'il est satisfait de tel aspect de son travail. Pour l'aider à préciser sa réponse, on lui présente également une échelle de mesure, comprenant cinq niveaux de satisfaction (très peu satisfait, peu satisfait, satisfait, très satisfait et extrêmement satisfait). L'évaluation qui en résulte dépend de la signification donnée au concept de satisfaction et, conséquemment, à chacun des niveaux apparaissant sur l'échelle. La satisfaction (relative à tel aspect de son travail) se trouve-t-elle définie en termes de différence entre ce qui devrait être et la situation présente, ce qui a déjà été et la situation présente ou entre ce qui est souhaitable et la situation présente ? Selon l'optique choisie, le répondant s'engage dans un raisonnement différent, qui peut logiquement conduire à une réponse distincte.

La diversité des façons de mesurer le phénomène qui nous intéresse soulève l'importante question de la validité respective de ces approches. En d'autres mots, peut-on prétendre que ces différentes approches rejoignent la même réalité ? Il semble hasardeux d'affirmer que ces diverses définitions permettent d'aborder de la même manière le concept hypothétique de la satisfaction au travail.

Cette première partie présente l'analyse de quelques-unes des approches utilisées pour mesurer la satisfaction au travail et fait ressortir la définition opérationnelle qui respecte le plus l'option conceptuelle adoptée antérieurement<sup>9</sup>.

Le tableau 1 étale, sous forme d'équations mathématiques<sup>10</sup>, un certain nombre de définitions opérationnelles de la satisfaction au travail. Ces définitions diffèrent sous plusieurs aspects. En premier lieu, la manière de combiner l'information (satisfaction ou insatisfaction) relative aux différents aspects d'un emploi est soit additive, soit additive et multiplicative. Deuxièmement, le nombre et la nature des dimensions de l'emploi varient d'une définition à une autre, de sorte que la mesure globale de satisfaction à laquelle on aboutit ne s'appuie pas sur les mêmes composantes. Finalement, presque la moitié de ces définitions (équations 1 - 2 - 3) n'incluent aucune pondération (importance)<sup>11</sup>, relative aux différentes facettes de l'emploi, ce qui laisse supposer qu'elles ont toutes

<sup>9</sup> V. LAROCHE et F. DELORME, *op. cit.*

<sup>10</sup> Cette présentation originale des définitions opérationnelles de la satisfaction au travail est tirée de l'article de Wanous et Lawler III, cité précédemment.

<sup>11</sup> Le concept d'« importance » renvoie à la valence ou affect (sentiment) positif ou négatif qu'un individu éprouve à l'égard d'un objet (i.e. son travail en général ou encore un aspect de son travail).

un poids égal. Dans cette perspective, le lecteur devra se rappeler que tout au long de cet article, les auteurs feront référence à deux notions de satisfaction au travail, c'est-à-dire la satisfaction globale (SG) et la satisfaction spécifique (SS) aux différents aspects d'un emploi. La satisfaction globale (SG) est dérivée de la sommation des différentes mesures de satisfactions spécifiques (SS), propres aux divers aspects d'un emploi.

TABLEAU 1  
DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

<i>Nature interne de la mesure</i>	No	<i>Équation</i>
Additive (Directe)	1	$SG = \Sigma$ (Présentement)
	2	$SG = \Sigma$ (Devrait être — Présentement)
	3	$SG = \Sigma$ (Aimerait — Présentement)
	4	$SG = \Sigma$ (Importance — Présentement)
Additive et Multiplicative (Indirecte)	5	$SG = \Sigma$ [Importance X (Devrait être — Présentement)]
	6	$SG = \Sigma$ [Importance X (Aimerait — Présentement)]
	7	$SG = \Sigma$ (Importance X Présentement)

**SG =  $\Sigma$  (Présentement)**

Une première façon d'obtenir un indice global de satisfaction consiste à additionner les mesures de satisfaction, relatives aux différentes dimensions d'un emploi, selon qu'elles permettent de gratifier les besoins de l'individu. Bien que cette définition s'appuie sur les besoins de l'individu, elle ne tient pas compte, de manière explicite, de la pondération que les répondants peuvent associer aux différentes dimensions de leur emploi. Les tenants de cette approche<sup>12</sup>, soutiennent qu'il n'est pas néces-

<sup>12</sup> Voir L.W. PORTER, « A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs », *Journal of Applied Psychology*, Washington D.C., Vol. 45, No. 1, 1961, pp. 1-10; C.P. ALDERFER, « An Empirical Test of a New Theory of Human Needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, N.Y., Vol. 4, No. 2, 1969, pp. 142-175; R.B. EWEN, « Weighting Components of Job Satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol 51, No. 1, 1967, pp. 68-73 et W.H. MOBLEY et E.A. LOCKE, « The Relationship of Value Importance to Satisfaction », *Organizational Behavior and Human Performance*, New York, N.Y., Vol. 5, No. 5, 1970, pp. 463-483.

saire d'ajouter à leur mesure une telle pondération par le biais d'une analyse d'importance. Selon eux, le fait de dériver une mesure globale de la satisfaction à partir des différentes facettes d'un emploi, comprend une pondération en soi.

$$SG = \Sigma (\text{Devrait être} - \text{Présentement})$$

Similairement à la définition précédente, la mesure de satisfaction globale, représentée par l'équation 2, provient d'une sommation de mesures directes de satisfaction relatives aux différentes dimensions d'un emploi. Cependant, cette définition opérationnelle est beaucoup plus explicite quant au processus mental auquel les répondants doivent se référer. En effet, cette équation requiert que l'on additionne les mesures de satisfaction, propres aux différentes dimensions d'un emploi et provenant de la différence entre ce qui devrait être et ce qui est présentement.

Tel que souligné à propos de la première définition, l'équation 2 ne tient pas compte de la pondération propre à chaque dimension de l'emploi. De plus, cette définition s'appuie sur une forte perspective d'équité et de norme comparative. Le répondant se voit astreint à se questionner pour savoir si tel aspect de son travail, qu'on lui demande d'évaluer en terme de satisfaction, correspond à ce qu'il devrait être. En d'autres mots, l'individu doit se demander si ce qu'il reçoit est juste en fonction de l'effort qu'il fournit, sans faire nécessairement référence à ses besoins ou aspirations. Il n'est pas rare, en effet, de rencontrer des gens qui ne sont pas satisfaits de leur emploi mais qui croient que l'ensemble des incitations propres à leur travail est équitable.

Pour pallier au manque de pondération inhérent à cette approche, une mesure d'importance peut y être ajoutée, comme dans le cas de l'équation 5 :  $SG = \Sigma [\text{Importance X (devrait être} - \text{présentement)}]$ . Cependant, plusieurs auteurs ne préconisent pas une telle démarche. Parmi eux, Blood<sup>13</sup> considère que l'inclusion d'une mesure d'importance multiplicative à l'équation originale, n'augmente en rien la validité de l'équation 5 :  $SG = \Sigma [\text{Importance X (devrait être} - \text{présentement)}]$ . lorsqu'une mesure globale de satisfaction est dérivée à partir des différentes facettes d'un emploi.

<sup>13</sup> M.R. BLOOD, « The Validity of Importance », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 55, No. 5, 1971, pp. 487-488.

**SG =  $\Sigma$  (Aimerait — Présentement)**

Les adhérents<sup>14</sup> de l'approche suivante (équation 3) substituent au premier membre de l'équation, le terme aimerait au terme devrait être. Cette définition opérationnelle, adoptée par l'équipe du « Work Adjustment » de l'Université de Minnesota, contrairement à celle reflétée par les équations 2 et 5, ne fait pas référence à une notion d'équité. L'individu doit retourner à ses besoins et évaluer si son milieu de travail lui a permis de combler ceux-ci (satisfaction) ou ne lui a pas encore permis de les combler (insatisfaction). Par contre, une telle équation ne comprend aucune mesure d'importance et suppose donc que les différentes dimensions de l'emploi reçoivent une importance égale.

De manière identique à l'équation 2, une mesure d'importance peut être ajoutée à cette équation, de là l'origine de l'équation 6 :  $SG = \Sigma$  [Importance X (aimerait — présentement)]. Cependant Locke<sup>15</sup>, et Mobley et Locke<sup>16</sup>, partagent le point de vue désapprobateur de Blood<sup>17</sup> relativement à l'insertion d'une mesure de pondération sous forme de multiplicateur.

**SG =  $\Sigma$  (Importance — Présentement)**

L'équation 4 permet d'obtenir un indice global de satisfaction au travail en additionnant les diverses mesures, résultant de la différence entre la valeur qu'un individu attache à tel aspect de son travail (importance) et son niveau de gratification. Evans<sup>18</sup> note que cette définition n'a pas de signification théorique, en dépit de sa popularité<sup>19</sup>. Selon lui, la grande faiblesse de cette approche consiste en ce qu'elle porte à confusion si on l'utilise intégralement. En effet, un individu qui valoriserait beaucoup un aspect particulier de son emploi pour lequel il se sent comblé, serait placé sur un pied d'égalité avec un autre individu qui accorde-

<sup>14</sup> Voir H.L. LOFQUIST et R.V. DAWIS, *op. cit.* et E.A. LOCKE, *op. cit.*

<sup>15</sup> E.A. LOCKE, *op. cit.*

<sup>16</sup> W.H. MOBLEY et E.A. LOCKE, *op. cit.*

<sup>17</sup> M.R. BLOOD, *op. cit.*

<sup>18</sup> M.G. EVANS, *op. cit.*

<sup>19</sup> Voir J.R. GLENNON, *et al.*, « A New Dimension in Measuring Morale » *Harvard Business Review*, Boston, Mass., Vol. 38, No. 1, 1960, pp. 106-107 ; R.G. KUHNER, « Needs, Perceived Need Satisfaction Opportunities, and Satisfaction with Occupation », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 47, No. 1, 1963, pp. 56-64 ; D.C. PELZ et F.M. ANDREWS, *Scientists in Organizations : Productive Climates for Research and Development*, 1966 et I.C. ROSS et A. ZANDER, « Need Satisfaction and Employee Turnover », *Personnel Psychology*, Richmond, Va., Vol. 10, No. 3, 1957, pp. 327-338.



rait très peu d'importance au même aspect de son travail, et, pour lequel il ne se sentirait pas gratifié. Sous forme mathématique, la situation décrite ci-haut pourrait être présentée comme suit :

$$7 - 7 = 0$$

$$1 - 1 = 0$$

**SG = (Importance X Présentement)**

Finalement, l'équation 6 peut être reprise mais cette fois-ci avec une composition interne différente, c'est-à-dire en multipliant une mesure d'importance par ce qui est présentement. Cette équation (7) fait référence à la conception développée par Vroom<sup>20</sup>, alors qu'une mesure de satisfaction générale est constituée de la sommation des différentes mesures de satisfaction, résultant d'une mesure d'importance multipliée par ce qui est présentement. Similairement aux équations 5 et 6, la fonction multiplicative de la mesure d'importance n'augmente en rien la capacité prédictive de la satisfaction au travail de cette équation.

Tel que souligné au début de ce texte, une telle revision des différentes définitions opérationnelles de la satisfaction au travail ne peut que soulever l'importante question de la validité de ces approches. Une réponse adéquate à cette question consiste à opter pour la définition opérationnelle qui respecte le plus l'option théorique choisie. Les jalons d'une telle option théorique ont déjà été posés<sup>21</sup> et les auteurs perçoivent la satisfaction au travail comme « une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi<sup>22</sup> ».

À notre avis, la définition opérationnelle qui adhère le plus à la position théorique adoptée est celle développée par l'équipe du « Work Adjustment Project » (équation 3). Il appert en effet que le processus mental sous-jacent à cette approche s'harmonise le mieux à la définition conceptuelle choisie.

D'une façon générale, lorsqu'un répondant manifeste sa satisfaction, c'est qu'un besoin (ou un désir) qui avait pris naissance dans le passé

<sup>20</sup> V.H. VROOM, *Work and Motivation*, 1964.

<sup>21</sup> V. LAROCHE et F. DELORME, *op. cit.*

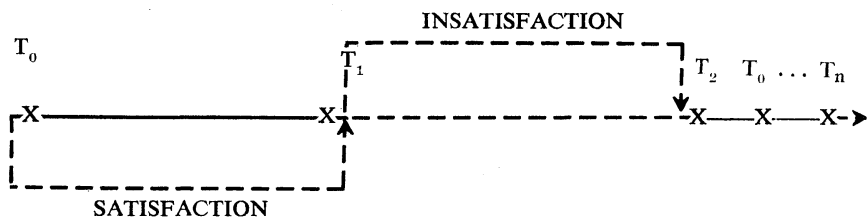
<sup>22</sup> *Ibid.*

(antérieurement au moment où l'individu se voit questionné) se trouve maintenant gratifié. Ainsi l'individu doit nécessairement comparer une situation passée avec une situation présente. Par contre, le répondant qui indique un certain degré d'insatisfaction, doit nécessairement comparer une situation passée et présente pour se rendre compte que son besoin (ou désir) n'est pas *encore* comblé. En d'autres mots, il compare sa situation présente avec un but ou un désir qui ne pourra être atteint ou comblé que dans un certain temps futur.

Bref, la satisfaction est le résultat de la gratification (présente) d'un besoin né antérieurement, tandis que l'insatisfaction est le résultat d'un besoin également antérieur mais non encore gratifié, tel que l'individu le souhaiterait. Elle apparaît donc comme la différence ou la distance qui s'établit entre ce que l'individu souhaite au espère (futur) avoir et ce qu'il a actuellement<sup>23</sup>. C'est dans cette conjoncture, que le terme satisfaction peut être associé à un « hédonisme du passé » tandis que le mot insatisfaction renvoie à un « hédonisme du futur »<sup>24</sup>. Le graphique 1 illustre cette double conception.

GRAPHIQUE 1

RAISONNEMENT BI-POLAIRE  
SATISFACTION — INSATISFACTION



T<sub>0</sub> = référence au passé

T<sub>1</sub> = présent (au moment où l'individu fait son évaluation).

T<sub>2</sub>, T<sub>0</sub>, T<sub>n</sub> = référence au futur

À partir de cette conception bi-polaire, l'on peut dès lors concrétiser la définition opérationnelle choisie de la satisfaction au travail en élaborant une échelle graduée de satisfaction (allant de totalement insatisfait

<sup>23</sup> E.A. LOCKE, *op. cit.*

<sup>24</sup> J.P. WANOUS et E.E. LAWLER III, *op. cit.*, p. 104.

à pleinement satisfait) qui tiennent compte des perspectives temporelles soulignées antérieurement.

**PAS DU TOUT SATISFAIT(E) :** c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.

**PEU SATISFAIT(E) :** c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.

**SATISFAIT(E) :** c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.

**TRÈS SATISFAIT(E) :** c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

**EXTRÊMEMENT SATISFAIT(E) :** c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

#### **INSTRUMENTS DE MESURE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL**

Les différentes définitions opérationnelles présentées dans la partie précédente ont donné naissance à de multiples instruments de mesure de la satisfaction au travail. Sans toutefois accoler à chacune de ces définitions le ou les instruments de mesure correspondants, il est important de relever ceux qui sont les plus couramment utilisés. Cet effort descriptif permettra non seulement au lecteur de s'y rapporter lors de la lecture de ce texte, mais il favorisera également l'énoncé de constatations générales utiles à la construction d'un instrument adéquat. De plus, la présentation de ces différents questionnaires met en relief les principaux aspects du travail qui ont été retenus pour mesurer un tel phénomène et elle contribue, de ce point de vue, à faciliter la recension des composantes importantes de la satisfaction au travail.

#### **Questionnaires de satisfaction au travail**

Hoppock<sup>25</sup> fut parmi les premiers à développer un instrument de mesure de la satisfaction. Deux alternatives s'offraient alors à lui : soit

---

<sup>25</sup> R. HOPPOCK, *op. cit.*

mesurer la satisfaction de façon globale sans s'attarder aux aspects particuliers d'un emploi, soit mesurer la satisfaction propre aux diverses facettes d'un travail pour en tirer un indice global par le biais d'une sommation. Hoppock opta pour la première alternative et décida de considérer ce phénomène comme un tout. Son instrument de mesure, le *Job Satisfaction Blank* (JSB), comprend quatre énoncés, offrant chacun sept possibilités de réponse reliées aux attitudes des individus envers leur travail. La consistance interne du JSB, telle qu'établie par la méthode de la bissection, révèle un coefficient de .87.

À partir d'une recension des résultats empiriques obtenus sur la satisfaction au travail, un groupe de psychologues ont procédé à l'élaboration d'un instrument de mesure servir en milieu industriel. Le *Kerr Tear Ballot for Industry* (TBI) qui date de 1944, est composé de dix énoncés offrant cinq possibilités de réponse. Ces énoncés recouvrent les aspects suivants : 1) la supervision, 2) les conditions de travail, 3) les relations entre pairs au travail, 4) le salaire, 5) la sécurité d'emploi et 6) l'organisation en général. Le TBI présente une consistance interne assez forte, de l'ordre de .83, bien qu'on ne puisse se prononcer avec certitude sur sa stabilité dans le temps<sup>26</sup>.

Worthy<sup>27</sup> développa à son tour un questionnaire devant servir à évaluer l'état du climat moral des employés et à déceler le niveau de satisfaction des travailleurs d'un département ou d'un groupe particulier. Le contenu du questionnaire porte sur six aspects : 1) la compagnie en général, 2) l'organisation, 3) les politiques de l'administration, 4) la supervision, 5) les relations entre pairs et 6) la tâche elle-même et les conditions de travail. Dix énoncés relatifs au contexte du travail complètent le questionnaire et permettent ainsi de raffiner les évaluations ou les diagnostics formulés.

Un an plus tard, Brayfield et Rothe<sup>28</sup> construisaient l'*Index of Job Satisfaction*. Leur instrument de mesure inclut plusieurs questions qui se rapportent spécifiquement aux différentes facettes d'un emploi. S'appuyant sur les méthodes de mesure développées par Thurstone et Likert, Brayfield et Rothe ont conçu une échelle graduée qui offre cinq choix de réponses, allant de fortement en accord à fortement en désaccord. La consistance interne de cet instrument, mesurée par la méthode pair-impair, révèle un coefficient de .87.

---

<sup>26</sup> J.O. CRITES, *Vocational Psychology*, 1969, p. 484.

<sup>27</sup> J.C. WORTHY, *op. cit.*

<sup>28</sup> A.H. BRAYFIELD et H.F. ROTHE, *op. cit.*

Morse<sup>29</sup> a également élaboré un questionnaire de satisfaction au travail dont les questions recouvrent les aspects suivants : 1) la fierté du rendement de l'équipe, 2) le statut occupationnel et pécunier, 3) les responsabilités octroyées et 4) l'identification à l'organisation. Surtout utilisé lors d'entrevues structurées, ce questionnaire permet de connaître le niveau de satisfaction des employés, en guise de critère important d'efficacité de l'organisation.

Johnson<sup>30</sup> aborda le problème de la quantification de la satisfaction au travail en procédant d'abord à une analyse détaillée des diverses échelles existantes. À partir de cette analyse, il conçut lui aussi un questionnaire comportant 99 énoncés touchant un grand nombre d'aspects reliés au travail et à son contexte. Administré à un groupe de 98 professeurs pris comme groupe-critère, son instrument démontre un coefficient de stabilité (intervalle de trois semaines) de .90. La consistance interne, établie par la méthode de la bissection, s'avère plus faible avec un coefficient de .61. En utilisant parallèlement la technique de l'entrevue, Johnson obtient également pour son questionnaire, un coefficient de validité de contenu de l'ordre de .64.

Au début des années 1960, l'équipe de Smith, rattachée à l'Université de Cornell, développa le *Cornell Job Description Index* (JDI)<sup>31</sup>. Afin de mesurer la satisfaction au travail, Smith et ses collègues ont eu recours à une méthodologie pouvant s'adapter au type de validité multi-traités, multi-méthodes, élaboré par Campbell et Fiske<sup>32</sup>. L'inventaire de Smith comprend 72 énoncés répartis sur cinq échelles : 1) le salaire, 2) le travail lui-même, 3) les promotions, 4) la supervision et 5) les relations entre pairs. Le JDI semble posséder une consistance interne acceptable, de l'ordre de .80 (Spearman-Brown).

Le « Minnesota Studies in Vocational Rehabilitations », commencé en 1957 et mieux connu sous le nom de « Work Adjustment Project », comprend une série d'études axées sur la construction et la validation d'un instrument de diagnostic destiné à évaluer l'anamnèse des individus

---

<sup>29</sup> N. MORSE, *op. cit.*

<sup>30</sup> G.H. JOHNSON, *op. cit.*

<sup>31</sup> La date de publication originale du JDI est 1963. Comme cette source de référence n'est pas disponible, l'on pourra consulter P.C. SMITH, L.M. KENDALL et C.L. HULIN, *op. cit.*

<sup>32</sup> D.I. CAMPBELL et D.W. FISKE, « Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait — Multimethod Matrix », *Psychological Bulletin*, Washington, D. C., Vol. 56, No. 2, 1959, pp. 81-105.

en période de réorientation et leur adaptation au travail. L'instrument développé, le *Minnesota Satisfaction Questionnaire* ou MSQ<sup>33</sup> est composé de 100 énoncés distribués sur 20 échelles distinctes. Chacune des questions offre cinq possibilités de réponse, allant de très insatisfait à très satisfait. On trouvera ci-après la nomenclature des échelles du MSQ : 1) utilisation des habiletés, 2) réalisation personnelle, 3) activité, 4) avancement, 5) autorité, 6) politiques et pratiques de l'organisation, 7) salaire, 8) collègues de travail, 9) créativité, 10) indépendance, 11) valeur morale, 12) reconnaissance, 13) responsabilité, 14) sécurité, 15) service social, 16) statut social, 17) supervision humaine, 18) supervision technique, 19) variété et 20) conditions de travail. Une vingt-et-unième échelle, satisfaction en général, est dérivée de la sommation des scores obtenus sur les autres échelles. L'on a également conçu une version abrégée du MSQ en retenant pour chacune des échelles, l'énoncé le plus significatif. La consistance interne, établie selon la technique développée par Hoyt, excède .80 pour les deux versions. De plus, elles montrent toutes deux une évidence de validité conceptuelle sur les échelles utilisation des habiletés, avancement et variété, autorité, activité, salaire, indépendance, valeur morale, reconnaissance, sécurité, service social, statut social et conditions de travail.

L'utilité respective de ces instruments varie selon l'usage que l'on veut en faire. Ainsi, le JSB, le questionnaire de Worthy et l'*Index of Job Satisfaction* s'avèrent des instruments qui se prêtent mieux à une mesure globale de la satisfaction au travail. Par contre, le TBI, le JDI, le MSQ et le *Johnson Satisfaction Questionnaire* paraissent plus appropriés si l'on cherche surtout à évaluer la satisfaction relative aux différents éléments du travail. D'un point de vue plus théorique, il faut également noter que la majorité des instruments de mesure mentionnés antérieurement semblent assortis des caractéristiques métrologiques les plus fondamentales, c'est-à-dire la validité et la fidélité. En dépit du caractère parfois incomplet des informations recueillies à ce propos et des écarts de variation dans les divers coefficients rapportés, il appert que le phénomène de la satisfaction au travail puisse se prêter à une quantification adéquate, d'où la nécessité de prévoir des techniques de validation et de vérification de la fidélité si l'on songe à élaborer un nouvel instrument de mesure.

---

<sup>33</sup> D.J. WEISS, *et al.*, « Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire », *Bulletin* 45. (Industrial Relations Center, University of Minnesota), Minneapolis, University of Minnesota Press, 1967.

### Multi-dimensionalité de la satisfaction au travail

Les instruments de mesure de la satisfaction au travail présentés auparavant laissent voir une grande variété quant à la nature et au nombre des aspects du travail sur lesquels les répondants doivent se prononcer. Cette variation, dans le contenu de ces instruments, soulève l'importante question du critère d'inclusion des différentes facettes de l'emploi à l'intérieur d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail<sup>34</sup>. En d'autres mots, un indice global de satisfaction, dérivé de cinq dimensions du travail (par exemple, salaire, supervision, relations humaines, conditions de travail et sécurité d'emploi) est-il équivalent ou encore plus ou moins significatif qu'un indice s'appuyant sur dix aspects du travail (par exemple, responsabilité, salaire, supervision, heures de travail, avancement, politique de l'organisation, communication, autonomie dans le travail, relations humaines et sécurité d'emploi)? Plusieurs études, particulièrement celles qui comprennent des analyses factorielles, permettent d'éclaircir cette épineuse question.

Le *Job Satisfaction Blank*, dans sa version la plus récente a permis à Hoppock<sup>35</sup> de déceler six dimensions de la satisfaction au travail : 1) le statut de l'individu, 2) l'adaptation au travail, aux collègues et au contexte de travail, 3) la réaction de l'individu face à des situations désagréables, 4) la sécurité sociale et économique, 5) la nature même du travail et 6) la loyauté des individus envers l'organisation.

Jurgensen<sup>36</sup> demanda à près de 4,000 personnes en quête d'emploi de remplir un questionnaire recouvrant dix facteurs de satisfaction. Les répondants avaient pour tâche de ranger les facteurs par ordre d'importance. La compilation finale donne le classement suivant : 1) la sécurité dans l'emploi, 2) les possibilités d'avancement, 3) la nature du travail, 4) la fierté du travailleur envers l'organisation, 5) le salaire, 6) les compagnons de travail, 7) la supervision, 8) les heures de travail, 9) les conditions de travail, 10) les bénéfices d'appoint.

Evans et Laseau<sup>37</sup> firent usage d'une méthodologie de rangement beaucoup plus ouverte. Ils demandèrent aux répondants de dissenter sur

---

<sup>34</sup> P.C. SMITH, L.M. KENDALL et C.L. HULIN, *op. cit.*

<sup>35</sup> R. HOPPOCK, *op. cit.*

<sup>36</sup> C.E. JURGENSEN, « Selected Factors which Influence Job Preference », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 31, No. 6, 1947, pp. 559-561.

<sup>37</sup> C.E. EVANS, et U.N. LASEAU, « My Job Contest », *Personnel Psychology Monograph*, Vol. 1, 1950.

leur travail et sur les raisons pour lesquelles ils aimaient celui-ci. Après compilation des données, l'on remarque que plus de 30% des personnes classent dans l'ordre les facteurs suivants : 1) le salaire, 2) l'intérêt au travail, 3) la fierté de travailler pour l'organisation, 4) les compagnons de travail, 5) la supervision, 6) la gestion de l'organisation, 7) les conditions de travail, 8) la sécurité d'emploi, 9) les chances d'avancement, 10) les bénéfices d'appoint et 11) les conditions sécuritaires du travail.

Grove et Kerr<sup>38</sup> trouvent, à l'aide du *Tear Ballot for Industry*, deux composantes majeures de la satisfaction au travail : 1) le salaire et 2) le groupe des pairs. Pour interpréter correctement ce résultat, il faut garder en mémoire le fait que l'échantillon de l'étude est composé de préposés à la réception de marchandises qui ont perdu leur emploi depuis six mois, par suite de la fermeture de l'entreprise.

À cause de sa plus grande précision statistique, l'approche par analyse factorielle est fréquemment utilisée pour extraire les principales dimensions mises en jeu par le phénomène de la satisfaction au travail. Après avoir administré la *Science Research Associates Employee Inventory* (SRA) à de jeunes administrateurs et à des employés de manufacture, Baehr<sup>39</sup> identifie, au moyen d'une analyse factorielle, quatre facteurs propres aux deux groupes occupationnels : 1) la supervision, 2) la satisfaction intrinsèque au travail, 3) l'intégration à l'organisation, et 4) la coopération entre employés.

Deux ans plus tard, Dabas<sup>40</sup>, Wherry<sup>41</sup>, Baehr et Rinck<sup>42</sup> analysent de nouveau les item du *SRA Employee Inventory* pour divers

---

<sup>38</sup> B.A. GROVE et W.A. KERR, « Specific Evidence on Origin of Halo Effect in Measurement of Employee Morale », *Journal of Social Psychology*, Provincetown, Mass., Vol. 34, Seconde moitié, 1951, pp. 165-170.

<sup>39</sup> M.E. BAEHR, « A Reply to R.J. WHERRY Concerning an Orthogonal Re-Rotation of the Baehr and Ash Studies of the SRA Employee Inventory », *Personnel Psychology*, Richmond, Va, Vol. 9, No. 1, 1956, pp. 81-92.

<sup>40</sup> Z.S. DABAS, « The Dimensions of Morale : An Item Factorization of the SRA Employee Inventory », *Personnel Psychology*, Richmond, Va, Vol. 11, No. 2, 1958, pp. 217-234.

<sup>41</sup> R.J. WHERRY, « Factor Analysis of Morale Data : Reliability and Validity », *Personnel Psychology*, Richmond, Va, Vol. 11, No. 1, 1958, pp. 78-89.

<sup>42</sup> M.E. BAEHR et R. RINCK, « The Definition and Measurement of Employee Morale », *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, N.Y., Vol. 3, No. 2, 1958, pp. 157-184.



groupes occupationnels. Dabas obtient un facteur général, cinq sous-facteurs généraux ( 1) conditions de travail, 2) équité du salaire reçu, 3) gestion, 4) supervision, 5) réalisation de soi) et sept facteurs spécifiques ( 1) charge de travail, 2) environnement, 3) bénéfices d'appoint, 4) collègues de travail, 5) justice et intérêt de l'administration, 6) confiance en l'organisation, 7) liberté d'action). Wherry identifie pour sa part, un facteur général et cinq facteurs spécifiques : 1) les conditions de travail, 2) le salaire, 3) la supervision, 4) la gestion de l'entreprise, 5) la réalisation de soi. Baehr et Rinck obtiennent, quant à eux, cinq facteurs : 1) l'organisation et la gestion de l'organisation, 2) la supervision, 3) la rémunération, 4) les collègues de travail et 5) la satisfaction intrinsèque au travail.

Dans la même ligne d'idée, Twery, Schmid et Wrigley<sup>43</sup> administrent un inventaire de satisfaction au travail à un groupe d'employés de l'aviation militaire. En procédant à une triple analyse factorielle, ils mettent en relief cinq dimensions : 1) l'attitude générale au travail, 2) la supervision, 3) l'administration, 4) les conditions de travail et 5) les collègues de travail.

Soumis à une analyse de regroupement de facteurs, le questionnaire d'attitude au travail utilisé par Harrison<sup>44</sup> fit ressortir huit facteurs distincts : 1) les possibilités d'avancement, 2) les conditions de travail, 3) la stabilité, 4) la sécurité, 5) la supervision, 6) le salaire, 7) les communications hiérarchiques et 8) les collègues de travail.

Enfin, les chercheurs rattachés au « Work Adjustment Project » de l'Université du Minnesota utilisèrent l'analyse factorielle pour étudier la matrice des intercorrélations propres aux 21 échelles du MSQ. Ils identifièrent deux facteurs, soit la satisfaction intrinsèque et extrinsèque.

En dépit de la variabilité des méthodologies et des instruments utilisés pour extraire les composantes de la satisfaction au travail, l'on peut identifier, en parcourant les multiples études empiriques, les mêmes éléments ou facteurs constitutifs de la satisfaction au travail. On trouvera

---

<sup>43</sup> J. TWERY, J. SCHMID et C. WRIGLEY, « Some Factors in Job Satisfaction : A Comparison of Three Methods of Analysis », *Educational and Psychological Measurements*, Richmond, Va, Vol. 18, No. 1, 1958, pp. 189-202.

<sup>44</sup> R. HARRISON, « Cumulative Communality Cluster Analysis of Workers' Job Attitudes », *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., Vol. 45, No. 2, 1961, pp. 123-135.

ci-après la liste de ces principaux facteurs mais l'on devra se rappeler que l'ordre numérique qui les accompagne n'implique aucunement leur importance relative. Il semble en effet que l'ordre d'importance de ces composantes varie selon des facteurs biographiques, particulièrement l'âge et le niveau occupationnel des répondants. La nomenclature suivante fournit simplement de bonnes indications relativement aux aspects du travail à considérer lors de l'élaboration d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail. Cette liste de facteurs de satisfaction au travail se présente comme suit : 1) un facteur général, 2) un facteur intrinsèque, 3) un facteur extrinsèque, 4) les conditions de travail, 5) la reconnaissance, 6) les collègues de travail, 7) la supervision, 8) l'autonomie et, 9) la réalisation de soi.

### CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Une étude approfondie de la mesure de la satisfaction au travail oblige le chercheur à s'interroger sur les techniques de mesure disponibles et à évaluer leur utilité respective. La présente section est consacrée à l'examen sommaire des principales considérations méthodologiques dont on doit tenir compte avant d'en arriver à sélectionner une technique quantitative appropriée. Par la suite, l'on sera à même de systématiser quelques lignes directrices valables pour la construction et la validation d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail.

#### **Nature des instruments de mesure**

La première considération méthodologique qu'il faut envisager concerne la nature même des instruments de mesure susceptibles de fournir des indices de satisfaction. Scott et al<sup>45</sup> indiquent à cet effet un éventail de possibilités : l'observation directe de la satisfaction, les mesures d'intérêts, les entrevues, les tests semi-projectifs (complétion de phrases) et les questionnaires. Certains instruments, notamment les tests semi-projectifs, les entrevues et les observations directes, permettent de recueillir des informations qualitatives d'importance sur les coordonnées personnelles des répondants. L'on songe ici à des phénomènes sous-jacents à la satisfaction au travail, comme les motivations et les échelles de valeur différentielles des répondants. Le recours à ces instruments répond davantage aux objectifs du praticien parce que ce dernier cherche d'abord à diagnostiquer une situation particulière, par exemple comprendre la source de comportements dysfonctionnels (taux d'absentéisme

---

<sup>45</sup> T.B. SCOTT, *et al*, *op. cit.*

élevé, climat de travail détérioré) des employés de telle organisation, avant d'entreprendre des actions administratives concrètes. Par contre, l'emploi des entrevues, des tests semi-projectifs et des observations directes dessert beaucoup moins adéquatement la finalité de la recherche qui est orientée vers la généralisation des résultats et la prédiction du comportement. Le recours à ces techniques d'enquête s'avère d'abord onéreux en termes du temps et des fonds qu'elles requièrent. En second lieu, il semble très difficile d'interpréter les résultats que ces techniques quantitatives permettent d'obtenir ; le problème se pose en effet d'établir « a priori » des catégories de réponses ouvertes et/ou verbales qui dispensent l'enquêteur de faire intervenir son propre jugement subjectif. Ce problème se répercute également au niveau des qualités métrologiques des instruments en question<sup>46</sup>. L'emploi des inventaires d'intérêts occupationnels, comme le *Minnesota Vocational Interest Inventory* et le *Strong Vocational Interest Blank*, soulève également des objections logiques lorsqu'on veut s'en servir en guise d'instruments de mesure de la satisfaction au travail. Il faut bien se rappeler en effet qu'un inventaire d'intérêts occupationnels permet de déceler les préférences des individus pour certains domaines d'activité (par exemple, le *Kuder Preference Record*) ou pour certaines occupations ou professions spécifiques (par exemple, le *Strong Vocational Interest Blank*) tandis qu'ici, l'on cherche à obtenir des indices de satisfaction relativement aux emplois ou aux postes présentement occupés par les répondants. Même si Strong<sup>47</sup> postule un lien de causalité entre la stabilité occupationnelle des individus et leur degré de satisfaction au travail, l'on peut s'interroger à bon droit sur la validité de ce postulat. L'utilisation d'un inventaire d'intérêts occupationnels comme prédicteur de la satisfaction au travail constitue une stratégie opérationnelle douteuse dans la mesure où certains répondants persévèrent dans leur choix vocationnel initial, soit que les conditions extérieures ne leur permettent pas de changer de profession, soit qu'ils demeurent en accord avec ce choix, sans pour autant éprouver de la satisfaction dans le poste qu'ils occupent présentement. De ce point de vue, l'on doit garder à l'esprit la distinction fondamentale qui caractérise les notions d'emploi et de profession au sens où le terme profession désigne un cheminement de carrière tandis que le terme emploi renvoie aux rôles et tâches qu'un poste de travail englobe.

---

<sup>46</sup> G.P. FOURNET, M.K. DISTEFANO et M.W. PRYER, « Job Satisfaction : Issues and Problems », *Personnel Psychology*, Richmond, Va, Vol. 19, No. 2, 1966, pp. 165-185.

<sup>47</sup> Voir J.O. CRITES, *op. cit.*

À la gamme des techniques de mesure présentées par Scott et al<sup>48</sup>, il convient de rajouter la technique des incidents critiques popularisée par Herzberg, Mausner et Snyderman<sup>49</sup> dans le domaine de la satisfaction au travail. Cette technique des incidents critiques soulève à ce jour de nombreuses critiques<sup>50</sup> en raison de la désirabilité sociale du schème de référence dont font usage les personnes interrogées dans le cadre de ces entrevues semi-structurées.

L'utilisation d'un questionnaire semble plus approprié pour pallier à certaines difficultés de quantification du phénomène considéré. Le questionnaire permet d'abord de réaliser des économies de temps et d'argent par comparaison à la technique de l'entrevue. En second lieu, un tel instrument assure une unité de présentation parce que les répondants sont placés devant des stimuli identiques et que le jugement de l'enquêteur n'intervient pas au niveau de la notation des réponses. En dernier lieu, il semble plus facile de standardiser et de valider un questionnaire de satisfaction au travail parce qu'on peut, à cette fin, recourir à des méthodes déjà éprouvées. Il est certain cependant que le recours au questionnaire véhicule des limites inhérentes et qu'il ne doit pas être conçu comme la solution-miracle au problème de la quantification de la satisfaction au travail. Parmi ces limites inhérentes, mentionnons d'abord le fait que le questionnaire ne permet pas au répondant d'expliquer et de nuancer les jugements évaluatifs qu'il porte. Le questionnaire peut également être rempli par une personne autre que le destinataire et enfin, les répondants peuvent interpréter faussement le sens des consignes données et de certaines questions ambiguës. Ces difficultés ne sont toutefois pas insurmontables ; elles appellent plutôt des précautions pratiques de la part des constructeurs de l'instrument. Il y aurait d'abord lieu d'insérer au questionnaire un protocole de passation qui contiendrait à la fois les conditions d'administration (par exemple, par groupe occupationnel ou encore selon le nombre de personnes qui remplissent le questionnaire) et les consignes à donner aux sujets de manière à assurer une uniformité de procédure. Il faudrait également songer à administrer aux répondants un second questionnaire, comme un questionnaire d'importance, de manière à éviter les fausses interprétations qui sont toujours possibles lorsque l'on possède une seule mesure par individu. L'on arriverait, de la sorte, à la présentation de résultats nettement plus nuancés

---

<sup>48</sup> T.B. SCOTT, *et al*, *op. cit.*

<sup>49</sup> F. HERZBERG, B. MAUSNER et B. SNYDERMAN, *The Motivation to Work*, 1959.

<sup>50</sup> V. LAROCHE et F. DELORME, *op. cit.*

parce que le schème empirique ferait d'abord référence aux incitations de l'emploi qui touchent les besoins les plus prépondérants chez l'individu.

#### Formulation des questions et notation des réponses

Si le questionnaire est retenu comme instrument prédicteur de la satisfaction au travail, il appelle un second ensemble de considérations méthodologiques qui touchent la formulation des questions et la notation des réponses. En ce qui a trait à la formulation même des questions, il est évident qu'on doit opter pour un format précis de questions et le respecter tout au long du questionnaire afin d'en assurer la cohérence interne. Par exemple, si l'on choisit d'adopter une structure interrogative du type « que pensez-vous de tel aspect de votre présent emploi », il faut s'en tenir le plus possible à cette formulation car l'introduction d'une nouvelle structure, par exemple, « vous êtes plus satisfait de tel aspect de votre présent emploi que de tel autre » (répondez vrai ou faux), peut éliciter un schème mental différent chez le répondant. Rosen et Rosen<sup>51</sup> ont d'ailleurs montré que le recours à des formats variés de questions sur des aspects identiques du travail conduisaient à des résultats divergents. Toujours au chapitre de la formulation des questions, il faut se rappeler qu'un instrument de mesure tire en partie sa valeur de l'étendue de sa portée. Le niveau conceptuel des questions posées doit être clair et dégagé de tout appareil technique de façon à rendre le questionnaire accessible à un très grand nombre de travailleurs évoluant dans les milieux les plus variés<sup>52</sup>.

Corrélativement à la formulation des questions, l'on doit ensuite s'interroger sur le type de réponses que l'on veut obtenir et sur la démarche mentale que les répondants devront effectuer pour rencontrer les objectifs du questionnaire de satisfaction au travail. Ces questions revêtent, aux yeux du chercheur, une importance capitale car elles touchent directement la position théorique prise antérieurement. En ce qui concerne le processus intellectuel auquel le répondant doit faire référence, diverses possibilités s'offrent au constructeur. Les formats les plus courants demeurent cependant l'évaluation sur une échelle graduée en points, la comparaison par couple d'item et le rangement des diverses composantes du travail selon leur plus ou moins grande contribution à la satisfaction du travailleur. Les deux dernières stratégies mentionnées

---

<sup>51</sup> R.A.H. ROSEN et H. ROSEN, « A Suggested Modification in Job Satisfaction Surveys », *Personnel Psychology*, Richmond, Va, Vol. 8, No. 3, 1955, pp. 303-314.

<sup>52</sup> P.C. SMITH, L.M. KENDALL et C.L. HULIN, *op. cit.*

limitent en un sens le schème de référence du répondant<sup>53</sup> puisqu'on force celui-ci à porter un jugement comparatif sur deux ou plusieurs dimensions de son travail, relativement à leur pondération respective de satisfaction. Deux exemples simples peuvent illustrer le caractère limitatif des techniques de comparaison par couple d'item et de rangement des composantes du travail. À supposer que le travailleur ressent très peu de satisfaction à propos des deux dimensions accouplées (par exemple, le salaire et le style de supervision exercée à son égard), il est clair que le jugement comparatif a peu d'impact dans le réel, sinon pour contribuer à son insatisfaction. De même, le travailleur à qui l'on demande de classer, par ordre de contribution à sa satisfaction, les diverses composantes de son travail, éprouvera vraisemblablement de la difficulté à placer en rang les dimensions qui génèrent peu de satisfaction et l'enquêteur ne sera pas en mesure d'évaluer la distance qualitative qui sépare ces quelques facettes de l'emploi. Bref, le recours à des techniques comparatives limite le cadre de référence du répondant et elles apparaissent moins utiles lorsqu'on désire des indices de satisfaction plus précis.

Le développement d'une échelle graduée en points permet d'obtenir des cotes de satisfaction plus raffinées pour autant qu'on puisse associer les divers points de l'échelle à un continuum unidimensionnel<sup>54</sup>. Dans le cas qui nous occupe, le continuum approprié irait de l'insatisfaction complète à la satisfaction totale. Une échelle graduée, de type Thurstone par exemple, permet au répondant de se situer sur l'un des onze (11) points d'un continuum<sup>55</sup>, dont les intervalles sont théoriquement égaux. La précision de la mesure obtenue s'estompe cependant lorsque l'on considère les implications pratiques de la construction d'une échelle de ce genre. Pour être vraiment valide, une échelle de type Thurstone requiert les services d'un nombre minimum de 50 juges dont la tâche consiste à assigner une place sur l'échelle à chacune des affirmations préalablement assemblées. Ainsi la construction de ce type d'échelle de mesure s'avère, en dépit de l'avantage des intervalles supposés égaux et de l'objectivité des points sur l'échelle, fort onéreuse en termes de temps et d'argent.

---

<sup>53</sup> R.V. DAWIS et W. WEITZEL, « The Measurement of Employee Attitude », (texte miméographié, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971), 22 p.

<sup>54</sup> B.F. GREEN, « Attitude Measurement », in JACKSON, D.N. et S. MESSICK, (éditeurs), *Problems in Human Assessment*, 1967, pp. 725-736.

<sup>55</sup> Voir P. DEBATY, *La mesure des attitudes*, 1967, p. 69 et D.N. JACKSON et S. MESSICK, (éditeurs), *Problems in Human Assessment*, 1967, pp. 718 et 719.

Une échelle graduée du type Likert semble plus appropriée pour mesurer la satisfaction car elle ne nécessite pas le recours à des juges. On attribue plutôt une valeur numérique aux points du continuum selon une gradation déterminée à l'avance. La construction d'une échelle Likert soulève moins de difficultés pratiques que l'élaboration d'une échelle Thurstone et à cet égard, elle jouit d'une popularité beaucoup plus grande auprès des chercheurs. Si l'on opte pour une échelle graduée du genre Likert, l'on se trouve par le fait même à demander au répondant d'indiquer, au moyen d'un cercle ou d'un crochet, le point sur l'échelle qui traduit le mieux son jugement subjectif de satisfaction. Comme une telle échelle permet à l'individu de signifier sa localisation sur un continuum à plusieurs possibilités, généralement cinq choix auxquels correspondent les valeurs numériques de un à cinq, l'emploi d'une échelle graduée de genre Likert élimine du même coup les réponses dichotomiques du type oui-non (voir graphique 2). Dans la mesure d'un phénomène comme la satisfaction au travail, il est en effet concevable que le répondant ressente des niveaux relatifs de satisfaction, selon les aspects de l'emploi considérés. En ce qui a trait au type de réponse recherché de la part des constructeurs, l'adoption d'une échelle de mesure graduée fournit donc l'occasion au travailleur de nuancer le degré de satisfaction qu'il ressent. L'échelle Likert présente cependant une limite importante dont il faut tenir compte dans le traitement des scores de satisfaction obtenus. À l'opposé d'une échelle Thurstone, on ne peut postuler que les écarts entre ses divers points sont égaux entre eux, par exemple la distance entre les points un et deux ne peut être dite égale à la distance entre les positions deux et trois.

GRAPHIQUE 2

ÉCHELLES DE SATISFACTION

Dans mon emploi actuel, voici ce que je pense de :

	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait
L'occasion de faire quelque chose de différent tous les jours .....	1	2	3	4	5
La stabilité de mon emploi .....	1	2	3	4	5
Le salaire que je reçois pour le travail que je fais .....	1	2	3	4	5

Le choix d'un format de questionnaire qui repose sur une échelle graduée en plusieurs points, soulève une polémique relativement à l'inclusion ou à l'exclusion d'un point neutre sur le continuum de la satisfaction au travail. Ce point neutre, situé au médian du continuum, représenterait une attitude indifférente du travailleur, c'est-à-dire que ce dernier ne ressentirait, ni insatisfaction, ni satisfaction, relativement à une composante quelconque de son travail. Or, l'inclusion ou l'exclusion de ce point neutre doit s'harmoniser avec la conception opérationnelle et théorique du phénomène considéré<sup>56</sup>. Pour le cas qui nous occupe, il semble plus approprié de ne pas utiliser de point neutre pour respecter la gradation du continuum unidimensionnel. De plus, les études menées par les instigateurs de la théorie de l'adaptation au travail (Work Adjustment Theory) tendent à montrer que les répondants font abondamment usage de ce point médian et neutre dans les cas où leurs impressions sont mitigées.

### Qualités métrologiques

Un troisième ensemble de considérations méthodologiques qu'il faut envisager, concerne la discussion des qualités métrologiques relatives à l'instrument sélectionné pour mesurer la satisfaction au travail. Les principales qualités métrologiques dont les chercheurs doivent se préoccuper sont la standardisation, la validité et la fidélité de l'instrument.

#### STANDARDISATION

La standardisation d'un test quelconque consiste en une expérimentation de l'instrument sur des groupes de référence représentatifs d'une population quelconque (par exemple, les cols-bleus non spécialisés résidant dans la région métropolitaine), dans le but d'établir une échelle de normes à laquelle tous les individus de la population considérée peuvent être rapportés. La normalisation ou la standardisation d'un instrument de mesure permet d'obtenir une ou plusieurs échelles de normes, généralement exprimées sous forme de résultats bruts, selon la ou les populations considérées. L'utilité des normes provient du fait qu'elles servent de point de référence, de critère de comparaison, à partir duquel l'on peut confronter les résultats obtenus par des individus appartenant à la popula-

---

<sup>56</sup> Herzberg considère la satisfaction au travail comme un phénomène se situant sur deux continuum différents Insatisfaction et Satisfaction. Cependant plusieurs études ont démontré que le modèle dichotomique des continuum insatisfaction - satisfaction apparait comme une simplification des sources d'insatisfaction et de satisfaction au travail. Voir V. LAROCHE et F. DELORME, *op. cit.*



tion étudiée<sup>57</sup>. La standardisation d'un instrument de mesure de satisfaction au travail sur diverses populations occupationnelles et/ou géographiques par exemple, fournirait des renseignements utiles sur les facteurs les plus fréquents qui affectent la satisfaction ou l'insatisfaction de plusieurs groupes de travailleurs. La standardisation de tout instrument de mesure soulève deux problèmes fondamentaux. Il faut d'abord s'assurer de la représentativité adéquate des groupes de référence qui sont sensés refléter une population bien délimitée. En second lieu, les constructeurs de l'instrument doivent assortir le test lui-même d'un protocole de passation qui doit être respecté au cours des expérimentations, si l'on veut assurer une uniformité d'administration et permettre ainsi la comparaison des résultats obtenus.

#### FIDÉLITÉ

La fidélité représente la qualité métrologique d'un instrument de mesure selon laquelle celui-ci permet d'obtenir des résultats stables et consistants pour les mêmes individus, au cours de passations successives. Le concept de fidélité est employé pour désigner toutes les erreurs de mesure attribuables, tant à des facteurs internes (par exemple, le niveau inapproprié du vocabulaire, l'incompréhension de directives ambiguës, etc. . .) qu'à des facteurs externes (par exemple, la fatigue des répondants, l'éclairage du milieu ambiant) et qui peuvent jouer au cours de l'administration d'un instrument de mesure<sup>58</sup>. Le calcul d'indices de fidélité d'un instrument de mesure répond à la nécessité d'isoler et d'expliquer pourquoi les résultats obtenus par les individus varient entre eux. En termes statistiques, l'on dira que la variance totale des scores obtenus par les répondants à un instrument se décompose en deux portions distinctes : la variance attribuable aux différences individuelles sur la dimension ou le trait mesuré, et la variance attribuable aux erreurs de mesure et qui sont source d'infidélité de l'instrument.

Diverses méthodes ont été proposées pour estimer la grandeur et réduire les effets de ces erreurs de mesure<sup>59</sup>. Mais ces méthodes recourent des concepts différents, de telle sorte qu'on doit d'abord en préciser la nature théorique. Avant d'adopter une mesure appropriée de fidélité

---

<sup>57</sup> A. ANASTASI, *Psychological Testing* (3e édition), 1968.

<sup>58</sup> Voir A. ANASTASI, *op. cit.* ; M.D. DUNNETTE, *Recrutement et Affectation du Personnel*, 1969 et R.L. THORNDIKE, « Reliability » in JACKSON, D.N. et S. MESSICK, (éditeurs), *Problems in Human Assessment*, 1967, pp. 217-240.

<sup>59</sup> Voir M.D. DUNNETTE, *op. cit.* et R.L. THORNDIKE, *op. cit.*

d'un instrument, il convient de s'assurer de l'homogénéité des item ou des questions.

L'homogénéité des item, dans le cas d'un questionnaire de satisfaction au travail, implique que les questions, sensées mesurer le degré de satisfaction sur une même facette du travail, possèdent une équivalence de contenu. On ne peut en effet s'appuyer sur un principe quelconque de reproductibilité des item selon lequel les individus qui obtiennent les meilleurs résultats à une question ont également tendance à obtenir les notes les plus élevées à l'ensemble du test. Le recours à un tel principe s'avère inadéquat parce que le questionnaire d'attitudes n'implique pas la notion de difficulté des différents item. L'homogénéité des item ou la capacité des diverses questions d'une même échelle de satisfaction à reproduire un contenu équivalent ne peut s'effectuer que sur une base expérimentale. Il serait donc approprié de constituer un fonds commun d'item (« pool ») pour chacune des échelles de satisfaction du questionnaire et de sélectionner au moins quatre questions équivalentes par échelle. La détermination de l'équivalence des questions pourrait s'effectuer au moyen de juges qui auraient pour tâche de retenir les quatre questions qui traduisent le mieux et le plus fidèlement l'idée associée à chacune des échelles du questionnaire. Pour mesurer l'entente des juges à propos des questions sélectionnées, l'on pourrait calculer des coefficients de consensus inter-juges. L'équivalence de contenu des questions associées à chaque échelle de satisfaction constitue une étape primordiale, tant pour l'établissement de la fidélité de l'instrument que de la validité interne du questionnaire.

L'homogénéité des item renvoie ici au contenu équivalent des questions soumises au répondant ; on doit également s'assurer de la consistance interne ou de la cohérence des réponses fournies par les individus. Comme la forme finale du questionnaire de satisfaction au travail devrait contenir quatre questions équivalentes par échelle de satisfaction, il serait souhaitable de calculer des coefficients de consistance interne des répondants, à l'intérieur d'une même passation. À cette fin, les techniques de bissection (moitié-moitié) ou de pair-impair peuvent être utilisées. Comme chaque échelle de satisfaction comporte quatre item supposés équivalents et que le questionnaire ne comporte pas d'indices de difficulté, l'on pourrait penser à distribuer au hasard les quatre item à l'intérieur du questionnaire et procéder ensuite à une analyse de variance selon la méthode de Hoyt<sup>60</sup> ou encore calculer les intercorrélations en-

---

<sup>60</sup> C. HOYT, « Test Reliability Obtained by Analysis of Variance », *Psychometrika*, Richmond, Va, Vol. 6, No. 3, 1941, pp. 153-160.

tre les item un-trois et deux-quatre. La notion de consistance interne constitue ainsi une dimension importante de la fidélité car l'on se trouve à tenir compte des sources d'erreur liées à la précision même du test à un moment précis et en un lieu particulier.

La multitude des sources d'erreur de la mesure<sup>61</sup> met en évidence l'insuffisance d'une estimation unique de la fidélité d'un instrument. Comme un test ou un questionnaire est supposé fournir des indications quantitatives relativement stables sur la dimension considérée, il semble approprié d'obtenir des coefficients de stabilité du test dans le temps, en administrant à deux reprises le même test aux mêmes individus. Cette technique du test-retest permet de voir les erreurs attribuables aux changements survenus chez les individus testés et aux variations dans l'environnement même du test. Elle pose cependant un sérieux problème relatif à l'intervalle de temps qui doit s'écouler entre les deux passations du questionnaire de satisfaction. Si le laps de temps est trop court, une journée par exemple, les individus ont de fortes chances de se rappeler les réponses qu'ils ont déjà fournies pour les reprendre lors de la seconde administration du questionnaire. On obtiendrait alors des coefficients de corrélation artificiellement élevés. À l'inverse, si le laps de temps qui s'écoule entre les deux administrations est trop long, une année par exemple, les coefficients de corrélation obtenus ont peu de chances de refléter la stabilité de l'instrument en raison des changements importants qui ont pu affecter les individus eux-mêmes. Cette question des changements survenus chez les répondants au cours de l'intervalle de temps entre les deux passations est d'autant plus controversée lorsqu'on mesure une attitude comme la satisfaction au travail<sup>62</sup> parce que l'on se trouve en présence d'une notion essentiellement dynamique et changeante. Faut-il pour autant rejeter la technique du test-retest lorsqu'on cherche à établir la fidélité d'un questionnaire de satisfaction ? On pourrait adopter une stratégie mitoyenne en choisissant un intervalle de temps approprié, trois mois par exemple, et en contrôlant a priori une partie des modifications survenues dans l'environnement du travail. On pourrait par exemple, à l'instar de Weiss *et al*<sup>63</sup>, s'assurer que les répondants à la seconde passation occupent le même poste de travail que lors de la première administration. En dépit de ce contrôle, l'on devra toutefois s'attendre à obtenir des coefficients de corrélation moins élevés par comparaison aux coefficients obtenus par la technique de la bissection.

---

<sup>61</sup> Voir M.D. DUNNETTE, *op. cit.* et R.L. THORNDIKE, *op. cit.*

<sup>62</sup> P. DEBATY, *op. cit.*

<sup>63</sup> D.J. WEISS *et al*, *op. cit.*

## VALIDITÉ

La dernière qualité métrologique qui doit retenir l'attention est la validité de l'instrument de mesure. Un test ou un instrument quelconque est qualifié de valide pour autant qu'il mesure effectivement ce qu'il est sensé mesurer. On peut illustrer cette définition descriptive à l'aide d'un exemple simple. Soit un test (prédicteur) d'aptitude cléricale destiné à prédire le succès (critère) dans un emploi de commis de bureau ; le même test ne pourrait être dit valide pour prédire le succès dans un emploi de vendeur parce qu'il ne rencontre pas l'objectif primordial pour lequel le test a été construit<sup>64</sup>. Cet exemple met en relief la notion intuitive et descriptive de la validité mais il n'indique en rien comment l'on doit s'y prendre pour valider un instrument de mesure. On peut, à cet effet, rappeler brièvement les principaux types de validité et les techniques particulières qui s'y rattachent<sup>65</sup>. Le premier aspect de la validité, c'est-à-dire la validité de contenu, peut être obtenue en démontrant que l'échantillon des item contenus dans l'instrument recouvre adéquatement tous les aspects du trait ou de la dimension qu'on veut mesurer. Dans le cas présent, l'on sait fort bien que le concept de satisfaction renvoie à une multitude de composantes, depuis le salaire jusqu'à la créativité. Le questionnaire de satisfaction au travail que l'on proposera devra donc contenir la totalité des aspects du travail susceptibles d'influencer le degré de satisfaction au travail<sup>66</sup>. De plus, l'homogénéité des item, dont il a été fait mention précédemment, constitue une façon indirecte d'assurer une validité interne au questionnaire en établissant l'équivalence de contenu des questions posées.

Un second aspect de la validité, c'est-à-dire la validité concomitante, peut être obtenue en démontrant que les scores obtenus discriminent deux ou plusieurs catégories d'individus sur la base d'un critère établi. L'on songe par exemple à un cas simple où un test de rendement mécanique permet de distinguer, en un temps précis, le rendement (critère) de mécaniciens déjà en emploi avec celui de personnes débutantes dans le métier. Le test de rendement mécanique pourrait posséder de la validité con-

---

<sup>64</sup> Cette affirmation devrait être nuancée parce qu'elle présuppose que la corrélation entre le succès au test et le succès dans l'emploi de vendeur est nulle.

<sup>65</sup> American Psychological Association, « Technical Recommendations for Psychological Tests and Diagnostic Techniques », *Psychological Bulletin*, Washington, D.C., Vol. 51, No. 2, 1954, pp. 13-28.

<sup>66</sup> La partie précédente du présent article présente une analyse extensive des dimensions de base de la satisfaction au travail. L'on pourra s'y référer pour bâtir un questionnaire dont le contenu soit valide.

comitante ou concourante dans la mesure où les mécaniciens déjà en emploi obtiendraient des résultats significativement plus élevés au test que les débutants dans le métier. Dans cet exemple, il faut se rappeler que les catégories de personnes sont évaluées par rapport à un critère (rendement) obtenu au même moment pour toutes les personnes et que la direction de la prédiction est déterminée par le sens commun ; il est en effet fort plausible de croire que les mécaniciens déjà expérimentés obtiendraient plus de succès à un test de rendement. Dans le domaine de la satisfaction au travail, on peut facilement procéder à des études différentielles pour attester de la validité concomitante du questionnaire proposé. Les recherches empiriques montrent par exemple que les professionnels éprouvent plus de satisfaction au travail que les personnes rattachées à d'autres catégories occupationnelles et que les travailleurs plus âgés sont plus satisfaits que les jeunes travailleurs. Étant donné que le critère de comparaison s'appuie sur une évidence empirique, l'on pourrait expérimenter le questionnaire de satisfaction au travail pour évaluer jusqu'à quel point il s'avère capable de refléter ces différences occupationnelles ou biographiques. Dans la mesure où l'instrument discrimine des catégories de personnes dont il est prouvé qu'elles se distinguent entre elles sur la base de leur satisfaction au travail, l'on serait en droit d'affirmer que l'instrument possède une validité concomitante.

La validité prédictive d'un test décrit la précision avec laquelle les prédictions formulées à partir de l'instrument se trouvent ultérieurement confirmées par une évidence de faits. Le moyen le plus aisé de vérifier la validité prédictive d'un instrument consiste à corréler les résultats au test (prédicteur) avec un critère ultérieur, par exemple un indice de rendement. À titre d'exemple, l'on mentionne fréquemment que le *Strong Vocational Interest Blank* (SVIB) constitue un bon prédicteur de la stabilité occupationnelle au sens où les individus qui obtiennent une cote élevée sur une échelle occupationnelle, ont tendance à conserver dans le futur l'identité occupationnelle que le test avait antérieurement mise en relief. Si l'on essaie d'appliquer ce troisième aspect de la validité au domaine de la satisfaction au travail, l'on est confronté à un problème de taille. L'état actuel de la recherche ne permet pas d'affirmer qu'un instrument de satisfaction au travail constitue un bon prédicteur relativement au critère du rendement en emploi<sup>67</sup>. Il y aurait peut-être lieu cependant de procéder à des études de validité prédictive de l'instrument de satisfaction au travail en utilisant des critères comme le taux d'absentéisme ou le taux de roulement du personnel.

---

<sup>67</sup> V. LAROCHE et F. DELORME, *op. cit.*

La validité conceptuelle est un concept plus difficile à cerner en raison de sa nature plus théorique. Il s'agit dans ce cas de démontrer que l'instrument de mesure valide ou confirme la théorie qui lui est sous-jacente. Parmi les techniques les plus courantes d'établissement de ce genre de validité, l'analyse factorielle des données et le calcul de corrélations inter-tests semblent les plus appropriées. L'analyse factorielle des données ou l'analyse d'une matrice de données permet de dégager et de cerner de façon plus précise les interrelations des variables mises en jeu par la dimension ou le trait mesuré tandis que la seconde stratégie consiste à corrélérer les résultats à l'instrument avec ceux obtenus par un autre test déjà prouvé valide. À cause de la rareté des instruments de mesure de la satisfaction au travail adaptés au milieu québécois, il y aurait lieu de développer, parallèlement au questionnaire de satisfaction au travail, un second questionnaire qui permettrait une validation du premier. Un questionnaire d'importance, de nature similaire au *Minnesota Importance Questionnaire* (MIQ) s'avérerait, dans cette optique, approprié parce qu'il permettrait de vérifier le substrat théorique qui appuie la définition conceptuelle déjà proposée de la satisfaction au travail<sup>68</sup>. Si la satisfaction au travail est conçue comme une résultante de l'interaction besoins humains - incitations de l'emploi, les répondants au questionnaire de satisfaction au travail devraient forcément faire référence aux besoins humains éprouvés, c'est-à-dire à leur importance respective. À partir des résultats obtenus au moyen d'un questionnaire d'importance, l'on serait à même de confronter la prise de position théorique sous-jacente au questionnaire de satisfaction au travail.

## CONCLUSION

Le présent article traite des problèmes associés à la mesure de la satisfaction au travail. Plus spécifiquement, les auteurs visent à proposer un devis pouvant faciliter l'élaboration d'un instrument de mesure de ce phénomène. Dans cette perspective, les personnes intéressées à construire un tel questionnaire auraient avantage à tenir compte des quelques considérations qui suivent.

1. Tel que souligné dans cet article, la définition opérationnelle de la satisfaction au travail doit respecter le plus l'option théorique choisie. Une telle option théorique a déjà été posée par les auteurs, qui perçoivent la satisfaction au travail comme « une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante

---

<sup>68</sup> V. LAROCHE et F. DELORME, *ibid.*

tante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi »<sup>69</sup>.

La définition opérationnelle qui semble le mieux illustrer cette conception de la satisfaction au travail est celle représentée par l'équation 3 :  $SG = (\text{aimerait} - \text{présentement})$ .

Cette définition, qui tient compte du continuum insatisfaction - satisfaction, apparaît comme la différence ou la distance qui s'établit entre ce qu'un individu souhaite ou espère (futur) avoir et ce qu'il a actuellement. La satisfaction devient ainsi le résultat de la gratification (présente) d'un besoin né antérieurement, tandis que l'insatisfaction est le résultat d'un besoin également antérieur mais non encore gratifié tel que l'individu le souhaiterait. Dans cette perspective, le processus mental sous-jacent à cette équation permet de définir différents points sur le continuum insatisfaction - satisfaction de la façon suivante :

- PAS DU TOUT SATISFAIT(E) : c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas du tout ce que j'aimerais qu'il soit.
- PEU SATISFAIT(E) : c.-à-d. cet aspect de mon emploi n'est pas tout à fait ce que j'aimerais qu'il soit.
- SATISFAIT(E) : c.-à-d. cet aspect de mon emploi est ce que j'espérais qu'il soit.
- TRÈS SATISFAIT(E) : c.-à-d. cet aspect de mon emploi est mieux que ce que j'espérais qu'il soit.
- EXTRÊMEMENT SATISFAIT(E) : c.-à-d. cet aspect de mon emploi est beaucoup mieux que ce que j'espérais qu'il soit.

2. Un instrument de mesure de la satisfaction au travail devrait permettre d'une part, d'évaluer globalement le phénomène, et d'autre part, d'évaluer la satisfaction relative aux différents éléments du travail.

<sup>69</sup> V. LAROUCHE et F. DELORME, *ibid.*

3. Un instrument de mesure de la satisfaction au travail devrait inclure les principaux aspects du travail considérés comme les facteurs importants dans la mesure de ce phénomène. Ces facteurs de satisfaction au travail sont :
- a) un facteur général
  - b) un facteur intrinsèque
  - c) un facteur extrinsèque
  - d) les conditions de travail
  - e) la reconnaissance
  - f) les collègues de travail
  - g) la supervision
  - h) l'autonomie
  - i) la réalisation de soi.
4. Compte tenu de ces avantages et désavantages, le questionnaire, bâti à partir des échelles graduées du type Likert semble le plus approprié.

Exemple : Dans mon emploi actuel, voici ce que je pense de :

Le salaire que je reçois pour le travail que je fais :

Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait
1	2	3	4	5

5. Un instrument de mesure de la satisfaction au travail devrait être doublé d'un questionnaire d'importance. Ce questionnaire permettrait de déceler les incitations de l'emploi qui touchent les besoins les plus prépondérants chez l'individu et ainsi nuancer l'analyse du niveau de satisfaction au travail des répondants.
6. Le calcul de la fidélité d'un instrument de satisfaction au travail devrait tenir compte, d'une part, de l'homogénéité des questions et, d'autre part, de la stabilité du questionnaire.

L'homogénéité des items, dans le cas d'un questionnaire de satisfaction au travail, implique que les questions, sensées mesurer le degré de satisfaction sur une même facette du travail, possèdent une équivalence de contenu. Pour ce faire, l'utilisation de « juges » peut s'avérer extrêmement utile. Également, le calcul de la consistance interne des réponses par la méthode de la bissection ou pair-impair, est fortement recommandé.



Le calcul de la stabilité d'un questionnaire de satisfaction au travail s'avère également impératif. Dans cette perspective, il semble approprié d'obtenir des coefficients de stabilité du questionnaire, dans le temps, en administrant à deux reprises, le même test aux mêmes individus. Cependant, étant donné la nature du questionnaire, l'intervalle de temps approprié ne devrait pas dépasser trois mois, et les répondants, lors de la seconde passation, devraient occuper les mêmes postes de travail que lors de la première administration.

7. La validité d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail devrait être calculée selon différentes approches, telles que validité de contenu, validité concomitante et validité conceptuelle.

### BIBLIOGRAPHIE

- ALDERFER, C.P. « An empirical test of a new theory of human needs ». *Organizational Behavior and Human Performance*. New York, NY, Vol. 4, No. 2, 1969. pp. 142-175.
- American Psychological Association. « Technical recommendations for psychological tests and diagnostic techniques. » *Psychological Bulletin*. Washington, D.C., Vol. 51, No. 2, 1954. pp. 13-28.
- ANASTASI, A. *Psychological testing* (troisième édition). New York, Macmillan, 1968, 665 pp.
- BAEHR, M.E. « A reply to R.J. Wherry concerning an orthogonal re-rotation of the Baehr and Ash studies of the SRA Employee Inventory. » *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 9, No. 1, 1956. pp. 81-92.
- BAEHR, M.E. et R. RINCK. « The definition and measurement of employee morale. » *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, NY, Vol. 3, No. 2, 1958. pp. 157-184.
- BLOOD, M.R. « The validity of importance. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 55, No. 5, 1971. pp. 487-488.
- BRAYFIELD, A.H. et H.F. ROTHE. « An index of job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 35, No. 5, 1951. pp. 307-311.
- CAMPBELL, D.I. et D.W. FISKE. « Convergent and discriminant validation by the multitrait - multimethod matrix. » *Psychological Bulletin*. Washington, D.C., Vol. 56, No. 2, 1959. pp. 81-105.
- CRITES, J.O. *Vocational psychology*. New York, McGraw-Hill, 1969, 704 pp.
- DABAS, Z.S. « The dimensions of morale : An item factorization of the SRA employee inventory. » *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 11, No. 2, 1958. pp. 217-234.
- DAWIS, R.V., G.W. ENGLAND, et L.H. LOFQUIST. « A theory of work adjustment. » *Bulletin* 38. (Industrial Relations Center, University of Minnesota.) Minneapolis, University of Minnesota Press, 1964, 15 pp.
- DAWIS, R.V. et W. WEITZEL. « The measurement of employee attitudes. » (texte mimeographié), Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971, 22 pp.
- DEBATY, P. *La mesure des attitudes*. Paris, Presses Universitaires de France, 1967, 210 pp.
- DUNNETTE, M.D. *Recrutement et affectation du personnel*. Paris, Éditions Hommes et Techniques, 1969, 219 pp.
- EVANS, C.E. et U.N. LASEAU. « My job contest. » *Personnel Psychology Monograph*. Washington, D.C., Vol. 1, No. 2, 1950. pp. 20-21.
- EVANS, M.G. « Conceptual and operational problems in the measurement of various aspects of job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 53, No. 1, 1969. pp. 93-101.
- EWEN, R.B. « Weighting components of job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 51, No. 1, 1967. pp. 68-73.

- FOURNET, G.P., M.K. DISTEFANO, et M.W. PRYER. « Job satisfaction : issues and problems. » *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 19, No. 2, 1966. pp. 165-185.
- GLENNON, J.R., et al. « A new dimension in measuring morale. » *Harvard Business Review*. Boston, Mass., Vol. 38, No. 1, 1960. pp. 106-107.
- GREEN, B.F. « Attitude measurement, » in D.N. JACKSON et S. MESSICK (éditeurs). *Problems in human assessment*. New York, McGraw-Hill, 1967. pp. 725-736.
- GROVE, B.A. et W.A. KERR. « Specific evidence on origin of halo effect in measurement of employee morale. » *Journal of Social Psychology*. Provincetown, Mass., Vol. 34, Seconde moitié, 1951. pp. 165-170.
- HARRISON, R. « Cumulative communality cluster analysis of workers' job attitudes. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 45, No. 2, 1961. pp. 123-135.
- HERZBERG, F., B. MAUSNER, et B. SNYDERMAN. *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959, 157 pp.
- HOPPOCK, R. *Job satisfaction*. New York, Harper, 1935, 167 pp.
- HOYT, C. « Test reliability obtained by analysis of variance. » *Psychometrika*. Richmond, Va, Vol. 6, No. 3, 1941. pp. 153-160.
- JACKSON, D.N. et S. MESSICK (éditeurs). *Problems in human assessment*. New York, McGraw-Hill, 1967, 873 pp.
- JOHNSON, G.H. « An instrument for the measurement of job satisfaction. » *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 8, No. 1, 1955. pp. 27-37.
- JURGENSEN, C.E. « Selected factors which influence job preference. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 31, No. 6, 1947. pp. 559-561.
- KERR, W.A. « On validity and reliability of the job satisfaction Tear Ballot. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 32, No. 3, 1948. pp. 275-281.
- KUHLER, R.G. « Needs, perceived need satisfaction opportunities, and satisfaction with occupation. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 47, No. 1, 1963. pp. 56-64.
- LAROUCHE, V. et F. DELORME. « Satisfaction au travail : reformulation théorique. » *Relations Industrielles*. Université Laval, Québec, Vol. 27, No. 4, 1972, pp. 567-603.
- LOCKE, E.A. « What is job satisfaction. » *Organizational Behavior and Human Performance*. New York, NY, Vol. 4, No. 4, 1969. pp. 309-336.
- LOCKE, E.A., et al. « Convergent and discriminant validity for areas and methods of rating job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 48, No. 5, 1964. pp. 313-319.
- LOFQUIST, H.L. et R.V. DAWIS. *Adjustment to work : a psychological view of man's problems in a work-oriented society*. New York, Appleton-Century-Crofts, 1969, 189 pp.
- MOBLEY, W.H. et E.A. LOCKE. « The relationship of value importance to satisfaction. » *Organizational Behavior and Human Performance*. New York, NY, Vol. 5, No. 5, 1970. pp. 463-483.
- MORSE, N. *Satisfaction in the white-collar job*. Ann Arbor, Survey Research Center, University of Michigan, 1953, 235 pp.
- PELZ, D.C. et F.M. ANDREWS. *Scientists in organizations : productive climates for research and development*. New York, Wiley, 1966, 318 pp.
- PORTER, L.W. « A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. » *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 45, No. 1, 1961. pp. 1-10.
- ROSEN, R.A.H. et H. ROSEN. « A suggested modification in job satisfaction surveys. » *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 8, No. 3, 1955. pp. 303-314.
- ROSS, I.C. et A. ZANDER. « Need satisfactions and employee turnover. » *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 10, No. 3, 1957. pp. 327-338.
- SCHWAB, D.P. et L.L. CUMMINGS. « Theories of performance and satisfaction : a review. » *Industrial Relations*. Berkeley, Cal., Vol. 9, No. 4, 1970. pp. 408-430.
- SCOTT, T.B., et al. « A definition of work adjustment. » *Bulletin* 30. (Industrial Relations Center, University of Minnesota.) Minneapolis. University of Minnesota Press, 1960, 75 pp.
- SMITH, P.C., L.M. KENDALL, et C.L. HULIN. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, Rand McNally and Co, 1969, 186 pp.

- THORNDIKE, R.L. «Reliability,» in D.N. JACKSON et S. MESSICK (éditeurs). *Problems in human assessment*. New York, McGraw-Hill, 1967. pp. 217-240.
- TWERY, R., J. SCHMID, et C. WRIGLEY. «Some factors in job satisfaction : A comparison of three methods of analysis.» *Educational and Psychological Measurements*. Richmond, Va, Vol. 18, No. 1, 1958. pp. 189-202.
- VROOM, V.H. *Work and motivation*. New York, Wiley, 1964, 331 pp.
- WANOUS, J.P. et E.E. LAWLER III «Measurement and meaning of job satisfaction.» *Journal of Applied Psychology*. Washington, D.C., Vol. 56, No. 2, 1972. pp. 95-105.
- WEISS, D.J., et al. «Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.» *Bulletin* 45. (Industrial Relations Center, University of Minnesota.) Minneapolis, University of Minnesota Press, 1967, 120 pp.
- WHERRY, R.J. «Factor analysis of morale data : Reliability and validity.» *Personnel Psychology*. Richmond, Va, Vol. 11, No. 1, 1958. pp. 78-89.
- WORTHY, J.C. «Factors influencing employee's morale.» *Harvard Business Review*. Boston, Mass., Vol. 27, No. 1, 1950. pp. 61-73.

## JOB SATISFACTION : PROBLEMS LINKED TO ITS MEASURE

The present study was undertaken in order to point out some important guidelines to follow when measuring job satisfaction. To do so, the authors go through the following steps.

First, a critical analysis is carried out in order to determine the extent to which the five operational measures of job satisfaction, that have been reviewed, are, in fact, matching the authors' conceptual option of job satisfaction. The job satisfaction definition developed by the team of the Work Adjustment Project at the University of Minnesota is retained. Satisfaction then, is defined in need fulfillment terms as a «... correspondence between the reinforcer system of the work environment and the individual's needs». The Minnesota Satisfaction Questionnaire, based on this definition, requires the subject to respond in terms of the difference between what he would like to receive and what he does receive.

Second, a descriptive review of some of the job satisfaction questionnaires, currently used, is presented in order to know for what purpose these job satisfaction instrument measures were used and to disclose the most important job facets related to satisfaction such questionnaires should include. Nine factors of job satisfaction are retained : 1) general factor ; 2) intrinsic factor ; 3) extrinsic factor ; 4) working conditions ; 5) recognition ; 6) coworkers ; 7) supervision ; 8) autonomy and 9) self-actualization.

Third, some of the most important psychometric considerations searchers should take into account, in building that sort of questionnaire, are discussed. The most appropriate type of questions seem to be the Likert one. Reliability should be tested through homogeneity of the items, internal consistency of the items (split-halves or odd-even) and stability of the instrument. Validity, on the other hand, should be tested by more than one means, such as content validity, concurrent validity, and construct validity.