

Article

« Satisfaction au travail : reformulation théorique »

Viateur Larouche et François Delorme

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 27, n° 4, 1972, p. 567-602.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/028327ar>

DOI: 10.7202/028327ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

Satisfaction au travail

Reformulation théorique

Viateur Larouche
et
François Delorme

Dans cet article, les auteurs attribuent principalement la confusion qui gravite autour du thème de la satisfaction au travail à une carence manifeste au niveau du cadre conceptuel d'analyse. Ils proposent donc d'aborder la notion de satisfaction au travail par le biais d'une discussion approfondie de ses pôles principaux, c'est-à-dire les besoins humains et les incitations de l'emploi.

INTRODUCTION

Le thème de la satisfaction au travail¹ occupe, surtout depuis la dernière décennie, un rang assez privilégié au chapitre de la production scientifique. Les nombreux dépouillements d'études sur ce sujet² constituent une preuve irréfutable en ce sens. En dépit de cette popularité

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

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

¹ 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).

² Voir A.H. BRAYFIELD et W.H. CROCKETT, « Employee attitudes and employee performance », *Psychological Bulletin*, Vol. 52, No. 2, 1955, pp. 396-424 ; F. HERZBERG, *et al*, *Job attitudes : review of research and opinion*, 1957 ; T.B. SCOTT, *et al*, « A definition of work adjustment », *Bulletin* 30. (Industrial Relations Center, University of Minnesota), Minneapolis : University of Minnesota Press, 1960 et R. P. YUSUK, « The assessment of employee morale : a comparison of two measures », *Research Monograph* 99, (Bureau of business research, Ohio State University), Columbus, Ohio : Ohio State Press, 1961.

et de la tradition scientifique dont bénéficie maintenant le thème de la satisfaction au travail, il est étonnant de constater que la compréhension du phénomène même, la façon de le mesurer ainsi que bon nombre de résultats ne font pas encore l'unanimité parmi les théoriciens et chercheurs intéressés par ce sujet d'étude³. À titre d'exemple de la confusion qui règne à propos de la notion même de satisfaction au travail, l'on peut rappeler la controverse toujours actuelle autour de la théorie des deux facteurs développés par Herzberg⁴ ou encore le débat autour de la relation entre la satisfaction au travail et la productivité⁵.

On peut donc s'interroger à bon droit sur les raisons susceptibles d'expliquer cette situation. En premier lieu, notons l'absence d'un cadre conceptuel adéquat qui permettrait d'intégrer les principales variables reliées au concept de satisfaction au travail et faciliterait ainsi la naissance d'une définition extensive du phénomène⁶.

³ Voir G.P. FOURNET, M.K. DISTEFANO et M.W. PRYER, « Job satisfaction : issues and problems », *Personnel Psychology*, Vol. 19, No. 2, 1966, pp. 165-185 ; J.R. HINRICHS, « A replicated study of job satisfaction dimensions », *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 4, 1968, pp. 479-503 ; V. LAROCHE, « A multivariate investigation of biographical factors in job satisfaction », (Thèse de doctorat non publiée, Minneapolis : Graduate School, University of Minnesota, 1972) ; V.H. VROOM, *Work and Motivation*, 1964 et J.P. WANOUS et E.E. LAWLER III, « Measurement and meaning of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56, No. 2, 1972, pp. 95-105.

⁴ Voir R.J. HOUSE et L.A. WIGDOR, « Herzberg's dual-factor, theory of job satisfaction and motivation : a review of the evidence and a criticism », *Personnel Psychology*, Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 369-390 ; R.J. HOUSE et L.A. WIGDOR, « Reply to Winslow and Whitsett », *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 1, 1968, pp. 58-62 ; D.A. WHITSETT et E.K. WINSLOW, « An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory », *Personnel Psychology*, Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 391-415 ; E.K. WINSLOW et D.A. WHITSETT, « Dual-factor theory : a reply to House and Wigdor », *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 1, 1968, pp. 55-57 et M.D. DUNNETTE, J.P. CAMPBELL et M.D. HAKEL, « Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups ». *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 2, No. 1, 1967, pp. 143-174.

⁵ Voir B. CARROLL, « Job satisfaction — a review of the literature », *Key Issues* 3, (Industrial and Labor Relations Library, Cornell University), Ithaca : New York State School of Industrial and Labor Relations, 1969 ; Hinrichs, *op. cit.* ; M.J. KAVANAGH, A.C. MACKINNEY et L. WOLINS, « Satisfaction and morale of foremen as a function of middle manager's performance » *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 2, 1970, pp. 145-156 ; E.A. LOCKE, C. NORMAN et C. SKNERR, « Studies of the relationship between satisfaction goal-setting and performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 5, No. 2, 1970, pp. 135-138 et W.K. KIRCHNER, « Job attitude and performance », *Personnel Administration*, Vol. 30, No. 1, 1967, pp. 43-45.

En deuxième lieu, l'inconsistance des résultats obtenus⁷ au plan empirique est également liée à la variabilité des définitions adoptées pour cerner et mesurer la satisfaction au travail⁸. L'utilisation de termes alternatifs ou identiques pour désigner des concepts similaires ou différents sur le plan du contenu pose manifestement un problème de sémantique et ne rend la comparaison des résultats que plus difficile⁹.

Par voies de conséquence, cette variabilité des définitions a fait naître différentes façons de mesurer la satisfaction des travailleurs. Dans un article récent, Wanous et Lawler III¹⁰ dénombrent neuf définitions opérationnelles de la satisfaction au travail et concluent qu'il serait très aléatoire d'affirmer que ces diverses définitions permettent d'aborder la mesure du même « construit » hypothétique.

Finalement, l'utilisation de différentes méthodologies ne fait que rendre plus malaisé l'interprétation des résultats obtenus. Bien que les questionnaires de satisfaction au travail du type papier et crayon possèdent une certaine validité, et ce pour différents groupes de travailleurs¹¹, la marge d'erreur de ces instruments est liée à plusieurs considérations méthodologiques. La forme des questions, le format du questionnaire, le genre d'échelle d'évaluation présentée aux répondants, sont autant d'aspects que le chercheur se doit de considérer afin d'en évaluer les avantages et désavantages.

POURQUOI ÉTUDIER LA SATISFACTION AU TRAVAIL ?

L'étude de la satisfaction au travail intéresse et préoccupe à la fois psychologues industriels, sociologues, chercheurs, spécialistes en relations

⁶ Voir M.D. DUNNETTE et W.K. KIRCHNER, *Psychology applied to industry*, 1965 ; M.G. EVANS, « Conceptual and operational problems in the measurement of various aspects of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, No. 1, 1969, pp. 93-101 ; HINRICH, *op. cit.* ; LAROCHE, *op. cit.* ; E.A. LOCKE « What is job satisfaction », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No 4, 1969, pp. 309-336 ; D.P. SCHWAB et L.L. CUMMINGS, « Theories of performance and satisfaction : a review », *Industrial Relations*, Vol. 9, No. 4, 1970, pp. 408-430 et WANOUS et LAWLER III, *op. cit.*

⁷ C.L. HULIN et P.C. SMITH, « A linear model of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, No. 3, 1965, pp. 209-216.

⁸ P.C. SMITH, L.M. KENDALL et C.L. HULIN, *The measurement of satisfaction in work and retirement*, 1969.

⁹ On trouvera une excellente discussion de ce problème dans Bonnie Carroll, *Job Satisfaction, a review of literature*, New York : Industrial and Labor Relations Library, Cornell University, 1969, pp. 2-3.

¹⁰ Wanous et Lawler III, *op. cit.*

¹¹ Larouche, *op. cit.*

industrielles, etc. En ce qui concerne le spécialiste en relations industrielles, il ne peut que bénéficier d'une connaissance approfondie d'un tel phénomène. En regard de la sélection du personnel, la connaissance des facteurs de satisfaction propres à certains groupes occupationnels peut lui permettre de procéder à un pairage beaucoup plus précis entre les postes à combler et les candidats qui postulent ces postes. Dans cette perspective, une étude différentielle des critères de satisfaction au travail basée sur la détermination occupationnelle permettrait d'obtenir des résultats plus certains dans le domaine de la sélection. À titre d'exemple, les travaux de Porter¹² tendent à montrer que le personnel de gérance au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation éprouve plus de satisfaction quand la situation de travail comble ses besoins d'autonomie et de réalisation de soi.

Outre l'élément prédictif dans le processus d'embauche, une compréhension des facettes mises en jeu par le concept de satisfaction au travail permettrait de situer des points de repère dans le déroulement des plans de carrière des individus. Une politique cohérente d'administration du personnel nécessiterait un examen des incitations propres aux emplois et une adaptation de ces incitations, qu'il s'agisse de salaires, de bénéfices-marginaux, de promotions, de situations particulières de travail, aux besoins des travailleurs. L'élaboration d'un tel programme permettrait vraisemblablement d'aboutir à une meilleure adaptation du personnel à son contexte de travail. Cette perspective d'adaptation des travailleurs à leur emploi rejoint l'un des objectifs fondamentaux du modèle théorique développé par Lofquist et Dawis¹³.

La compréhension des composantes de la satisfaction au travail revêt également de l'importance du point de vue des relations de travail. Les sujets de discussion qui prennent la vedette au cours des négociations collectives gravitent souvent autour de facteurs susceptibles d'influencer la satisfaction et les attitudes des travailleurs. Qu'il s'agisse de discuter de salaires, de bénéfices-marginaux, de politiques de promotion, de sécu-

¹² L.W. PORTER, « A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, No. 1, 1961, pp. 1-10 ; L.W. PORTER, « Job attitudes in management : I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, No 6, 1962, pp. 375-384 et L.W. PORTER, « Job attitudes in management ; II. Perceived importance of need as a function of job level », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 47, No. 2, 1963, pp. 141-148.

¹³ H.L. LOFQUIST et R.V. DAWIS, *Adjustment to work : a psychological view of man's problems in a work-oriented society*, 1969.

rité d'emploi ou de cogestion, les parties attribuent beaucoup d'importance à l'ensemble de ces thèmes parce qu'elles les considèrent comme les leviers de la satisfaction au travail et de l'intégration au sein de l'organisation¹⁴.

Dans cette même ligne d'idées, l'étude de la satisfaction au travail peut servir à valider ou à infirmer certains postulats sur lesquels s'appuient bon nombre de politiques en matière d'administration du personnel¹⁵. À titre d'exemple, il est courant de croire et de postuler que l'employé satisfait produit davantage que l'employé insatisfait. Or, de nombreuses études ont démontré qu'on ne peut déduire de corrélation positive entre ces deux variables¹⁶. Si tel est le cas, on ne peut prétendre utiliser une mesure de productivité des travailleurs comme indice de satisfaction au travail et inversement, car l'on omet de considérer une variable intermédiaire clé, soit la motivation du travailleur¹⁷.

Une autre raison qui a incité les auteurs à étudier le phénomène de la satisfaction au travail est que ce thème rejoint l'une des préoccupations des chercheurs et que le foisonnement des approches utilisées pour cerner le phénomène est en partie responsable de l'état très fragmentaire des résultats sur lesquels l'on pourrait tabler pour proposer certaines lignes directrices. Sous cet aspect, la situation présente de la recherche sur la satisfaction au travail se révèle assez stimulante, étant donné qu'elle laisse place à l'innovation.

Finalement, à ces motifs d'ordre académique et professionnel, s'ajoute une incitation plus pragmatique en ce sens que la recherche québécoise dans le domaine de la satisfaction au travail est quasi-inexistante. Le présent article constitue le premier jalon d'un projet à long terme¹⁸, et, à ce titre, il se veut un effort de clarification et d'articulation des concepts qui gravitent autour de la notion même de satisfaction au travail. Pour pallier à une carence notée antérieurement, le but de la présente synthèse consiste à situer la notion de satisfaction au travail à l'intérieur d'un cadre de référence conceptuel.

¹⁴ SMITH, KENDALL et HULIN, *op. cit.*

¹⁵ LAROCHE, *op. cit.*

¹⁶ Voir BRAYFIELD et CROCKETT, *op. cit.*; DUNNETTE et KIRCHNER, *op. cit.*; P.C. SMITH et C.J. CRANNY, « Psychology of men at work ». *Annual Review of Psychology*, Vol. 19, 1968, pp. 467-496; SMITH, KENDALL et HULIN, *op. cit.*; E.K. STRONG, « Satisfaction and interests », *American Psychologist*, Vol. 13, No. 8, 1958, pp. 449-456 et VROOM, *op. cit.*

¹⁷ SMITH et CRANNY, *op. cit.*

¹⁸ C'est le premier d'une série d'articles qui seront publiés subséquentement.

Dans le cas présent, la perspective adoptée est à saveur nettement psychologique parce que l'unité d'analyse repose sur l'individu en tant que travailleur. De façon plus précise, l'approche retenue pour élaborer le modèle conceptuel opérant peut être qualifiée d'organismique au sens où l'individu est conçu comme une entité à la fois biologique et psychologique qui cherche à se réaliser au contact de divers environnements¹⁹. Cette approche repose sur l'idée que le travailleur cherche à satisfaire une gamme de besoins humains par le biais de la situation de travail. Le choix de cette optique met en veilleuse, sans pour autant nier leur existence, l'approche sociologique où le groupe devient l'unité d'analyse²⁰ et l'approche organisationnelle où l'individu et le groupe de travail sont considérés comme le centre d'un processus d'échange entre les demandes organisationnelles et les bénéfices équitables reçus²¹. Par ricochet, le concept de climat moral, tel qu'analysé et défini par Guion²², ne sera pas retenu parce qu'il renvoie à des attitudes de groupe plutôt qu'à des perceptions individuelles.

À cette fin, la première partie du travail présente un modèle initial d'analyse de la satisfaction au travail. Les deuxième et troisième parties de l'étude sont consacrées à une analyse systématique des principaux pôles du modèle proposé, nommément les besoins humains et les incitations que l'emploi retourne au travailleur. Enfin, dans un dernier temps, l'on proposera un raffinement du modèle initial et l'on tentera d'en expliquer le fonctionnement pour déboucher sur une définition extensive de la satisfaction au travail.

CADRE CONCEPTUEL INITIAL

La majorité des recherches empiriques qui portent sur la satisfaction au travail perpétuent un paradoxe conceptuel sérieux. Plusieurs auteurs notent pertinemment une sérieuse déficience au niveau de la formulation d'une définition générale de la satisfaction au travail. Cependant, rares

¹⁹ On trouvera une explication détaillée du courant de pensée organismique en consultant les auteurs suivants : K. GOLDSTEIN, *The organism*, 1939 ; A. MASLOW, *Motivation and personality*, 1954 et C. ROGERS, *Le développement de la personne*, 1966.

²⁰ Voir G.C. HOMANS, *Social behavior: its elementary forms*, 1961 et A. ZALEZNIK, C.R. CHRISTENSEN et F.J. ROETHLISBERGER, *The motivation, productivity and satisfaction of workers: a prediction study*, 1958.

²¹ Voir C.I. BARNARD, *The functions of the executive*, 1938 et J.G. MARCH et H.A. SIMON, *Organizations*, 1958.

²² R.M. GUION, « Industrial morale (a symposium) 1. The problem of terminology », *Personnel Psychology*, Vol. 11, No. 1, 1958, pp. 59-64.

sont ceux qui essaient de combler cette insuffisance. Au contraire, bon nombre préfèrent passer le plus rapidement possible à l'opérationnalisation de leur propre « construit » théorique. Or, la définition théorique adoptée véhicule une conception implicite de la satisfaction au travail qui affecte directement la méthodologie utilisée pour fins de mesure du phénomène²³.

En guise d'illustration de la variabilité des définitions courantes de la satisfaction au travail, il convient ici d'en relever quelques-unes qui semblent les plus significatives de ce point de vue. Beer définit la satisfaction au travail comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail »²⁴. Cette définition ne renseigne guère sur la nature de la satisfaction au travail car elle renvoie au concept d'attitude dont le sens n'est pas précisé. En s'appuyant sur les orientations théoriques formulées par Herzberg²⁵, Maslow²⁶ et Vroom²⁷, Ivancevich et Donnelly²⁸ proposent également une définition descriptive. Selon eux, la satisfaction au travail est « une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent ». Lofquist et Dawis²⁹, auteurs de la théorie de l'adaptation au travail, font usage d'une définition qui bénéficie d'un cadre théorique bien étayé. Ils conçoivent la satisfaction au travail comme fonction de la correspondance entre le système d'incitations propre à la situation de travail et les besoins de l'individu. Smith, Kendall et Hulin³⁰ prennent eux aussi position et s'entendent pour définir la satisfaction au travail comme l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi. Cette définition se rapproche sensiblement de celle proposée par Ivancevich et Donnelly en ce qu'elle demeure descriptive mais elle s'en éloigne en ce qu'elle tient compte des diverses facettes de l'emploi et qu'elle ne présente pas de connotation positive ou négative. À l'opposé des auteurs qui s'en tiennent à des défi-

²³ VOIR EVANS, *op. cit.* et WANOUS et LAWLER III, *op. cit.*

²⁴ M. BEER, « Organizational size and job satisfaction », *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 1, 1964, p. 34.

²⁵ F. HERZBERG, B. MAUSNER et B. SNYDERMAN, *The motivation to work*, 1959.

²⁶ A.H. MASLOW, *Motivation and personality*, 1954.

²⁷ VROOM, *op. cit.*

²⁸ J.M. IVANCEVICH et J.M. DONNELLY, « Job satisfaction research : a manageable guide for practitioners », *Personnel Journal*, Vol. 47, No. 3, 1968, p. 172.

²⁹ LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.*, p. 53.

³⁰ SMITH, KENDALL et HULIN, *op. cit.*, p. 6.

nitions purement descriptives, Vroom³¹ propose un modèle conceptuel de la motivation qui intègre les notions opérationnelles de valence et de propensité. La satisfaction au travail se définit alors comme l'orientation affective du travailleur en regard des rôles de travail qu'il occupe présentement.

Que retenir de cette mosaïque plutôt hétéroclite de définitions ? D'un côté, les définitions descriptives³² renvoient à des sentiments ou à des impressions mais n'expliquent en rien l'origine de ces sentiments ni comment ils peuvent être prédictibles. D'un autre côté, les définitions qui prennent appui sur un modèle théorique³³ restent difficiles à comparer en raison de leurs présupposés distincts. Au lieu de tenter d'extraire un dénominateur commun à ces multiples définitions et de proposer, au terme de cet exercice sémantique, une définition de la satisfaction au travail, il nous a semblé plus approprié de soumettre un cadre d'analyse de ce phénomène qui soit compatible avec l'approche organismique, c'est-à-dire centré sur l'individu comme unité d'analyse.

Le graphique I illustre de façon schématique les principaux éléments du cadre conceptuel initial utilisé dans la présente analyse. La présentation de cette première esquisse répond à deux objectifs immédiats : clarifier les liens qui unissent les notions constitutives du modèle et localiser la satisfaction au travail à l'intérieur d'un ensemble de variables propres au contexte du travail. Cette première esquisse est tirée en grande partie de la théorie de l'adaptation au travail³⁴, théorie qui adopte une perspective axée sur l'individu et appuyée sur de nombreuses recherches. L'on a cependant cru bon d'y ajouter certains éléments, notamment les termes de stimulus et de motivation, afin d'explicitier les relations qui sous-tendent les pôles principaux du modèle.

³¹ VROOM, *op. cit.*, p. 99.

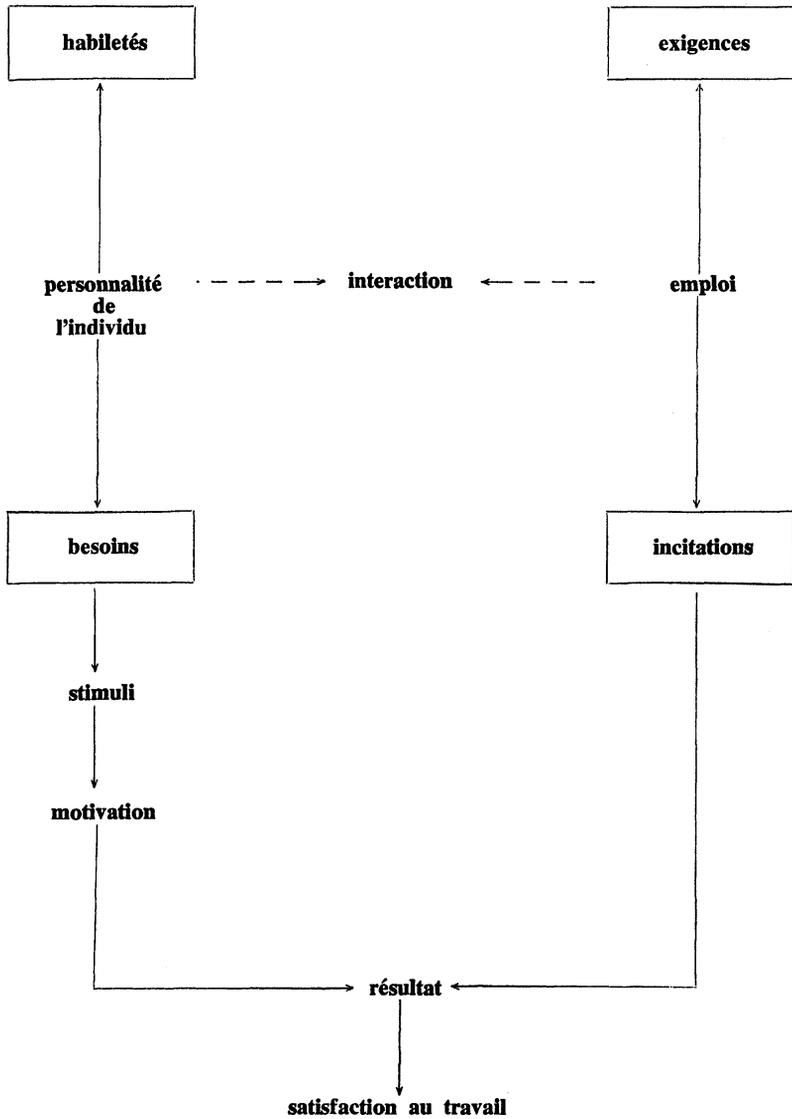
³² BEER, *op. cit.* ; IVANCEVICH et DONNELLY, *op. cit.* et SMITH, KENDALL et HULIN, *op. cit.*

³³ LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.* et VROOM, *op. cit.*

³⁴ Voir 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.V. DAWIS, L.H. LOFQUIST et D.J. WEISS, « A theory of work adjustment : a revision », *Bulletin* 47, (Industrial Relations Center, University of Minnesota), Minneapolis : University of Minnesota Press, 1968 ; LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.* ; SCOTT *et al.*, *op. cit.* et D.J. WEISS *et al.*, « Instrumentation for the theory of work adjustment », *Bulletin* 44, (Industrial Relations Center, University of Minnesota), Minneapolis : University of Minnesota Press, 1966.

GRAPHIQUE I

CADRE CONCEPTUEL INITIAL



L'étude détaillée des termes présentés dans le schéma du graphique I ne prend son véritable sens que si l'individu est perçu comme un organisme évoluant au contact de divers environnements. Parmi ces environnements, le travail, tant à cause de sa fonction économique que de sa signification psycho-sociologique, occupe une place importante³⁵. Comme le modèle, dont il est ici question, prend pour acquis que l'individu est déjà engagé dans une situation de travail rémunéré, l'interaction fondamentale qui appuie l'ensemble du schéma explicatif décrit la relation bi-univoque individu-emploi. Prenant ce postulat comme point de départ, l'on peut procéder à une analyse verticale de chacun des pôles du cadre conceptuel initial. La personnalité de l'individu ou son mode généralisé et stable de réponse face à différents stimuli³⁶ se compose de deux ensembles distincts, soit ses habiletés et ses besoins. Le terme habiletés désigne les « outils » dont se dote et se sert l'individu pour répondre de façon récurrente aux situations objectives et subjectives qui appellent une action de l'organisme. Ce concept d'habiletés englobe autant la mémoire, l'intelligence que les instruments perceptuels, étant donné que ces dimensions psychologiques peuvent toutes être mises en oeuvre pour exercer une action propre à satisfaire l'organisme. Le terme besoins désigne les états de déséquilibre et d'inconfort éprouvés par l'organisme par rapport à son milieu ambiant³⁷. Les besoins primaires ou physiologiques fournissent à l'individu un potentiel énergétique qui rend possible l'action, tandis que ses habiletés lui permettent de sélectionner une conduite capable de combler ces besoins³⁸.

L'on a eu longtemps recours au principe d'homéostasie pour expliquer la propension de l'organisme à poser des actions dans l'environnement. En vertu de ce principe, l'organisme chercherait toujours à poser des actes compensatoires pour rétablir l'état d'équilibre rompu par l'émergence d'un besoin³⁹. Sans entrer dans une discussion controversée, ce principe semble s'appliquer plus facilement aux besoins physiologiques, tels la faim, la soif et la sexualité, qu'aux besoins acquis par voie d'association affective. Ces besoins acquis ou secondaires incitent plutôt l'orga-

³⁵ Voir LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.* et H.L. WILENSKY, « Varieties of work experience », in H. BOROW (éditeur), *Man in a world at work*, 1964, pp. 125-154.

³⁶ Voir L.J. CRONBACH, *Essentials of psychological testing*, 1960 ; F.S. FREEMAN, *Theory and practice of psychological testing*, 1965 ; LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.* et J. NUTTIN, *La structure de la personnalité*, 1968.

³⁷ J.F. LE NY, *Le conditionnement*, 1961.

³⁸ C. ARGYRIS, *Personality and organization*, 1957.

³⁹ W.B. CANNON, *The wisdom of the body*, 1932.

nisme à une manifestation positive et dynamique qu'à une simple réduction de tension⁴⁰. L'on songe ici aux besoins culturels, tels le besoin de compétition, le besoin de réussite et de statut social qui trouvent leur écho dans l'environnement particulier du travail. Ainsi, le pôle individu du schéma conceptuel initial est caractérisé par les besoins et les habiletés qui se complètent, c'est-à-dire que les habiletés se développent proportionnellement aux besoins⁴¹ pour former un tout unifié et stable que l'on appelle la personnalité.

L'emploi, ou le second pôle de l'interaction fondamentale du présent modèle, s'élabore également suivant deux dimensions, à savoir les exigences et les incitations. Le concept d'exigences désigne l'ensemble des demandes comportementales et sociales que l'emploi occupé nécessite pour être rempli adéquatement aux yeux de l'employeur. L'on peut associer aux exigences d'un emploi, les prérequis scolaires et professionnels, de même que certaines qualités personnelles, telles la sociabilité, la capacité à diriger, etc. Le concept d'incitations désigne, dans le cadre d'un modèle axé sur le travail, l'ensemble des objets matériels (le salaire, les conditions de travail en général) et physiologiques (l'estime, les relations inter-personnelles, le statut, l'autonomie, etc...) que l'emploi occupé retourne à l'individu. Bref, les incitations peuvent servir à gratifier des besoins ressentis par le travailleur dans la mesure où ils agissent comme renforçateurs ou comme stimuli provoquant une augmentation (fréquence et/ou intensité) de réponse comportementale de la part du travailleur⁴². Les incitations peuvent également éliciter un besoin quelconque, à condition que le travailleur se trouve dans un état motivationnel approprié.

Après avoir précisé, verticalement, les pôles qui sous-tendent l'ensemble du schéma conceptuel de la figure 1, il faut maintenant considérer brièvement la séquence horizontale qui origine des besoins pour aboutir aux incitations de l'emploi. Les besoins de l'organisme fournissent le premier levier de l'explication du comportement étant donné qu'ils permettent à l'individu de disposer d'un potentiel énergétique⁴³. Ce potentiel d'énergie ne peut être activé de façon interne que si l'individu est stimulé, puis motivé à agir. La motivation correspond, de ce point de vue, à un état d'activation de l'organisme qui se traduit par la recherche active d'un objet

⁴⁰ N.L. MUNN, *Traité de psychologie*, 1970.

⁴¹ LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.*

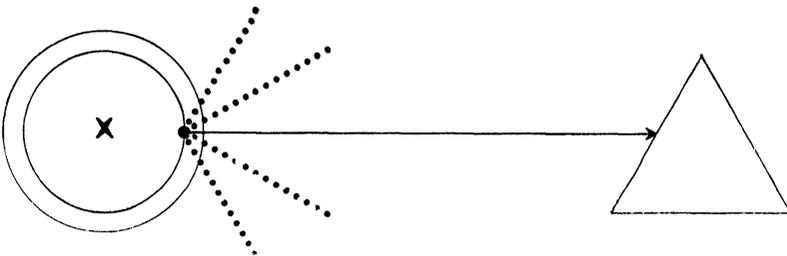
⁴² LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.*

⁴³ ARGYRIS, *op. cit.*

ou d'une situation capable de combler le besoin⁴⁴. Le terme motivation implique donc une activité exploratoire, rendue possible par un dynamisme énergétique interne (besoins). Cette recherche active ou cette activité exploratoire est provoquée et canalisée par un facteur spécifique (stimulus) qui guide le comportement vers l'obtention d'une fin précise⁴⁵. Un exemple simple peut servir à illustrer les liens qui unissent les notions de besoin, stimulus et motivation. Soit un individu X qui éprouve le besoin de manger ; ce besoin place l'organisme en déséquilibre par rapport à la situation antérieure. Ce déséquilibre est signalé à l'individu par des sensations internes de malaise qui servent ici de stimuli à cause du lien associatif appris qui unit le besoin et ces sensations désagréables. La liaison étroite et quasi-automatique entre le besoin et les stimuli déclenche un état d'activation de l'organisme (motivation). X cherche donc activement un moyen de satisfaire sa faim. Il utilise alors ses habiletés, par exemple se rappeler (mémoire) qu'il existe, à l'endroit Y, de la nourriture qui lui permettra de satisfaire sa faim. Ce n'est qu'une fois ce but atteint, (c'est-à-dire qu'il ne sera rassasié), qu'il sera en mesure d'évaluer le niveau de sa satisfaction. Graphiquement, on peut reproduire cet exemple de la manière illustrée au graphique 2. L'individu X est représenté par le cercle concentrique le plus petit. Le besoin de nourriture, c'est-à-dire le point noir, situé à la périphérie de ce premier cercle symbolise les sensations de malaise illustrées par le second cercle concentrique. Ces dernières servent de stimuli associés à la faim. Les lignes brisées qui balaient une portion de surface indiquent l'état motivationnel et de recherche d'un moyen propre à combler la faim ressentie. Enfin, le triangle et la

GRAPHIQUE II

MOTIVATION ET BESOINS



⁴⁴ Voir J.M. BROWN, F.K. BERRIEN et D.L. RUSSELL, *Applied psychology*, 1966 et DUNNETTE et KIRCHNER, *op. cit.*

⁴⁵ MUNN, *op. cit.*

ligne pleine qu'il lui est tangente, représentent la nourriture et le moyen pris pour apaiser la faim.

À la suite de cet exemple, il semble opportun de mettre en cause le fonctionnement de la séquence décrite antérieurement lorsqu'elle est appliquée au travailleur. Dans un premier temps, l'individu éprouve des besoins variés qui déclenchent chez lui une recherche active de moyens propres à combler ses besoins. Le travail constitue, de ce point de vue, une voie privilégiée de satisfaction des besoins primaires et secondaires étant donné la valeur sociale qu'il véhicule en contexte nord-américain. C'est à l'intérieur de ce réseau que le concept de satisfaction au travail prend son sens véritable. Le travailleur entend combler une série de besoins par le biais de l'emploi qu'il occupe. Ce même emploi lui procure des incitations qui, dans la mesure où ils gratifient les besoins ressentis, peuvent, par la suite, servir de renforçateurs à certains comportements en situation de travail⁴⁶. Dans cette perspective, la satisfaction au travail provient d'une évaluation subjective du travailleur relativement aux incitations fournies par son travail pour combler ses besoins. Le terme satisfaction au travail indique donc *une fin d'action*, une résultante issue de l'interaction besoins humains — incitations de l'emploi, alors que le terme motivation au travail implique *un début d'action*, une recherche active de la part de l'individu. Ces distinctions théoriques peuvent sembler oiseuses au premier abord mais il apparaît que la confusion des termes est à la source même de sérieuses polémiques dans le domaine de la recherche en situation industrielle. À titre d'exemple, Wolf⁴⁷ souligne que la théorie des deux facteurs d'Herzberg⁴⁸ a suscité de nombreuses controverses du fait que son auteur a utilisé motivation et satisfaction comme synonymes.

THÉORIE DES BESOINS : RÉTROSPECTIVE ET PERSPECTIVE

Le schéma du graphique 1 présente un cadre initial d'analyse à l'intérieur duquel le concept de satisfaction au travail s'élabore autour de deux pôles : c'est-à-dire *les besoins humains* et *les incitations de l'emploi*. L'objectif principal des deux sections suivantes consiste à expliciter chacun de ces pôles.

⁴⁶ LOFQUIST et DAWIS, *op. cit.*

⁴⁷ M.G. WOLF, « Need gratification theory : a theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 54, No. 1, 1970, pp. 87-94.

⁴⁸ HERZBERG, MAUSNER et SNYDERMAN, *op. cit.*

Pour expliquer le fonctionnement psychologique et les modes de comportement de l'individu à son travail, de nombreux psychologues et auteurs en organisation industrielle⁴⁹ font systématiquement référence au modèle théorique de Maslow⁵⁰ sur les besoins humains. La prépondérance actuelle de la théorie originale de Maslow⁵¹ mérite qu'on s'y arrête pour en extraire les idées fondamentales. S'appuyant sur le principe selon lequel les besoins humains constituent les ressorts du comportement de l'homme (motivation), Maslow soutient que les besoins humains sont séquenciés suivant un ordre hiérarchique d'apparition.

Les besoins physiologiques occupent le pallier inférieur de la hiérarchie ; ils comprennent les besoins de manger, de boire, de dormir et d'exercer des activités sexuelles. En situation industrielle, l'on songe surtout aux conditions physiques d'exercice de la tâche, telles la chaleur, le bruit, la position corporelle à adopter, etc... Subséquemment à cette première gamme de besoins, apparaissent les besoins de sécurité. Ces derniers recouvrent les situations où l'organisme est menacé dans son intégrité. En contexte de travail, ces besoins émergent sous la forme de protection contre la perte subite d'emploi, la mise à pied, la mise à la retraite, etc... Au troisième pallier de la hiérarchie, on retrouve les besoins sociaux qui comprennent surtout les besoins d'appartenance à des groupes primaires, les besoins d'association et d'interaction avec autrui. Un exemple qui illustre bien l'importance des besoins sociaux en situation industrielle est l'étude menée par Mayo⁵² à la compagnie Western Electric. Les besoins d'estime, tant de soi que des autres, se placent à un niveau plus élevé de la hiérarchie. Cette catégorie supérieure renvoie aux besoins qu'a toute personne, d'être reconnue à sa propre valeur par autrui et de se considérer positivement. L'on peut interpréter les désirs d'autonomie professionnelle et d'autogestion comme des manifestations de l'existence de cette catégorie de besoins en contexte de travail. Finalement,

⁴⁹ Voir J.P. HOGUE, *Les relations humaines dans l'entreprise*, 1971 ; S.G. HUNERYAGER et I.L. HECKMAN, *Human relations in management*, 1967 ; H.J. LEAVITT et L.R. PONDY (éditeurs), *Readings in managerial psychology*, 1964 ; P. Muller et P. SILBERER, *L'homme en situation industrielle*, 1968 ; W. VAN HOORICK, « Pourquoi et comment revoir l'organisation en partant de l'homme », *Synopsis*, Vol. 9, No. 108, 1967, pp. 37-48 et V.H. VROOM et E.L. DECI (éditeurs), *Management and motivation*, 1970.

⁵⁰ A.H. MASLOW, « A theory of human motivation », *Psychological Review*, Vol. 50, No. 3, 1943, pp. 370-396 et A.H. MASLOW, *Motivation and Personality*, 1954.

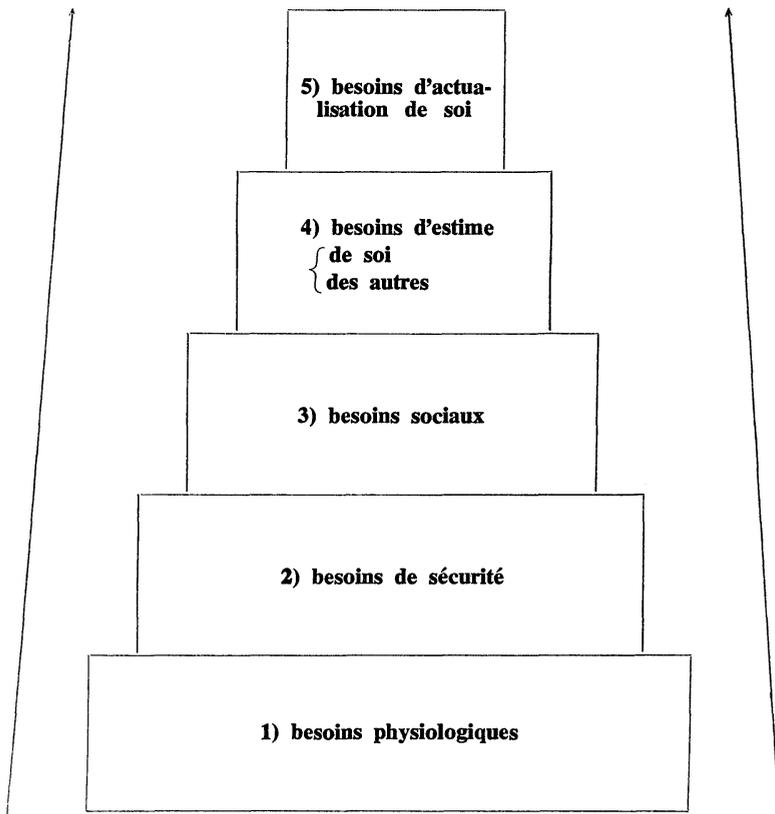
⁵¹ A moins d'indication contraire, l'étude de la théorie originale des besoins de Maslow réfère à A.H. Maslow, *Motivation and Personality*, 1954.

⁵² E. MAYO, *The human problems of industrial civilization*, 1933.

au sommet de la pyramide, le besoin d'actualisation de soi incite l'individu à réaliser de plus en plus son identité réelle, à déployer davantage ses potentialités ainsi que sa créativité. Point n'est besoin d'ajouter qu'il est rare que l'environnement du travail permette au travailleur de se réaliser pleinement.

Le premier apport de Maslow consiste donc à établir une liste hiérarchisée des besoins humains. Sur la base de cette liste, Maslow formule par la suite les éléments de la motivation humaine que l'on peut résumer en trois points principaux. En premier lieu, l'ensemble des besoins énu-

GRAPHIQUE III
HIÉRARCHIE DES BESOINS DE MASLOW



mérés précédemment se retrouvent tous, au moins de façon virtuelle, chez l'être humain. En second lieu, les besoins d'un niveau supérieur agissent dans la mesure où les besoins du pallier immédiatement inférieur ont été gratifiés. L'implication principale de ce second point réside dans le fait que la motivation est canalisée par la catégorie de besoins la plus prépondérante au moment étudié. En d'autres mots, l'organisme met tout en oeuvre pour satisfaire les besoins qui ne sont pas encore gratifiés pendant que les niveaux de besoins déjà satisfaits cessent de motiver l'individu. Finalement, Maslow postule que l'intensité d'un besoin donné décroît au fur et à mesure de sa gratification. Ces éléments moteurs d'une théorie de la motivation humaine valent pour toutes les catégories de besoins, à l'exception de la dernière, en ce sens que les besoins d'actualisation de soi demeurent aussi intenses en dépit des gratifications antérieures.

Cette théorie originale de Maslow a joué un rôle considérable dans l'étude des valeurs et des attitudes au travail. Par exemple, Porter⁵³ a développé un questionnaire de satisfaction des besoins dont le contenu s'inspire fortement des catégories élaborées par Maslow. Le « Porter Need Satisfaction Questionnaire », ou des versions adaptées, a souvent servi d'instrument de mesure dans diverses études⁵⁴. D'un autre côté, plusieurs chercheurs utilisent le cadre théorique de Maslow en guise de balise à l'interprétation de résultats empiriques obtenus⁵⁵.

⁵³ L.W. PORTER, « A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 45, No. 1, 1961, pp. 1-10 et L.W. PORTER, « Job attitudes in management : I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 46, No. 6, 1962, pp. 375-384.

⁵⁴ Voir A.C. BELLINGER, « A comparative analysis of need deprivation and need importance perceptions for three levels of hospital nursing personnel », *Dissertation Abstracts International*, Vol. 32, No. 1-B, 1971, pp. 602-603 ; R.G. LAZAR, « The relationship of perceived need fulfilment to occupational level in a research and development organization », *Dissertation Abstracts International*, Vol. 32, No 3-B, 1971, p. 1891 ; L.W. PORTER and V.F. MITCHELL, « Comparative study of need satisfactions in military and business hierarchies », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, No. 2, 1967, pp. 139-144 et R. PAYNE, « Factor analysis of a Maslow-type need satisfaction questionnaire », *Personnel Psychology*, Vol. 23, No. 2, 1970, pp. 251-268.

⁵⁵ Voir B. BLAI, « An occupational study of job satisfaction and need satisfaction, *The Journal of Experimental Education*, Vol. 32, No. 4, 1964, pp. 383-388 ; E. LYMAN, « Occupational differences in the value attached to work », *American Journal of Sociology*, Vol. 61, No. 2, 1955, pp. 138-144 et N. MORSE et R. WEISS, « The function and meaning of work and the job », *American Sociological Review*, Vol. 20, No. 2, 1955, pp. 191-198.

Le fréquent recours au modèle original de Maslow, fort peu contesté jusqu'en 1968, est sérieusement contrecarré depuis cette date. Si les recherches antérieures à 1968 ne mettaient pas en doute la validité du fonctionnement de la théorie de Maslow, la conjoncture actuelle ne permet pas de postuler cette validité interne. Les quelques tests empiriques dont on dispose à l'heure actuelle⁵⁶ ne permettent pas de confirmer le modèle explicatif de Maslow. S'il est vrai que la satisfaction des besoins inférieurs de la hiérarchie réduit leur importance et facilite l'émergence des besoins d'un pallier supérieur⁵⁷, l'on ne peut se prononcer avec certitude sur les relations qui s'établissent entre les niveaux des besoins intermédiaires de la hiérarchie. Doit-on pour autant rejeter la théorie de Maslow? Lawler III et Suttle⁵⁸ mentionnent à cet effet que les tests empiriques, dont il a été fait mention antérieurement, ne permettent pas de lever l'ambiguïté relative à cette question en raison de leurs limites particulières : la perspective temporelle trop courte, la constitution d'échantillons trop petits, l'emploi de corrélations statiques, etc. Pour plus de sûreté toutefois, le modèle original de Maslow, développé en 1954, devrait être mis en veilleuse et l'on devrait plutôt avoir recours aux versions subséquentes de sa théorie⁵⁹.

La théorie renouvelée de Maslow⁶⁰, que l'on oublie fréquemment, présente beaucoup moins d'embûches pour l'élaboration d'un schéma explicatif de la motivation humaine. Maslow⁶¹ introduit une nouvelle typologie des besoins humains. D'une part, il y a les besoins associés aux carences de l'organisme, qui poussent l'individu à combler des déficits organiques et psychologiques. D'autre part, il y a les besoins reliés à la croissance de l'organisme qui incitent l'individu à se réaliser pleinement.

⁵⁶ Voir C.P. ALDERFER, « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No. 2, 1969, pp. 142-175; R.A. GOODMAN, « On the operationality of the Maslow need hierarchy », *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 6, No. 1, 1968, pp. 51-57; D.T. HALL et K.E. NOUGAIM, « An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3, No. 1, 1968, pp. 12-35; E.E. LAWLER III et J.L. SUTTLE, « A causal correlational test of the need hierarchy concept », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, No. 2, 1972, pp. 265-287 et PAYNE, *op. cit.*

⁵⁷ LAWLER III et SUTTLE, *op. cit.*

⁵⁸ LAWLER III et SUTTLE, *op. cit.*

⁵⁹ A.H. MASLOW, *Toward a psychology of being*, 1968 et A.H. MASLOW, *Motivation and personality*, 1970.

⁶⁰ A.H. MASLOW, *Toward a psychology of being*, 1968 et A.H. MASLOW, *Motivation and personality*, 1970.

⁶¹ A.H. MASLOW, *Toward a psychology of being*, 1968.

Cette présentation différente d'une typologie des besoins humains est nettement plus conforme aux résultats des tests empiriques cités précédemment. Cependant, comment intégrer les catégories initiales de la théorie de Maslow (voir graphique 3) à cette nouvelle typologie à deux palliers⁶²? Les résultats empiriques montrent nettement que les besoins du pallier inférieur de toute hiérarchie doivent d'abord être comblés pour permettre l'émergence des besoins du pallier supérieur. Rien cependant ne permet de prédire que les besoins du pallier supérieur feront surface suivant un ordre pré-établi, ainsi que le soutenait Maslow⁶³. Il semble donc plus approprié de proposer un modèle plus souple de gradation des besoins humains. À la base de la pyramide, se situent les besoins de préservation de l'individu qui rassemblent les besoins physiologiques et les besoins de sécurité parce qu'ils tirent leur origine d'un substrat organique. Ces besoins de préservation doivent être suffisamment gratifiés pour que les besoins du pallier supérieur deviennent agissants. On ne peut se prononcer avec certitude sur l'ordre d'apparition ou la prépondérance des besoins rattachés à ce pallier supérieur, c'est-à-dire sur l'intensité relative des besoins d'appartenance, d'estime et d'actualisation de soi. Pour certains individus, les besoins d'actualisation de soi prennent le pas dès que les besoins de préservation ont été comblés tandis que pour d'autres personnes, les besoins sociaux ou d'estime obtiennent la prépondérance. Ce modèle plus souple tient compte des différences individuelles et, en évitant les généralisations abusives, il met en relief la nécessité pratique de considérer et de mesurer l'importance relative des besoins humains dans une étude de satisfaction au travail.

LE PÔLE DES INCITATIONS

Une analyse substantielle du pôle des incitations, tel qu'il apparaît au graphique I, se révèle un défi de taille puisqu'elle nécessite non seulement une mise en relation entre les domaines de l'apprentissage et de la motivation mais qu'il faut constamment référer au comportement de l'individu en tant que travailleur. Si la notion d'incitations ne se conçoit que dans une perspective d'analyse dynamique du comportement, le recours à une assise théorique solide se pose ici avec beaucoup d'acuité étant donné l'existence de nombreuses théories de l'apprentissage⁶⁵ et l'ambiguïté du concept de motivation.

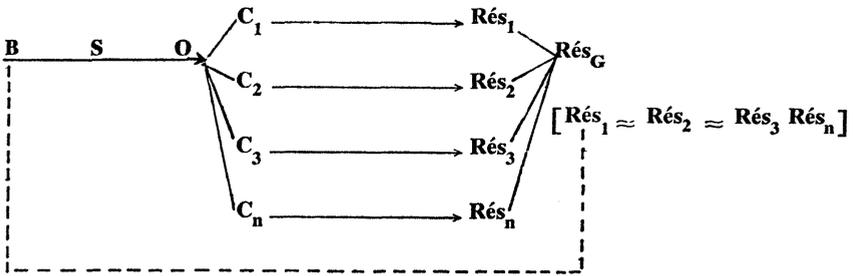
⁶² LAWLER III et SUTTLE, *op. cit.*

⁶³ A.H. MASLOW, *Motivation and personality*, 1954.

⁶⁵ Pour une synthèse succincte de ces diverses théories, voir VROOM, *op. cit.*, pp. 8-14.

Pour situer la notion d'incentifs à l'intérieur d'un cadre valable du comportement humain, l'on a choisi de recourir à un schéma explicatif qui rejette le mécanisme du modèle behavioriste $S \longrightarrow R$ (où S représente un stimulus interne ou externe et R une réponse ou un comportement attendu). Le modèle probabiliste choisi postule que l'individu est en constante interaction avec son environnement et qu'il peut utiliser son appareil cognitif pour ajuster sa conduite à diverses situations. Afin de faciliter la compréhension de l'exposé qui suit, le lecteur trouvera au graphique IV un résumé synthétique du modèle explicatif proposé.

GRAPHIQUE IV
MODÈLE PROBABILISTE DE COMPORTEMENT



- B:** besoin
- S:** stimulus interne
- O:** organisme humain
- C₁, C₂, C₃, C_n:** comportements ou actions possibles
- Rés₁, 2, 3, n:** résultats différentiels des diverses actions
- Rés_G:** résultat général

L'individu ressent des besoins qui lui sont signalés par des stimuli internes agissant sur l'organisme. Le stimulus déclenche chez l'individu un état d'activation ou de recherche active d'un moyen susceptible de combler le besoin éprouvé ; l'activité exploratoire, telle que définie antérieurement, forme la manifestation de la motivation de l'individu. Comme le modèle rejette le caractère déterministe ou mécaniste du comportement humain, l'individu se trouve en présence d'un éventail de réponses ou d'actions possibles (C₁, C₂, C₃ . . . C_n). Chaque alternative d'action est associée à un résultat quelconque, soit Rés₁, 2, 3 . . . n respectivement, dont la nature particulière constitue une approximation plus ou moins adéquate du résultat général recherché Rés_G, c'est-à-dire l'élimination

intégrale du besoin éprouvé [$Rés_1 \approx Rés_2 \approx Rés_3 \approx Rés_n$]. Le comportement sélectionné par un individu en vue d'atteindre un résultat oblige l'introduction de variables intermédiaires qui permettent d'expliquer l'adoption d'une action parmi les possibilités du faisceau soit C_1 , C_2 ou $C_3 \dots C_n$. À cette fin, le modèle de la figure IV intègre deux concepts opérationnels utilisés par Vroom⁶⁶. Le concept de valence indique la préférence affective éprouvée par l'individu relativement aux résultats des diverses actions. Cette orientation affective ou cette attirance différentielle est fonction, selon Vroom⁶⁷, de l'intensité de l'affect rattaché aux résultats des comportements possibles et du caractère instrumental de chacun des résultats pour satisfaire le besoin ressenti. Le second concept, celui de propensité ou d'attente (*expectancy*), est à saveur nettement plus cognitive. L'individu, en constante interaction avec son environnement, peut se servir de ses habiletés pour choisir différents modes d'action. Dans cette perspective, il évaluera subjectivement les probabilités associées à chacun des comportements C_1 , C_2 , $C_3 \dots C_n$ de produire le résultat qui véhicule la plus grande valence positive. De ce point de vue, le concept de propensité réfère à une évaluation subjective des probabilités d'atteinte du résultat le plus valorisé par le biais du comportement qui lui est rattaché. Il se peut que l'individu se sente davantage attiré par le $Rés_1$ mais qu'il n'adopte pas le comportement qui lui est propre, c'est-à-dire C_1 , vu les faibles probabilités pour C_1 de générer $Rés_1$. Il lui faudra donc envisager un résultat comportant une charge affective moins forte, $Rés_2$ par exemple, à la condition que le comportement C_2 ait de bonnes chances du produire $Rés_2$.

Un exemple simplifié peut aider à cerner l'ensemble du mécanisme précédemment décrit. Soit un individu « Y » qui éprouve un certain besoin « X » qui ne peut être comblé que par l'obtention d'une certaine somme d'argent, $Rés_G$. Considérons trois possibilités de comportement pouvant être envisagées, soit : voler, quêter ou travailler. L'ensemble des hypothèses qui alimentent l'exemple sont regroupées au graphique V.

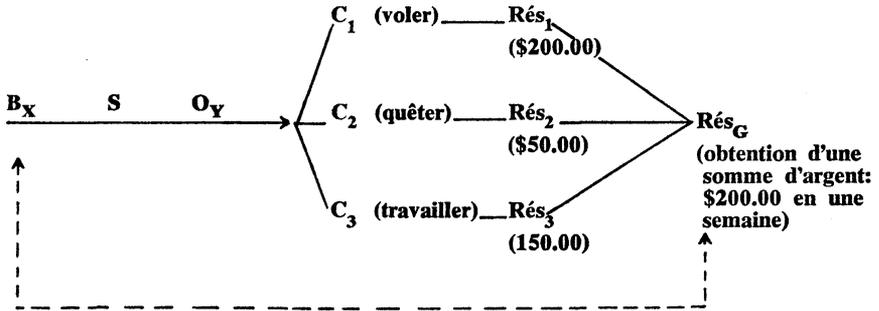
Y éprouve une valence affective très forte pour $Rés_1$ car c'est le résultat qui approxime le mieux le résultat général $Rés_G$; il rejette cependant le comportement corrélatif C_1 à cause de sa faible propensité. L'individu estime alors que ses chances d'atteindre $Rés_1$ par le biais de C_1 sont trop faibles étant donné les risques élevés qu'il encourt, c'est-à-dire être pris sur le fait. L'individu envisage alors le comportement C_2 mais

⁶⁶ VROOM, *op. cit.*

⁶⁷ VROOM, *op. cit.*

GRAPHIQUE V

ILLUSTRATION DU MODÈLE PROBABILISTE DE COMPORTEMENT



la valence associée à Rés₂ est si faible qu'il élimine cette alternative. En effet, bien que les chances d'obtenir Rés₂ par le biais de C₂ sont assez élevées, la valence affective pour Rés₂ est très faible. Enfin et même si la valence affective de Rés₃ est plus faible que celle associée à Rés₁, Y adoptera le comportement C₃ parce que les chances d'obtention du Rés₃, sont d'après lui, plus élevées que les probabilités pour C₁ de produire Rés₁.

Cet exemple simplifié peut servir à illustrer le fonctionnement dynamique du comportement et à situer la notion d'incitations dans le contexte du travail. La valeur sociale du travail, de même que les sanctions économiques et psychologiques qui frappent les individus qui en sont privés, font que le travail constitue une voie très importante de satisfaction des besoins des individus. Le concept d'incitations réfère à la totalité des objets que l'emploi occupé retourne à l'individu ; on peut associer les incitations de l'emploi à la totalité des résultats produits par le comportement occupationnel.

Si le modèle probabiliste décrit antérieurement fournit une base explicative du comportement humain, il s'agit maintenant de procéder à une catégorisation des incitations de l'emploi qui s'harmonise avec l'analyse bi-partite des besoins humains. À cette fin, la théorie des deux facteurs, développée par Herzberg, Mausner et Snyderman⁶⁸, prend de l'importance⁶⁹ même si cette théorie fait encore l'objet de nombreuses

⁶⁸ HERZBERG, MAUSNER et SNYDERMAN, *op. cit.*

⁶⁹ L'objectif poursuivi ici consiste à intégrer, dans un cadre d'analyse axé sur la satisfaction au travail, la classification des incitations établie par HERZBERG en 1959.

controverſes théoriques et empiriques ⁷⁰. Après avoir mené des entrevues auprès de plus de 200 ingénieurs, Herzberg, Mausner et Snyderman ⁷¹ concluent à l'existence de deux ensembles de facteurs. D'une part, on retrouve les facteurs ou les incitations extrinsèques liés aux conditions externes dans lesquelles le travailleur exerce son emploi : soit, entre autres, les conditions physiques d'accomplissement des tâches, le salaire et les avantages sociaux, le style de supervision reçue, les politiques de l'employeur relatives au personnel, particulièrement l'ancienneté et la sécurité d'emploi, etc. Ces incitations externes sont parfois appelées des facteurs préventifs ou d'hygiène au travail au sens où leur présence est requise dans l'emploi pour empêcher l'insatisfaction du travailleur. D'autre part, on regroupe les facteurs ou les incitations intrinsèques liés au contenu même de la tâche exercée par le travailleur. Sous cette étiquette, se retrouvent les possibilités de promotion, la nature de la tâche elle-même et des responsabilités qu'elle comporte, la considération positive obtenue tant aux yeux du travailleur qu'aux yeux d'autrui et finalement, le sentiment d'accomplissement de soi. Cet ensemble d'incitations intrinsèques réunit des éléments que l'on qualifie parfois de « motivateurs » au sens où leur présence dans l'emploi génère un sentiment de satisfaction au travail. Pour les besoins de l'étude en cours, la distinction facteurs extrinsèques et intrinsèques se révèle un acquis précieux puisqu'elle permet d'établir un parallèle harmonieux et logique entre la typologie des besoins humains présentée dans la partie précédente et la nature dichotomique des incitations que l'emploi procure ou non au travailleur.

Avant de déboucher sur la formulation d'un cadre de référence de la satisfaction au travail, il semble pertinent de mettre en cause le caractère opérationnel de la théorie des deux facteurs. Étant donné que le but ultime du présent article consiste à expliquer le processus de la satisfaction au travail, il est de mise d'évaluer le matériel empirique disponible qui se rapporte directement à la vérification de cette théorie de deux continuum attitudeaux. Wolf ⁷² procède à une recension exhaustive des études empiriques entreprises aux fins de valider la théorie émise par Herzberg, Mausner et Snyderman et il apparaît clairement qu'on ne peut trancher le débat suscité par le fonctionnement réel de cette théorie. Ainsi, il fait mention de certaines recherches qui confirment les résultats obtenus par les pionniers de la théorie au sens où la satisfaction au travail

⁷⁰ WOLF, *op. cit.*

⁷¹ HERZBERG, MAUSNER et SNYDERMAN, *op. cit.*

⁷² WOLF, *op. cit.*

est associée à la présence des facteurs intrinsèques dans l'emploi occupé. Par contre, d'autres recherches qu'il rapporte contredisent carrément ou partiellement la théorie des deux facteurs, leurs résultats n'allant pas dans le sens prédit, soit que l'insatisfaction du travailleur provienne de l'absence des incitations intrinsèques, soit encore que sa satisfaction origine de la présence des incitations extrinsèques.

Il semble de plus en plus certain que la pierre d'achoppement du modèle théorique développé par Herzberg, Mausner et Snyderman en 1959 réside dans la méthodologie utilisée. Pour dégager les diverses attitudes de travail des sujets constituant l'échantillon expérimental, Herzberg et ses collègues se sont servi de la méthode des incidents critiques. Cette technique des incidents critiques consiste substantiellement à demander au répondant de relater un événement survenu à son travail et au cours duquel celui-ci a ressenti des sentiments très positifs ou négatifs selon le sens de la question posée⁷³. Or, l'utilisation d'une telle technique de collecte des données conduit à l'obtention de résultats biaisés⁷⁴. Il semble en effet que les répondants, lorsqu'on leur demande de rapporter un événement au cours duquel ils ont ressenti de très forts sentiments positifs, aient tendance à mettre en relief des séquences relatives à leur accomplissement personnel, telles la fierté et l'impression d'avoir infléchi le sens des décisions de leurs supérieurs hiérarchiques, etc. Par contre et de façon inverse, les sujets rappèlent des événements qui échappent à leur contrôle lorsqu'il leur faut relater une séquence entourée de sentiments négatifs. Dans cette perspective, la technique des incidents critiques semble fort contestable car elle ne permet pas de contrôler la désirabilité sociale du schème de référence utilisé par les répondants. Les résultats obtenus par Herzberg, Mausner et Snyderman⁷⁵ semblent donc liés à la méthodologie dont ils se sont servi pour obtenir leurs données de base. C'est pourquoi le modèle théorique qu'ils ont avancé par la suite sur la

⁷³ Voir J.C. FLANAGAN, « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, Vol. 51, No. 4, 1954, pp. 327-358 et F. HERZBERG, *Work and the nature of man*, 1966.

⁷⁴ Voir DUNNETTE, CAMPBELL et HAKEL, *op. cit.*; DUNNETTE et KIRCHNER, *op. cit.*; R.B. EWEN, « Some determinants of job satisfaction: a study of the generality of Herzberg's theory », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 48, No. 2, 1964, pp. 161-163; C.L. HULIN et P.A. SMITH, « An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, No. 5, 1967, pp. 396-402; C.A. LINDSAY, E. MARKS et L. GORLOW, « The Herzberg theory: a critique and reformulation », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 51, No. 4, 1967, pp. 330-339 et VROOM, *op. cit.*

⁷⁵ HERZBERG, MAUSNER et SNYDERMAN, *op. cit.*

dichotomie des continuum insatisfaction-satisfaction apparaît comme une simplification à outrance des sources d'insatisfaction et de satisfaction au travail ⁷⁶.

Compte tenu des controverses sur la validité de la théorie d'Herzberg, quelle peut être l'utilité de cette dernière dans l'élaboration d'un modèle d'analyse de la satisfaction au travail ? Il semblerait prématuré de rejeter complètement la théorie de Herzberg. L'évidence empirique ⁷⁷ semble confirmer l'hypothèse selon laquelle les incitations intrinsèques constituent des déterminants plus puissants de la satisfaction au travail. Par ailleurs, l'état actuel des recherches permet aussi d'affirmer que des incitations intrinsèques peuvent également entraîner chez le travailleur de l'insatisfaction au travail. Ces résultats apparemment contradictoires ne pourront être expliqués que dans un cadre d'analyse qui établira un point de jonction entre les besoins que le travailleur éprouve et les incitations que son emploi lui procure. C'est l'objet même de la dernière partie du présent travail d'étayer un modèle conceptuel de la satisfaction au travail qui tienne compte de ces quelques constatations.

MODÈLE DYNAMIQUE DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Les deux sections précédentes de l'article ont servi à étoffer les deux pôles principaux qui supportent le schéma conceptuel initial présenté au graphique I. Une discussion approfondie du pôle des besoins humains a permis d'identifier une hiérarchie des besoins selon deux volets. D'une part, les besoins de protection de l'organisme humain réfèrent aux besoins de l'individu qui cherche à préserver son intégrité et d'autre part, les besoins de croissance de l'organisme renvoient aux besoins associés à l'actualisation de l'individu. Une analyse dynamique et descriptive du pôle des incitations de l'emploi rend également possible une schématisation de ces stimulants suivant une division bi-partite : les incitations extrinsèques qui touchent le contexte environnant de l'emploi et les incitations intrinsèques tous liés au contenu des tâches occupationnelles. Lorsqu'on y regarde de près, ces deux pôles s'harmonisent étroitement dans la mesure où les deux palliers de besoins peuvent être comblés le plus adéquatement par les deux catégories respectives d'incitations, c'est-

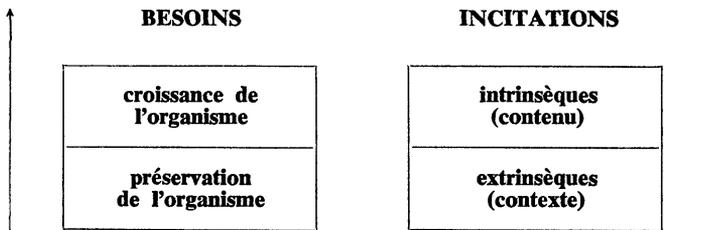
⁷⁶ Voir DUNNETTE, CAMPBELL et HAKEL, *op. cit.* et R.J. HOUSE et L.A. WIGDOR, « Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism », *Personnel Psychology*, Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 363-390.

⁷⁷ WOLF, *op. cit.*

à-dire les incitations extrinsèques suivies des incitations intrinsèques. Il devient alors possible de procéder à une mise en relation détaillée des deux pôles d'une interaction conçue ici comme la plaque tournante du concept de la satisfaction au travail. Le graphique VI représente le cadre de référence statique à partir duquel l'on tentera de dégager les interrelations qui prennent place entre ses composantes.

GRAPHIQUE VI

CADRE STATIQUE DE RÉFÉRENCE



Le schéma du graphique VI reste cependant stérile tant et aussi longtemps qu'on ne peut indiquer la façon dont ces pôles opèrent pour générer la satisfaction ou l'insatisfaction au travail. Pour expliquer le fonctionnement dynamique du cadre de référence, rappelons l'optique ou l'approche choisie pour cerner le phénomène de la satisfaction au travail. Au terme de la première partie, la satisfaction au travail était vue comme la résultante de l'interaction besoins humains — incitations de l'emploi. Cette voie d'analyse jouit d'un appui non seulement théorique mais également d'une tradition empirique⁷⁸. En second lieu, la théorie émise par Wolf⁷⁹ sur la gratification des besoins humains permet d'établir des liens dynamiques entre les divers pôles du cadre statique de référence. C'est à la lumière de cette théorie axée sur la gratification des besoins humains, qu'il

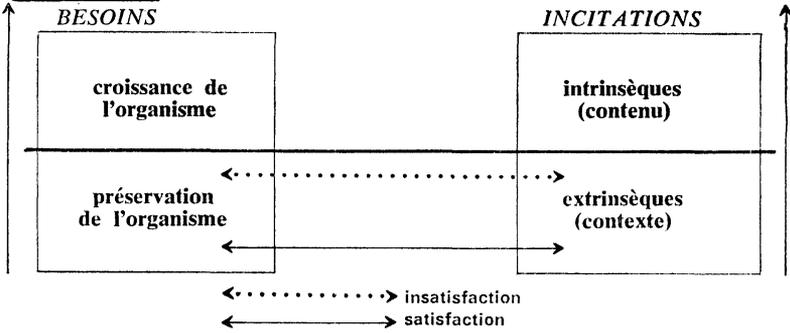
⁷⁸ Voir M. BEER, « Needs and need satisfaction among clerical workers in complex and routine jobs », *Personnel Psychology*, Vol. 21, No. 2, 1968, pp. 209-222; BLAI, *op. cit.*; J. O. CRITES, *Vocational psychology*, 1969; H.P. FROELICH et L. WOLINS, « Job satisfaction as need satisfaction », *Personnel Psychology*, Vol. 13, No. 4, 1960, pp. 407-420; I.C. ROSS et A. ZANDER, « Need satisfactions and employee turnover », *Personnel Psychology*, Vol. 10, No. 3, 1957, pp. 327-338 et R.H. SCHAFFER, « Job satisfaction as related to need satisfaction in work » *Psychological Monographs*, Vol. 67, No. 14 (Whole No. 364), 1953.

⁷⁹ WOLF, *op. cit.*

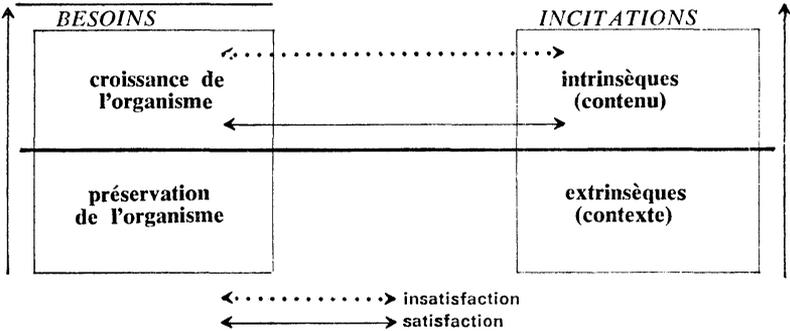
GRAPHIQUE VII

MODÈLE DYNAMIQUE DE LA SATISFACTION AU TRAVIL

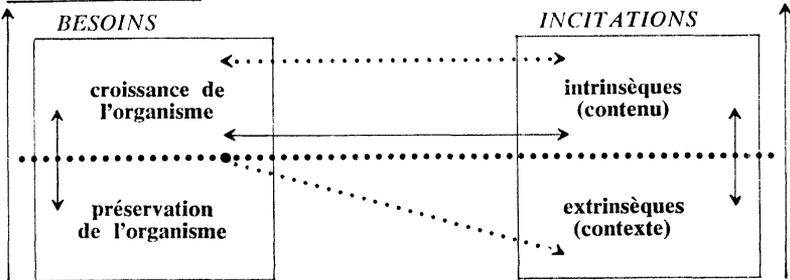
A) CAS SIMPLE



B) CAS INTERMÉDIAIRE



C) CAS COMPLEXE



..... : niveau hiérarchique perméable, i.e. aspect conditionnel de la gratification des besoins de préservation

<.....> : insatisfaction

—————> : satisfaction

sera possible d'élaborer une définition conceptuelle valable de la satisfaction au travail.

Wolf ⁸⁰ présente trois alternatives distinctes quant à l'émergence de la satisfaction au travail et ces trois possibilités peuvent faire l'objet d'une analyse différentielle. Le graphique VII illustre ces trois cas.

Le « cas simple » du graphique VII présente peu de difficultés d'interprétation. L'individu se situe encore au pallier des besoins associés à la protection de l'organisme. Il n'a pas dépassé le stade où les besoins de croissance de l'organisme prennent le pas au niveau motivationnel. Il s'ensuit donc qu'il éprouve de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail uniquement à partir du fait que son emploi lui permet ou ne lui permet pas de combler ses besoins de protection. Ce cas simple appelle des remarques de nature distincte. En un premier temps, ce modèle dynamique s'oppose à la théorie des deux facteurs parce qu'il est possible pour l'individu de retirer de la satisfaction sur la base d'incitations extrinsèques. En deuxième lieu, le modèle implique que la présentation d'incitations intrinsèques, telles l'autonomie au travail, l'obtention de considération positive, ne générera que peu de satisfaction au travail parce que la position de l'individu nécessite d'abord des incitations extrinsèques telles le salaire, la sécurité d'emploi, etc.

Le « cas intermédiaire » s'interprète d'une façon analogue. L'individu se situe ici au pallier des besoins associés à la croissance de l'organisme, puisque ses besoins de protection sont comblés de façon permanente et inconditionnelle par les incitations extrinsèques. Il s'ensuit donc que l'individu retire de l'insatisfaction ou de la satisfaction au travail uniquement à partir du fait que son emploi lui permet ou ne lui permet pas de combler ses besoins de croissance. Le cas intermédiaire réfère au travailleur dont l'emploi lui assure de façon permanente les incitations extrinsèques liées à la gratification des besoins de protection. En d'autres termes, l'individu dispose de conditions de travail (salaire, sécurité d'emploi, heures de travail, vacances, etc . . .) qui gratifient ses besoins de protection et ce n'est pas en augmentant quantitativement ces incitations extrinsèques qu'on fera accroître chez lui son niveau de satisfaction au travail. Ce que sa situation réclame, ce sont des incitations de nature intrinsèque, c'est-à-dire des possibilités d'avancement, une certaine discrétion dans l'exercice de sa tâche, bref des incitations de contenu. Si la situation de travail de l'individu est telle qu'on ne peut procéder à ces

⁸⁰ WOLF, *op. cit.*

ajustements d'incitations, l'individu éprouvera vraisemblablement de l'insatisfaction au travail.

Le « cas complexe » décrit une situation mitoyenne par rapport aux deux cas antécédents. L'on a choisi de le qualifier de complexe en raison de l'interprétation qu'il requiert. Dans ce cas « complexe », l'individu se situe au point milieu de la hiérarchie des besoins, de là la position médiane du point noir qui en constitue le symbole. L'individu est pour ainsi dire ballotté entre les deux palliers de besoins au sens où ses besoins premiers ne sont pas gratifiés de façon permanente par les incitations extrinsèques. Tant que l'emploi fournit une dose suffisante d'incitations extrinsèques, le travailleur retirera de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail sur la base de la présence ou de l'absence des incitations intrinsèques. Comme le cas « complexe » stipule le caractère conditionnel de la présence des incitations extrinsèques, qu'arrive-t-il au moment où la gratification des besoins de protection se trouve brusquement interrompue ? Le travailleur éprouvera alors de l'insatisfaction au travail. Il ne pourra retirer de la satisfaction au travail qu'aux conditions suivantes : restauration des incitations extrinsèques et présentation ultérieure d'incitations intrinsèques. Pour concrétiser la situation décrite par le cas « complexe », utilisons un exemple fictif. Soit un individu qui exerce un emploi de vendeur. Pour la commodité de l'exposé, l'on ne tiendra compte que de l'incitation extrinsèque du salaire. Sa rémunération totale dépend, en début de séquence, d'un salaire de base assuré et d'un pourcentage de commission sur le montant des ventes réalisées. L'on peut en déduire que l'individu se situe au point milieu de la hiérarchie des besoins. D'un côté, l'incitation de la rémunération gratifie conditionnellement ses besoins de sécurité parce que ses gains dépendent partiellement du montant des ventes réalisées. D'un autre côté, les incitations intrinsèques, telle l'autonomie dans le travail, produisent la satisfaction ou l'insatisfaction du vendeur tant que l'incitation du salaire de base est partie intégrale des conditions de travail. À supposer que son employeur décide d'éliminer le salaire de base du vendeur, l'individu éprouvera de l'insatisfaction au travail étant donné que la gratification de ses besoins de protection est menacée. Dans un tel cas, les incitations intrinsèques ne pourront produire de satisfaction qu'à la condition préalable de restaurer la situation antérieure.

CONCLUSION

À partir de ce modèle d'analyse dynamique de la satisfaction au travail, l'on peut maintenant déboucher sur une définition conceptuelle

du phénomène. La satisfaction au travail est donc 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. Par voie de conséquence, le travailleur ressentira de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail dans la mesure où s'établira une harmonisation ou une discordance entre les besoins qu'il éprouve et les incitations que lui fournit son travail.

BIBLIOGRAPHIE

- ALDERFER, C.P. « 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.
- ARGYRIS, C. *Personality and organization*. New York : Harper and Row, 1957.
- BARNARD, C.I. *The functions of the executive*. Boston : Harvard University Press, 1938
- BEER, M. « Organizational size and job satisfaction. » *Academy of Management Journal*. (Eugene, Oregon) Vol. 7, No. 1, 1964, pp. 34-44.
- BEER, M. « Needs and need satisfaction among clerical workers in complex and routine jobs. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 21, No. 2, 1968, pp. 209-222.
- BELLINGER, A.C. « A comparative analysis of need deprivation and need importance perceptions for three levels of hospital nursing personnel. » *Dissertation Abstracts International*. (Ann Harbor, Mich.) Vol. 32, No. 1-B, 1971, pp. 602-603.
- BLAI, B. « An occupational study of job satisfaction and need satisfaction. » *The Journal of Experimental Education*. (Madison, Wis.) Vol. 32, No. 4, 1964, pp. 383-388.
- BRAYFIELD, A.H. et W.H. CROCKETT. « Employee attitudes and employee performance. » *Psychological Bulletin*. (Washington, D.C.) Vol. 52, No. 2, 1955, pp. 396-424.
- BROWN, M., F.K. BERRIEN, et D.L. RUSSEL. *Applied psychology*. New York : MacMillan, 1966.
- CANNON, W.B. *The wisdom of the body*. New York : Norton, 1932.
- CARROLL, B. « Job satisfaction — a review of the literature. » *Key Issues 3*. (Industrial and Labor Relations Library, Cornell University). Ithaca : New York State School Industrial and Labor Relations, 1969.
- CRITES, J.O. *Vocational psychology*. New York : McGraw-Hill, 1969.
- CRONBACH, L.J. *Essentials of psychological testing* (2e éd. rev.) New York : Harper and Row, 1960.
- 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.

- DAWIS, R.V., L.H. LOFQUIST, et D.J. WEISS. « A theory of work adjustment : a revision ». *Bulletin* DG. (Industrial Relations Center, University of Minnesota). Minneapolis, University of Minnesota Press, 1968.
- DUNNETTE, M.D., J.P. CAMPBELL, et M.D. HAKEL. « Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in six occupational groups. » *Organizational Behavior and Human Performance*. (New York, N.Y.) Vol. 2, No. 1, 1967, pp. 143-174.
- DUNNETTE, M.D. et W.K. KIRCHNER. *Psychology applied to industry*. New York : Appleton-Century-Crofts, 1965.
- 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. « Some determinants of job satisfaction : a study of the generality of Herzberg's theory. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington D.C.) Vol. 48, No. 2, 1964, pp. 161-163.
- FLANAGAN, J.C. « The critical incident technique. » *Psychological Bulletin*. (Washington, D.C.) Vol. 51, No. 4, 1954, pp. 327-358.
- FOURNET, G.P. , M.K. DISTEFANO, et M.W. PRYER, « Job satisfaction : issues and problems. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 19, No. 2, 1966, pp. 165-185.
- FREEMAN, F.S. *Theory and practice of psychological testing* (3e éd. rev.). New York : Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- FRÉHLICH, H.P. et L. WOLINS, « Job satisfaction as need satisfaction. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 13, No. 4, 1960, pp. 407-420.
- GOLDSTEIN, K. *The organism*. New York : American Book, 1939.
- GOODMAN, R.A. « On the operationality of the Maslow need hierarchy. » *British Journal of Industrial Relations*. (London, W.C.) Vol. 6, No. 1, 1968, pp. 51-57.
- GUION, R.M. « Industrial morale (A symposium) 1. The problem of terminology. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 11, No. 1, 1958, pp. 59-64.
- HALL D.T. et K.E. NOUGAIM. « An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. » *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 3, No. 1, 1968, pp. 12-35.
- HERZBERG, F. *Work and the nature of man*. Cleveland : World, 1966.
- HERZBERG, F., et al. *Job attitudes : review of research and opinion*. Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh, 1957.
- HERZBERG, F., B. MAUSNER, et B. SNYDERMAN. *The motivation to work*. New York : Wiley, 1959.
- HINRICHS, J.R. « A replicated study of job satisfaction dimensions. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 21, No. 4, 1968, pp. 479-503.
- HOGUE, J.P. *Les relations humaines dans l'entreprise*. Montréal : Editions commerce, Beauchemin, 1971.
- HOMANS, G.C. *Social behavior : its elementary forms*. New York : Harcourt, Brace and World, 1961.

- HOUSE, R.J. et L.A. WIGDOR. « Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation : a review of the evidence and a criticism. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 369-390.
- HOUSE, R.J. et L.A. WIGDOR, « Reply to Winslow and Whitsett. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 21, No. 1, 1968, pp. 58-62.
- HULIN, C.L. et P.C. SMITH. « A linear model of job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 49, No. 3, 1965, pp. 209-216.
- HULIN, C.L. et P.A. SMITH. « An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 51, No. 5, 1967, pp. 396-402.
- HUNERYAGER, S.G. et I.L. HECKMAN. *Human relations in management*. Cincinnati : South-Western Publishing, 1967.
- IVANCEVICH, J.M. et J.M. DONNELLY. « Job satisfaction research : a manageable guide for practitioners. » *Personnel Journal*. (Swarthmore, P.A) Vol. 47, No. 3, 1968, pp. 172-177.
- KAVANAGH, M.J. A.C. MacKINNEY, et L. WOLINS. « Satisfaction and morale of foremen as a function of middle manager's performance. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 54, No. 2, 1970, pp. 145-156.
- KIRCHNER, W.K. « Job attitude and performance. » *Personnel Administration*. (Washington (D.C.) Vol. 30, No. 1, 1967, pp. 43-45.
- LAROCHE, V. « A multivariate investigation of biographical factors in job satisfaction. » (Thèse de doctorat non publiée, Minneapolis : Graduate School, University of Minnesota, 1972).
- LAWLAR, III, E.E. et J.L. SUTTLE. « A causal correlational test of the need hierarchy concept. » *Organizational Behavior and Human Performance*. (New York, N.Y.) Vol. 7, No. 2, 1972, pp. 265-287.
- LAZAR, R.G. « The relationship of perceived need fulfillment to occupational level in a research and development organization. » *Dissertation Abstracts International*. (Ann Harbor, Mich.) Vol. 32, No. 3-B, 1971. p. 1891.
- LEAVITT, H.J. et L.R. PONDY (éditeurs). *Readings in managerial psychology*. Chicago : The University of Chicago Press, 1964.
- LE NY, J.F. *Le conditionnement*. Paris : Presses Universitaires de France, 1961.
- LINDSAY, C.A., A. MARKS, et L. GORLOW. « The Herzberg theory : a critique and reformulation. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 51, No. 4, 1967, pp. 330-339.
- LOCKE, E.A. « What is job satisfaction. » *Organizational Behavior and Human Performance*. (New York, N.Y.) Vol. 4, No. 4, 1969, pp. 309-336.
- LOCKE, E.A., C. NORMAN, et C. SKNERR. « Studies of the relationship between satisfaction goal-setting and performance. » *Organizational Behavior and Human Performance*. (New York, N.Y.) Vol. 5, No. 2, 1970. pp. 135-138.
- 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.
- LYMAN, E. « Occupational differences in the value attached to work. » *American Journal of Sociology*. (Chicago, Ill.) Vol. 61, No. 2, 1955, pp. 138-144.

- MARCH, J.G. et H.A. SIMON. *Organizations*. New York : Wiley, 1958.
- MASLOW, A.H. « A theory of human motivation. » *Psychological Review* (Washington, D.C.) Vol. 50, No. 3, 1943, pp. 370-396.
- MASLOW, A.H. *Motivation and personality*. New York : Harper, 1954.
- MASLOW, A.H. *Toward a psychology of being* (2e éd.). New York : Van Nostrand Reinhold, 1968.
- MASLOW, A.H. *Motivation and personality* (2e éd.). New York : Harper and Row, 1970.
- MAYO, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York : Mac-Millan, 1933.
- MORSE, N. et R. WEISS. « The function and meaning of work and the job. » *American Sociological Review*. (Washington, D.C.) Vol. 20, No. 2, 1955, pp. 191-198.
- MULLER, P. et P. SILBERER. *L'homme en situation industrielle*. Paris : Payot, 1968.
- MUNN, N.L. *Traité de psychologie*. Paris : Payot, 1970.
- NUTTIN, J. *La structure de la personnalité*. Paris : Presses Universitaires de France, 1968.
- PAYNE, R. « Factor analysis of a Maslow-type need satisfaction questionnaire. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 23, No. 2, 1970, pp. 251-168.
- 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.
- PORTER, L.W. « Job attitudes in management : I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 46, No. 6, 1962, pp. 375-384.
- PORTER, L.W. « Job attitudes in management : II. Perceived importance of need as a function of job level. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 47, No. 2, 1963, pp. 141-148.
- PORTER, L.W. et V.F. MITCHELL. « Comparative study of need satisfactions in military and business hierarchies. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, D.C.) Vol. 51, No. 2, 1967, pp. 139-144.
- ROGERS, C. *Le développement de la personne*. Paris : Dunod, 1966.
- ROSS, I.C. et A. ZANDER. « Need satisfactions and employee turnover. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 10, No. 3, 1957, pp. 327-338.
- SCHAFFER, R.H. « Job satisfaction as related to need satisfaction in work. » *Psychological monographs*. (Washington, D.C.) Vol. 67, No. 14 (Whole No. 364), 1953.
- SCHWAB, D.P. et L.L. CUMMINGS. « Theories of performance and satisfaction : a review. » *Industrial Relations*. (Berkeley, C.A.) 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.

- SMITH, P.C. et C.J. CRANNY. « Psychology of men at work. » *Annual Review of Psychology*. (Palo Alto, Cal.) Vol. 19, 1968, pp. 467-496.
- SMITH, P.C., L.M. KENDALL, et C.L. HULIN, *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, Rand McNally, 1969.
- STRONG, E.K. « Satisfactions and interests. » *American Psychologist*. (Washington, D.C.) Vol. 13, No. 8, 1958, pp. 449-456.
- VAN HOORICK W. « Pourquoi et comment revoir l'organisation en partant de l'homme. » *Synopsis*. (Bruxelles, Belgique) Vol. 9, No. 108, 1967, pp. 37-48.
- VROOM, V.H. *Work and motivation*. New York : Wiley, 1964.
- VROOM, V.H. et E.L. DECI (éditeurs). *Management and motivation*. Baltimore, Penguin Books, 1970.
- 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. « Instrumentation for the theory of work adjustment. » *Bulletin* 44. (Industrial Relations Center, University of Minnesota.) Minneapolis : University of Minnesota Press, 1966.
- WHITSETT, D.A. et E.K. WINSLOW. « An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 20, No. 4, 1967, pp. 391-415.
- WILENSKY, H.L. « Varieties of work experience. » In Borow, H. (éditeur). *Man in a world at work*. Boston : Houghton Mifflin, 1964, pp. 125-154.
- WINSLOW, E.K. et D.A. WHITSETT. « Dual-factor theory : a reply to House and Wigdor. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 21, No. 1, 1968, pp. 55-57.
- WOLF, M.G. « Need gratification theory : a theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation. » *Journal of Applied Psychology*. (Washington, N.C.) Vol. 54, No. 1, 1970, pp. 87-94.
- YUSUK, R.P. « The assessment of employee morale : a comparison of two measures. » *Research Monograph* 99. (Bureau of business research, Ohio State University). Columbus, Ohio : Ohio State Press, 1961.
- ZALEZNIK, A., C.R. CHRISTENSEN, et F.J. RÆTHLISBERGER. *The motivation, productivity, and satisfaction of workers : a prediction study*. Boston : Harvard University Press, 1958.

JOB SATISFACTION : A THEORETICAL REFORMULATION

INTRODUCTION

This article submits a conceptual framework for the analysis of job satisfaction. It seems clear, from an extensive review of literature (see Dunnette and Kirchner, Evans, Hinrichs, Larouche, Locke, Schwab and Cummings, Wanous and Lawler III¹), that there is a serious gap at this theoretical level. In order to fill in this

¹ All the authors mentioned in this summary refer to some sources of reference used in the French version. The reader can easily find them by going back to the bibliography.

deficiency, the authors adopt the organismic model of analysis. Some of the pioneers of this school of thought (see Goldstein, Maslow and Rogers), view man as an entity interacting with many environments, the work situation being an important one. Based on this assumption, the present analysis will proceed through four major steps before formulating a conceptual definition of job satisfaction.

ORIGINAL MODEL

After reviewing some of the job satisfaction definitions available (Beer, Ivancevich and Donnelly, Lofquist and Dawis, Smith, Kendall and Hulin, Vroom), it appears difficult to find a common denominator. To cope with this problem, the authors propose a first model of analysis which permits to clarify some of the terms currently used, such as motivation, stimulus, and other variables related with the concept of job satisfaction.

The main interaction of the first model (see Figure 1) describes the relationship between the individual and his job. Taking into account the theory of Work Adjustment (see Lofquist and Dawis), one can characterize the individual by two main sets, his needs and skills. The human needs provide the energy available for action while the skills refer to the tools used by the individual in order to fulfil his needs. The concept of skills takes form through intelligence, memory and perceptual system. On the other hand, the concept of human needs includes what has been called the primary and the secondary needs, i.e. the physiological and the psychological needs. In the same trend, the other term of this basic relationship, the job, is also viewed as a two-dimensional construct, i.e. the requirements and the incentives. The job requirements represent all the comportmental requests that are considered relevant by the employer to fulfil the job adequately. The incentives are the material and psychological objects that are sent back to the employee through his job. For example, wages, working conditions, social status, autonomy, self-esteem and interpersonal relationships can be viewed as some of the major dimensions of this concept.

In this connection, the concept of job satisfaction raises up from a worker's subjective evaluation toward the adequacy of his job incentives in order to fulfil the needs he experiences. The use of the term job satisfaction implies an end of action, a result of the interaction human needs — job incentives. The use of the term motivation rather implies a beginning of action, a state of activation of the organism to find out an appropriate mean in order to eliminate the experience need.

THEORY OF HUMAN NEEDS : RETROSPECTIVE AND PERSPECTIVE

Two main series of coordinates (human needs and job incentives) emerge from the initial model of job satisfaction. This second part begins with a summary of the so popular initial theory of Maslow (1954) on human needs (Hogue, Huneryager and Heckman, Leavitt and Pondy, Muller and Silberer, Van Hoorick, Vroom and Deci). As it is known, this theory postulates the existence of five levels of human needs structured in a hierarchical order (see Figure 3). Maslow states two basic principles concerning the human motivation. First, he asserts that all needs are virtually present in the human being. Secondly, needs of a superior level

will become active and «motivators» to the extent that the adjoining lower level needs are gratified. This sequential pattern is currently referred to as the prepotency process.

In spite of its wide acceptance and utilization, this theory is not supported by the few empirical tests we may refer to (Alderfer, Goodman, Hall and Nougaim, Lawler III and Suttle, Payne). According to these results, one should rather turn to Maslow's (1968, 1970) revised theory. In this new version, Maslow advances a new typology of human needs : those linked to deficiencies of the organism and those associated with the growth of the organism. The prepotency process still operates in this new classification but we cannot predict which superior needs will become salient once the deficiency needs stop acting as motivators or once they are sufficiently gratified. By way of consequences, this model allows to take into account individual differences when measuring the relative importance of human needs in empirical studies of job satisfaction.

THE INCENTIVES ASPECT

Discussing the role of the incentives in a work situation requires a resort to a human behaviour framework which allows a comprehensive explanation of the human dynamic. The authors of this paper have selected an expectancy model (see Figure 4) congruent with the major theoretical foundations already used. The framework begins with the perception of an organic need through some internal stimuli. These signals set in motion a state of activation (motivation) ; the individual then seeks actively for an appropriate mean (behaviour) to gratify his need which, when gratified, allows him to «feel good» (expected outcome). In short, the chosen model relies on the organismic approach. This construct displays a variety of behaviours which can be equated to different forms of responses. Thus, the authors do not support the mechanicist explanation of the $S \longrightarrow R$ behavioural scheme because the individual is able to use his differential skills to attain the expected result. Finally, the expectancy model integrates two operational notions previously described by Vroom. These notions, valence and expectancy, prove to be very useful in a framework of dynamic behaviour, because they offer a mode of understanding one's personal way of reaching the expected outcome. When applied to the work situation, the job held becomes a primary mean of need fulfilment on account of its social value. As far as the concept of incentives is concerned, it is identified with all the possible outcomes linked to the occupational behaviour.

The next step consists in categorizing the work incentives in accordance with the two-level human needs analysis. The two-factor theory (Herzberg, Mausner and Snyderman) proves to be of importance for this purpose. Without discussing further the validity of this theory, save the use of the critical incident technique in collecting data, we shall limit ourselves to the dual categorization of factors the theory advocates. The extrinsic factors or incentives pertaining to the external work conditions, involve : wages, fringe benefits, security and seniority policies, etc. In parallel, the intrinsic incentives refer to the content of the task in itself, such as opportunities for promotion, responsibilities connected to the job, feelings of self-actualization, etc. For the purpose of this study, this dichotomy allows an harmonious matching between both typologies, needs and incentives, on account of their complementarity.

JOB SATISFACTION MODEL : A DYNAMIC PERSPECTIVE

The illustration of the pairing between needs and incentives is shown in Figure 6 under the heading of « inactive framework ». This model would remain useless if a corner-stone was not found upon which dynamic relationships between its components could elaborate. Wolf's need gratification theory puts forward the elements necessary to a dynamic process. More specifically, three cases can be depicted to show the operability of our job satisfaction/dissatisfaction model (see Figure 7). The three underlined cases permit to bridge the gap between the divergent results concerning Herzberg's theory and also to develop a conceptual definition of job satisfaction, centered on human needs.

CONCLUSION

In conclusion, job satisfaction can be defined as a worker's affective result toward his work roles. This outcome stems from the dynamic interaction between two sets of coordinates : human needs and work incentives. Hence, the worker will feel satisfied or dissatisfied in his work, depending upon the adequacy or the discordance between his perceived needs and the work incentives.

POUVOIR ET « POUVOIRS » EN RELATIONS DU TRAVAIL

Introduction, GÉRARD DION – Pouvoir et « pouvoirs » dans les relations du travail, VINCENT LEMIEUX et GÉRARD DION – Pouvoir et « pouvoirs » dans l'entreprise privée, HUGUES LEYDET – Pouvoir et « pouvoirs » chez l'état-employeur, JEAN COURNOYER – Pouvoir et « pouvoirs » dans les syndicats, GÉRARD HÉBERT – Pouvoir et action syndicale, DANIEL VIDAL – Pouvoir syndical, BERNARD SOLASSE – Documents de travail.

1 volume, 184 pages – Prix : \$5.50

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Case Postale 2447

Québec 10

Téléphone : 656-2131