

Michel Rousson

MOTIVATION, MORAL, SATISFACTION

C O U R S

Fascicule 2

Neuchâtel

Octobre 1977

Deuxième partie : Influences sociales et perspectives sociologiques.

Chapitre 7. Le problème des valeurs.

Nous traiterons dans ce chapitre, à la fois le problème des valeurs et celui, plus général, des influences culturelles sur la motivation.

Considérons, d'abord le thème de la relativité historique et sociale des valeurs.

Pour qu'un objet puisse faire l'objet d'un comportement de recherche (donc être transformé en but désirable), encore faut-il qu'il soit valorisé ou utile pour un but valorisé.

Le travail (qui est le thème de notre cours) n'a pas toujours été valorisé. Donc la motivation au travail (le processus par lequel le travail peut devenir un but désirable) est un phénomène culturel.

Ainsi chez les Grecs comme chez les Romains, le travail (non politique) était attribué aux esclaves (voir Argyle). La noblesse a aussi longtemps refusé le travail, ce qui a permis à la bourgeoisie (voir en particulier Philip et Girod) de le réhabiliter et de prendre progressivement le pas sur la noblesse. Cela a été particulièrement le cas de la bourgeoisie d'éthique protestante.

Au cours du 20^e siècle, la notion de récompense du travail a évolué. Si Taylor pouvait simplement insister sur les récompenses économiques, toute personne en contact avec le monde du travail actuel entendra parler de "responsabiliser" les travailleurs.

Mais, à l'intérieur même de notre propre civilisation, on peut distinguer des différences notables, entre couches sociales (c'est ce que nous appellerons le clivage classique) et entre classes d'âge (clivage contemporain) pour ce qui concerne l'aventure du travail.

Evoquons d'abord le clivage classique: beaucoup de cadres et de tenants du développement économique ne peuvent concevoir la réalité du freinage et du coulage des normes de production (voir Roy, cité par Daval & al.). De fait, et depuis les études des usines Hawthorn (voir Daval et al. et Brown, J.A.C.), nous savons que les travailleurs ne vont pas nécessairement accepter de travailler à n'importe quelle cadence, simplement pour avoir plus d'argent à la fin du processus. On observe des phénomènes de freinage (on ne dépasse pas un certain niveau de production quotidien, souvent afin de préserver les taux aux pièces). On observe aussi des phénomènes de coulage des normes quand celles-ci sont jugées trop "dures" pour le travailleur. Roy rapporte des exemples vécus de coulage et de freinage (on se référera au texte cité).

On trouve cependant des groupes sociaux (des femmes souvent) qui ne pratiquent pas, voire refusent les pratiques du freinage.

Pourquoi ces différences entre travailleurs ? Il semble qu'un élément de stratégie "politique" intervient dans le phénomène de motivation. Les ouvriers qui pratiquent coulage et freinage, au-delà du travail et du salaire, ont des objectifs de lutte et de prise de position face au pouvoir. Ceux qui refusent ces pratiques, de toute évidence, investissent moins dans la relation de travail au sein de l'entreprise que dans d'autres activités qui se situent en-dehors de l'organisation qui les emploie. Pour eux, le travail a une valeur instrumentale différente de celle des premiers. Il semble, dès lors, que la motivation et la satisfaction au travail ne peuvent être étudiées en-dehors des finalités recherchées par l'homme.

Au-delà des ouvriers, nous avons les cadres qui, souvent, ont tendance à rechercher la production pour la production, la croissance pour la croissance, le changement pour le changement. Ces personnes ont l'impression de se réaliser en promouvant le quantitatif et le changement (y compris leur propre changement : le carriérisme, voir Hartung). Nous verrons plus loin que de nombreuses enquêtes empiriques ont montré des différences entre couches sociales quant aux facteurs de satisfaction ou de motivation. Les remarques que nous avons faites plus haut se trouvent donc confirmées.

Parallèlement au clivage classique, nous voyons poindre un clivage nouveau : celui des classes d'âges.

Saporta, dans un bon travail de journalisme, relève quatre points qui nous intéressent pour notre travail :

- a) La lutte que certains jeunes amorcent pour la reconnaissance au droit au non-travail (p.128-129 ; p. 88) (Mansholt, dans sa fameuse "lettre", préconise aussi cette solution) ;
- b) Les "junior executives" (jeunes managers, jeunes cadres) réclament de plus en plus de liberté dans la conception de leur tâche, partant plus d'autonomie (pp. 126-127) ;
- c) De nombreux jeunes se mettent à discuter des finalités de leur travail et ne dissocient plus les aspects intrinsèques du travail lui-même, de sa finalité (souvent directement ou indirectement évoquée dans l'ouvrage) ;
- d) Les jeunes sont beaucoup moins attachés à leur emploi que les aînés. Ils ont beaucoup moins peur qu'eux de le perdre. L'emploi semble être moins important que pour les aînés (pp. 120 ss.)-

Kahn et Wiener estiment que les fonctions (et la signification) du travail vont changer, dans la mesure même où on peut prévoir une diminution de la quantité nécessaire de travail pour le développement de la communauté.

Partant de la question "quelles fonctions diverses exerce sur l'individu le travail qu'il accomplit ?", ces auteurs répondent qu'on peut dresser une longue liste et montrer, par exemple, que "le travail procure... aux gens un rôle, un statut, le sentiment de lutter, l'impression d'être utile, compétent, et de réaliser quelque chose. Il les relie à autrui, leur procure un avancement dans la hiérarchie professionnelle" (p.272). Mais, estiment-ils, la plupart de ces fonctions pourront être assurées par d'autres aspects de la vie sociale. Dès lors, on peut aisément penser que le travail perdra de son importance pour un grand nombre de personnes. Kahn et Wiener dressent alors le tableau suivant des attitudes envers le travail et des rôles additionnels joués:

Attitude envers le travail considéré comme :	Rôle additionnel joué
1. Interruption (de la vie normale !)	revenu à court terme
2. Travail	revenu à long terme valeurs : on travaille pour vivre
3. Occupation	exercice et maîtrise de capacités satisfaisantes valeurs : satisfaction de valeurs orientées vers le succès
4. Carrière	participation à un projet important valeurs : orientées vers le travail, l'avancement, le succès
5. Vocation	le travailleur s'identifie et se satisfait
6. Mission	concentration quasi fanatique ou idée fixe sur l'avancement et le succès. On vit pour travailler.

Dans la mesure même où les valeurs dominantes seraient orientées vers les attitudes 1, 2 ou 3, les tenants des attitudes 4, 5 ou 6 seraient considérés comme des déviants, voire des personnes dangereuses.

Nous venons de déborder les limites de la constatation pour la futurologie. Revenons à quelques remarques empiriques. Maher et Piersol, notent aux Etats-Unis, un désenchantement des jeunes pour l'industrie et les carrières commerciales. Une enquête de "Fortune" montre que "36 à 48% des membres d'un échantillon d'étudiants étaient en profond désaccord avec l'idée que le commerce et les affaires ont un niveau éthique élevé." (p.7). Ardy, reprenant les thèses d'Adorno sur la personnalité autoritaire, montre que les jeunes ont tendance à devenir plus "libéraux" (au sens d'Adorno), donc à de moins en moins obéir aux canons proposés par la société traditionnelle, en particulier l'importance de la recherche de la sécurité, de la stabilité. La crise de 74/75 a-t-elle fait évoluer ces valeurs ?

Retournera-t-on, avec l'événement de ce que d'aucuns appellent la société post-industrielle, au mépris du travail qui était le propre de la noblesse il y a peu de siècles ? Gardons-nous de jouer les prophètes ... Constatons simplement que les jeux sont ouverts.

Nous venons de montrer que la motivation et la satisfaction au travail (et le moral aussi) ne pouvaient être étudiés en-dehors de la compréhension des phénomènes sociaux plus globaux.

* * * *

Les valeurs évoquées ci-dessus sont générales, globales.

Il est possible et nécessaire d'affiner ce domaine et d'aborder des théories de niveau plus bas, comme le propose P. Warr (voir chapitre 6), donc plus spécifiques. Sans vouloir entrer dans tous les détails, nous tirerons de Perron (1968) quelques indications quant à ces approches.

Perron note que la valeur, "chez un être qui oriente son agir vers un but ultime d'adaptation, est la conception de ce qu'il perçoit et vit comme subjectivement bon. Partant, le système de valeurs devient une hiérarchie dynamique de l'ensemble de ces conceptions" (p.37). Il existe alors différents "genres" de valeurs, dont celles relatives au travail, qui, bien que reliées à d'autres genres, "recèlent une originalité par laquelle elles constituent un objet d'étude en soi" (p.38).

Voici deux approches signalées par Perron :

Rosenberg (1957) entrevoit trois types de valeurs de travail :

- les valeurs d'expression de soi
- les valeurs interpersonnelles (people-oriented values)
- les valeurs de récompense extrinsèque (extrinsic-reward values).

Rosenberg, utilisant une échelle d'évaluation de type Guttman, démontre qu'on peut distinguer, grâce à cette trichotomie de valeurs, des sujets dont les choix professionnels étaient, au départ, différents.

Ginzberg (1951) distingue :

- les valeurs inhérentes au travail (work itself values)
- les valeurs qui accompagnent le travail (concomitant of work)
- les valeurs qui résultent du travail (outcomes of work).

Pour ses recherches sur la maturité du choix professionnel, Perron a utilisé les travaux de Crites et de Super et un questionnaire relatif aux valeurs de travail.

Voici la liste des énoncés du questionnaire, avec, en regard, la dimension "intuitive" mesurée.

<u>I t e m</u>	<u>Dimension mesurée</u>
Vous servir de votre tête	Stimulation intellectuelle
Inventer, imaginer et élaborer des choses nouvelles	Créativité
Organiser et diriger l'activité des autres	Leadership
Constater que vous avez réalisé quelque chose	Accomplissement
Vous plaire dans le cadre de v/travail	Cadre de travail
Avoir un patron avec qui vous vous entendez bien	Relations avec patron
Trouver un mode de vie qui vous convient	Mode de vie
Etre sûr d'être au travail même en périodes difficiles	Sécurité
Vous plaire en présence de vos compagnons de travail	Relations avec compagnons
Faire quelque chose de beau	Esthétisme
Etre respecté des autres	Prestige
Faire les choses à votre manière	Indépendance
Exécuter des tâches très diverses	Variété des tâches
Faire un bon salaire	Salaire
Aider les autres	Altruisme

Grâce à cet instrument, Perron met en évidence des différences significatives entre divers groupes de sujet :

Groupe C	11 ^e année classique (Québec)
Groupe S	11 ^e année scientifique
Groupe P	4 ^e année de collège (qui ont 4 ans de formation de plus que les précédents et qui sont à la veille d'un choix professionnel concret, comme d'ailleurs le groupe S.)

Voici quelques résultats :

- Le groupe S valorise plus la créativité ($P < .01$) et la stimulation intellectuelle ($P < .05$) que le groupe C qui, lui, valorise surtout l'altruisme ($P < .05$).
- Le groupe C valorise plus que le groupe P le salaire ($P < .01$) et les relations avec le patron ($P < .05$) alors que la différence est inversée pour le cadre de travail ($P < .05$).
- Les sujets du groupe S accordent plus d'importance que ceux du groupe P à la créativité ($P < .05$) et au salaire ($P < .05$), alors que P accorde plus d'importance à l'esthétisme ($P < .05$).

(Voir Perron, p. 68)

Diverses interprétations peuvent être données à ces résultats. Citons quelques lignes de Perron.

"Le fait que les sujets du groupe C valorisent davantage l'altruisme que ceux du groupe S paraît explicable par le noyau de 22 étudiants qui, dans le groupe C, choisissent des professions comme la médecine et les sciences humaines... alors que dans le groupe S, la pluralité des sujets veulent devenir "scientifiques" ou ingénieurs - professions dans lesquelles l'altruisme occupe une place de moindre importance" (p.102).

"La plus grande importance accordée par les étudiants du groupe S à la stimulation intellectuelle et à la créativité s'explique sans doute de deux façons : premièrement, la tendance du groupe S à avoir un quotient intellectuel moyen plus élevé que celui du groupe C... et, deuxièmement, le genre de profession choisie" (p.103).

Ces résultats et interprétations ne sont donnés qu'à titre illustratif. On pourrait aussi citer les différences entre ensemble des valeurs intrinsèques et ensemble des valeurs extrinsèques, etc...

Nous voudrions cependant souligner que, du point de vue de la motivation, un sujet sera certainement d'autant plus "motivé" qu'il sera mieux en mesure de réaliser ses valeurs personnelles. Ceci nous rapproche de la théorie de Levinson (voir chapitre 4).

Pour terminer, nous allons citer une monographie issue d'une recherche faite auprès d'apprentis dans une entreprise romande (Rousson, 1968). Nous avons retenu 13 des quinze valeurs de la liste présentée plus haut et avons procédé à un test de comparaisons paires, en vue d'une hiérarchisation. Cet instrument a été appliqué à 60 apprentis de 1^{er} (10), 2^e (11), 3^e (19) et 4^e année (20).

Voici la hiérarchie obtenue :

<u>Rangs</u>	<u>Libellé de l'item (valeur)</u>
1	Exécuter des tâches très diverses
2	Faire un bon salaire
3	Faire partie d'une bonne équipe de travail
4	Constater, le soir, que vous avez abattu bien du travail
5	Etre respecté des autres
6	Avoir un chef avec qui vous vous entendez bien
7	Faire les choses à votre manière
8	Travailler dans une entreprise qui vous donne une chance de faire carrière
9	Trouver un travail qui vous procure un maximum de loisirs
10	Avoir beaucoup de responsabilités
11	Vous plaire dans le cadre de votre travail
12	Inventer, imaginer et élaborer des choses nouvelles
13	Organiser et diriger l'activité des autres.

* * * *

Nous allons maintenant aborder le problème des influences culturelles sur la motivation en citant une étude de Hines, qui a fait l'objet d'une communication à York en 1974.

Ces travaux ont été menés en New Zealand où l'absentéisme et la rotation du personnel sont élevés et où les conditions générales sont les suivantes :

- plein emploi (le plein emploi est une base de la politique du pays et la politique d'immigration est ajustée à cet objectif) ;
- les entreprises sont petites. Les contacts entre managers et employés sont fréquents ;
- on ne note pas de structure de classe formelle et la politique gouvernementale est égalitariste (impôt sur le revenu) ;
- il s'agit d'une société de bien-être.

Plusieurs recherches ont abouti aux constatations et interprétations suivantes :

- a) La théorie de Herzberg (chapitre 2 ci-dessus) n'est pas vérifiée dans ce pays. "Les résultats principaux indiquent que les valeurs interpersonnelles telles qu'elles s'expriment dans le travail et avec les superviseurs, sont des facteurs critiques de la satisfaction dans le travail et sont par eux-mêmes motivants :

Lors de beaucoup d'interviews avec des travailleurs, les individus ont souligné que la possibilité de travailler avec des amis était un facteur premier de la stabilité dans l'entreprise. De même, un bon chef va être un facteur d'attraction important ..."

Hines commente : "Quand les travailleurs peuvent aisément changer d'emploi, sans crainte par rapport à leur statut, leur salaire ou leurs droits en matière de pension, les besoins d'affiliation deviennent plus important dans l'environnement de travail".

Hines commente l'échec d'une tentative d'introduction de la semaine de 4 jours (4 x 10 h.). Les travailleurs auraient rejeté le plan quand ils ont vu qu'ils ne pourraient travailler tous les jours avec leurs camarades. En d'autres termes, la présence des amis est importante au travail. L'absence de ceux-ci rend le travail peu attractif.

- b) La théorie de nAch de McClelland. On trouve, en New Zealand des résultats qui confirment McClelland. Ainsi, les entrepreneurs, vendeurs, etc... ont un nAch plus élevé que les managers. On trouve de même des différences entre immigrants. Les américains, les grecs, etc... ont un nAch élevé tandis que les britanniques ont un nPower important.

Mais les recherches ont aussi mis en évidence que le pays n'était pas favorable aux personnes ayant un fort nAch. Donc ils émigrent. "En effet, comme "Welfare state", il est logique que la New Zealand soit caractérisée par des individus d'abord intéressés par leurs concitoyens". Le modèle dominant en matière de travail est la coopération plutôt que la compétition.

De plus, de nombreux travailleurs sont très conservateurs et très passifs, si peu désireux de partager des responsabilités qu'ils peuvent changer d'emploi pour l'éviter. Dans de telles circonstances, dit Hines, l'introduction de programmes de management participatifs est aléatoire.

La culture de référence, dans les résultats résumés ci-dessus, est, on l'imagine, celle des Etats-Unis. On remarque donc que la culture globale va jouer un rôle dans les éléments motivants. On se rapproche du problème des valeurs déjà traité.

Comme le souligne Hines, il convient cependant de ne pas attacher trop d'importance à ces recherches qui sont encore "superficielles". L'un des critères important semble être la rotation du personnel.

Retenons de ce chapitre que le phénomène de la motivation dépend non seulement de caractéristiques générales à l'homme en tant que tel, mais aussi de son milieu culturel.

Chapitre 8. Motivation et groupe.

Peut-être parce qu'on est sensible à la notion de moral, le groupe (l'entreprise, le secteur d'entreprise) est souvent vécu et désiré comme une fusion.

Nous avons plusieurs fois rencontré des personnes regrettant que l'ensemble des individus rassemblés ne forment pas un "vrai groupe". Dans une situation de formation, nous avons vécu l'échec d'un travail de groupe parce que deux personnes dominantes (et peu conscientes de ce fait) voulaient absolument que leurs collègues aient les mêmes motivations qu'elles-mêmes, les mêmes raisons d'entreprendre la recherche proposée.

La situation décrite ci-dessus se rencontre aussi dans les entreprises, où certains se demandent comment faire pour que leurs collaborateurs adhèrent à leurs buts et à ceux de la firme.

C'est la recherche de ce que Dubois appelle le "groupe de l'idéal" (p. 8) où l'élément moteur est l'identité des motifs et des buts.

Mais la réalité résiste à une telle conception. Cette définition du groupe ne peut guère s'appliquer qu'à des groupes de volontaires et encore dans certaines circonstances seulement. On peut par exemple adhérer à un syndicat pour plusieurs raisons : recherche du pouvoir, recherche de contacts sociaux, etc...

Dans toute organisation, il apparaîtra rapidement que les individus rassemblés n'œuvrent pas exactement dans le même sens. La tentation sera grande alors, pour celui qui est en position de pouvoir, d'exercer des pressions directes pour tenter d'unifier les motifs et les buts. Le succès de ces tentatives est plutôt aléatoire. On peut obliger une personne à agir de telle façon. Quant à la faire penser ...

Souvent les tentatives de persuasion relaient les pressions. La formation, la propagande, l'information sont des moyens à disposition de cette orientation. Mais un individu informé peut être encore moins d'accord qu'avant !

Les remarques ci-dessus ne permettent cependant pas de conclure à l'inexistence de groupes dont les membres ont des objectifs communs. Mais ces objectifs sont de type opérationnel et rassemblent les individus qui ont découvert leur interdépendance. Si les personnes ne peuvent, individuellement, atteindre des objectifs, elles auront tendance à se grouper en vertu du principe que l'union fait la force. Dès lors, le "ciment du groupe, c'est la découverte de l'interdépendance" (Dubois, p.19).

Dans cette conception, le groupe et son œuvre sont des moyens permettant aux individus d'atteindre leurs buts personnels.

Mais, dans tout groupe, le rapport contributions/avantages peut ne pas être équivalent pour chaque personne. De plus les buts des individus évoluent. Dès lors, comme le souligne Dubois, le groupe constitue un moyen :

- inégal (inégalement intéressant pour diverses raisons) ;
- partiel (le groupe et l'activité ne peuvent satisfaire tous les besoins des individus) ;
- provisoire (car l'individu évolue).

Le développement ci-dessus constitue, indirectement, une critique de la volonté que peuvent avoir certains de "motiver" les hommes par des actions non différenciées. Les gens ne sont motivés qu'en fonction de leur situation du moment et de leurs projets. Il convient donc de méditer cette remarque de Crozier (Le phénomène bureaucratique) : "... Un être humain ne dispose pas seulement d'une main et d'un cœur. Il est aussi une tête, un projet, une liberté".

Dès lors, le groupe étant un moyen inégal, partiel et provisoire, il ne pourra, en tout temps, répondre de façon équivalente et adéquate aux besoins de l'individu. On assistera donc à des phases d'implication croissante alternant avec des phases d'implication décroissante.

Un bon moral pourra être observé quand la tâche sera perçue comme un moyen "utile" à l'ensemble des membres du groupe. Toutefois des satisfactions individuelles pourront découler d'une tâche commune accomplie même en-dehors d'un haut moral global. Cela se passera quand le groupe et la tâche ne seront pas des moyens également importants pour chaque individu. Mais les individus les plus impliqués risqueront de se sentir frustrés par le peu d'ardeur de leurs collègues. Et une dynamique de conflit pourrait s'instaurer, les moins impliqués freinant, de fait, les premiers. On se référera, pour ce problème, aux travaux portant sur la dynamique des groupes.

Le groupe, en lui-même, est cependant important dans toute la mesure où il peut satisfaire ce qui peut être classé dans la rubrique "besoins sociaux".

Pour illustrer cette thèse (et en même temps montrer l'importance des groupes intégrés du type groupes semi-autonomes, nous allons présenter les résultats d'une étude faite sur un groupe de licenciés. (Nous, travailleurs licenciés ; voir bibliographie). Le passage suivant qui résume l'étude est tiré de Rousson (1976).

"Examinons d'abord comment (les travailleurs licenciés) jugeaient leur travail, à la MAP, une fabrique de machines, de turbines, etc... (avant le licenciement).

Par le travail, l'homme était en mesure d'acquiescer une image positive de lui-même.

La qualité de la tâche est un facteur primordial de cette considération positive de soi-même.

"Au point de vue travail - dit un ouvrier - du temps de la MAP, on était plus intéressé que maintenant. On disait : tu vas à la MAP, tu feras de la mécanique."

Plus loin : "Voilà la grande différence : il y a ce qui est mécanique et ce qui ne l'est pas ... L'automobile n'est pas du boulot mécanique, ce n'est pas considéré par un mécanicien. La mécanique, c'est la machine-outil...".

La participation à la tâche et l'autonomie contribuent significativement à cette considération.

"Il fallait une participation considérable de chaque gars, il se sentait maître de son boulot, parce que seul bien capable de se servir de sa machine... avec toutes sortes d'astuces."

De ce point de vue, l'interchangeabilité des travailleurs est dévalorisante. Parce que leur travail leur permettait de faire preuve de leurs capacités professionnelles, parce qu'il exigeait beaucoup d'eux, les réalisations de l'usine leur apparaissaient aussi comme leurs réalisations.

Le troisième grand facteur de la considération positive de soi-même est liée au savoir-faire : "... parce que seul bien capable de se servir de sa machine... avec toutes sortes d'astuces"...

Par le travail, l'homme acquiert une image de lui-même, mais aussi un certain ancrage socio-culturel.

Le travail, s'il est stable, prévisible, permet de "voir venir la vie". Il est donc une condition de l'épanouissement personnel qui se manifeste aussi à l'extérieur de l'usine parce que l'on peut acquérir grâce à lui : vacances, maison, jardin, etc... C'est l'enracinement.

Le travail est une valeur socio-culturelle.

"Ne pas aller au travail parce qu'il fait beau un après-midi... Moi, je ne la ferai jamais sauter ma demi-journée."

"Toute leur vie (il parle de ses parents), ça a été travail, travail, travail. Ils n'ont pas été pour le patron, mais pour eux, le travail c'est sacré... Je suis persuadé que ce sont des choses très, très installées dans l'esprit de certains copains."

Le travail est donc - souvent - sacré, pas seulement parce qu'il permet de gagner sa vie, mais aussi parce qu'il est (ou était) le moyen le plus fondamental par lequel on se donne une valeur et on acquiert de la considération. Dès lors, le non-travail est vivement ressenti:

"Tu te sens toujours un peu en faute quand tu as été licencié..."

Ce sentiment de culpabilité est l'envers de l'estime de soi.

Le travail apparaît aussi comme l'occasion d'une certaine vie sociale, l'occasion du développement d'une culture. Cela apparaît nettement lorsque les licenciés, quasi tous aisément reclassés, parfois avantageusement, comparent la MAP, leur ancienne usine, à l'actuelle.

"Il y avait, à la MAP, une ambiance que, je crois, on ne retrouvera pas ailleurs". Ce n'est pas que l'ambiance, dans la nouvelle place, soit mauvaise : "elle n'est pas mal, mais..."

Mais quoi ?

La MAP, c'était un "milieu de vie". "Il y a un copain avec qui j'ai travaillé 14 ans au coude à coude. Vraiment, on se connaissait sous toutes les coutures et pas seulement sous son meilleur jour..."

Les possibilités d'entraide enrichissaient ce milieu de vie :

"Il n'était pas rare... et c'était une chose que j'aimais, de voir quelqu'un, des moments un ouvrier bien confirmé, venir sans qu'on le demande vers vous et vous aider, vous donner des conseils..."

L'attention à l'autre, l'entraide, la recherche de solutions en commun semblent fortement valorisées.

La création de ce milieu de vie est favorisée par la proximité des travailleurs. Le fait de n'être pas seul, d'être en contact avec l'autre est générateur d'un sentiment de sécurité. A contrario "... quand il y a de l'espace, ça fait vide, et de fait qu'il y a de l'espace, on a l'impression que partout on est vu et surveillé".

Les échanges d'outils et de matériel favorisent les liens. Et les travaux d'entretien et de nettoyage accentuent la joie au travail. Par exemple, le samedi matin, il y avait le casse-croûte et après, le nettoyage : "... alors qui dit nettoyage dit rigolade, discussion... on finissait sa semaine."

La qualité du travail joue aussi un rôle dans l'ambiance. Elle fait partie de la culture : "Il s'y faisait du très, très beau travail. Alors ça compte aussi pour déterminer une ambiance de travail." "On faisait du travail, pas de la production." Et l'ambiance, à la MAP, était telle que "on ne parlait pas aussi vite qu'on part maintenant". On se sentait chez soi.

La façon dont ces ouvriers ressentent l'ambiance est encore mieux mise en évidence par les remarques faites, 8 ans après, sur le nouveau travail.

Les contacts sont souvent moins faciles. "... il n'y a plus les mêmes cadences, donc moins de facilités à discuter, à se rencontrer... Moins de contact..."

L'organisation du travail, plus scientifique maintenant, limite les occasions de se créer des liens par échanges de services : "On s'arrange pour que chacun, dans son coin, ait tout. Il y a moins d'échanges dans le matériel."

"Le travail est plus individualisé, beaucoup moins coopératif". Cette tendance est d'ailleurs renforcée par l'extrême individualisation des salaires. La quantité comptant souvent plus que la qualité ("le seul reproche que je peux vous faire, c'est de fabriquer des machines trop parfaites"), l'ancienne hiérarchie ouvrière est cassée. Avant "un type arrivait au contrôle en fin

de carrière, parce qu'il était apte... C'était généralement un des meilleurs ouvriers." "La camaraderie d'autrefois était une camaraderie hiérarchique, c'est-à-dire qu'il y avait encore le vieil ouvrier qu'on respectait..."

L'individualisation, l'éclatement du groupe social, des valeurs et de la culture qu'il supportait vont conduire le travailleur à vivre différemment sa relation au travail. L'activité deviendra simplement instrumentale.

"Ils viennent là, ils sont là pour travailler, ils sont à l'usine du lundi au vendredi, c'est tout. Je crois qu'on leur dirait : "tiens, aujourd'hui, l'entrée de l'usine n'est pas de ce côté, mais c'est le portail d'en face" ça serait pareil".

Un autre ouvrier dit : "je crois que de plus en plus l'usine sera un endroit où... on ira chercher du fric. Et il n'y aura pas autre chose".

"On rêve d'être ailleurs."

"...c'est pourquoi les gars veulent diminuer les heures de travail."

"Maintenant le travail ne me fatigue pas. Il me lasse, ça m'ennuie."

En fait, on ne se sent plus considéré, parce que le travail ne l'est plus ou n'est pas digne de l'être.

En résumé, ce qui fait l'intérêt et l'attachement au travail et à l'entreprise, c'est l'intérêt intrinsèque de la tâche, ce qu'elle permet d'obtenir au niveau de l'estime de soi et de son enracinement dans la société, et aussi la qualité de la vie sociale de l'usine ! La sécurité du travail et du revenu favorisera une libération qui permettra au travailleur de vivre pleinement sa culture."

Le groupe joue donc un rôle important dans la motivation des travailleurs. Ce rôle est multiple : soutien, coopération, véhicule d'une culture, etc... L'exposé ci-dessus illustre par ailleurs certains éléments des chapitres antérieurs.

Chapitre 9. La motivation dans l'organisation.

Dans ce chapitre, nous allons présenter les modèles de Katz & Kahn et de March et Simon qui sont de nature à éclairer le fonctionnement de la motivation dans les ensembles concrets.

a) Katz & Kahn

La question dont nous partirons a trait aux facteurs individuels affectant le fonctionnement de l'entreprise et des organisations en général. Katz et Kahn les regroupent comme suit :

A. La stabilité du personnel

- recrutement
- absentéisme
- rotation du personnel

B. La qualité des performances

- critères qualitatifs et quantitatifs

C. Les comportements spontanés et créateurs

- coopération avec les collègues
- activités de "protection" du système
- suggestions d'améliorations
- auto-formation pour plus de responsabilités
- création d'un climat externe favorable à l'entreprise.

Les éléments ci-dessus impliquent certaines "motivations". En d'autres termes, des motivations devront agir pour que les facteurs énumérés soient positifs. Les types de "motivations" retenus par Katz et Kahn sont les suivants :

- A. "Complaisance" légale ou acceptation des rôles prescrits sur la base de leur légitimité".
- B. La recherche des récompenses instrumentales (ou leur utilisation):
 - récompenses acquises par ancienneté
 - récompenses individuelles basées sur le mérite
 - identification instrumentale avec le leader
 - affiliation au groupe des collègues.
- C. L'identification au poste grâce à l'auto-expression et à l'auto-détermination :
 - Les satisfactions proviennent de la possibilité de s'accomplir, d'exprimer ses talents, etc...
- D. L'intériorisation des valeurs où les buts de l'organisation reflètent ceux de l'individu, ou y sont incorporés.

La question se pose alors de savoir ce qui affecte ces différents types de motivation. Les points suivants répondent à cette question. Katz et Kahn se basent ici sur leurs propres recherches et celles connues au moment de la rédaction de leur ouvrage.

1. Conditions affectant la "complaisance" légale.

- a) Symboles d'autorité acceptables
- b) Clarté des normes et exigences
- c) Utilisation de sanctions spécifiques
- d) "Expulsion" des non-conformistes.

2. Conditions affectant l'usage de récompenses individuelles.

- a) Montant de la récompense en relation avec l'effort (médiatisé par le cadre de référence servant à l'évaluation de la récompense)
- b) Immédiateté de la récompense
- c) Constance (ou "fiabilité" des taux).

3. Conditions affectant l'usage des récompenses liées au système (ancienneté).

- a) Alternatives à disposition de l'individu (médiatisées par la loi du moindre effort)
- b) Avantages relatifs des systèmes en vigueur dans d'autres entreprises
- c) Équité, à l'intérieur de l'organisation, dans la distribution des récompenses.

4. Conditions affectant la recherche de l'approbation en groupe.

- a) Cohésion du groupe médiatisée par les variables psychologiques suivantes :
 - l'attractivité du groupe pour l'individu
 - la pertinence des normes du groupe par rapport aux objectifs de l'organisation.

5. Conditions affectant l'utilisation de l'auto-expression.

- a) Complexité du poste, habiletés requises
- b) Responsabilité et autonomie du poste
- c) Autres alternatives (d'emploi, de jobs).

6. Conditions affectant l'intériorisation des buts de l'entreprise.

- a) Buts (de l'organisation), difficiles à atteindre
- b) Buts exprimant des valeurs culturelles
- c) Les leaders sont des "modèles"
- d) Participation aux décisions
- e) Participation aux résultats.

Les conditions ci-dessus agissent à travers (sont médiatisées par) des variables psychologiques. Des exemples sont donnés dans l'énumération ci-dessus.

Ajoutons-en quelques-uns :

- le principe d'immédiateté de la récompense agit à travers le cadre de référence temporel de l'individu ;
- les avantages offerts par d'autres organisations sont médiatisés par la perception et la signification de ces différences pour l'individu ;
- la complexité du poste et les habiletés requises sont affectées par la relative adéquation des capacités de l'individu ;
- le fait que les leaders soient des "modèles" agira s'il y a identification avec ces modèles ;

etc...

Toutes les motivations proposées ne conduisent pas aux mêmes résultats, n'influencent pas les mêmes critères. Ainsi la "complaisance légale", si elle est activée, peut affecter la production, l'absentéisme, le turnover et, si on se sépare des non-conformistes, le comportement créatif risque d'être inhibé. Le maniement de récompenses instrumentales va affecter le comportement de la façon suivante :

- les récompenses pour suggestions acceptées peuvent contribuer à augmenter la fréquence des suggestions, dans certaines conditions tout au moins ;
- le fait de "payer" l'ancienneté peut diminuer la rotation du personnel si la comparaison avec d'autres entreprises peut être soutenue ;
- la sécurité du salaire (taux aux pièces) peut être bénéfique pour la productivité ;

etc...

La possibilité de s'auto-déterminer et de s'exprimer dans son travail va agir sur la productivité et l'absentéisme, alors que l'intériorisation des buts de l'entreprise aura également un effet sur le turnover. Etc...

Le modèle résumé ci-dessus propose un cadre permettant de prédire l'efficacité des organisations à travers la "production" de comportements favorables à ses buts.

§/ March & Simon.

Ces deux auteurs abordent le problème un peu différemment et se demandent en particulier ce qui pousse l'individu à produire et à "participer" à l'entreprise (à y demeurer).

La motivation à produire.- Etudions pour commencer ce qui incite l'individu à produire. "La motivation poussant à produire est fonction du caractère de l'ensemble évoqué des alternatives, des conséquences perçues des différentes alternatives évoquées et des objectifs individuels servant de critère à l'évaluation des alternatives." (p.52). Cette proposition est basée sur l'idée que lorsque les récompenses à attendre de l'entourage sont constantes après une série d'"essais" (de choix effectués par les individus membres de l'organisation), on est dans la situation d'avoir à effectuer un choix. Pourquoi ?

Il convient de se référer à la théorie de l'influence que développent March et Simon. Les notions de base de cette théorie sont :

- celle de stimulus (qui a un impact sur l'individu) ;
- celle d'"ensemble" psychologique ou de "cadre de références" évoqué par ce stimulus ;
- celle de "réponse" ou d'"action" qui en résulte.

Un stimulus peut provoquer des conséquences attendues et des conséquences inattendues. On est dans ce dernier cas, si le stimulus provoque chez l'individu l'évocation d'un ensemble plus grand que celui attendu ou d'un ensemble différent.

Prenons un exemple. Un ordre donné par un supérieur peut évoquer, chez le sujet :

- la réponse attendue par la hiérarchie (produire quelque chose d'une certaine façon, par exemple) ;
- l'employé, sensible au ton de la voix du chef évoquera à la fois la réponse attendue et le sentiment (par exemple) qu'on ne le respecte pas ;
- l'employé peut aussi, dans ce dernier cas, évoquer l'idée d'une résistance (changement de place, résistance pure, etc...);
- le stimulus peut être mal compris par l'employé : il le prend pour un autre (dans le cas d'un manque d'entraînement, par exemple) ;
- etc...

Dans tous ces cas, l'employé se trouve être en face d'un choix. (Voir March & Simon pp. 35-36).

Se trouver en face d'un choix a certaines implications. Normalement on devrait observer un comportement de quête. Mais, comme le disent March & Simon, "il s'est avéré que le comportement spécifique de quête dépend d'une croyance sous-jacente de la part de l'organisme, à savoir que l'environnement est favorable, et que de ce fait la quête est en général raisonnablement suivie d'effets". (p. 47).

Si l'environnement est considéré comme "hostile ou stérile, ou les deux à la fois, le comportement de quête ne suivra pas nécessairement..." (p. 50). L'agressivité, la démission et le repli pourront alors être observés.

Prenons maintenant le cas d'un employé à la production insatisfait. Que peut-il se passer ? Selon March & Simon trois choix fondamentaux s'offrent à lui :

- quitter l'organisation,
- continuer à produire et se plier aux normes de production de l'entreprise considérée,
- rechercher d'autres occasions de satisfaction.
Exemple : comme le disent March & Simon (p. 50) :
"faire "de la politique" dans l'organisation (et) se tourner vers des groupes extraorganisationnels ou intraorganisationnels et se plier à leurs normes. Ces normes peuvent s'écarter considérablement de celles que l'organisation prescrit..."

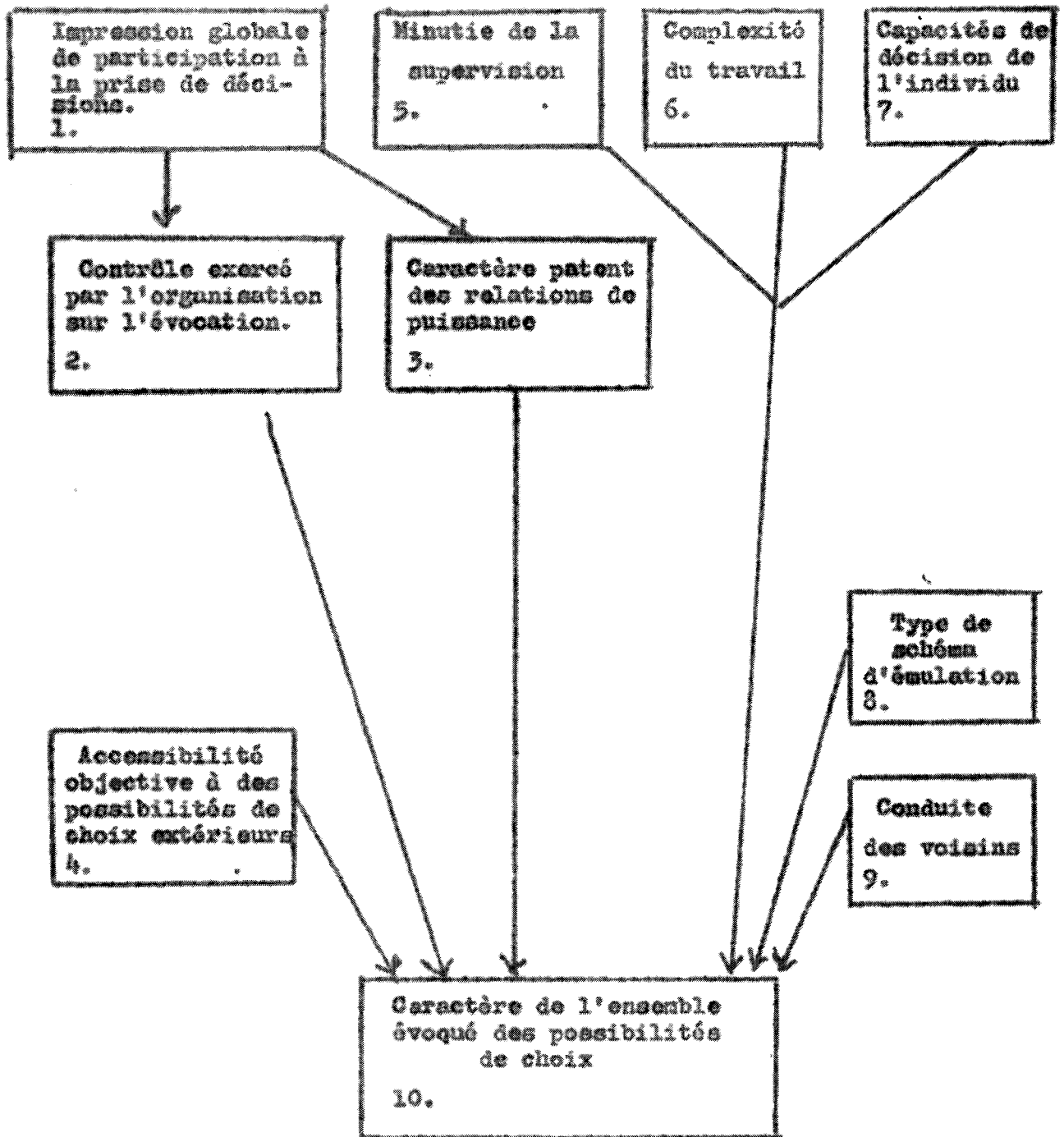
Selon nos auteurs, ces trois possibilités seraient presque toujours évoquées et fournissent "au moins une première approximation du problème de la décision posé à l'employé" (p. 51).

Dès lors comment se prend la décision de rester dans l'organisation en "produisant" ou en ne "produisant pas" ? En fonction des "récompenses" perçues par l'employé comme conséquences de sa décision. Cela signifie qu'il faut répondre à des questions comme : quelles sont les alternatives perçues par l'individu ? quelles conséquences peut-il attendre du choix de l'une ou de l'autre ? Qu'est-ce qui influence la perception des alternatives ? etc...

Les schémas ci-dessous résument les réponses de March & Simon à propos de la décision relative à la production.

1. L'ensemble évoqué des possibilités de choix.-

(Voir p. 133)



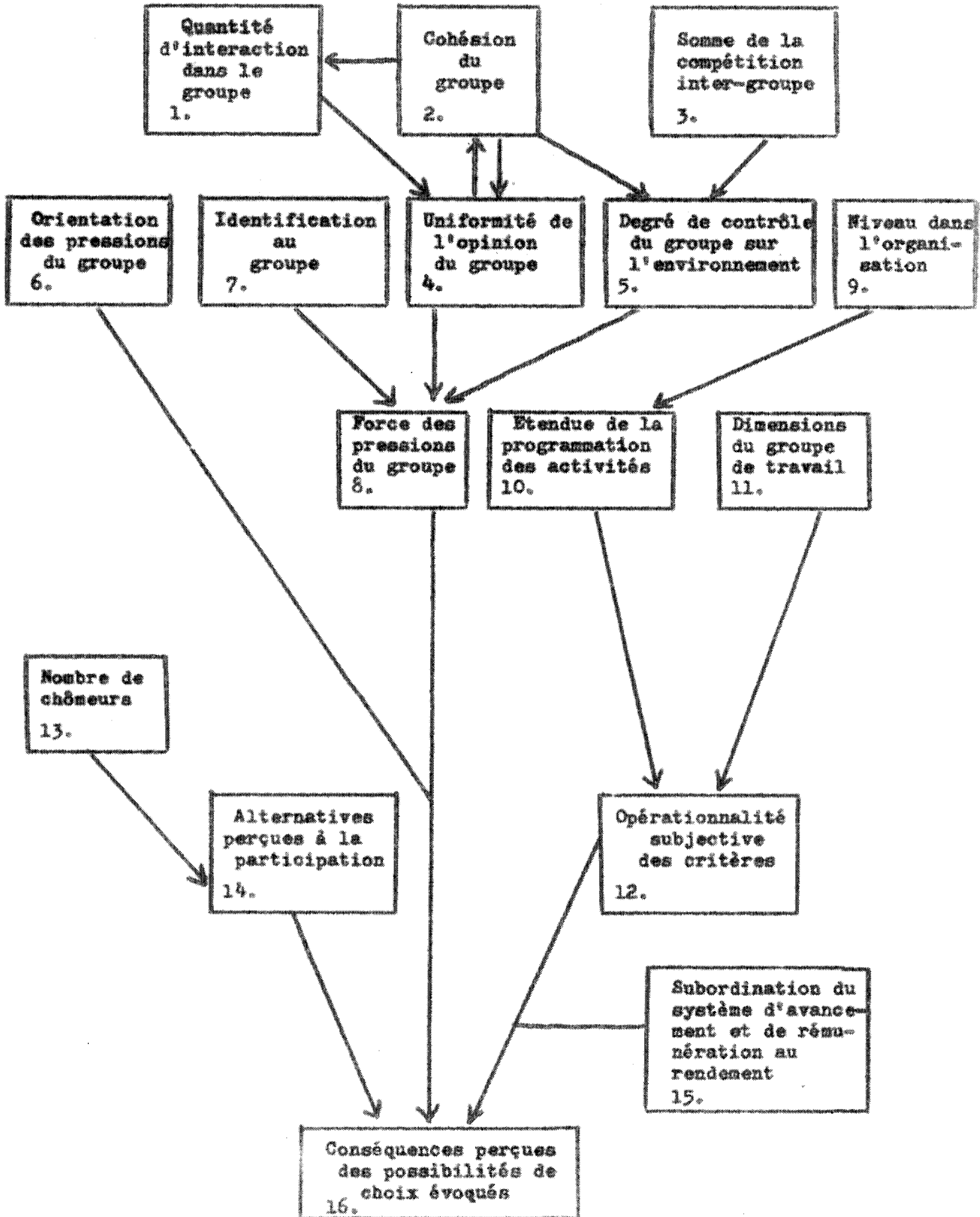
L'individu doit à tout moment choisir de produire plus, de produire moins, de résister à une demande de la hiérarchie, de s'y plier, etc...

Le premier schéma dessiné ci-dessus indique les facteurs qui affectent le caractère des possibilités évoquées dans les situations de choix. On trouvera ci-dessous quelques explications relatives aux différentes cases de ce premier schéma.

- Case 1 : Plus l'impression de participation est élevée, moins le caractère patent des relations de puissance sera élevé.
- Case 3 : Plus les relations de puissance seront manifestes, plus grande sera l'évocation de possibilités de choix désapprouvées par l'organisation.
- Case 2 : Le contrôle exercé par l'organisation sur l'évocation sera d'autant plus grand que la participation sera élevée et, par conséquent, les évocations de la case 10 seront, dans ce cas, moins élevées.
- Cases 5,6,7 : Si le travail à effectuer est simple par rapport aux capacités de l'individu et plus la supervision sera minutieuse et détaillée, plus l'évocation de possibilités contraires aux buts de l'organisation (ou de l'encadrement (M. Rousson)) sera élevée. L'inverse sera vrai si la complexité du travail est grande par rapport aux capacités de l'individu.
- Case 8 : Si le schéma d'émulation est en relation avec l'innovation, l'innovation sera probablement évoquée. Les moyens d'émulation basés sur l'individu produisent un effort individuel, etc... .
- Case 9 : Les normes (de production par exemple) évoquées dans l'esprit d'un travailleur "tendent à refléter la conduite des individus voisins accomplissant le même ouvrage" (p. 56).

Il ressort de ce qui précède que les conditions de l'environnement d'une personne vont exercer une influence sur les possibilités de comportement alternatifs évoqués par cette personne.

2. Les conséquences perçues des possibilités évoquées. - Mais alors se pose la question de savoir quels sont les facteurs qui agissent sur les conséquences perçues des possibilités évoquées. Le schéma ci-dessous résume les hypothèses de March & Simon (p. 64).



Des facteurs relatifs au groupe entrent d'abord en ligne de compte, à savoir la force de pression du groupe (case 8) et l'orientation de ces pressions (case 6). Le ou les groupes dont il est question sont à la fois extérieurs et intérieurs à l'organisation.

Ainsi l'action du syndicat, son idéologie, ses objectifs, etc... sont relayés à l'intérieur. "La famille d'un individu introduit (également) des contraintes à l'égard de sa conduite dans l'organisation" (p.59), etc... .

La pression du groupe va dépendre "positivement" :

- de l'identification au groupe (case 7)
- de l'uniformité de l'opinion du groupe (case 4)
- du degré de contrôle du groupe sur l'environnement (de sa puissance) (case 5).

L'uniformité de l'opinion dépendra positivement de la cohésion du groupe (case 2) et de la quantité d'interactions dans le groupe (case 1).

Il convient ici de souligner que, même en l'absence d'une identification positive, la force de pression du groupe augmente avec le degré d'uniformité de l'opinion de ce groupe.

On examinera plus loin ce qui influence l'identification au groupe et sa cohésion.

Deuxième grand axe de ce schéma, les alternatives perçues à la participation (rester dans l'entreprise, case 14) sont importantes dans l'évaluation des conséquences perçues des choix évoqués et non conformes aux buts de l'entreprise. Plus l'environnement offre de possibilités, moins les conséquences associées aux activités non conformes aux normes et exigences de l'organisation seront importantes pour l'individu.

Enfin, troisième grand axe, on trouve la question des sanctions (case 15) et de l'opérationnalité des critères (case 12). Ce dernier facteur a trait à la possibilité qu'ont les personnes d'évaluer leur propre réussite et les normes de la réussite. Mais ici, la situation semble assez compliquée. Comme le disent March & Simon (p.63), un grand nombre de postulats peuvent être avancés en ce qui concerne les facteurs qui influencent l'opérationnalité des critères de rendement. Le premier semble être la dimension du groupe (case 11). Dans des groupes plus petits, on peut présager que l'opérationnalité d'un schéma d'émulation sera plus grande que dans des groupes très grands. Mais, en plus de cela, le degré de programmation des activités va jouer un rôle par rapport à un schéma d'émulation. Si ce degré est élevé, les critères de rendement seront plus opérationnels que s'il est faible. De plus, le niveau occupé dans l'organisation influence ce facteur. En effet, plus on est élevé dans la hiérarchie, moins les activités peuvent être rigoureusement programmées. L'opérationnalité subjective des critères risque donc d'être plus grande à un niveau inférieur qu'à un niveau supérieur.

Qu'en est-il de la question des sanctions positives (case 15) ? On considère, ici, les sanctions économiques qui, selon March & Simon, sont très importantes pour la plupart des individus. D'où un certain nombre de postulats relatifs à ce domaine :

- Plus la mobilité (promotion) dépend de la performance, plus les conséquences d'une augmentation de productivité seront perçues favorablement. (March & Simon, éd. américaine, p.61. La traduction française souffre, ici, 'imprécision !).

Par exemple, un système qui privilégie à l'ancienneté risque d'être moins productif qu'un système qui insiste sur certains indices de production.

Certes, un système de promotion a d'autres conséquences, par exemple sur les relations interpersonnelles. Comme le disent March & Simon, dans certaines conditions, elles iront dans le sens de l'accomplissement des objectifs de la firme et dans d'autres ce sera le contraire.

Supposons disent March & Simon, que le système de promotion fasse dépendre l'avancement : a) de la quantité produite, b) de la qualité, c) de la capacité à la supervision et d) de la ponctualité. On peut relever qu'on ne sait rien des poids relatifs attribués aux divers facteurs et qu'il n'est pas toujours précisé comment ces différents facteurs sont mesurés. On retrouve ici la question de l'opérationnalité et la proposition suivante :

- Plus grande sera l'opérationnalité subjective des critères utilisés pour l'avancement, plus grand sera l'effet du système de promotion sur les conséquences perçues de l'action.
- Le système de salaire joue également un rôle important et on peut, mutatis mutandis, leur appliquer les remarques ci-dessus.

On soulignera encore que les systèmes d'avancement ne sont pas équivalents pour toutes les catégories d'une entreprise (certaines ont plus de chances que d'autres) ni pour tous les individus.

Le schéma ci-dessus et les commentaires qui y sont associés nous montrent donc les facteurs (établis en général par des recherches empiriques) qui affectent la perception des conséquences des possibilités de choix évoquées dans le domaine de la production.

Après ce survol de l'influence des éléments cognitifs de la situation de production, il convient de s'interroger sur les buts individuels et notamment sur le phénomène d'identification.

"Les objectifs individuels ne sont pas "donnés d'avance" à l'égard de l'organisation, mais peuvent être modifiés à la fois par la procédure de recrutement et par les pratiques de l'organisation" (p. 15).

L'identification, qui joue un rôle important peut prendre les cibles suivantes :

- les organisations extérieures (syndicats, famille, etc...),
- l'organisation elle-même,
- la tâche,
- les sous-groupes à l'intérieur de l'organisation.

Ceci dit, on peut émettre l'hypothèse que "plus forte est l'identification de l'individu à un groupe, plus il est vraisemblable que ses objectifs se conformeront à la perception des normes du groupe" (p.65).

La force de l'identification à un groupe dépendra des facteurs suivants :

- le prestige perçu du groupe,
- le degré auquel les buts sont perçus comme partagés,
- la fréquence de l'interaction entre l'individu et les membres du groupe,
- le nombre des besoins individuels satisfaits dans le groupe,
- la quantité de compétitions au sein du groupe (relations négatives).

Plusieurs circuits de rétro-action sont à envisager entre les différents facteurs énumérés. Par ailleurs, de nombreuses variables les affectent. Ainsi, le prestige perçu du groupe va être influencé par les "chaines" suivantes :

- le fait pour le groupe d'être connu qui dépend de la saillance du groupe, de sa dimension et de son rythme de croissance ;
- la situation du groupe dans la société qui, elle-même, est conditionnée par le fait, pour le groupe, d'être connu, par sa réussite dans ses objectifs et par le statut de ses membres ;
- les normes personnelles de prestige elle-mêmes dépendantes des groupes auxquels on appartient ou on a appartenu, et de l'expérience personnelle.

L'identification à l'organisation va dépendre du nombre d'années de service (interactions plus élevées, satisfaction de ses propres besoins, etc...), des possibilités d'avancement, de certaines pratiques de commandement (visant à la satisfaction d'objectifs personnels, à la participation...), de la spécificité du produit fabriqué, etc... .

L'identification aux sous-groupes de l'organisation sera fonction du prestige du sous-groupe (qui confère un statut personnel), de sa productivité, de sa relativement faible taille (relations plus étroites), etc... . Les facteurs favorables à l'identification à l'organisation sont aussi valables ici.

Selon March & Simon, l'identification au travail "est probablement plus normalement considérée comme une identification avec la classe des individus qui accomplissent le même travail" (p.76). Ce groupe peut être extérieur à l'organisation (les informaticiens : le "nous informaticiens" selon la terminologie de Gurvitch) ou interne. Toutefois, ajoutent nos auteurs, l'identification au travail peut être un phénomène assez important en lui-même pour justifier d'un traitement spécial.

L'identification au travail va donc dépendre :

- des facteurs qui causent l'identification à un groupe professionnel extérieur à l'entreprise ;
- de la durée de service dans l'organisation ;
- de l'avancement ;
- des caractéristiques du travail.

Arrêtons-nous à ce dernier point :

- si un travail est perçu comme apprentissage, c'est-à-dire comme une voie vers un état supérieur, il n'y aura guère d'identification ;
- donc si on a exercé longuement un même travail, il est plus probable qu'on s'y identifie que dans le cas contraire ;
- si les caractéristiques intrinsèques du travail sont de nature à satisfaire des besoins personnels, on peut attendre une identification assez forte (ceci nous renvoie aux études, plus récentes, de Thorsrud, Cooper, etc).

Nous venons de résumer les principaux facteurs qui ont une incidence directe ou indirecte sur la motivation poussant à produire. On trouvera plus de détails en lisant l'ouvrage de March & Simon. Ces facteurs sont, pour la plupart, influencés par la culture ambiante et jouent certainement dans une société orientée vers la réussite comme la nôtre.

On se rendra compte que l'oeuvre de March & Simon est extrêmement importante car elle synthétise de nombreuses recherches empiriques isolées et partielles. Le tableau qui est brossé nous montre la complexité du jeu de la motivation. Plus encore, nous lisons chez ces auteurs une conception active et non seulement réactive de l'homme. Ce dernier "calcule" et, pour cela, en fonction d'un certain nombre de caractéristiques, utilise des cadres de références qui sont évoqués en diverses circonstances. En fait, le sujet est constamment en quête de quelque chose. Il effectue des "tests" sur son environnement et évalue les conséquences des comportements possibles.

La motivation à participer. - Il s'agit de la participation à l'organisation, le fait d'y demeurer. March & Simon analysent la motivation à participer comme ils l'ont fait pour la production. Nous résumerons leur thèse, renvoyant le lecteur à leur ouvrage pour tous les détails.

La théorie de base (dite de Barnard-Simon) peut être résumée par les postulats suivants (p. 83-84) :

- "Une organisation est un système de comportements sociaux interconnectés entre plusieurs personnes que nous appellerons les participants à l'organisation".
- Il y a un échange entre participant(s) et organisation. Les premiers reçoivent des avantages et fournissent des contributions.
- Un participant poursuivra sa participation dans la mesure où les avantages seront égaux ou supérieurs (en fonction de ses unités de mesure) aux contributions exigées de lui.
- "Les contributions fournies par les différents groupes de participants sont la source à partir de laquelle l'organisation se procure les avantages offerts aux participants".
- Par conséquent, une organisation est "solvable" aussi longtemps que les contributions suffisent à fournir des avantages en quantité suffisante pour provoquer des contributions.

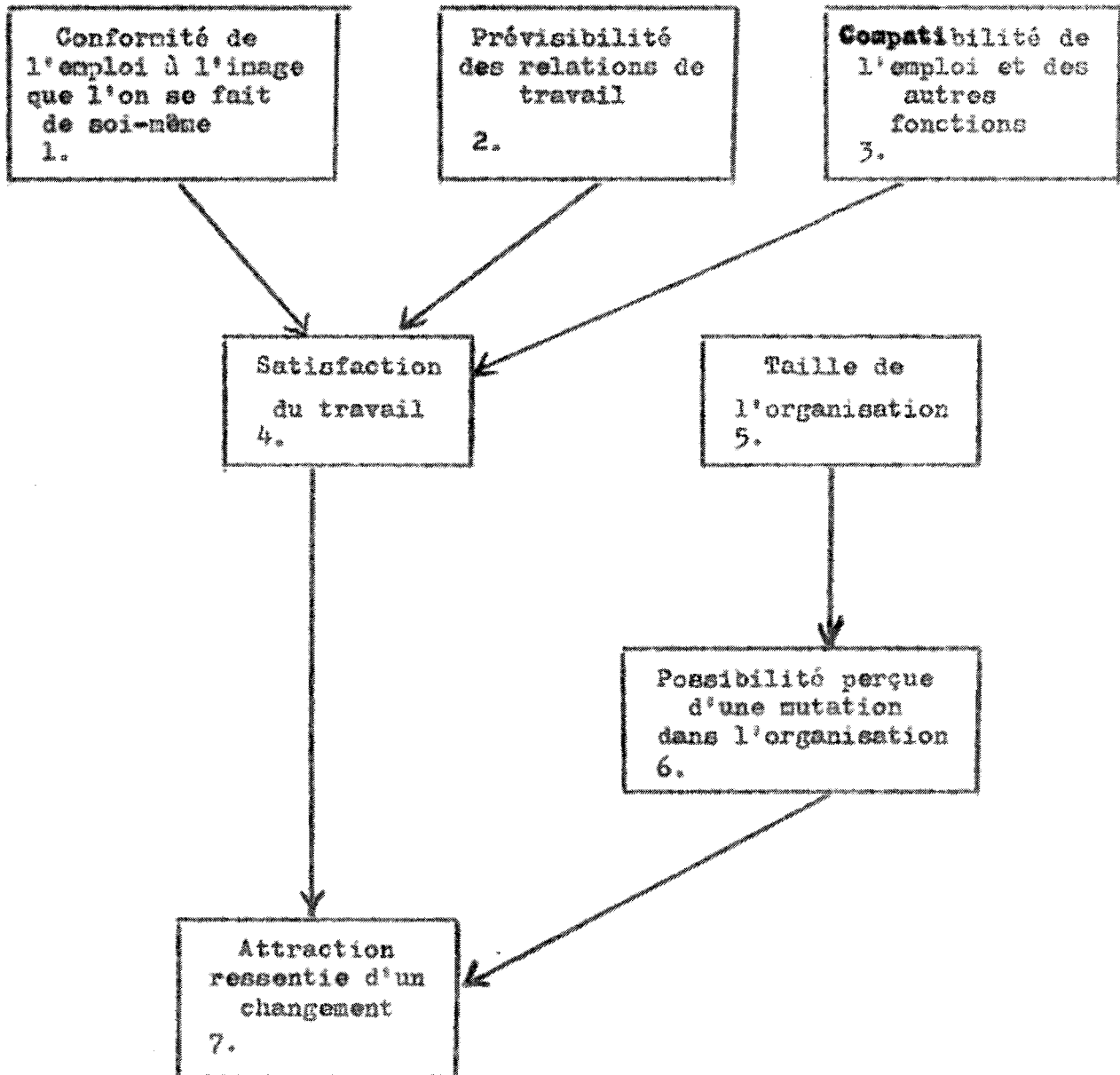
Le troisième postulat est celui qui nous intéresse, en ce qui concerne les employés.

Le modèle général de la participation des employés peut être résumé ainsi : "L'accroissement du rapport de la valeur utilitaire des avantages à la valeur utilitaire des contributions diminue la tendance qu'ont les individus à quitter l'organisation tandis qu'une diminution de ce rapport a l'effet contraire." (p. 92).

L'équilibre avantages/contributions est fonction de deux composantes principales :

- l'attraction ressentie d'un changement (quitter l'organisation) ;
- la facilité perçue de quitter l'organisation.

1. Les facteurs agissant sur l'attraction ressentie de quitter l'organisation.- Le schéma suivant résume ces facteurs.



La satisfaction au travail sera l'un des facteurs agissant sur l'attraction du changement. Cette satisfaction (case 4) va dépendre :

- de la conformité des caractéristiques de la tâche avec la caractérisation que l'individu fait de lui-même (case 1). On a ici un problème relatif au self-concept. Plus la disparité sera grande, plus grande sera l'attraction du changement ;

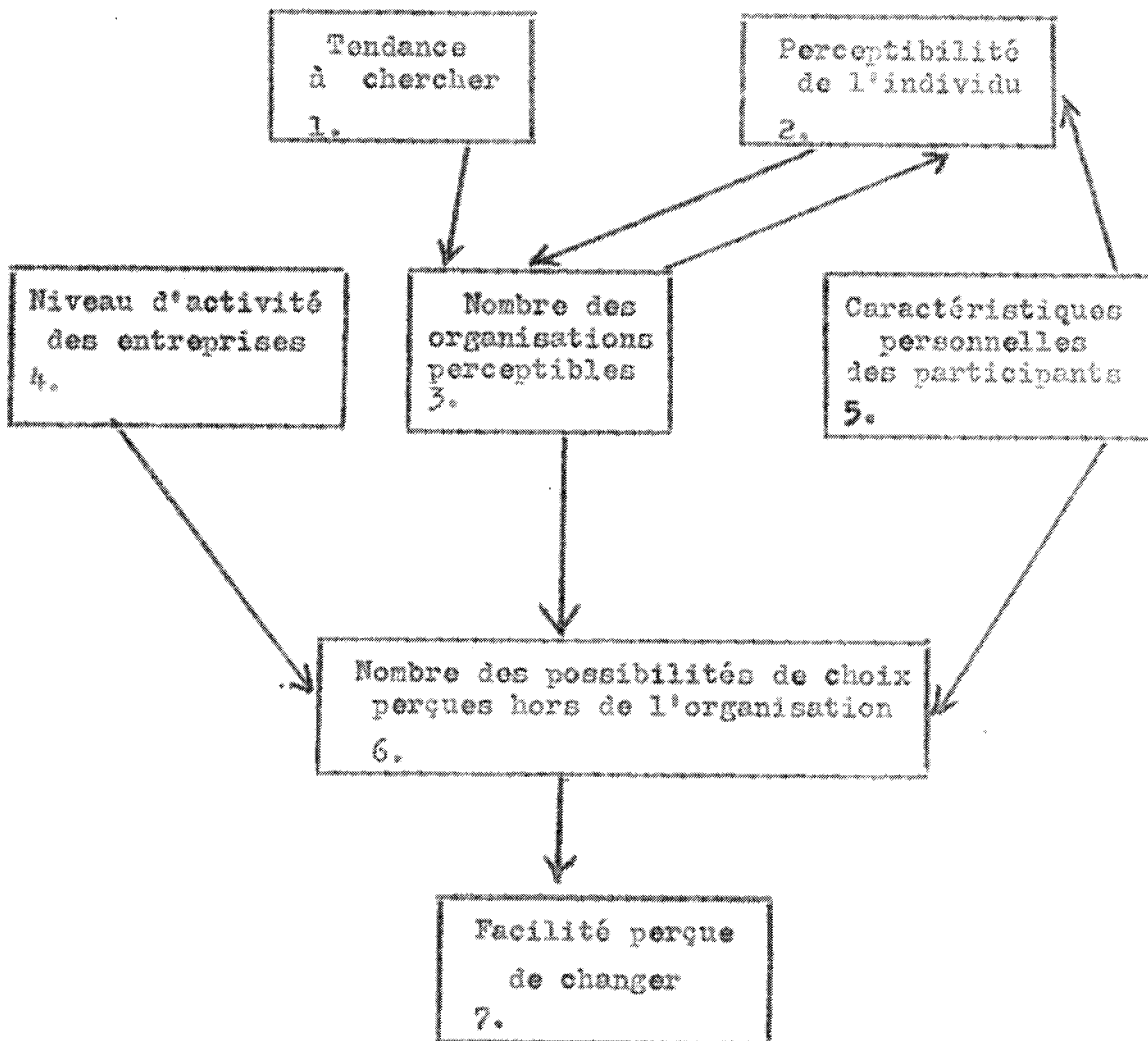
- de la prévisibilité des relations de travail (cas 2). Plus cette prévisibilité sera grande, plus le niveau de satisfaction sera élevé ;
- de la compatibilité des exigences du travail avec les exigences liées aux autres rôles assumés par la personne.

Les données empiriques permettent de dégager d'autres facteurs qui ne sont pas inclus dans le modèle dessiné plus haut. Ces données peuvent être directement ou indirectement reliées à la satisfaction dans le travail :

- la cohérence des pratiques de commandement avec l'indépendance de l'employé (en liaison avec la case 1) ;
- l'importance des récompenses offertes en termes monétaires ou de statut (en liaison avec la case 1) ;
- la participation de l'individu dans la détermination de sa tâche (case 1) ;
- les modifications de l'idée qu'on se fait de soi-même (niveau d'aspiration). Ainsi en est-il de l'évaluation de son statut, de son salaire, de son activité. A la faveur d'une modification du niveau d'aspiration, l'attraction d'un changement peut augmenter. Le niveau d'éducation, les changements de salaire ou de statut antérieurs, etc... joueront un rôle dans l'évaluation de la case 1 ;
- la compatibilité des horaires de travail avec ceux des autres rôles joués par la personne aura une influence sur la case 3 ;
- la grandeur du groupe (cas 2 (?), 3).

Enfin, la taille de l'organisation (case 5) sera importante dans la mesure où elle permet de penser à des mutations au sein de l'organisation, ce qui diminue l'attraction d'un changement d'organisation.

2. Les facteurs qui agissent sur la facilité perçue de quitter l'organisation. - Le schéma ci-dessous résume les propositions de March & Simon (p. 104).



Le nombre des possibilités perçues hors de l'organisation (case 6) sera déterminant. Ce facteur va lui-même dépendre :

- du niveau général d'activité (case 4) : chômage etc... ;
- des caractéristiques personnelles du sujet (case 5) : sexe, âge, statut, ancienneté ;
- du nombre d'organisations visibles (case 3) qui va dépendre de la perceptibilité de l'individu (caractère de la personne), qui est liée à ses caractéristiques personnelles (il y aurait une relation réciproque entre la visibilité de l'individu et celle des organisations), et de la tendance à chercher de la personne (case 1).

D'autres facteurs pourraient être indiqués dans le schéma :

- la variété des contacts personnels qu'a un sujet (influence sur case 2) ;
- le prestige de l'entreprise (influence sur case 3) ;
- l'accoutumance à une organisation ou à un travail (influence sur case 1) ;

- la satisfaction au travail (case 1)
etc...

Les conclusions faisant suite à l'exposé sur la motivation à produire sont aussi valables ici. March & Simon gardent la même conception de l'homme et tentent de synthétiser les recherches empiriques faites.

On peut conclure que nos auteurs ont montré clairement que le problème de la motivation ne pouvait être étudié en-dehors des conditions concrètes dans lesquelles se trouve placé l'homme au travail. Ils montrent, comme le dit Crozier, (Préface à l'édition française, p. XIV) comment peut se faire "le calcul individuel de chaque acteur". Cependant, l'approche choisie par March & Simon "est relativement impuissante à rendre compte du calcul de groupe et de la stratégie complexe de l'individu par rapport au groupe. Peut-être une réflexion plus profonde sur les problèmes de pouvoir ... permettrait-elle d'élargir davantage la synthèse proposée et d'échapper ainsi au reproche de psychologisme" (Crozier, p. XIV).

Chapitre 10. Le point de vue de M. Crozier.

Il n'est guère possible de présenter succinctement la théorie de Crozier qui recouvre tout le fonctionnement organisationnel. Nous allons cependant, en partant de son ouvrage principal : Le phénomène bureaucratique, tenter de faire ressortir ce qui concerne le problème de la motivation.

En sociologue, Crozier tente d'envisager le fonctionnement de l'organisation comme telle. Il ne néglige cependant pas les individus, mais essaie de la comprendre en fonction de leur place dans l'organisation.

Le mot motivation ne se trouve pas dans l'index des matières. Mais il en est fréquemment question, directement et indirectement.

Lorsqu'il traite des individus, Crozier s'intéresse à leurs comportements et aux raisons de ces comportements.

Critique des approches classiques de l'organisation.- Pour ses analyses théoriques, il part de la critique des grandes conceptions de l'organisation : la conception classique et la conception "relations humaines", toutes deux centrées sur une "rationalité".

La première approche, celle de l'organisation scientifique du travail (O.S.T.), reposait sur une conception mécaniste du comportement humain. L'un des objectifs les plus profonds de ses promoteurs était d'éliminer définitivement les restes d'un passé aristocratique trop exclusivement passionné par les méthodes de gouvernement et de contrôle des subordonnés" (op. cit. p. 194). Comme Saint-Simon, on croyait que l'humanité allait et devait passer "du gouvernement des hommes à l'administration des choses". Crozier ajoute : "Ils pensaient contribuer à ce résultat en réclamant qu'on mit l'accent sur les stimulants financiers et les contrôles techniques au lieu de le mettre sur le commandement

et les problèmes humains. Les illusions, auxquelles ils se laissaient aller, en prétendant remplacer les rapports de dépendance par les règles et les mesures scientifiques, leur interdisaient, en fait, de comprendre la vraie nature de leur propre action." (op. cit. p. 194). De fait, la nature du pouvoir et la structure des relations de pouvoir allaient avoir des répercussions à la fois sur les individus (le "conditionnement" de l'homme par la nature de son travail (Sainsaulieu, op. cit.)), et sur le fonctionnement des organisations.

Les classiques ont, dit Crozier, sans le vouloir, aggravé les relations de dépendance. De plus, ils n'ont pas pu ou pas voulu le voir. Aussi tout le problème du pouvoir est-il évacué de leurs analyses. Comme si la science pouvait permettre d'échapper "aux problèmes de pouvoir que posent les organisations modernes" (op. cit. p. 195).

L'école des relations humaines (mais aussi, à la grâce des événements liés à la grande crise, les syndicats et les essayistes) s'est élevée contre le schéma mécaniste du comportement humain qui avait dominé la pensée jusque-là.

Le courant "interactionniste", qui procède directement des expériences de Hawthorne, a donné naissance à des plaidoyers plus ou moins moralisateurs en faveur d'une société mieux intégrée, mais aussi - et c'est l'essentiel - à une sensibilité au "facteur humain", c'est-à-dire à l'existence de "tout un ensemble de sentiments complexes qui gouvernent les réponses et les refus des individus aux exigences de la production..." (op. cit. p.196). Mais le problème du pouvoir n'a guère été reconnu, car on a ignoré, dans ces milieux, le monde de l'action et les "systèmes hiérarchiques formels et (le) mode de gouvernement ou de contrôle social grâce auxquels une organisation peut maîtriser ses moyens humains". (op. cit. p. 197). L'apport de ce courant semble donc essentiel quant à l'influence de certains contextes (culturel, technologique, etc...) sur le comportement des membres d'une organisation, et quant à l'émergence du leadership au sein des groupes informels, mais il échoue à expliquer le fonctionnement concret d'une entreprise.

Leur point de vue trop étroit, trop relié au monde des sentiments, les a conduit parfois à "attribuer au patron, au manager, un rôle de deus ex machina disproportionné à la réalité." (op. cit., p. 198).

Le courant "lewinien" a innové par rapport au précédent. Ses partisans ont étudié le commandement et les rapports de commandement au sein de l'entreprise. Mais, pour eux, il s'agissait avant tout de rapports personnels dont les aspects sociologiques et organisationnels étaient évacués. L'importance du style de commandement permissif a été mise en évidence, mais on a été surpris de constater que - dans certaines circonstances tout au moins - "les contremaîtres les plus populaires auprès de leurs subordonnés étaient ceux qui avaient le plus d'influence au sein de l'organisation et non pas forcément ceux qui adoptaient l'attitude la plus bienveillante." (Pelz cité par Crozier, op. cit., p.199). Les études sur la participation ont été fructueuses, mais trop simplifiées et la compréhension de l'organisation en tant que totalité en mouvement n'a guère été améliorée.

Les critiques que Crozier fait aux grandes écoles ci-dessus ne visent pas à les disqualifier. Elles visent à cerner leurs lacunes. L'une apparaît dans les lignes ci-dessus : l'ignorance du phénomène pouvoir. Cette ignorance semble d'ailleurs fondée dans les postulats de base des systèmes en cause. "Si l'on croit... qu'on peut arriver à coordonner les activités humaines au sein d'une organisation et à obtenir le minimum indispensable de conformité en utilisant seulement des stimulants économiques (ou idéologiques), c'est-à-dire si l'on prétend ignorer complètement le monde des relations humaines, il n'est pas nécessaire de prendre au sérieux les phénomènes de pouvoir" (op. cit. pp. 200-201). L'inverse est également vrai : si l'on croit que le style "permissif" suffit à faire coïncider les buts de l'organisation et la satisfaction individuelle, il n'y a qu'à accélérer le déperissement de l'appareil de domination".

Une autre lacune de ces systèmes tient à ce que chacun s'isole dans sa propre rationalité. Or pour progresser, il faut, dit Crozier, "renoncer à étudier séparément les deux types de rationalité. Elles sont en fait profondément interpénétrées. Il y a calcul rationnel à tous les niveaux des sentiments humains et il y a limitation et contrainte d'ordre affectif dans toutes les décisions, même les plus techniques." (p. 201).

C'est ici que la phrase déjà citée prend tout son sens : "... un être humain ne dispose pas seulement d'une main et d'un cœur, il est aussi une tête, un projet, une liberté". Les classiques ont pensé l'homme comme étant seulement une main ; le mouvement des relations humaines a pensé à ses sentiments. Crozier propose, en plus de cela, de considérer l'homme comme calculateur et "sentimental" à tous les niveaux. C'est un néo-rationaliste.

L'approche qu'il préconise pour l'analyse des organisations a été utilisée antérieurement pour l'étude des prises de décision au niveau des directions. Mais, dit-il, elle peut être utilisée au niveau des exécutants qui sont aussi des "agents libres", même si leur degré de liberté n'est pas considérable et si leur conduite, vue de l'extérieur, semble non rationnelle. Mais de leur point de vue, dit-il, cette conduite demeure libre et rationnelle...

Grâce à sa méthode qu'on peut appeler d'analyse stratégique, Crozier va essayer de découvrir le sens des comportements humains (qui, rappelons-le, ne sont pas seulement liés à la production ; toute conduite est "motivée").

A partir de l'analyse de deux cas, Crozier est amené à proposer une synthèse que nous résumons ici.

Les relations de pouvoir et leur signification.- Si, dans le fonctionnement d'une organisation, il ne pouvait y avoir qu'une meilleure solution (la "one best way"), le comportement de chacun de ses membres deviendrait entièrement prévisible. Il n'y aurait plus de dépendance interpersonnelle, bien que chacun serait étroitement déterminé. De plus, comme le dit Crozier, il n'y aurait plus moyen de négocier sa participation au plus haut prix, mais également plus aucun risque d'être obligé

de céder aux pressions formelles ou informelles des supérieurs, collègues ou subordonnés. "Si personne ne peut changer le comportement de personne et n'y a intérêt, les relations de pouvoir n'ont effectivement plus de sens" (p. 212).

Mais la "one best way" n'existe pas. Même dans l'organisation la plus rigoureuse subsistent des zones d'incertitudes par rapport aux buts à atteindre. Le pouvoir s'installe dans ces interstices. Au niveau des acteurs d'une organisation la prévisibilité de leur comportement diminue leur capacité d'appréciation, leur marge de manoeuvre, bref leur pouvoir. Dès lors, "le pouvoir de A sur B dépend de la prévisibilité du comportement de B pour A et de l'incertitude ou B se trouve du comportement de A." (op. cit. p. 213). Mais cette définition implique une certaine réciprocité car aussi longtemps "qu'un peu d'incertitude subsiste dans l'exercice de sa tâche, le plus humble des subordonnés gardera la possibilité d'user d'un certain pouvoir discrétionnaire..." (p. 215). Cette constatation peut conduire à l'idée qu'une lutte s'instaure entre partenaires et qu'elle a pour enjeu : a) le contrôle des possibilités de manoeuvre de l'autre (en cherchant à le lier par des règles) ; b) l'augmentation de sa propre marge de manoeuvre. Une stratégie adéquate est mise en place. Son existence peut "fausser" le déroulement "normal" des relations interpersonnelles (voir Crozier, note au bas de la page 216). De toute façon, la solution minimale semblerait être celle d'échapper à une trop étroite dépendance quotidienne. Ainsi en est-il de la lutte des ouvriers travaillant sur des machines semi-automatiques pour accumuler des pièces en réserve, par une accélération des cadences et grâce à des tours de main personnels, dans le but d'avoir la possibilité de flâner à leur convenance (Roy, cité par Crozier, p. 216-217).

Certains ne comprennent pas que les ouvriers se fatiguent et prennent des risques "pour ça". Ça paraît irrationnel. Et pourtant ce ne l'est pas. Du point de vue de l'analyse stratégique, cette fatigue (pas toujours évidente) et ces risques peuvent constituer le prix à payer pour la disposition d'une certaine liberté (dans le cadre de la règle), pour devenir davantage le maître de son travail, pour affirmer son indépendance qui indiquera, plus ou moins directement, au contremaître qu'il "doit compter avec le bon vouloir de ses subordonnés" (p. 217). Ceci n'exclut nullement les explications en termes de "sentiments" : sécurité, désir de rompre la monotonie, désir de jouer un jeu contre la montre, etc... Mais les sentiments ne seraient pas seuls à jouer.

"En fin de compte les ouvriers, réduits par l'organisation scientifique du travail à une tâche complètement stéréotypée, cherchent par tous les moyens à réintroduire assez d'imprévisibilité dans leur comportement pour pouvoir regagner un peu de leur pouvoir de négociation..." (p. 218).

*) Par exemple, un contremaître qui a une certaine latitude d'appréciation quant à l'application de certaines règles dispose d'un pouvoir sur celui qui désire bénéficier de dérogations, faveurs, etc... Mais ce dernier peut "acheter" la complaisance du premier en l'aidant à atteindre certains objectifs (accélérer un travail, etc...).

**) Cette conclusion peut être étendue, avec les adaptations nécessaires, à d'autres catégories.

Ce qui précède concerne chaque personne, et aussi des catégories de personnes. Mais la lutte pour le pouvoir a des limites : 1) on est condamné à vivre ensemble ; 2) le maintien des privilèges d'un groupe peut dépendre de l'existence de privilège dans un autre groupe ; 3) on reconnaît en général qu'un minimum d'efficacité est indispensable ; 4) les relations entre groupes ont tendance à être stables.

Ceci ne nous intéresse que peu au niveau de la motivation. Relevons toutefois que Crozier indique que "l'expression des sentiments vrais ou simulés... (peut) servir directement dans la négociation", justement parce que l'on est condamné à vivre ensemble, et que le besoin de réalisation peut affecter le 3^e facteur ci-dessus, si on sait le mobiliser.

Finalement, Crozier décrit et explique le comportement d'un homme vu non seulement comme affectif (et "réactif"), mais aussi comme acteur autonome ayant ses stratégies propres, sans oublier qu'il est pris dans des solidarités catégorielles qui le font aussi agir en tant que membre d'un groupe.

Sans nullement nier les besoins ou les autres éléments des théories de la motivation, Crozier ouvre une voie nouvelle à l'intelligibilité des organisations et donc du comportement des hommes en leur sein. L'analyse des stratégies de pouvoir doit donc s'ajouter aux études de motivations.

Chapitre 11. Pour conclure.

Le survol des influences sociales et des perspectives plus sociologiques que nous venons de faire pourrait être plus étoffé et les considérations relatives au jeu du pouvoir être multipliées. Nous avons néanmoins mis en évidence les points suivants :

1. Les valeurs et attitudes relatives au travail vont avoir une influence certaine sur le phénomène motivationnel et cela à plusieurs niveaux.

- 1.1. Le travail lui-même peut être valorisé ou non. Il ne l'a pas toujours été par la classe dirigeante (qui l'a relégué aux esclaves). C'est l'avènement de la classe bourgeoise qui a fait du travail une valeur fondamentale et cela pour des raisons historiques et éthiques qu'il ne nous appartient pas d'examiner. Avec l'avènement prochain de la société post-industrielle, il n'est pas certain que cette attitude persiste. Des signes pointent à l'horizon et indiquent que des renversements sont possibles. C'est que, au-delà de son éventuel intérêt intrinsèque, le travail doit être opposé au non-travail. Le premier "peut être défini comme l'activité exercée en réponse à une contrainte vitale et/ou sociale" (Rousson & Muller, 1977), alors que l'activité de non-travail "peut être reprise, abandonnée, ralentie, au gré de celui qui la pratique" (Frisch).

Le travail a d'abord un effet libérateur par rapport au non-travail en ce qu'il délivre l'individu de ses besoins élémentaires inévitables et permet une certaine autonomie (d'où les revendications féminines). Mais, dans le même temps, une dépendance à la fois sociale et technique naît à l'intérieur du

travail (voir Rousson et Muller, 1977).

Si la valeur d'autonomie est importante, le travailleur vivra un emploi dont l'une des issues peut être le rejet de cet investissement et sa limitation au strict minimum.

- 1.2. Le phénomène ci-dessus sera amplifié par le problème des finalités. Produire des canons n'est pas nécessairement stimulant, même si le travail est intrinsèquement intéressant au sens de Cooper (Chap.5. p. 96 ss). En fait, il semble que de plus en plus de personnes perçoivent d'une façon critique leur action sociale.
- 1.3. Finalement, et ceci renforce le point 1.1. ci-dessus, les fonctions que remplissait le travail dans une société caractérisée par la pénurie et le sentiment de cette pénurie (la société bourgeoise) : rôle, statut, sentiment de lutter, impression de compétence, etc... peuvent être assurées par d'autres aspects de la vie sociale sans une société d'abondance (voir p.116). L'activité de travail a donc des "concurrents". Les valeurs qui y sont liées peuvent donc évoluer et devenir moins puissantes.
2. Les évolutions très schématisées ci-dessus ne vont cependant pas nécessairement vers la "massification" que beaucoup craignent. Les travaux de Rosenberg, Ginzberg, Perron (pp. 117 ss.) montrent que différents types de valeurs de travail peuvent exister : des valeurs d'expression de soi, des valeurs interpersonnelles, des valeurs de récompense intrinsèque, etc...
Les mêmes auteurs montrent que différentes populations réagissent différemment à ces types de valeurs et cela certainement en fonction de leur environnement et des places qu'ils visent dans la société.
Ceci est confirmé par les études de Hines en New Zealand où la société politique (orientée vers le bien-être) a conduit à une certaine prédominance des valeurs relationnelles et du besoin d'affiliation.
3. Les travaux psycho-sociologiques ou résolument sociologiques cités montrent que les comportements des individus dans les organisations sont façonnés et motivés par de nombreuses variables.
 - 3.1. Katz & Kahn montrent comment une organisation qui a des besoins propres peut influencer les motivations en créant un environnement qui en favorise certaines. Donc, si le milieu est favorable à certaines "satisfactions", il est probable que les besoins qui y correspondent pourront acquérir une certaine saillance.

- 3.2. March & Simon ont décrit le "calcul" individuel des acteurs d'une organisation. Ils ont montré comment un individu est amené à envisager des alternatives à sa situation actuelle et à en calculer le coût. Certes, tous les facteurs évoqués ne sont pas nécessairement pleinement conscients. Cela n'empêche que calcul il y a, et que le comportement de la personne relève d'une forme de rationalité.
- 3.3. Crozier franchit une étape supplémentaire en proposant une théorie dont le but est d'expliquer à la fois le fonctionnement des organisations et le comportement de ses membres. Avec la dimension stratégique, qui implique la prise en compte de la dynamique organisationnelle et des relations de pouvoir, il intègre deux "rationalités" jusqu'alors trop séparées : celle relative à l'organisation, à la décision et celle concernant l'être humain. Pour lui, le calcul et l'affectivité interviennent toujours : il y a calcul à tous les niveaux des sentiments humains et limitation affective dans toutes les décisions, même les plus techniques.

Il semble donc bien que l'étude de la motivation dans les organisations ne puisse se passer de l'analyse sociologique.

Troisième partie : La question de la satisfaction.

Chapitre 12. Considérations théoriques.

Signification du concept. - On peut définir la satisfaction comme étant l'état atteint par une personne et par rapport à un objet déterminé.

A ce titre, le concept de satisfaction a été largement employé. Et dans le domaine du travail, on ne compte plus les études et les enquêtes faites, au niveau national, au niveau des entreprises et même au niveau international. Nous résumerons, plus bas, quelques enquêtes sur ce thème.

Mais la définition ci-dessus a un statut théorique vague et insuffisant. Partons d'un exemple. On a voulu relier la satisfaction à la productivité en pensant que ces deux dimensions covariaient. Ainsi certains chercheurs ayant besoin d'un indice de productivité (difficile à calculer) lui ont substitué un indice de satisfaction (plus aisé à appréhender). En fait cette liaison est loin d'être établie. Vroom (cité par Bass et Barrett, p. 101), considérant 20 études, a trouvé que le médian des corrélations était de .14. Une telle corrélation n'a guère de chances d'être significative ; on peut donc dire qu'il n'y a pas ou peu de relations entre la performance et la satisfaction (souvent mesurée à l'aide d'échelles d'attitudes). On peut d'abord s'interroger sur l'objet de la satisfaction. Certains aspects peuvent être reliés au rendement. Ainsi en est-il de la fierté du groupe pour son travail, comme cela ressort d'études du Michigan Survey Research Center (citées par Tiffin et McCormick). On peut ensuite se demander si le fait d'être satisfait est motivant ou non. En d'autres termes, le fait d'avoir atteint un certain état incite-t-il à retrouver cet état par la même voie ? La réponse à cette question ne peut être que de Normand : oui et non.

Si nous reprenons certains auteurs, nous nous rendons compte des difficultés.

Pour Hull, la satisfaction est ce qui est lié à la cessation d'un comportement par satiété. Maslow utilise ce concept pour désigner le sentiment de contentement éprouvé après avoir reçu un objet désiré en quantité ou en qualité suffisante. Chez Alderfer, comme chez Maslow et chez Hull, la satisfaction affecte les besoins. (Voir pp. 42 ss. et 37 ss.).

On a cependant besoin, dit Lawler III, de mieux expliquer ce qui cause la satisfaction et ses conséquences.

En suivant ce dernier auteur, nous allons rapidement énumérer les principales approches théoriques.

- Porter travaille sur la notion de satisfaction conçue comme la différence entre ce qu'une personne pense qu'elle doit recevoir et ce qu'elle sent qu'elle reçoit actuellement.

On est proche ici de la théorie de l'expectation mais aussi de la théorie de l'équité.

- On note aussi une théorie de la "satisfaction des besoins" (fulfillment theory). Schaffer indique que la satisfaction au travail (job satisfaction) varie directement avec le degré de satisfaction des besoins d'un individu qui peuvent l'être" (Lawler III, p. 65). On prend donc en compte, semble-t-il, les possibilités de l'environnement.

Pour Vroom, la satisfaction au travail est liée aux récompenses (outcomes) valorisées qu'un emploi procure à la personne qui l'occupe.

Les auteurs qui adhèrent à cette théorie mesurent la satisfaction simplement en demandant aux sujets s'ils ont ou n'ont pas telle ou telle "récompense". L'addition des satisfactions spécifiques devrait donner un indice de satisfaction générale. La question est de savoir s'il convient de pondérer les différents facteurs. Cl. Lévy-Leboyer (pp. 87 ss.) discute ce problème. Nous y reviendrons plus bas.

Faisant une critique de cette approche, Lawler III indique qu'il existe des preuves (et il cite Locke ; voir bibliographie) que la satisfaction des gens dépend à la fois de ce qu'ils reçoivent et de ce qu'ils estiment devoir recevoir. Ce point peut s'exprimer de différentes façons. Mais le fait que la théorie dont il est question dans ce paragraphe n'en tienne pas compte suffit à l'invalider.

- La théorie de la "discrépance" (discrepancy theory) essaie de prendre en compte les différences individuelles qui peuvent expliquer, partiellement tout au moins, le phénomène ci-dessus. La satisfaction résulterait de la différence entre les "récompenses" reçues et quelque autre niveau de récompense (voir Lawler III, p.66).

Différentes formulations sont alors possibles. Katzell définit la satisfaction comme suit :

$$S = 1 - (|X - V| / V)$$

où X = récompenses reçues (niveau réel)

V = récompenses désirées (niveau)

Une conséquence de cette formule est que plus une personne désire un "outcome" quelconque, moins elle sera insatisfaite d'un écart déterminé. Il n'existerait pas d'évidence expérimentale confirmant ce point.

Locke prend en compte, non pas le degré réel de "discrépance", mais le degré perçu. Il ajoute que la satisfaction est déterminée par la différence entre ce que la personne désire et ce qu'elle croit avoir ou recevoir.

La différence entre Locke et Porter (cité plus haut) est que ce dernier n'utilise pas le désir comme fondement de sa construction, mais l'idée, le sentiment (how much he feels) de ce qu'on devrait recevoir.

- La théorie de l'expectation diffère un peu de la précédente. Il s'agit aussi d'une théorie de la "discrépance", mais elle est basée sur l'attente réelle du sujet plutôt que sur son désir ou sur une quelconque norme liée, par exemple, à l'estime de soi et/ou à la situation occupée. Locke écarte cette approche (par ailleurs peu utilisée) sur la base de considérations logiques. Voici la structure de son raisonnement :

Supposons qu'une personne reçoive quelque chose qu'elle n'attendait pas. On peut penser qu'elle sera surprise, mais quant à éprouver de l'insatisfaction ! Une autre question semble importante : qu'arrive-t-il si ce qu'on reçoit dépasse les attentes tout en restant inférieur à ce que d'autres obtiennent ?

Mais qu'en est-il des autres "discrépances" évoquées plus haut ? Elles ne sont pas identiques. Je peux être satisfait de mon salaire étant donné mon poste et ma contribution, mais désirer plus. On aura, dans ce cas, un mélange de satisfaction et d'insatisfaction. Mais ces deux discrépances peuvent s'influencer mutuellement.

- La théorie de l'équité (une théorie de la motivation : voir plus haut) s'intéresse aussi à la satisfaction et peut répondre à la question de savoir ce qui se passe si on est en présence d'une récompense trop élevée. L'exposé des pages 27-29 du présent texte renseignera le lecteur. Rappelons simplement que la satisfaction découle du ratio récompense reçue / investissement (contribution) consenti et que la comparaison avec autrui joue un rôle important.
- La théorie bi-factorielle de Herzberg a déjà été exposée dans la première partie de ce cours. Nous n'y reviendrons pas. Le lecteur se reportera aux pages 49-55. On ajoutera cependant quelques remarques. On se rappellera que Herzberg utilise la méthode des incidents critiques et invite ses sujets à raconter des histoires relatant de bons et de mauvais souvenirs liés à leur vie professionnelle. Si on analyse les résultats des enquêtes faites de cette manière, on relève d'abord que les bons souvenirs sont des réussites personnelles, alors que les mauvais concernent des relations avec des tiers. Il y a lieu de s'interroger sur la valeur de ces productions. C'est ce que fait Cl. Lévy-Leboyer (pp. 98-99). D'abord elle constate que, lorsqu'il s'agit de bons souvenirs, "les cadres mettent leur rôle en relief et ... ils exposent des succès dont ils jugent être les artisans". Mais dans le cas des mauvais souvenirs, ils ne soulignent pas leurs insuffisances, mais insistent sur les injustices et l'incompréhension d'autrui. Il y a certainement là un mécanisme de défense bien compréhensible. Deuxièmement, Cl. Lévy-Leboyer relève que la dimension sociale est présente tant dans les bons que dans les mauvais souvenirs. "Pour les mauvais... c'est évident, puisqu'ils sont cristallisés sur des conflits. Pour les bons... c'est moins apparent, mais tout aussi vrai : le succès n'est satisfaisant que s'il est concrétisé par autrui, sous la forme de marques d'estime appropriées."

On peut donc se demander si une méthode d'analyse stratégique, comme celle que propose Crozier, ne serait pas plus appropriée à l'étude des données de Herzberg (voir chapitre 13).

Pour Lawler III, les théories de l'équité et de la discrédance sont solides et il est possible de "capitaliser" (p. 73) leurs avantages mutuels. La principale nuance entre les deux modèles est que pour le premier (équité) on travaille sur un ratio récompense/contributions, alors que pour le second on insiste sur la différence existant entre input et output.* Relevons toutefois que cette nuance n'est pas négligeable au niveau du "calcul" de la satisfaction. Il est cependant possible de faire une liaison entre les désirs ou les normes de la théorie de la discrédance et la comparaison de la théorie de l'équité. Dans les deux cas, on cherche à établir ce que le sujet estime devoir recevoir.

Lawler III procède alors à quelques choix et construit le modèle de la satisfaction résumé dans le tableau ci-après (voir p. 155).

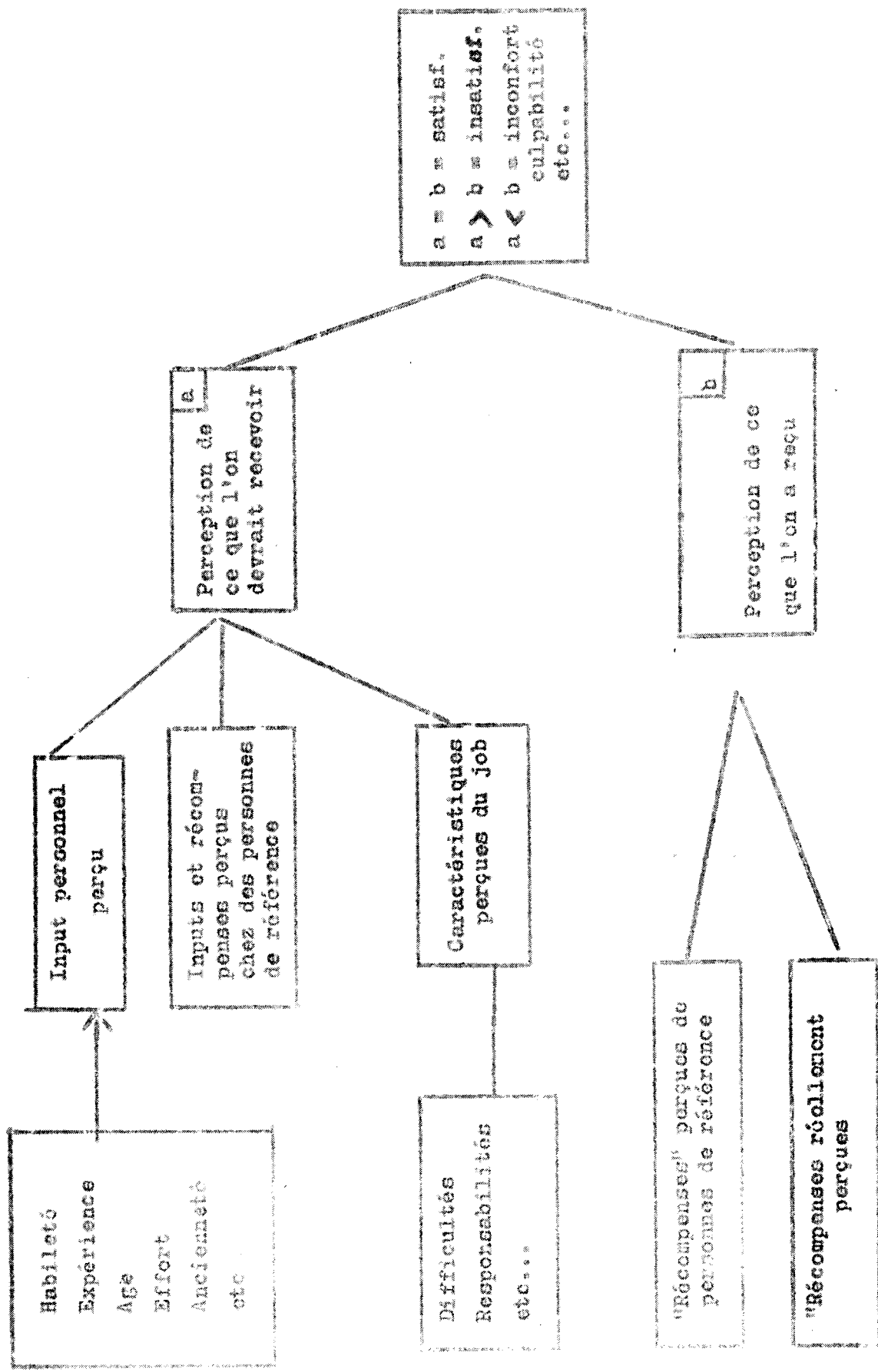
Ce modèle est utilisable pour chaque aspect du job. Ceci implique que le même processus psychologique détermine les diverses satisfactions qu'on peut observer, par exemple, par rapport au salaire, par rapport au commandement, par rapport au travail lui-même, etc...

A partir de ce schéma, il est possible de faire différentes prédictions, toutes choses étant égales par ailleurs. Ainsi, on peut faire l'hypothèse que les personnes qui estiment donner un "input" élevé seront plus insatisfaites (par rapport à un aspect de l'emploi) que les personnes qui se perçoivent comme fournissant un "input" moins élevé.

Autres remarques théoriques. - La première question qu'il s'agit de traiter est celle de l'existence ou de la non-existence d'une satisfaction globale.

L'application du modèle de Lawler III suggère que l'addition des différentes satisfactions particulières pourrait donner une idée de la satisfaction globale. La question se pose de savoir s'il convient de pondérer ces divers facteurs. En effet, il n'est pas déraisonnable de penser que certains éléments sont plus importants que d'autres. Plusieurs études montrent que le salaire, l'intérêt du travail, le commandement ont une importance particulière. Il conviendrait donc de les pondérer en tenant compte, le cas échéant, des différences individuelles dans l'importance accordée aux différents facteurs. Mais Lawler III indique que, du point de vue pratique, ce n'est pas nécessaire. En effet, les employés ont tendance à coter eux-mêmes ces facteurs comme importants. Les items les plus significatifs pour une personne seront cotés comme très satisfaisants ou très insatisfaisants. Ainsi, ils bénéficieront d'une pondération quasi automatique (voir Lawler, p. 78).

* Si on veut bien admettre que l'input est un déterminant de l'évaluation de ce que devrait être l'output.



Modèle des déterminants de la satisfaction

selon Lawler III (p. 75)

Mais la question la plus fondamentale demeure. Est-il légitime de parler d'une satisfaction globale? Cl. Lévy-Leboyer conclurait plutôt négativement. Elle constate d'abord que le Survey Research Center de Michigan utilisait 4 dimensions définies a priori qui, à l'épreuve, se révélèrent intercorrélées (.35 à .45). Des travaux de Crozier sur la satisfaction des employés de bureau montraient aussi une certaine corrélation entre la satisfaction liée au travail lui-même et celle liée à la situation, à la "place". (Voir : Le monde des employés de bureau). De nombreuses études factorielles ont fait apparaître un facteur général et des facteurs spécifiques.

Mais ces résultats permettent-ils de conclure à l'existence de cette satisfaction globale comme variable autonome ?

Cl. Lévy-Leboyer (p. 90) constate d'abord que la situation et ses composantes objectives pourraient être à l'origine des résultats évoqués. Des situations de travail satisfaisantes sous un certain angle le seraient aussi sous d'autres, en fonction des politiques d'entreprise par exemple. Ainsi ce ne serait pas l'attitude qui expliquerait le facteur général, mais la situation elle-même.

Autre élément important : les techniques employées. Les questionnaires sont sujets à l'effet de halo et la tendance à l'acquiescence est souvent constatée. "Les données obtenues au moyen de questionnaire risquent donc de surestimer les facteurs généraux d'attitudes" (p. 91).

Mais il est plus. Cl. Lévy-Leboyer (pp. 71-92) traitant des interventions spécifiques montre qu'elles n'ont pas un effet général. Une étude faite dans la région de Dunkerque (citée par Cl. L-L) est aussi intéressante à ce propos. Deux groupes de travailleurs (comparables du point de vue personnel et du travail exécuté) d'une entreprise, oeuvrant l'un dans la "vieille" usine et l'autre dans la nouvelle implantée ailleurs, montrent des problèmes différents. Dans la vieille usine, on se plaint de problèmes économiques (salaire) et extra-économiques (logement par exemple). Dans la nouvelle, le souci de promotion et de formation, la possibilité d'acquiescence des responsabilités, d'avoir de l'initiative, etc... dominant.

Il semblerait donc que les caractéristiques de la situation revêtent une grande importance et qu'il est difficile de parler de satisfaction globale. "Il ne suffit pas d'un facteur général pour expliquer entièrement les attitudes des travailleurs vis-à-vis de leurs activités (Cl. Lévy-Leboyer, p. 100). Notons d'ailleurs que les corrélations citées plus haut étaient faibles.

Le point de vue ci-dessus peut être confirmé par les vues de Seashore (cité par Portigal, p. 36). Pour lui, ce que nous savons et ce que nous sommes susceptibles d'apprendre dans un proche avenir à propos de la satisfaction au travail résultent de "la vérification des hypothèses qui découlent des deux idées connexes suivantes :

- 1) les caractéristiques objectives de la situation de travail induisent des attitudes correspondantes de satisfaction ou d'insatisfaction ;

ii) le lien entre les conditions de travail et la satisfaction n'est pas constant, mais est affecté par les traits de l'individu qui influent sur ses aptitudes, ses jugements de valeur et ses aspirations" (in : Portigal, p. 36).

Cet aspect dynamique n'est pratiquement jamais pris en compte dans les études sur la satisfaction. Et pourtant, comme le souligne Barbash (pp. 19-20), c'est ce qui intéresse les responsables.

Une deuxième classe de problèmes doivent être pris en compte si on veut cerner le problème de la satisfaction. Il y est fait allusion dans la citation de Seashore ci-dessus.

Tout d'abord, les rôles tenus ont une importance. Ils diffèrent d'une entreprise à l'autre, en fonction du mode de répartition du travail du style de commandement, etc..., même si la dénomination des emplois est identique.

Ensuite les "métiers" vont encore modeler le phénomène satisfaction. Blauner (déjà cité, voir p. 101) montre que la satisfaction et l'intérêt pour le travail varient d'un type d'entreprise à un autre. Ainsi il prouve que les ouvriers de l'imprimerie et de la chimie ont une nette tendance à être plus intéressés que leurs collègues du textile ou de l'automobile. L'hyper-spécialisation (parcellisation) du travail aurait comme conséquence une diminution de la satisfaction. Les caractéristiques personnelles devraient également être prises en compte. L'âge en particulier, mais aussi la personnalité. Cl. Lévy-Leboyer cite, à titre d'exemple, les facteurs ci-après.

Une enquête sur des cadres a démontré que, pour ceux qui sont autoritaires, il n'y a aucune liaison entre le degré d'influence qu'ils peuvent avoir et leur satisfaction. En revanche, cette liaison est nette pour ceux qui sont moins autoritaires (voir p. 109). Par ailleurs les études de Korman (cité par Cl. Lévy-Leboyer pp 109-110) indiquent que l'estime de soi est un facteur primordial dans le phénomène étudié. "Seules les personnes qui ont une bonne opinion d'elles-mêmes essayent réellement d'atteindre les objectifs qu'elles valorisent. Au contraire, les gens dont l'estime de soi est faible se contentent de situations dans lesquelles leurs désirs sont loin d'être satisfaits" (p. 110).

Enfin les attentes individuelles sont aussi tributaires de l'origine et du milieu social. Cl. Lévy-Leboyer cite ici quelques études importantes dont on trouvera le résumé aux pages 110 ss. de son livre. Crozier a relevé des données semblables dans une agence comptable parisienne. Il écrit : "La satisfaction au travail est généralement liée tout d'abord au type de travail, à son contenu et à son statut, puis en second lieu et de façon moins nette à l'âge et à l'ancienneté de l'employé*" (1963, p. 42). Enfin "le statut social des employés hors du travail semble avoir ici une influence prépondérante" (p.43). "La satisfaction... des employées de l'Agence est fonction de la concordance entre les attentes suscitées chez elles par leur milieu social

*) les plus âgés et les plus anciens sont les plus satisfaits.

et la réalité même, ou du moins le prestige de leur travail au sein de l'"Agence". (1963, p.43). Ainsi les employées de type "classe ouvrière" ont tendance à aimer leur travail, tandis que celles d'orientation "classe moyenne" sont plutôt mécontentes. Plus encore, les premières aiment leur travail qu'elles soient chefs ou non. Mais les secondes l'aiment seulement si elles sont "chefs" (voir 1963, p. 44).

Cette brève revue permet de conclure avec Cl. Lévy-Leboyer que, pour faire progresser nos connaissances dans le domaine de la satisfaction au travail, "il faut abandonner la recherche d'un modèle théorique universel" pour étudier "les conditions dans lesquelles se développent la satisfaction ou l'insatisfaction" (p. 101).

Chapitre 13. Le point de vue de Crozier.

Plus haut, en citant les travaux de Blauner, nous avons relevé que les travailleurs de l'imprimerie trouvent leur travail plus intéressant que leurs confrères de l'automobile. Toutefois le tiers de ces derniers estiment qu'il est presque toujours intéressant. Pourquoi ? Crozier et son école peuvent nous apporter des éléments de réponse. Citons d'abord Sainsaulieu (1975, p. 208) : "Dans un certain état des contraintes du milieu, la routine est une forme de bonheur, car personne ne peut plus faire que les contraintes soient levées ; conserver sa place au minimum de coût est alors le maximum accessible, une forme de bonheur."

On pourrait dire que la satisfaction est une forme d'adaptation à une situation.

Développons. Considérons d'abord les ouvriers de production d'un "monopole" français. Ils ont un mode d'adaptation heureuse à la situation en général, mais cette attitude est associée à un conformisme négatif et pessimiste dans tous les domaines où les intérêts du groupe sont en jeu. Ce conformisme naît d'une pression du groupe et de la catégorie professionnelle.

Le "bon citoyen" de cette communauté de travail s'oppose de façon constante aux objectifs de la direction, et ceci est possible parce que la protection due aux divers règlements est exceptionnelle. En particulier la règle d'ancienneté est appliquée strictement et "permet à chaque catégorie de rester complètement indépendante de toute autorité hiérarchique".

Dans le même temps, 80 % des ouvriers disent aimer leur travail et être satisfaits de la situation. Ce serait réellement un avantage de travailler au monopole (en grande partie, semble-t-il, à cause de la sécurité).

Comment concilier le pessimisme et la satisfaction évoqués ci-dessus ? L'hypothèse de Crozier est la suivante : l'adaptation des ouvriers est liée à un certain nombre de privilèges auxquels ils sont attachés. Ils craignent qu'ils soient menacés. Aussi adoptent-ils une certaine hostilité pour "se protéger contre toute tentative d'empiètement" (p.35).

Toute frustration du fait de difficultés personnelles mettant en cause le statut d'un ouvrier sera attribuée, non à la situation ou à soi-même, mais à l'autorité responsable...

Tout se passe donc comme si l'ouvrier pouvait se sentir satisfait parce qu'il lui est possible de trouver un bouc émissaire.

Le problème des chefs d'atelier de la même entreprise est différent. Ces derniers sont beaucoup moins "agressifs", mais, dit Crozier (1963, p. 140), témoignent d'un pessimisme plus grand. Leur adaptation semble être malheureuse, instable et résignée.

Décrivons d'abord sommairement leur situation de travail. Ils sont recrutés par concours et sur la base d'un baccalauréat, ce qui risque d'écartier les hommes formés à la pratique de l'industrie. L'entreprise étant régie par des règles bureaucratiques, leur rôle est avant tout, dit Crozier, celui d'un pointeau d'atelier. Ils tiennent la comptabilité des temps, des fournitures et de la production et ont la responsabilité de l'approvisionnement des machines et des ouvrières. Ils traitent aussi des problèmes de placement et de transports au sein de l'atelier. Mais leur pouvoir est très limité, car les règles les encadrent assez rigidelement. Un appel au directeur-adjoint est fait par le délégué syndical "chaque fois qu'il y a la moindre ambiguïté dans l'interprétation d'une règle". (p.89). Finalement ils n'ont aucune initiative dans les problèmes d'organisation du travail, et pratiquement pas de pouvoir disciplinaire.

Leurs attitudes sont les suivantes :

- ils n'attaquent pratiquement pas les autres catégories professionnelles ;
- ils ne critiquent guère la direction et l'organisation de l'usine, mais ne la défendent pas. Ils semblent admettre les jugements stéréotypés sur le manque de dynamisme de la direction et l'inefficacité des pratiques administratives ;
- leur moral est mauvais. Ils ont l'impression que leur emploi ne constitue pas une bonne place, mais une bonne partie d'entre eux, si c'était à refaire, entreraient à nouveau au monopole.

Enfin, Crozier relève leur manque de cohésion. Il souligne aussi qu'il y a plus de contradictions dans leurs interviews que dans celles des membres des autres groupes.

Il semble y avoir beaucoup d'incohérences. Mais, dit Crozier, une relation semble pouvoir jeter quelque lumière sur les facteurs profonds du mauvais moral des chefs d'ateliers. Ces derniers rejettent généralement le point de vue des ouvriers sur l'ancienneté (cette règle les prive de leur pouvoir). Mais ceux qui font exception (une minorité relativement importante) sont beaucoup plus satisfaits de leur travail et de leur situation (voir : 1963, p.141). Crozier pense alors que les chefs d'atelier ne pourront s'adapter heureusement à leur sort que s'ils acceptent "le système de valeurs des ouvriers et se résignent au rôle que ceux-ci voudraient leur voir occuper". Autre constatation, les plus jeunes et les mieux formés sont les plus mécontents. "C'est-à-dire que ceux qui sont le plus disposés à vouloir

du changement sont aussi ceux qui sont les plus déçus et les plus amers" (p.141). L'auteur ajoute que la relation ci-dessus est corroborée par le fait que ceux qui ne demandent pas d'initiative, qui ne prennent pas position sur la conduite à tenir avec les ouvriers et qui déclarent ne pas avoir de problèmes de discipline sont plus satisfaits que leurs collègues. La satisfaction des chefs d'atelier semble liée à l'abandon des valeurs de la société industrielle et des ambitions qui y correspondent. Une telle conduite, dit Crozier, ne peut être qu'individuelle et présente beaucoup de difficultés. D'où un mode d'adaptation malheureuse (1963, p. 142).

Le même auteur a publié, en 1965, un ouvrage sur "le monde des employés de bureau". Il y est aussi question de satisfaction. Et c'est dans cet ouvrage que Crozier fait la distinction entre intérêt au travail et satisfaction de la situation (p. 92).

On observe d'abord une certaine liaison entre ces deux dimensions. Mais si on prend en compte la catégorie professionnelle, on constate :

- que l'intérêt pour le travail est fonction directe du niveau de la profession exercée ;
- que la satisfaction pour la situation est une fonction inverse du niveau socio-professionnel.

On peut donc affirmer que "plus on monte dans la hiérarchie professionnelle, et plus on a tendance à s'intéresser à son travail et à se plaindre de sa situation" (1965, p. 100).

De même, Crozier relève que les entreprises où l'on s'intéresse le plus à son travail sont aussi celles où l'on se plaint le plus de la situation, l'inverse étant également vrai.

Les différences entre niveaux de satisfaction au travail sont en partie expliquées, dans les enquêtes de Crozier, par le sentiment d'autonomie que procure le travail, le style et les relations avec l'encadrement, le milieu social d'origine, l'ancienneté, le prestige du métier, etc... Mais ces explications n'épuisent pas les phénomènes constatés. Aussi Crozier formule-t-il l'hypothèse suivante : "deux espèces de jeux différents prédominent selon les niveaux hiérarchiques. Au niveau inférieur, les employés se sentent trop menacés. Ils n'ont pas la sécurité nécessaire pour se plaindre de leur situation. Ils raisonnent uniquement en fonction du passé ou des risques contre lesquels ils se trouvent garantis... Ils se sentent faibles et désarmés ; ils ont tendance en conséquence à renoncer à une lutte trop inégale et à accepter leur place dans la hiérarchie sociale. En revanche, ils se plaindront plus facilement du travail, car afficher du recul est, dans ce domaine, moins dangereux et plus fructueux, cela leur permet de s'affirmer supérieurs à leur propre condition..." (p. 107). Mais plus on monte dans la hiérarchie, plus on peut prendre le risque de la critique de la situation, car on se sent plus libre et plus fort psychologiquement. Et affirmer de l'intérêt pour son travail constitue, "pour les employés plus qualifiés, un moyen de s'affirmer supérieurs" (p.108).

On serait donc en présence d'un jeu stratégique, à demi conscient d'ailleurs, qu'on pourrait résumer par l'exemple suivant : "Le rédacteur^{*)} se plaint des conditions que lui fait la compagnie au nom de l'importance et de la dignité de son métier, alors que la dactylographe tendra au contraire à s'autoriser de sa fidélité à la compagnie pour réclamer un travail plus intéressant" (p. 108).

Grozier situe le phénomène de la satisfaction dans le rapport de l'individu à l'organisation, rapport qui implique une stratégie. Par ailleurs il dénonce le modèle qui consiste à envisager la satisfaction dans "la perspective unitaire de l'"intégration". En fait, la participation à l'organisation n'implique nullement une adhésion aveugle à la direction. On peut participer autant par le conflit que par l'intégration (voir pp. 137-140). Pour pouvoir juger de l'état d'une entreprise, "il faudrait comprendre la nature du jeu que (les) individus jouent face à l'organisation, et interpréter la négociation implicite et explicite qu'ils mènent avec elle" (p. 139).

Les considérations sociologiques ci-dessus ne nient nullement les variables purement psychologiques, mais elles mettent l'accent sur les facteurs négligés par la psychologie.

La compréhension du phénomène satisfaction implique, à notre avis, le détour sociologique.

Chapitre 14. De quelques études empiriques.

A titre d'illustration, nous présenterons ci-dessous quelques études empiriques mettant en évidence les éléments de la satisfaction. D'une façon générale, les résultats de ces études doivent être interprétés avec prudence, et les comparaisons entre enquêtes ne sont pas toujours aisées. Ainsi, une étude qui prédétermine les facteurs jugés ne peut être comparée à une recherche procédant par des questions ouvertes. De plus les situations dans lesquelles les sujets sont placés lors de l'enquête diffèrent et affectent les réponses. En situation d'embauche, les réponses risquent d'être données en fonction des attentes, réelles ou supposées, de l'enquêteur. Il ne faut pas oublier que la réponse est souvent "stratégique". Un bel exemple nous est donné par Courtial (p. 46). Une enquête sur le problème de la violence à la T.V. a été présentée comme provenant de l'Etat (Commission sur la T.V.) ou provenant d'une université. La question était de savoir si une intervention était souhaitée ou non.

Voici les résultats :

Attitude à l'égard de l'intervention de l'Etat	Personnes estimant qu'il y a trop de violence		Personnes estimant qu'il n'y a pas trop de violence	
	Enquêteur Etat	Enquêteur Univ.	Enquêteur Etat	Enquêteur Univ.
Contre l'interven- tion	35 %	46 %	79 %	55 %
Pour l'intervention	65 %	54 %	21 %	45 %

*) Un poste important dans les assurances.

Quand on s'adresse au "pouvoir", il semble donc qu'on exagère sa position. "Il y a des personnes interrogées tout à fait satisfaites de l'occasion qui leur est donnée de prendre la parole. Elles tendent alors moins à expliquer une opinion personnelle authentique qu'à livrer une revendication et qu'à tenter d'influer l'enquête dans le sens qui leur paraît convenir" (p. 46).

Certaines recherches résumées seront accompagnées de commentaires. Pour d'autres, on se bornera à indiquer les résultats.

a) Etudes indiquant le classement des différents facteurs de satisfaction.

- En 1937, Wyatt, Langdon & Stock (voir Tiffin & Mc Cormick) rapportent une recherche portant sur 325 employés. On obtient les facteurs de satisfaction et le classement suivant :

1. travail stable
2. conditions de travail confortables
3. bon compagnon de travail
4. bon patron
5. chances d'avancement
6. hauts salaires
7. possibilité de se servir de ses idées
8. possibilité d'apprendre un métier
9. bons horaires
10. travail facile.

- Une étude de Jurgensen (1947), effectuée auprès de 3.345 candidats à l'embauche qui eurent à classer 10 facteurs par ordre d'importance décroissante, donne les résultats suivants :

1. sécurité de l'emploi
2. chance d'avancement
3. nature du travail
4. compagnie
- 5,5 salaire
- 5,5 co-équipier
7. contrôle et personnel de maîtrise
8. horaire de travail
9. conditions de travail
10. avantages financiers.

- Gruenfeld (1962) a étudié 52 contremaîtres et rapporte les résultats ci-dessous :

1. avancement, promotion
2. chances de formation et perfectionnement
3. voir les résultats concrets du travail
4. avoir une responsabilité de commandement
5. liberté d'initiative
6. liberté de conduire et former ses collaborateurs
7. stabilité de l'emploi.

8. rapprochement avec les cadres
9. salaires
10. prestige à l'intérieur de l'entreprise
11. contact avec les ouvriers
etc...
12. conditions de travail propres, sans danger ni fatigue.

b) Certaines études ont montré des différences entre groupes sociaux :

- . En 1935, Hoppock (cité par Tiffin & Mc Cormick) montre que la "satisfaction générale" des différents groupes professionnels est la suivante :

<u>Catégorie</u>	<u>Indice</u>
Manoeuvres	401
Spécialistes	483
Professionnels	510
Cadres moyens	548
Professions libérales et dirigeants	560

- . Friedländer (cité par Brémont, p. 241) trouve certaines différences entre employés et ouvriers. Les employés mettaient l'accent sur la réussite, la compétition, la liberté, l'utilisation des compétences. Les ouvriers insistaient plus sur la sécurité et les relations avec les pairs. Cependant les travailleurs du statut le plus bas étaient comparables dans les deux groupes.

Brémont note encore qu'une analyse approfondie a montré que les meilleurs employés étaient "motivés" par les aspects intrinsèques de leur travail et les moins bons d'entre eux, par l'environnement social ou la reconnaissance de la qualité de leur travail. Chez les ouvriers, c'est avec l'âge que des différences apparaissent, les "aspects intrinsèques étant considérés comme importants au cours des premières années de travail, les aspects extrinsèques prenant plus d'importance par la suite, les meilleurs ouvriers étant alors sensibles aux aspects sociaux.

Si l'on considère ces études, et en particulier celle de Friedländer, on sera frappé par l'imprécision du vocabulaire. Nous constatons qu'une fois on parle de motivation et qu'une autre fois on dit que les ouvriers insistent sur la sécurité. Dans le texte original de Brémont, on parle de "caractéristiques jugées importantes dans le travail", le tout dans un article qui s'intitule "Où en est la mesure du moral ?" On peut se demander de quoi on parle exactement. Ceci montre que la recherche dans le domaine de la satisfaction n'a pas encore atteint sa maturité.

Cependant quelques résultats de l'étude de Friedländer méritent notre attention. Les différences relevées entre employés (bons et moins bons, jeunes et moins jeunes, etc) pourraient peut-être s'interpréter selon les méthodes de Crozier. Des données plus complètes sur l'insertion des sujets en cause seraient nécessaires. Mais on peut déjà dire

que la place qu'occupe la personne dans l'organisation et la nature du travail (outputs possibles ?) influencent la nature des satisfactions éprouvées par le personnel et que, avec l'âge, les stratégies des individus (leurs modes d'ajustement à une situation) peuvent évoluer.

- c) Une liste des facteurs de la satisfaction.- On aura remarqué que les études rapportées sous a) et b) ne parlent guère ou pas de la participation. Cependant de nombreux auteurs, maintenant classiques, ont traité ce thème, depuis les travaux de Coch & French. Argyle faisant une revue des facteurs de la satisfaction l'inclut.

Voici la liste qu'il propose :

- Nature intrinsèque du travail
 - . variété
 - . autonomie
 - . utilisation des habiletés et aptitudes.
- Heures de travail.
- Conditions et stimulations ("Incentives conditions")
 - . paie
 - . statut de l'emploi
 - . perspectives de promotion
 - . sécurité.
- Le groupe de travail
 - . cohésion
 - . popularité dans le groupe
 - . grandeur du groupe
 - . facilités d'interactions.
- Supervision
 - . considération
 - . participation à la prise des décisions.
- L'entreprise
 - . grandeur et forme
 - . participation au management
 - . politiques diverses.

Le tout peut être modifié par les différences individuelles :

- . sexe
- . âge
- . intelligence
- . personnalité
- . orientation envers le travail.

Argyle conclut en indiquant que toutes les relations ne vont pas nécessairement dans le même sens. Ainsi en est-il de la participation à la prise de décision au sein du groupe. Certains employés préfèrent qu'on les laisse tranquilles. C'est ici que des variables de personnalité peuvent intervenir.

d) L'analyse factorielle des aspects de la satisfaction. - On a déjà relevé que beaucoup d'études sur la satisfaction avaient été basées sur l'hypothèse de l'unidimensionalité. Nous avons vu que cette position ne pouvait guère être défendue.

- Katz (déjà cité) a proposé, en 1949, 4 dimensions :

- . la satisfaction intrinsèque à l'égard du travail
- . la fierté éprouvée à l'égard du groupe
- . la satisfaction par rapport au salaire et aux possibilités d'avancement
- . l'identification à la compagnie.

(Voir Brémont, p. 248)

- Les dimensions le plus souvent rapportées à la suite d'analyses factorielles sont les suivantes :

- . satisfaction de l'emploi
- . hiérarchie immédiate
- . échelon supérieur
- . salaires - récompenses
- . organisation et direction
- . collègues
- . développement - carrière
- . conditions de vie
- . conditions de travail
- . satisfaction des aspirations
- . environnement général
- . environnement militaire*)
- . sentiment d'appartenance
- . reconnaissance du statut
- . moral général.

La plupart des analyses factorielles ne nous apportent pas beaucoup d'informations nouvelles. Elles confirment assez bien les classements et les catégorisations antérieures. Mais existe-t-il des facteurs fondamentaux de la satisfaction ? Whitlock (résumé par Brémont) prend la position suivante :

- . Les facteurs isolés par les différents auteurs sont fonction : des items inclus dans le questionnaire, des méthodes d'analyse employées du fait que l'on a utilisé des items ou des échelles, enfin des préférences des chercheurs pour le choix des noms des items ou échelles.
- . L'étude du concept de moral dépasse largement la situation immédiate du travail et on doit y inclure l'environnement psychologique aussi bien que l'environnement physique.

*) De nombreuses études ont été effectuées dans l'Armée de l'Air, aux U.S.A.

- . Un grand degré d'accord sur les facteurs de base du moral peut être atteint par différents chercheurs utilisant le même questionnaire sur différents groupes s'ils emploient les mêmes méthodes d'analyse factorielle.
- . Un assez bon degré d'accord peut être obtenu de différents chercheurs utilisant le même questionnaire sur différents groupes mais employant différentes méthodes d'analyse factorielle.
- . Un degré d'accord acceptable existe entre les différents chercheurs sur le concept général de moral.
- . Un faible degré d'accord existe entre les chercheurs quant au nombre de dimensions du moral.
- . Les études faites précédemment peuvent toujours être utilisées comme bases d'études ultérieures pour l'analyse des dimensions du moral et la recherche de ses facteurs .

e) Une étude de R. Katz et J. Von Maanen. - L'étude rapportée ici a été présentée à York en 1974. Les auteurs partent d'une critique des recherches faites au cours des années et particulièrement du postulat implicite d'unidimensionalité. Ils montrent aussi que les recherches conduites aux U.S.A., aux cours des 60 dernières années, l'ont été selon trois points de vue qui représentent les principaux paradigmes théoriques popularisés: le point de vue des ressources humaines, celui des relations humaines et celui des récompenses (human rewards). Du point de vue des résultats, aucun de ces modèles ne peut rendre compte de toutes les données empiriques et aucun ne prend le pas sur les autres.

L'analyse des études faites sur la satisfaction semble montrer que l'applicabilité d'une approche (devant conduire à des réformes) dépend des situations. Et de citer Crozier qui, avec un auteur anglo-saxon, "a démontré avec tant d'intuition, que la satisfaction ne peut être étudiée en-dehors du contexte institutionnel et sociologique à l'égard duquel la satisfaction est exprimée".

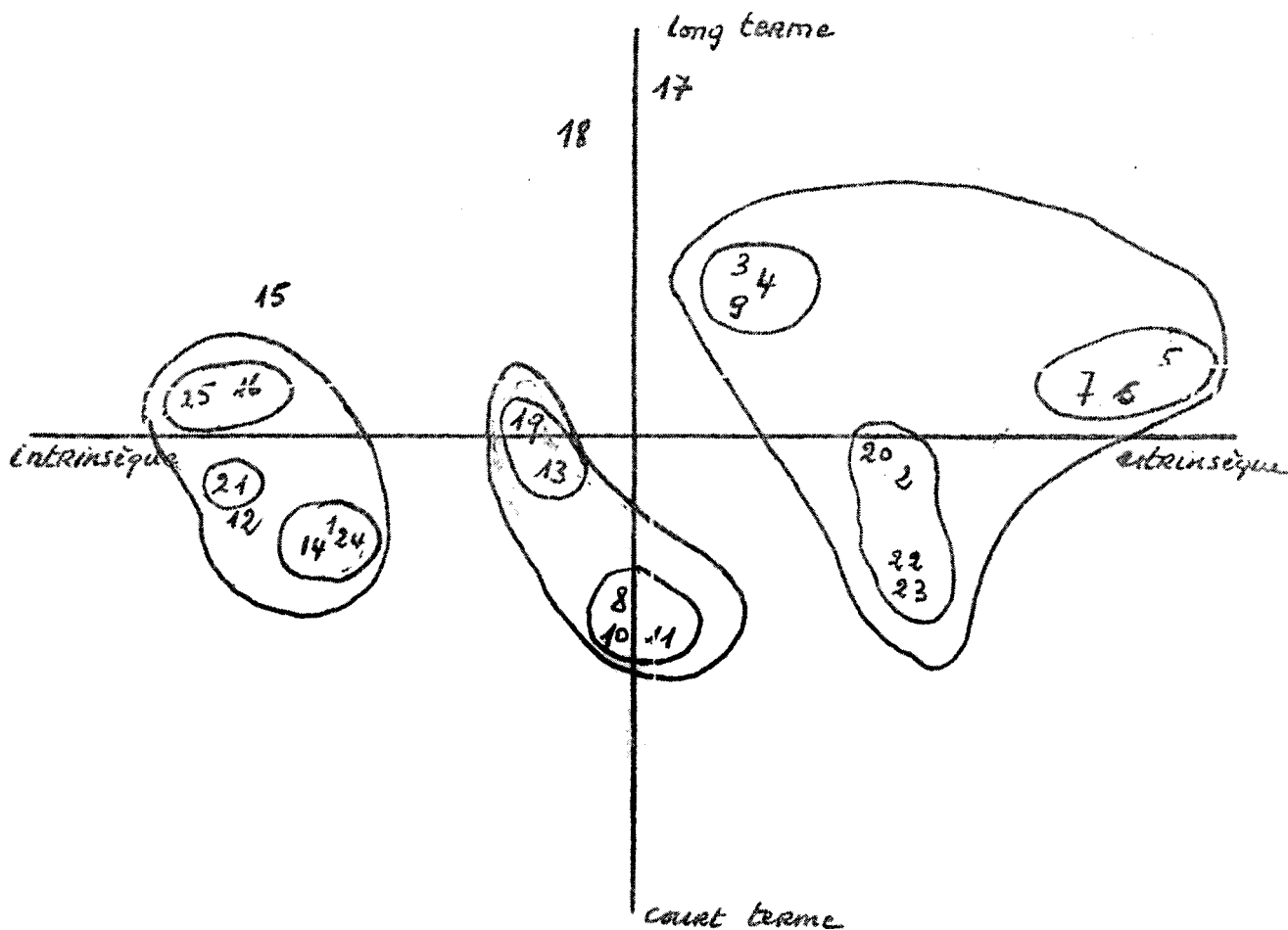
La recherche entreprise par Katz et van Maanen veut dépasser les conceptions traditionnelles et démontrer empiriquement que le concept de satisfaction dépend de la situation. Ce serait un concept multidimensionnel. On peut par exemple imaginer un environnement organisationnel où deux employés indiquent un même niveau de satisfaction, mais vivent leur travail de deux façons totalement différentes. L'un serait influencé par le salaire et l'autre par la variété de son travail. Le même niveau de satisfaction peut donc prendre différentes formes.

L'étude a été conduite auprès de plus de 2.000 personnes de la fonction publique, mais occupées dans différents secteurs: de l'administration à l'entretien.

Différents instruments ont été utilisés pour décrire la satisfaction et les caractéristiques de l'emploi.

Katz et Van Maanen n'ont pas utilisé la classique méthode d'analyse factorielle pour étudier la structure de leurs données. Ils ont préféré une méthode non métrique qui n'exige pas d'ordre préalable entre les réponses et qui ne postule aucune linéarité. Les corrélations sont simplement utilisées comme mesures de similarité entre les items. Pour le reste, on a cherché à établir des clusters et une structure des réponses.

La "topographie" dégagée est représentée schématiquement sur le plan ci-dessous :



Les variables prises en compte sont les suivantes :

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. Utilisation des capacités | 14. Créativité |
| 2. Avancement | 15. Valeurs |
| 3. Buts et intentions | 16. Indépendance |
| 4. Politiques et pratiques | 17. Conditions de travail |
| 5. Compensation : montant | 18. Sécurité |
| 6. " : comparaisons | 19. Participation |
| 7. " : pratiques | 20. Promotion |
| 8. Feedback | 21. Variété |
| 9. Personnel (staffing) | 22. Besoins de formation |
| 10. Supervision (capacité) | 23. Programmes de formation |
| 11. " (niv. affectif) | 24. Responsabilité |
| 12. Challenge dans le travail | 25. Service social |
| 13. Reconnaissance | |

Les chiffres reportés dans le plan correspondent aux variables ci-dessus. Certaines n'entrent dans aucun cluster. A l'intérieur des trois clusters principaux, on trouve certains sous-groupes de variables proches l'une de l'autre.

Deux axes expliquent le plan. Le premier (horizontal) oppose les variables intrinsèques aux variables extrinsèques. En effet, il permet de ranger les variables allant de "service social" (le service rendu !), indépendance, etc... à salaire, avancement et formation.

L'axe vertical semble plus difficile à interpréter. Pour les auteurs, il s'agirait certainement d'une dimension temporelle.

Les trois clusters principaux s'ordonnent le long de l'axe horizontal. Celui de gauche concerne les propriétés du travail. Celui du centre a trait aux relations et le 3^e aux politiques de l'entreprise. Ils semblent correspondre aux paradigmes des ressources humaines, des relations humaines et des récompenses.

D'autres résultats méritent d'être signalés.

D'abord, les caractéristiques de l'emploi corrélaient avec la satisfaction globale ; il en est de même des caractéristiques interactionnelles et des mesures liées à la politique de l'entreprise. Ces coefficients de corrélation vont de .16 à .51 . Les corrélations les plus fortes sont observées pour les variables autonomie, feedback et équité dans les promotions.

Comme des corrélations semblables sont également observées quand la satisfaction est éclatée en ses trois composantes principales correspondant aux clusters nommés plus haut, on pourrait penser qu'une seule mesure globale de la satisfaction pourrait suffire. Mais si l'on calcule les corrélations partielles, on constate qu'il n'y a aucune ambiguïté. Les dimensions caractérisant la tâche (variété, autonomie, feedback venant du job, etc...) corrélaient avec la satisfaction dans le cluster no.1 (propriétés du travail) les autres corrélations étant très faibles ou nulles. Le feedback reçu des autres et l'assistance mutuelle corrélaient essentiellement avec la satisfaction pour le cluster no.2 (relation), alors que la variable "équité dans les promotions" corrélaient avec le cluster 3 (politiques de l'entreprise).

Les auteurs ont donc démontré empiriquement que la satisfaction au travail peut être éclatée en trois clusters correspondant à des traits objectifs de la situation de travail.

Nous avons longuement résumé cette étude car elle nous semble apporter quelque chose de plus que les traditionnelles analyses factorielles évoquées plus haut.

f) Enquêtes nationales et trends.- L'U.S. Department of Labor a publié, en 1974, une recherche sur la satisfaction au travail et notamment sur son évolution au cours des ans. Différentes études sont rapportées. Le tableau ci-dessous les résume.

Années	Pourcentages de travailleurs satisfaits		
	Population	"National Surveys"	"Gallup Polls."
1958	Hommes	81 %	
1962	Hommes	83 %	
	Hommes 21-65 ans	84 %	
1963	Hommes 21-65 ans		89 %
1964 a	Tous travailleurs	91 %	
	Hommes 21-65 ans	90 %	
1964 b	Hommes 21-65 ans	92 %	
1965	Hommes 21-65 ans		87 %
1966 a	Hommes 21-65 ans		92 %
1966 b	Hommes 21-65 ans		89 %
1969	Tous travailleurs	85 %	
	Hommes 21-65 ans	88 %	92 %
1971	Tous travailleurs	91 %	
	Hommes 21-65 ans	91 %	88 % (août) 86 % (déc.)
1973	Hommes 21-65 ans	91 %	88 %

Les "gallups" ont un avantage sur les surveys, c'est que la question posée n'a pas varié au cours des années.

Les "National surveys" montrent une augmentation de la satisfaction entre 1958 et 1964, puis une stabilisation. Les "gallups" confirment les résultats ci-dessus. Il n'y a pas eu de changement marquant au cours de la dernière décade.

On relèvera toutefois que les pourcentages ci-dessus ont été calculés après élimination des réponses "je ne sais pas". Si ces réponses sont incluses, nous obtenons les pourcentages d'hommes (21-65 ans) satisfaits suivants :

1963	:	88 %
1965	:	84 %
1966 a	:	90 %
1966 b	:	86 %
1969	:	89 %
1971 a	:	86 %
1971 b	:	85 %
1973	:	82 %

La baisse constatée semble surtout due au fait que les réponses "je ne sais pas" ont augmenté. Il n'est pas possible de dire si cette augmentation est principalement le fait de ceux qui ont un emploi ou de ceux qui n'en ont pas (étudiants, etc...). Ces études montrent aussi que les plus âgés ont tendance à être plus satisfaits que les jeunes (et cela depuis 1958). En revanche on ne relève pas de tendance systématique en ce qui concerne l'éducation. Pour 1964, 1969, 1971 et 1973 (National Survey) on peut cependant observer une courbe qui prend la forme d'un U.

Les enquêtes de ce type ne nous apprennent que peu de choses et elles soulèvent quelques problèmes. Les auteurs du rapport relèvent que ces enquêtes sont faites sur la base d'une question unique. Or, le libellé de la question joue un rôle considérable. Voici un exemple cité par les auteurs du rapport étudié et résumé dans le tableau ci-dessous :

<u>Questions</u>	<u>% d'insatisfaits</u>
1. Tout bien considéré quelle est la satisfaction que vous éprouvez dans votre emploi (job) ?	14
2. En sachant ce que vous savez, et si vous deviez vous décider à nouveau, prendriez-vous le même emploi ?	36
3. Si un bon ami à vous était intéressé à travailler dans un emploi comme le vôtre, pour votre employeur, que lui diriez-vous ?	37
4. Etes-vous souvent pris par votre travail au point que vous ne voyez plus le temps passer ?	43
5. Si vous étiez libre de faire le travail que vous voulez, quel serait votre choix ?	51
6. Quittez-vous souvent votre travail avec le sentiment agréable d'avoir fait quelque chose de particulièrement bien ?	22

(traduit par nous)

Les exemples ci-dessus montrent qu'on obtient plus d'insatisfaction :

- quand on demande aux gens s'ils éprouvent du plaisir au lieu de leur demander s'ils sont satisfaits de leur emploi ;
- quand la question implique une autre personne (ex: 3) ;
- quand la question contient un "si c'était à refaire" ;
- quand la personne interrogée est invitée à considérer des alternatives ;
- quand les réponses possibles peuvent être données à divers degrés d'insatisfaction et spécialement quand une possibilité de réponse reflète l'ambivalence ou l'indifférence.

Comme les questions posées dans les enquêtes résumées plus haut ressemblent à la première de la liste ci-dessus, on peut penser que la satisfaction a été surestimée. (voir p. 51).

Les auteurs du rapport soulèvent encore deux problèmes liés à ce type d'enquête :

- les réactions défensives que peuvent avoir les sujets. Ces derniers peuvent penser qu'on cherche quelque chose de plus "profond" en eux. Ils peuvent penser que se montrer insatisfait atteint leur image, comme si c'était un peu leur "faute", comme s'ils avaient choisi un mauvais emploi, etc...
- la satisfaction peut être une manière de surmonter les difficultés liées à l'emploi. Les réactions des travailleurs à des questions sur la satisfaction peuvent indiquer une tentative de rationaliser les problèmes qu'ils peuvent rencontrer au travail. Ceux qui débutent en étant insatisfaits peuvent trouver, avec le temps, cet état inconfortable et réévaluer leurs attitudes en exagérant les bons côtés et en minimisant les plus mauvais.

Les interprétations de Crozier pourraient aussi être utiles ici.

Nous ajouterons que les variations dans les pourcentages rapportés peuvent être dus aux "erreurs" statistiques, mais aussi à des événements survenus dans la vie locale ou nationale. Il serait nécessaire de les connaître pour une bonne interprétation des différences constatées.

Enfin la satisfaction globale peut cacher des variations importantes de certains facteurs (voir p. 7). Nous avons déjà évoqué ce problème.

Chapitre 15. La mesure de la satisfaction et la qualité de la vie active.

Depuis quelques années, le thème de la qualité de la vie s'impose aux consciences et prend le relais de la croissance comme sujet de réflexion et de mobilisation. La qualité de la vie de travail ou qualité de la vie active (QVA) est l'un des aspects de ce problème qui nous intéresse ici.

Les publications sur ce sujet sont nombreuses. On peut citer les travaux de l'OCDE (Portugal, Barbash), le mouvement des indicateurs sociaux (avec, en France, J. Delors), des travaux comme ceux de Seashore, de Quinn, de Smith, etc... . Un livre édité par Portugal en 1974 tente de faire le point sur le problème de la mesure de la qualité de la vie. Le secrétariat américain à la santé, à l'éducation et au bien-être, sous la direction de Richardson, a commandité une étude d'experts qui a abouti à la publication de deux ouvrages : Work in America et, sous la direction de O'Toole, une collection d'études relative au thème de la qualité de la vie.

Le présent chapitre vise essentiellement à répondre à la question : la satisfaction au travail peut-elle constituer un indicateur de la QVA ?

Dans notre exposé nous suivrons librement Portugal et Barbash.

La satisfaction constitue-t-elle un problème ? Sans vouloir nier l'actualité politique du thème, il convient de cerner le problème.

D'un côté, de nombreux experts insistent sur sa gravité :

- l'aliénation est un concept souvent évoqué pour la caractériser dramatiquement ;
- Davis et Trist (cités par Barbash, p. 14) écrivent que "l'aliénation qui existe depuis longtemps dans la vie active et la primauté apparente de la technologie provoque un découragement profond chez bon nombre de travailleurs" ;
- Walton (cité par Barbash) estime que l'aliénation influe sur la productivité et constitue un coût social considérable ;
- une enquête américaine conclut qu'à "tous les niveaux professionnels, de nombreux travailleurs ont l'impression d'être confinés, de voir leur mobilité bloquée, d'effectuer des tâches sans avenir et sans responsabilité" (in : Barbash, p.14) ;
- il y a quelques années, le Nouvel Observateur titrait, sous la signature de Valance : "Ce travail qu'on ne peut pas aimer" alors que, dans le même périodique, M. Bosquet parlait de l'Usine-bagne ;
- Rousson, en 1976, analysant quelques travaux prétendait que le travail n'était plus "concurrentiel" et que l'humanisation du travail était une nécessité ;
- etc... .

D'un autre côté, et le chapitre 14 ci-dessus le montre, plusieurs enquêtes indiquent que 80 à 90 % des travailleurs se disent satisfaits. De plus, l'étude des indices disponibles pour les 15-20 dernières années ne montrent pas de différences significatives. Plus encore, le "prétendu" désintérêt des jeunes ne semble pas vraiment s'accroître. De tous temps, les jeunes ont été moins satisfaits que leurs aînés.

Dès lors le problème serait-il seulement celui des experts ? Oui, dans la mesure où un corps de connaissances, plus ou moins bien établies, s'est constitué (aux U.S.A. surtout) et est largement diffusé. Oui, dans la mesure où, des mouvements de nature politique en évidence actuellement et certains incidents mettent en relief les travaux de ces experts *). Non, dans la mesure où des minorités manifestent réellement des problèmes graves liés à leur travail. Non, dans la mesure où un grand nombre d'entre nous éprouvent souvent un sentiment de lassitude, de découragement, même si, tout compte fait, on se dit satisfait étant donné qu'on ne peut "pas tout avoir", que "d'autres sont plus mal lotis que nous", etc... Non, car on ne veut plus être ouvrier... .

Mais ce genre de réflexions est statique et l'analyse qui va suivre va nous permettre de mieux cerner le problème.

Les indicateurs. - Deux types d'indicateurs peuvent être distingués : ceux qui sont objectifs et ceux qui sont subjectifs.

Parmi les premiers, on rangera les taux de rotations du personnel, l'absentéisme, la productivité. Pour calculer la qualité de la vie d'une nation, on trouvera des indices relatifs au taux de chômage, au nombre d'heures hebdomadaires, etc... .

Les indicateurs subjectifs sont basés sur les évaluations des personnes interrogées. Portugal (p. 21) indique que les indices de satisfaction au travail sont basés sur les réponses faisant appel à des connaissances, à des jugements et aux sentiments des personnes.

Une situation objective donnée est perçue, puis les valeurs et les sentiments interviennent. La conjonction de ces deux aspects permet l'évaluation.

Il y a donc relation entre les deux types d'indices. Ceux dont le caractère est subjectif apportent "un élément essentiel de compréhension de la signification des données brutes" (Portugal, 1976, p. 9).

Mais la combinaison de ces deux types d'indicateurs ne suffit toujours pas à juger vraiment de la QVA. Considérant un travailleur particulier, on peut affirmer que son opinion ne suffit pas à juger de sa QVA. Encore faudra-t-il l'opinion de son médecin, du responsable de la sécurité, etc... Car une satisfaction immédiate peut être construite sur des éléments menaçant la santé à terme... .

*) travaux dont certains sont bien anciens. Le Dr. Villermé avait déjà parlé de la condition des travailleurs.

Le problème social nous intéressant autant que les cas individuels, il sera nécessaire d'agréger convenablement les réponses particulières afin de pouvoir mettre en évidence les phénomènes plus sociologiques que les indices construits peuvent révéler.

Comme nous l'avons déjà dit dans les chapitres précédents, le problème est cependant complexe, car les mêmes circonstances extérieures peuvent conduire à des réactions différentes. Ainsi en est-il, par exemple, d'une modification d'horaires.

Aussi a-t-on ventilé les réponses des enquêtes nationales ou faites dans les entreprises selon des caractéristiques démographiques ou socio-professionnelles. "Néanmoins, les catégories démographiques types, en dépit de leur signification sociale et politique, ne rendent pas compte des divers types psychologiques des individus." (Portugal, 1976, p.10).

Ce qui précède signifie donc qu'un indicateur de la satisfaction ne pourra pas traduire parfaitement les modifications de l'environnement de travail. Il fournira donc un indice relativement inadéquat de la QVA. A notre avis, le problème doit être réglé par des approches plus fines et plus "artisanales", du type de celles que propose Dunstun pour la validation des procédures de sélection. Ce dernier estime que la recherche dans ce domaine doit être basée sur une série d'enquêtes destinées à découvrir les groupements optimaux ou les sous-groupements de prédicteurs, personnes, comportements au travail et de conditions à l'intérieur desquelles on pourra valider et contre-valider les stratégies de prédiction. A priori, il nous semble que cette idée pourrait être adaptée aux problèmes de la satisfaction et de la QVA. Il serait alors possible de proposer des modèles différenciés d'organisation du travail permettant de répondre aux besoins du plus grand nombre.

Il faut cependant baser les recherches proposées sur une conception claire de la nature de la satisfaction au travail.

Le sens de la satisfaction et de l'insatisfaction. - Partons d'une remarque que chacun a entendue ou même formulée : à peine une revendication est-elle satisfaite qu'une autre naît. L'homme veut toujours plus, un peu plus que ce qu'il a. Cette constatation est certainement vraie ; on peut donc supposer que "le niveau de satisfaction tendra vers une certaine norme et ne sera pas significatif pour évaluer la qualité de l'environnement de travail". (Portugal, 1976, p. 11. Portugal cite cette objection, mais ne l'approuve pas entièrement).

La question est d'abord de savoir ce qui compte : la "réalité" objective ou la réalité psychologique ? Le comportement du consommateur est autant déterminé par cette deuxième réalité que par la première. Les "irrationalités" de l'acheteur ne se comptent plus. Il suffit de connaître l'effet des fameuses "images de marques" pour s'en convaincre. Aussi peut-on dire avec Portugal (1976, p.11) que "les gens ne se révoltent pas quand leurs conditions objectives sont au pire, mais plutôt quand une période de prospérité les a convaincus que l'on peut attendre un progrès encore plus grand." Une amélioration de la QVA dans un domaine particulier peut donc suggérer à l'employé qu'il existe d'autres possibilités d'amélioration. Le tout étant canalisé par les mouvements socio-politiques, il y a place pour des vagues de revendications et d'insatisfaction.

Seashore (cité par Portigal, pp. 11-12) estime que l'insatisfaction serait un état instable et transitoire inscrit dans un modèle permanent d'adaptation^{*)}. L'individu cherchera donc à modifier son état, soit

- en changeant d'environnement de travail
- en réduisant ses objectifs
- par une déformation de ses connaissances (réduction de la dissonance)
- par la résignation
- par l'agressivité
- par le retrait.

Seashore ne mentionne pas l'action collective ni ^{les} luttes stratégiques internes que décrit M. Crozier (voir chap. 10 et 13). Compte-tenu des remarques de ce dernier auteur, les manifestations de satisfaction ou d'insatisfaction pourraient être vues, non seulement comme des expressions de sentiments des gens, mais aussi comme la manifestation de leurs désirs, de leurs projets et de leurs luttes du moment. C'est dans ce sens que nous pourrions approuver l'idée de Seashore, à savoir que la satisfaction "moyenne" procurée par le travail tend à rester stable et que les changements (technologiques, organisationnels, etc...) provoqueraient des écarts provisoires par rapport à la norme, plutôt que de nouveaux niveaux de la satisfaction procurée par le travail.

Dans cette perspective, on peut dire que la mesure de la satisfaction au travail (pour autant qu'elle ne soit pas unidimensionnelle) permettrait d'établir des diagnostics différentiels sur la réalisation des aspirations des individus et sur l'évolution de leurs désirs, les résultats devant cependant être "pondérés" en fonction des événements socio-politiques du moment de l'enquête. On aurait ainsi des indicateurs à court terme des inégalités et de "leur refus par les groupes désavantagés concernés" (Portigal, 1976, p. 13).

Nous voudrions insister sur l'aspect "pondération" qu'on vient d'évoquer. Barbash (p. 21) fait état de quelques critiques à l'égard du mouvement de la S.T. (satisfaction au travail) Sur la base de sa liste, nous citerons :

- le mécontentement individuel peut avoir des raisons à trouver hors de l'entreprise : chômage, menaces de chômage, pression générale pour le développement, etc...
- la possibilité d'effectuer des choix peut rendre plus critique et à la fois plus optimiste quant à son propre sort ;
- les retards, l'absentéisme, les baisses de productivité sont influencés par l'état de l'emploi, mais peuvent être considérés négativement par la S.T. alors qu'il s'agirait de tactiques et de "moyens de rétorsion rationnels adoptés par les travailleurs..." (p. 21) ;

*) On retrouve l'idée de Crozier, mais peut-être à un niveau plus psychologique.

Le rôle de l'argent.- Depuis les travaux d'E. Mayo, l'idée que l'argent n'est pas un motivateur important ou en tout cas le plus important a fait son chemin. Les enquêtes citées au chapitre 14 montrent qu'il se situerait au milieu de la hiérarchie des facteurs de satisfaction. Comme le dit Barbash (p.22), "le mouvement de la S.T. s'accommode difficilement des exigences économiques. Les travaux d'Herzberg en constituent un exemple. On veut absolument mettre l'accent sur des valeurs "nobles" : l'épanouissement, l'autonomie, etc... Mais, dit Barbash, l'argent -et le calcul économique - est un prisme qui sert à filtrer d'autres valeurs. "Dans la réalité quotidienne de la vie active, chaque degré de la hiérarchie des besoins comporte inévitablement sa composante monétaire". (p.22). De toute façon, il convient de relever qu'une rémunération insuffisante ou inéquitable est un facteur de frustration et de découragement souvent cité (voir Portigal, p. 40). Enfin, il faudrait se rendre compte que les rapports de travail peuvent constituer une transaction économique dans une société fortement axée sur les valeurs pécuniaires. Or, dit Barbash, les tenants de la S.T. ne s'en rendent pas compte. Cette cécité s'étend d'ailleurs au problème du pouvoir. En effet, de nombreux conflits et de nombreuses difficultés (se répercutant sur les indices de S.T.) peuvent refléter les divergences d'intérêts et le désir de puissance. (Voir Barbash, p.23).

Les caractéristiques des indicateurs.- Tout ce qui précède montre la précarité des enquêtes de satisfaction. Barbash va jusqu'à dire que les enquêtes nationales ne peuvent guère servir de base à des recommandations pour la mise en place de politiques. Aussi pouvons-nous revenir à notre remarque précédente qui préconisait des enquêtes du type de celles que réclame Dunette pour la validation de la sélection professionnelle. Barbash dit d'ailleurs que les enquêtes sur la ST donnent de meilleurs résultats quand :

- toutes les dimensions de la situation sont connues,
- les résultats de l'enquête peuvent s'intégrer au contexte de la situation,
- la méthode du questionnaire est complétée par d'autres techniques : interviews, observations,
- les résultats obtenus avec ces méthodes peuvent être reliés à des données représentées par des indicateurs objectifs : rotation du personnel, absentéisme, évaluation du rendement, etc...

(voir Barbash, p.34)

Néanmoins, si l'on veut utiliser des indicateurs, il convient de s'assurer des caractéristiques suivantes :

- il faut des indicateurs différenciés et non pas se contenter d'un indice global ;
- la définition de la S.T. à la base des enquêtes devrait être assez large pour inclure les problèmes essentiels qui se posent dans le monde du travail ;

- les questions utilisées devraient être validées. Pour Portigal, le type de validation le plus important serait celui qu'on connaît sous le nom de "validité de construction". Mesure-t-on de façon juste ce que l'on veut mesurer ? Portigal fournit l'illustration suivante : la question "si vous aviez le choix, voudriez-vous continuer votre emploi actuel ou faire quelque chose d'autre ? peut fournir une mesure de satisfaction, mais aussi, peut-être une capacité d'imagination ! (Voir Portigal, 1976, p. 19);
- ils doivent distinguer nettement des groupes connus ;
- ils devraient refléter les changements dans le contenu et dans les conditions de travail, si ceux-ci doivent avoir un impact sur la satisfaction ;
- ils devraient être reliés à d'autres indicateurs (pratiquement et théoriquement) de façon à ce qu'on puisse procéder à des interprétations utiles et solides ;
- les rubriques de l'indicateur devraient être comprises par les non-spécialistes.

Portigal (1976) propose d'autres exigences (ex: comparabilité interlinguistique) que le lecteur intéressé trouvera dans l'ouvrage cité.

On peut se demander, si dans l'état actuel de la technique, les monographies sérieuses visant un type d'entreprises, une couche sociale, une activité particulière ne sont pas plus riches en potentialités que les enquêtes du type Gallup que nous avons citées plus haut (chap. 14). Le rapport "Kockums" (voir bibliographie) est un exemple d'une utilisation intéressante de l'enquête qui a eu lieu dans un chantier naval suédois, avec la participation des intéressés. Barbash le cite en exemple.

Conclusion.

La présente conclusion sera brève. Les exposés qui précèdent visent plus la présentation que la démonstration. Nous pouvons cependant dégager quelques lignes de forces importantes.

Considérons d'abord le phénomène de la motivation (première partie).

Nous y avons présenté de nombreux auteurs et de nombreuses approches.

Le chapitre 1 nous a permis de mettre en évidence quelques mécanismes fondamentaux à classer sous la rubrique motivation. Mais les chapitres suivants nous ont montré combien il est difficile de trouver une théorie intégrative des phénomènes de motivation. Nous avons montré combien la tentative de Levinson, se référant à l'apport de Freud et de la psychanalyse en général, pouvait être intéressante. Nous n'avons plus là une théorie de la motivation, mais une théorie de la personnalité en interaction avec son milieu.

P. Warr a tenté un essai d'intégration qui a pris en évidence les lacunes de la recherche sur ce thème, indiquant du même coup des voies de recherche.

Mais ce sont les approches psycho-sociologiques et sociologiques qui nous semblent être en mesure de renouveler le champ et d'augmenter notre compréhension concrète en phénomène. A ce propos, il est important de souligner la valeur de deux formulations théoriques.

March & Simon tout d'abord. Ces deux auteurs montrent comment l'acteur individuel "calcule" sa participation et son activité. Le sujet actif effectue des "tests" sur son environnement et, en fonction de leurs résultats, ajuste son comportement.

Ceci est de nature à relativiser les théories plus ou moins hiérarchiques des besoins. En fait, les besoins les plus actifs pourraient être ceux qui, dans une conjoncture donnée, peuvent être satisfaits. Compte-tenu d'une situation définie, la possibilité pour une personne de voir d'autres issues jugées plus favorables contribuerait à l'activation de certains besoins susceptibles d'être mieux satisfaits. De même, la conduite de production serait fonction d'un calcul et constituerait une adaptation, résultante d'un jeu de forces.

La théorie de l'expectation (Lawler) nous semble pouvoir être rattachée à ce point de vue. Ceci n'exclut nullement le jeu des besoins. A cet égard, la théorie d'Atkinson et les travaux de ses collègues apportent des informations importantes. Ainsi, la peur du succès (Horner) est un concept qui montre comment un "calcul" individuel peut conduire une personne à renoncer à certaines issues, pour préserver son image sociale et son adaptation.

La deuxième formulation théorique qui nous semble fondamentale est celle de Crozier. Cet auteur introduit le jeu des groupes et du pouvoir dans la compréhension du comportement. Sa méthode d'analyse stratégique, qui prend en compte à la fois le calcul et l'affectivité, nous semble être à la base d'une analyse concrète des situations de travail et des comportements motivés.

Le sujet est conçu comme un acteur qui n'a pas seulement une main et un coeur, mais aussi un projet qu'il entend réaliser. L'homme est restitué dans sa dimension politique. C'est pourquoi l'approche Crozier nous semble constituer un point de départ obligé de toute intervention dans une organisation.

Néanmoins, la recherche (Cooper) a également montré comment le design des tâches et des organisations pouvait affecter la motivation. Mais précisément une organisation du travail post-taylorienne peut être de nature à permettre à nouveau le jeu politique des acteurs qui aboutit à des compromis et à des équilibres nouveaux, souvent remis en question, mais en harmonie avec la situation actuelle du corps social. Entendons-nous : nous ne rêvons pas d'un monde sans conflits, sans oppositions. En fait, toute participation à une organisation est conflictuelle. Mais c'est en donnant la parole aux acteurs que les ajustements peuvent se faire de façon créatrice.

Cette dernière remarque nous ramène au problème de la satisfaction. En fait, il semble bien que la satisfaction exprimée n'est pas "pure". Elle semble ne pouvoir être comprise que par rapport "au contexte institutionnel et sociologique à l'égard duquel (elle) est exprimée" (Katz et Van Maanen). Dès lors, la satisfaction exprimée indiquerait non seulement un état des sentiments d'un sujet par rapport à sa situation, mais aussi ses espoirs et sa stratégie du moment. Et ce qui est valable au niveau de la personne le serait encore plus au niveau des groupes concrets de l'organisation et de la société. Dès lors, l'étude de la satisfaction ne pourrait plus se faire à l'aide de simples échelles d'attitudes, mais devrait déboucher dans de véritables recherches psycho-sociologiques (voir chap. 15).

B I B L I O G R A P H I E

- Adams, J.S. & Rosenbaum, W.S. The relationship of worker productivity to cognitive dissonance about wage inequities.
Journal of applied Psychology,
1962, 46, 161-164 (traduit dans Poitou,
pp. 109-116).
- Alderfer, G.P. An empirical test of a new theory of human needs
Organizational Behavior and Human Performance
1969, 4, 142-175.
- Annett, J. Feedback and human behavior
Penguin Books, 1969.
- Anzieu, D. & Martin, J.-Y. La dynamique des groupes restreints
PUF, Collection Sup., 1960.
- Ardy, P. L'autorité contestée
Journal des Associations patronales
1972, 28, 493-496.
- Argyle, M. The social psychology of work
Allen Lane, The Penguin Press, 1972.
- Atkinson, J.W. Motives in fantasy, action and society.
A method of assesment and study
New York, van Nostrand, 1950.
- Atkinson, J.W. & Reitman, W.R. Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment.
In Atkinson, 1958, pp. 278-287.
- Atkinson, J.W. & Raynor, J.O. Motivation and Achievement.
Wiley, 1974.
- Atkinson, J.W. The mainsprings of achievement-oriented activity.
In Atkinson et Raynor, pp. 13-42.
- Aubert, P. La méthode d'évaluation des fonctions selon Milox et Bocquillion.
Berliet, Lyon, 1974.
- Bachelard, G. Le nouvel esprit scientifique.
P.U.F., Paris, 1934.
- Bailey, R.H. Le comportement humain : le rôle du cerveau.
Time-Life, 1976.

- Barbash, J. Enquêtes sur les attitudes concernant la satisfaction au travail. O.C.D.E., 1976.
- Bass, B.M. & Barrett, G.V. Man, work and organizations Allyn and Bacon, Inc. Boston, 1972.
- Berlyne, D.E. Novelty and curiosity as determinants of exploratory behaviour. Brit. Journal Psychol., 1950, 41, pp.68-80.
- Berlyne, D.E. An experimental study of human curiosity Brit. Journal Psychol., 1954, 45, 256,265.
- Bise, P.R. Le problème de la liste des besoins. In Information - UFOD, 1968-69.
- Blauner, R. Alienation and freedom. The University of Chicago Press, 1964.
- Bloom, R. & Barry, J.R. Determinants of work attitudes among Negroes Journal of Appl. Psychology. 1967, 51, 291-294.
- Brémont, J. Où en est la mesure du moral ? Revue critique - Revue de psychologie appliquée, 1971, 21, 257-270.
- Brown, J.A.C. Psychologie sociale de l'industrie. EPI, Paris, 1961.
- Buss, A.H. Psychology. Man in perspective. Wiley, 1973.
- Chombart-de-Lauwe, P.H. Pour une sociologie des aspirations. Denoël, Paris, 1969.
- Cooper, R. Task Characteristics and Intrinsic Motivation. Human Relations, 1973, 26, 337-413.
- Courtial, J.C. Les sondages peuvent-ils se tromper ? Psychologie, 1977, no.91, 43-47.
- Crozier, M. Le phénomène bureaucratique Paris, Seuil, 1963.
- Crozier, M. Le monde des employés de bureau Paris, Seuil, 1965.
- Crozier, M. La société bloquée. Seuil, Paris, 1970.
- Coch, L. & French, J.R.P. Overcoming resistance to change Human Relations, 1948, 1, 512-532.

- Duval, R. & al. Traité de psychologie sociale
P.U.F., 2 volumes, 1964.
- Davis, L.E. & Taylor, J.C. Design of jobs. Penguin, 1972.
- Davis, L.E. Job satisfaction research : the post-industrial
view. In Davis et Taylor, pp. 154-176.
- Debaty, P. La mesure des attitudes.
P.U.F. Collection Sup., 1967.
- Delors, J. Les indicateurs sociaux.
SEDEIS, Paris, 1971.
- Doll, R.E. & Gunderson, E.K.E. Occupational group as a moderator of the job
satisfaction - Job performance relationship
Journal of appl. Psychology
1969, 53, 359-361.
- Dubois, J. Psychologie des groupes et management.
Dunod, Paris, 1972.
- Dunette, M.D. The motives of industrial managers.
Organizational behavior and human performance.
1967, 2, 176-182.
- Dunette, M.D. Recrutement et affectation du personnel.
Hommes et Techniques, Paris, 1969.
- Duvergé, N., Méthodes de sciences sociales.
P.U.F. collect. Thémis, Paris.
- Emery, F.E. Characteristics of socio-technical systems.
In Davis et Taylor, pp. 177-198.
- Engelstad, P.H. Sociotechnical approach to problems of
process. In Davis et Taylor, pp. 328-356.
- Ford, Ch.V. The Pueblo Incident : psychological response
to severe stress. In Sarason, I.G. &
Spielberger, Ch. D. Stress and Anxiety.
vol. 2, Wiley, 1975, pp. 229-242.
- French, J.R.P. Field experiments : changing group productivity
In Miller, J-G. Experiments in social process.
Mc Graw-Hill, 1950.
- French, E.G. Some Characteristics of Achievement Motivation.
In: Atkinson, J.W. : Motives in fantasy,
action and society.
Van Nostrand, Princeton, 1958.
- Friedlander, F. Motivation to work and organizational
performance.
Journal of Applied Psychology.

- Frisch, J. Travail et non-travail. In : Encyclopedie Universalis, vol.16, 1973, pp. 282-283.
- Frisch Gauthier, J.
Friedmann, G. & Naville, P. Moral et satisfaction au travail. In: Friedmann, G. & Naville P. Traité de sociologie du travail Colin, vol. 2, 1962, Paris.
- Fulcher, J. Discontent in a Swedish Ship-Yard - The Kockums report. Brit.Journal of Ind.Relat., 1973, juillet, 242-258.
- Galbraith, J.K. La crise des sociétés industrielles. Les cahiers du Club du Nouvel Observateur, no.1, 1971.
- Girod, R. Attitudes relatives à la valeur du travail. In: Friedmann, G. & Naville, P. Traité de sociologie du travail.
- Gruenfeld, L.W. A study of the motivation of industrial supervisors. Personnel Psychology, 1962, 15, 303-314.
- Guilford, J.P. & Guilford, R.D. Personality factors, D.R.T. and A.J.abnorm. Soc. Psychology, 1939, 34, 21-26.
- Gurvitch, G. La vocation actuelle de la sociologie (2 vol.) P.U.F., 1956.
- Hall, D.T. & Nougais, K.E. An examination of Maslow's Need Hierarchy in an Organizational Setting. Organizational Behavior and Human Performance, 1968, 3, 12-35.
- Harlow, H.F. Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. Journal comp. physiol.Psychol., 1950, 43, 289-294.
- Hartung, H. Ces principes du Management Fayard, 1970.
- Herzberg, F. Hausner, B.,
Peterson, R.O. & Capwell, D.F. Job attitudes : Review of Research and Opinion. Pittsburgh : Psychological service of Pittsburgh, 1957.
- Herzberg, F. Work and the nature of man The World Publishing Company, Cleveland & New York, 1966.
- Herzberg, F. Une fois de plus, comment motiver des employés ? Harvard Business Review, Traduction française, 1968.

- Hill, A.B. Motivation, satisfaction au travail et mobilité professionnelle parmi le personnel féminin de l'industrie électronique
Le Travail humain
1969, 32, 199-216.
- Hines, G.H. Cultural influences on work motivation.
Communication faite à la conférence de York, 1974.
- Hinton, B.L. An Empirical Investigation of the Herzberg Methodology and Two-Factor Theory.
Organizational behavior and human performance.
1968, 3, 286-309.
- Horner, M.S. The measurement and behavioral implications of fear of success in women.
In Atkinson et Raynor, pp. 91-117.
- House, J.H. & Wigdor, L.A. Herzberg's Dual-Factor Theory of Job satisfaction and Motivation : A review of the evidence and a criticism.
Pers. Psychology, 1967, 20, 369-390.
- Jurgensen, C.E. What do applicants want ?
Personnel, 1949, 252-355.
- Javeau, C. L'enquête par questionnaires.
Editions de l'Institut de Sociologie, Bruxelles, 1971.
- Katz, O. & Kahn, R.L. The Social Psychology of Organizations.
Wiley, 1966.
- Katz, R. & Van Maanen, J. The loci of work satisfaction : job, interaction and policy.
Communication faite à York, 1974.
- Kahn, H. & Wiener, A.J. L'an 2000,
Marabout Université, 1970.
- King, H. A clarification and evaluation of the two-factor-Theory of job satisfaction
Psychol. Bulletin, 1970, 74, 18-31.
- Korman, A.K. The psychology of motivation.
Prentice-Hall, Inc. 1974.
- Lahiri, D.K. & Srivastara, S. Determinants of satisfaction in middle-management personnel
Journal of Appl. Psychology, 1967, 51, 254-265.

- Lawler, E.E. Job design and employee motivation.
Pers. Psychology, 1969, 22, 426-435.
- Lawler III, E.E. Job design and employee motivation.
In Vroom et Deci, pp. 160-169.
- Lawler III, E.E. & Porter, L. Antecedent attitudes of effective
managerial performance.
In Vroom et Deci, pp. 253-264.
- Lawler, E.E. & Suttle, J.L. A causal correlational test of the need
hierarchy concept,
Organizational behavior and human performance
1972, 2, 265-287.
- Lawler III, E.E. Motivation in work organizations,
Brooks/Cole Pub. Co., 1973.
- Levinson, H. Les motivations de l'homme au travail,
Editions d'organisation, Paris, 1974.
- Levy-Leboyer, Cl. Psychologie des organisations,
P.U.F., Paris, 1974.
- Lewin, K. Psychologie dynamique. Les relations humaines,
P.U.F., Paris, 4^e ed., 1972.
- Liska, A.E. The consistency controversy,
Wiley, New-York, 1975.
- Lobrot, M. Pour ou contre l'autorité,
Gauthier-Villars, Paris, 1973.
- Locke, E.A. What is job satisfaction ?
Organizational behavior and human performance,
1969, 4, 309-356.
- Lorenz, K. Essais sur le comportement animal et humain,
Seuil, Paris, 1970.
- Lorenz, K. Il parlait avec les mammifères, les oiseaux
et les poissons.
J'ai lu, Paris, 1974.
- Maher & Piersol The motivation to work - Outlook for the
future, In Maher, New Perspective in Job
enrichment, pp. 1-19.
- Maher, J.R. New perspectives in job enrichment,
New-York, van Nostrand, 1971.
- Maier, N.R.P. La Psychologie dans l'industrie,
Bibliothèque Marabout, 2 vol., 1970.

- Mansholt, S. La lettre Mansholt,
Pauvert, 1972.
- March, J.G. & Simon, H.A. Organizations, Wiley, 1958. (Traduction
française : Les organisations, Dunod).
- Maslow, A.H. A theory of human motivation,
Psychological Review,
1943, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. Motivation and Personality,
Harper & Row, New-York, 1954.
- Mc Clelland, D.C., Atkinson, J.W., A Scoring Manual for the achievement motive,
Clark, R.A. & Lovell, E.L. In Atkinson, 1958, pp. 306-321.
- Mc Clelland, D.C. Personality,
New-York, The Dryden Press, 1953.
- Mc Clelland, D.C. Power. The inner experience,
Irvington, New-York, 1975.
- Nertens de Wilmars, Ch. Psychologie et Psychopathologie industrielles,
Librairie Universitaire, Louvain.
- Mitchell, T.R. Motivation theory : an attempt at integration,
Communication faite à la Conférence de York,
1974.
- Morin, P. Le développement des organisations,
Dunod, Paris, 1971.
- Norse, H.C. & Weiss, R.S. The function and meaning of work and the job,
Amer. Social Rev.,
1955, 20, 191-198.
- Muller, Ph. & Silberer, P. L'homme en situation industrielle,
Paris, Payot, 1968.
- Munn, N.L. Handbook of Psychological research on the rats,
Houghton Mifflin, Boston, 1950.
- Murray, H. L'exploration de la personnalité,
P.U.F., 2 vol., 1953-1954.
- Myers, M.S. Who are your motivated workers?
Harvard Business Review,
1964, 42, 73-88.
- Newcomb, T.M., Turner, R.H.,
& Converse, P.E. Manuel de Psychologie sociale,
P.U.F., 1970.

- Nordby, V.J. & Calvin S.Hall A Guide to psychologists and their concepts,
Freeman & Co., 1974.
- Nuttin, J. La motivation, In : Traité de psychologie expérimentale,
Vol. 5, P.U.F., 1966, pp. 1-83.
- Nuttin, J.M. The Illusion of Attitude change,
Academic Press, London, 1975.
- O'Toole, J. Work and the quality of Life,
M.I.T. Press, Cambridge, 1974.
- Paul, W-J. & Robertson, K.B. L'enrichissement du travail,
E.M.E., Paris, 1974.
- Perron, J. Quelques aspects de la maturité du choix professionnel en fonction d'un facteur d'imminence dans la décision,
Université de Montréal, 1968.
- Pervin, L.A. Personality,
Wiley, New-York, 1970.
- Philip, A. La gauche, mythes et réalités,
Aubier, Paris, 1964.
- Poitou, J.P. La dissonance cognitive,
A. Colin, Paris, 1974.
- Porter, L.W. Job attitudes in management, II. Perceived importance of needs as a fonction of job level,
Journal of applied Psychology,
1963, 47, 141-148.
- Porter, L.W. Job attitudes in management,
Journal of applied Psychology,
1962, 46.
- Porter, L.W. A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs,
Journal of applied Psychology,
1961, 45, 1-10.
- Portugal, A.H. Measuring the Quality of working life,
Information Canada, Ottawa, 1974.
- Portugal, A.H. Pour la mesure de la satisfaction au travail,
O.C.D.E., 1976.
- Raynor, J.O. Future orientation in the study of achievement motivation. In Atkinson et Raynor,
pp. 121-154.

- Raynor, J.O. Motivation and career striving,
In: Atkinson et Raynor, pp. 367-387.
- Rousson, M. De quelques attitudes et valeurs
chez les apprentis,
Université de Neuchâtel, 1968.
- Rousson, M. La motivation au travail.
Essai d'application de la théorie de Maslow,
Rapport de recherche.
Institut de Psychologie, Neuchâtel, 1970.
- Rousson, M. Motivation, Moral, Satisfaction,
Université de Neuchâtel, 1973.
- Rousson, M. La motivation au travail - où en est-on ?
Coop - Revue d'économie d'entreprise,
1975, no.3, pp. 24-28 et no.4, pp. 23-26.
- Rousson, M. L'humanisation du travail : luxe ou nécessité?
In : Conférences universitaires,
Neuchâtel, 1976, pp. 17-34.
- Rousson, M. Analyse de Atkinson et Raynor,
Motivation and Achievement, Wiley, 1974.
In: Revue Suisse de Psychologie,
1976, 25, 68-69.
- Rousson, M. Analyse de Nuttin, J.M.,
The Illusion of Attitude change,
In: Revue Suisse de psychologie,
1977, no.1, 57-58.
- Rousson, M. & Muller, Ph. Travail, métier, temps libre.
A paraître en 1977.
- Sainsaulieu, R. Le monde du travail,
In : Encyclopédie de la sociologie,
Paris, Larousse, 1975, pp. 189-215.
- Saporta, M. La vie quotidienne contemporaine aux
Etats-Unis, Ex Libris,
Lausanne, 1972.
- Schein, E.H. Psychologie et organisations,
Hommes et Techniques, Paris, 1971.
- Sève, L. Marxisme et théorie de la personnalité,
Paris, Editions sociales, 1969.
- Shipley, T.E. & Veroff, J. A projective Measure of Need for Affiliation.
In: Atkinson (1958) pp. 83-94.

- Smith, H.C. La connaissance concrète d'autrui,
Delachaux & Niestlé, Neuchâtel, 1969.
- Soliman, H.M. Motivation - Hygiene theory of job attitudes:
an empirical investigation and an attempt to
reconcile both the one and the two-factor
theories of job attitudes,
Journal of applied Psychology,
1970, 54, 452-461.
- Taylor, F. La Direction scientifique des entreprises,
Marabout, 1970.
- Teichman, Y. The stress of coping with the unknown
regarding a significant family member,
In: Sarason, I.G. & Spielberger, Ch.D.
Stress and anxiety,
Vol. 2, Wiley, 1975, pp. 243-256.
- Thorsrud, E. Job design in the wider context,
In : Davis et Taylor, pp. 451-460.
- Tiffin, J & McCormick, E.J. Psychologie industrielle,
P.U.F., 1967.
- Touraine, A. & Ragazzi, C. Ouvriers d'origine agricole,
Le Seuil, Paris, 1961.
- U.S. Dept of Labor Job satisfaction : is there a trend ?
U.S. Manpower Adm., 1974.
- Von Haller Gilmer Industrial psychology,
New-York, Mc Graw-Hill, 1966.
- Vroom, V.H. Work and motivation,
Wiley, New-York, 1964.
- Vroom, V.H. & Deci, E.L. Management and motivation,
Penguin Books, 1970.
- Warr, P. Theories of motivation,
Communication faite à la conférence de York,
1974.
- Wolf, M.G. Need gratification theory :
a theoretical reformulation of job satisfaction
/dissatisfaction and job motivation.
Journal of applied Psychology,
1970, 54, 87-94.

Woodworth, R.S.

Contemporary schools of psychology,
Methmen & Co. London, 1951.

Zazzo, R. & coll.

L'attachement, Delachaux & Niestlé,
collect. Zéthos, Neuchâtel, 1974.

* * *

Nous, travailleurs-licenciés,
Paris, 10/12, 1976.

* * *

Work in America,
M.I.T. Press, Cambridge, 1973.

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	1
Les concepts étudiés	1
Première partie : La motivation	5
Chap. 1. La motivation et la psychologie expérimentale	5
- Positions négatives	5
- Motivation et association	6
- Recherches sur l'activité générale non dirigée	8
- Motivations cognitives	9
- La privation sensorielle	12
- Motivations sociales	13
- Les valences	15
- Le problème de la performance	15
- La connaissance des résultats	18
- Les tensions ou "quasi-besoins"	21
- L'hypothétique besoin de cohérence cognitive	24
- Le besoin d'équité	27
- L'expectation	29
- Le rôle de l'estime de soi	30
- Conclusion provisoire	30
Chap. 2. Théories et modèles	31
- La théorie des instincts	32
- L'hédonisme	33
- La théorie de Hull	33
- Les théories des besoins	36
+ Murray	36
+ Maslow	42
+ Alderfer	48
+ Herzberg	49
+ Tentatives de synthèse entre la théorie de Maslow et la théorie de Herzberg.	56
+ Quelques remarques sur les théories des besoins	58

- De quelques besoins particuliers	60
+ Le besoin d'affiliation	61
+ Le besoin de performance	63
+ Le besoin de compétence	73
+ Le besoin de pouvoir	73
+ Le besoin d'actualisation	80
+ En guise de conclusion	82
Chap. 3. Une théorie de l'expectation	83
Chap. 4. Une théorie de l'homme psychologique	91
Chap. 5. Caractéristiques des tâches et motivation intrinsèque	96
- L'analyse de Cooper	96
- Les travaux de l'équipe d'Oslo	100
- Le concept d'aliénation selon Blauner	101
Chap. 6. Essais d'intégration	103
- P. Warr	103
- T.R. Mitchell	109
Deuxième partie : Influences sociales et perspectives sociologiques	114
Chap. 7. Le problème des valeurs	114
Chap. 8. Motivation et groupes	122
Chap. 9. La motivation dans l'organisation	126
- Katz et Kahn	126
- March & Simon	130
Chap.10. Le point de vue de M. Crozier	144
- Critique des approches classiques	144
- Les relations de pouvoir et leur signification . .	146
Chap.11. Pour conclure	148
Troisième partie : Le problème de la satisfaction	151
Chap.12. Considérations théoriques	151
- Signification du concept	151
- Autres remarques théoriques	154

Chap. 13.	Le point de vue de Crozier	158
Chap. 14.	De quelques études empiriques	161
	- Classement de différents facteurs	162
	- Différences entre groupes	163
	- Une liste des facteurs de la satisfaction	164
	- L'analyse factorielle des aspects de la satisfaction	165
	- Une étude de Katz et Van Maanen	166
	- Enquêtes nationales et "trends"	169
Chap. 15.	La mesure de la satisfaction et la qualité de la vie active	172
Conclusion	178
Bibliographie	180