

Facteurs explicatifs de la satisfaction dans le travail

JEAN-MARIE RAINVILLE / Université de Montréal
GILLES GUERIN / Université de Montréal

The efforts some researchers have made since the early sixties to 'prove' that intrinsic factors are more important than extrinsic ones in explaining the satisfaction of individuals in their work, borrow a conceptual framework of doubtful value. In this article, it is contended that attempts to use this hypothesis to explain workers' motivation overlook the fact that blue collar work, even if it is enriched, cannot gain any intrinsic value. Taking this into account, intrinsic factors can have only limited value in explaining job satisfaction. This study tested the working hypothesis just suggested. Data were collected from a group of blue workers in a Montreal area (N-269). Results were obtained through the use of discriminant analysis which supported the working hypothesis.

Les efforts accomplis par certains chercheurs depuis 1960 pour «prouver» que les facteurs intrinsèques du travail sont plus importants que les facteurs extrinsèques pour expliquer la satisfaction des individus dans leur travail empruntent un cadre conceptuel d'une valeur douteuse. En tout cas cette hypothèse appliquée à l'analyse de la motivation ouvrière relève purement de la fiction car on refuse d'admettre au point de départ que le travail ouvrier, même enrichi, ne peut avoir une valeur intrinsèque quelconque. Ce faisant, les facteurs intrinsèques ne peuvent pas avoir une bien grande importance dans l'explication de la satisfaction des ouvriers dans leur travail. Cette hypothèse, étudiée auprès d'un groupe d'ouvriers montréalais (N-269), est vérifiée à l'aide d'une analyse du discriminant.

Est-il vrai que de nos jours¹ un emploi stable, bien rémunéré et offrant des chances de promotion, ne soit plus un motif aussi important de satisfaction dans le travail qu'autrefois, les ouvriers préférant aujourd'hui accomplir un travail où la variété, la responsabilité et l'autonomie sont accrues², c'est-à-dire un travail «enrichi»? Telle est la question majeure qui fait l'objet d'étude dans cet article.

Davis (1971), l'un des principaux pionniers du «Job Design» croit tellement à la valeur du concept qu'il invite les chercheurs à se mettre à l'ère post-industrielle en passant à l'action, i.e. à faire de la recherche-action pour répandre le «Job Design» et, bien sûr, pour affiner le concept. Il nous invite également à délaissier les analyses de type statique quelles qu'elles soient comme si elles étaient d'une époque révolue.

1 Cette recherche a été subventionnée principalement par le Ministère du Travail du Canada et par le Ministère de l'Éducation, Direction Générale de l'Enseignement Supérieur dans le cadre du programme FCAC (Formation de chercheurs et d'action concertée). Nous tenons à remercier James Curtis, Ronald Lambert et Kurt Jonassohn pour les conseils qu'ils nous ont donnés dans la rédaction de cet article. Nous remercions Lysette Boucher-Guèvremont, Gaspar Lassonde et Pierre Ranger, assistants de recherche.

2 Cette question est implicite dans tous les travaux portant sur le «Job Design» ou l'enrichissement des tâches; voir à ce sujet la plupart des communications présentées au Congrès de l'International Conference on the Quality of Working Life, New York, Harriman, Septembre 1972, et particulièrement le livre de Sheppard et Herrick (1972).

Passer à ce genre d'action est en ce domaine une chose bien critiquable surtout pour les motifs indiqués. Car il faut bien se rendre compte du fait que vouloir améliorer le travail lui-même en passant outre aux conditions de travail, c'est faire totalement abstraction de l'évolution historique de la condition ouvrière. C'est surtout prendre pour acquis, et c'est ce qui nous concerne dans cet article, que le travail ouvrier pourrait s'enrichir de quelque valeur intrinsèque et qu'omettre de le faire, serait commettre la faute qui explique que les revendications ouvrières continuent de porter, comme par le passé, sur les conditions de travail et plus particulièrement sur la sécurité d'emploi. La pilule est un peu dure à avaler. Car cela supposerait que l'ouvrier est porté à dissocier un travail d'un niveau d'enrichissement élevé des conditions de travail et de la sécurité d'emploi. Mais il n'a jamais été clairement démontré que la qualité du travail n'avait pas de rapport avec les conditions de travail (Burke, 1966; Ewen, 1964; Malinovski et Barry, 1965; Dunnette et al., 1967). A ce propos, on connaît bien les remarques d'un syndicaliste américain qui ne sont pas à repousser du revers de la main: «Si vous voulez enrichir le travail, enrichissez le chèque de paye ... Diminuez les heures de travail ... Faites quelque chose au sujet des conditions matérielles de travail [bruit, poussière, etc.]. Donnez aux gens qui travaillent un contrôle plus grand sur leurs conditions de travail» (Winpisinger, 1972: 156).

Remarquons que ce syndicaliste accorde plus

de poids aux facteurs extrinsèques du travail qu'à ceux intrinsèques, contrairement à ce que font les auteurs (Herzberg et al., 1959) qui ont établi cette dichotomie tant de fois prônée ou condamnée (House et Wigdor, 1968; Wolf, 1970), malheureusement avec plus ou moins de conviction dans ce dernier cas.

Nous tenons à dire que ce débat, dans notre article, est subordonné à notre hypothèse de travail qui est la suivante : les conditions de travail, à cause de l'importance qu'elles ont toujours eue dans l'évolution de la condition ouvrière, et surtout à cause de la faible valeur intrinsèque du travail ouvrier, expliqueraient mieux la satisfaction dans le travail que les facteurs intrinsèques. Cependant, notre démarche se veut sans parti pris au sujet du rapport entre les variables extrinsèques et intrinsèques. C'est en ce sens que nous préférons commencer par nous demander d'une manière tout à fait pragmatique, et comme certains auteurs l'ont déjà fait, s'il existe des liens entre les variables intrinsèques et extrinsèques³ sans prendre pour acquis qu'elles sont spécifiques, ou complémentaires les unes avec les autres. Et pour renforcer notre démarche, au plan conceptuel, nous tenons compte non seulement de la perception que l'ouvrier a de son travail et de ses conditions, mais aussi de ce qu'il en attend.

Nous commencerons donc, dans une première partie, par étudier les liens entre variables intrinsèques et extrinsèques au moyen d'une analyse des composantes principales. Dans une seconde partie, nous étudierons jusqu'à quel

3 Deux auteurs ont déjà adopté une telle démarche. Même s'ils en tiraient des résultats pourtant clairs, leurs conclusions étaient ambiguës. Burke (1966), montrait que selon l'ordre d'importance accordé à chacune des variables extrinsèques par les répondants, celles-ci ne se distinguaient nullement des variables intrinsèques (ce résultat valant indépendamment du sexe). Mais il continuait de croire à la valeur de la distinction, indépendamment des résultats obtenus. Malinovsky et Barry (1965), utilisent exactement la même démarche que nous. En partant de la matrice des corrélations entre les variables, ils observent 95 pour cent de relations positives et significatives ($p > .05$) entre les variables intrinsèques, 60 pour cent de telles relations entre les variables extrinsèques, et 28 pour cent entre les deux types de variables. Ils s'empressent de conclure que les variables intrinsèques et extrinsèques constituent des ensembles de variables indépendantes en ignorant totalement l'explication à donner à ces 28 pour cent d'interrelations. Et même quand ils montrent que les variables intrinsèques et extrinsèques expliquent autant les unes que les autres la satisfaction que l'insatisfaction, ils oublient encore de considérer cette donnée qui certes peut représenter un dénominateur commun entre leurs deux types de variables. Ces deux études, au strict plan des résultats, convergent tout à fait dans le même sens. Dès lors, que nous trouvions, nous, à partir de nos propres données, 65 pour cent de relations positives et significatives ($p < .05$) entre les variables intrinsèques et extrinsèques, constitue un résultat auquel nous nous attendions; nous observons également 83 pour cent de telles relations entre les variables intrinsèques et 52 pour cent entre les variables extrinsèques. Et nos variables extrinsèques sont très spécifiques : mises à pied, chômage, éloignement du lieu de résidence du lieu de travail, âge, etc. (voir annexe). Nous avons donné ici ces résultats parce que nous les considérons secondaires par rapport à l'analyse factorielle proprement dite sur laquelle est fondée principalement notre analyse.

point les facteurs mis en évidence par l'analyse précédente contribuent à expliquer la satisfaction dans le travail.

I METHODOLOGIE

1 *Choix des entreprises*

Le but premier de cette recherche étant d'étudier l'effet de la variété du travail sur la satisfaction dans le travail, les entreprises ont été choisies de manière à obtenir un éventail de tâches les plus variées possibles. L'utilisation de la variable «technologie» était la plus indiquée pour cela. Trois entreprises ont donc été retenues selon l'échelle de technologie suivante : faible utilisation des techniques d'assemblage, utilisation exclusive des techniques d'assemblage et système de production à flux continu. L'analyse des données révèle les résultats suivants : le degré de variété du travail est le même dans les deux usines où les techniques d'assemblage sont utilisées mais il est significativement supérieur lorsque le système de production est à flux continu ($p < .05$).

En outre, les entreprises ont été choisies en fonction de leur dimension puisque cette variable-ci a un effet déterminant sur la satisfaction dans le travail; cependant, cette condition a été difficile à respecter comme nous l'avions souhaité; ainsi leur nombre d'employés respectif est de 131, 225 et 750. Néanmoins, la relation entre ces deux variables, dimension et satisfaction, n'est pas statistiquement significative et de plus, elle a tendance à être positive, contrairement aux résultats observés (Ingham, 1967; Talacchi, 1960). Nos résultats indiqueraient que la différence de dimension entre les entreprises a une influence négligeable.

Par ailleurs, étant donné la conjoncture économique actuelle, il est essentiel de dire que l'enquête s'est déroulée à la fin de 1973 et au tout début de 1974, c'est-à-dire à une période où l'inflation n'avait pas encore commencé à se faire sentir. Cette précision est essentielle à cause de l'importance que les variables extrinsèques prennent dans notre analyse.

En dernier lieu, mentionnons que les entreprises sont chacune des divisions ou des branches de compagnie multinationale.

2 *Méthode d'enquête et échantillon*

Dans chacune des entreprises, l'enquête a été menée auprès des ouvriers de production dans le

but d'assurer l'homogénéité des individus. Nous nous sommes assurés par des rappels que le groupe des répondants était représentatif de la population selon l'âge et l'ancienneté. Dans un cas cependant, nous n'avons pas été capable d'exercer ce contrôle, mais 83 pour cent de la population ayant répondu au questionnaire (les ouvriers, dans le cas de cette entreprise uniquement avaient été rémunérés en notre nom par la compagnie pour y répondre), nous pensons que le groupe est très certainement représentatif. Dans les deux autres entreprises, le taux de réponse était de 22.2 pour cent et 24.7 pour cent. L'échantillon comprend 269 ouvriers et dans tous les cas, les questionnaires ont été remplis à domicile par les ouvriers eux-mêmes.

Les variables intrinsèques de cette étude concernent le degré de variété, de responsabilité, et d'autonomie que l'ouvrier détient dans son travail. En suivant la voie tracée par Turner et Lawrence (1965), nous avons utilisé la méthode subjective pour évaluer les différents aspects du travail étant donné qu'elle donne des résultats comparables à ceux obtenus avec une méthode objective. Il s'agit de demander aux ouvriers comment ils perçoivent leur travail. Quant aux variables extrinsèques, elles concernent les conditions économiques ou socio-économiques de travail de même que la supervision. D'une manière complémentaire, en ce qui concerne les deux groupes de variables, nous avons demandé aux ouvriers de nous dire ce à quoi ils s'attendaient comme genre et conditions de travail. Dans les deux cas, il s'agit d'échelle d'importance de type Likert. Nous avons donc des variables concernant la perception ou la réalité du travail et de ses conditions de même que les attentes que les ouvriers entretiennent à leur propos. En ce sens une préoccupation sous-jacente à cette étude est de chercher à savoir s'il existe un rapport entre les perceptions ou la réalité du travail et les attentes.

Nous utiliserons ainsi 46 variables qui peuvent toutes être considérées comme ordinales. A l'exception de trois variables, salaire horaire, chances de reclassement, et chances de promotion, le nombre de réponses manquantes est généralement bien inférieur à 15 pour cent et il n'excède jamais 30 pour cent.

Enfin, la variable utilisée pour évaluer la satisfaction dans le travail est un jugement général fourni par l'ensemble des répondants. Quatre réponses étaient possibles : très satisfait,

assez satisfait, peu satisfait et pas du tout satisfait. Devant la faible taille des groupes extrêmes (respectivement 23 et 40 cas) des regroupements ont été effectués afin de distinguer deux groupes; le premier comprend 155 ouvriers qui se déclarent satisfaits de leur travail alors que le second regroupe les 114 ouvriers insatisfaits.

3 Méthode d'analyse statistique

La vérification de l'hypothèse de travail se fera au moyen d'une analyse multidimensionnelle des données. Plus spécifiquement le traitement se décompose en deux phases : la réduction du nombre de variables indépendantes et l'analyse de la relation entre le jugement général de satisfaction et les facteurs indépendants. Par l'analyse des composantes principales (Press, 1972), la première phase permet de détecter les ensembles de variables les plus liées entre elles et de réduire les données à un ensemble plus restreint de facteurs orthogonaux.

Deux analyses des composantes principales ont été menées parallèlement. La première supposait toutes les variables à intervalles égaux et partait d'une matrice de corrélation de Pearson. La seconde était basée sur une matrice de coefficients d'association du type tau b de Kendall (Blalock, 1960) plus réaliste dans le cas de variables ordinales mais moins propice aux analyses de type factoriel. L'interprétation des facteurs dans ce dernier cas s'étant révélée plus consistante, nous ne présenterons que les résultats relatifs à cette seconde approche.

Les composantes principales extraites de la matrice des corrélations après une rotation orthogonale suivant la technique Varimax, sont présentées dans les tableaux 1 à 4. Il faut noter que contrairement aux règles habituelles de Thurstone, deux facteurs ayant une valeur propre inférieure à 1 ont été retenus. La réduction des données de 46 à 17, la proportion de variance totale captée par les facteurs (66 pour cent) et l'interprétation des facteurs (voir

paragraphes suivants) étant satisfaisantes, nous pensons donc que l'analyse des composantes principales est pleinement efficace et qu'il y a lieu dans l'analyse statistique ultérieure, de substituer les 17 facteurs aux 46 variables indépendantes*.

La deuxième phase du traitement des données analyse la liaison entre le jugement général de satisfaction et l'ensemble des facteurs indépendants. Quoiqu'un modèle classique de régression multiple ait été également utilisé, nous préférons présenter les résultats sous forme d'une analyse du discriminant (Overall et Klett, 1972: 263-79). En effet, les hypothèses d'utilisation d'un tel modèle sont plus facilement adaptables à nos données que celles d'un modèle de régression (notamment l'hypothèse d'homoscédasticité). Ces hypothèses : distribution multinormale des deux groupes et égalité des matrices de covariances ont été vérifiées et acceptées à l'aide des tests de Kolmogorov-Smirnov (Siegel, 1956: 47-52) et de Box (Press, 1972: 176-8).

La procédure pas à pas (stepwise) a été sélectionnée et les facteurs ont été introduits dans la fonction discriminante en autant qu'ils contribuent d'une façon significative⁵ à la séparation des deux groupes.

Ceci est le cas des 8 facteurs présentés dans le tableau 5, qui contribuent à des augmentations significatives du V de Rao⁶ pour le porter finalement à 92.72 ce qui, pour 9 degrés de liberté, correspond à une probabilité infinitésimale que les scores moyens des individus satisfaits soient égaux aux scores moyens des insatisfaits. Les distributions marginales des facteurs étant quasi $N(0,1)$, on peut juger du degré de discrimination de chaque facteur en comparant les valeurs relatives des coefficients relatifs à ces mêmes facteurs dans la fonction discriminante.

Enfin suivant une approche bayésienne, les probabilités d'appartenance à chacune des populations (satisfaits et insatisfaits) ont été calculées pour chaque individu à partir de son

4 A partir de la matrice des coefficients de régression des facteurs par rapport aux variables, des scores relatifs aux 17 composantes décelées ont donc été attribués à chaque individu. L'élaboration de ces scores exige des valeurs bien définies pour les 46 variables. Le maximum d'information disponible, soit un taux de réponse variable aux différentes variables, a été utilisé pour élaborer la matrice des scores la plus précise possible. Il s'ensuit que les scores ont été bâtis en attribuant la valeur moyenne à chaque réponse manquante. Cette procédure est responsable de la faible corrélation résiduelle entre les facteurs et des écarts-types légèrement inférieurs à un pour les distributions normalisées de ces mêmes facteurs.

5 Soit une probabilité inférieure à .10 que l'augmentation du V de Rao soit nulle.

6 Pour une explication du V de Rao relié au lambda de Wilks, voir Overall et Klett (1972).

score à la fonction discriminante'. En classant chaque individu dans la population la plus probable, on a ainsi une mesure directe du pouvoir discriminant des facteurs significatifs (voir le tableau 6).

II LES FACTEURS

Les facteurs que nous obtenons de l'analyse des composantes principales peuvent être classés dans quatre groupes différents selon qu'ils sont homogènes, c'est-à-dire composés exclusivement de variables extrinsèques ou intrinsèques, ou qu'ils sont hétérogènes, i.e. à dominance de variables extrinsèques ou intrinsèques. Cette classification a pour effet d'ordonner les facteurs selon une échelle où l'un des pôles est formé des facteurs extrinsèques, et l'autre, des facteurs intrinsèques. Par ailleurs, sans anticiper sur le reste des résultats, nous verrons que l'analyse de la satisfaction respectera cette échelle.

1 Les facteurs exclusivement extrinsèques

Les facteurs extrinsèques se subdivisent en deux catégories : la sécurité d'emploi et le rôle du contremaître (voir le tableau 1).

(a) La sécurité d'emploi

La sécurité d'emploi réfère à la valeur socio-économique du travail. Elle traduit aussi bien la qualité de la relation entre l'individu et l'entreprise que les chances d'un individu au point de départ de la vie. Au sens large du terme elle se définit par un certain style de participation des individus au progrès économique et social. Quatre facteurs expriment ce point de vue : les «avantages décanaux» (F. no. 2), les «faibles chances de mobilité sur le marché du travail» (F. no. 10), «l'absence de plan de carrière» (F. no. 9), et les «heures de travail» (F. no. 17).

Les «avantages décanaux» nous permettent de constater que les ouvriers peu instruits ont pu ou dû acquérir une certaine sécurité d'emploi avec l'âge et l'ancienneté. En effet, ces ouvriers n'ont pas connu de mise à pied (depuis deux ans), ni de chômage au cours de leur carrière d'emploi. Ils sont ainsi assurés d'une certaine permanence et sont, en plus, les mieux rémunérés. Cependant, en dépit de ces avantages, leurs chances de reclassement seraient plutôt mauvaises advenant la perte de l'emploi actuel. Cela signifie que la sécurité d'emploi

acquise aujourd'hui n'est que relative à l'entreprise où ces ouvriers travaillent présentement.

Ce point de vue est très bien spécifié par les «faibles chances de mobilité sur le marché du travail» (F. no. 10). En effet, le fait de ne pas exercer de travail à temps partiel rémunéré autre que le travail régulier s'associe à de faibles chances de promotion et de reclassement. Les ouvriers expriment ainsi deux choses : qu'ils ne croient pas à leurs chances de promotion et d'avancement, comme certains auteurs l'ont déjà observé (Centers, 1948; Jones, 1941; Knupfer, 1967), et qu'ils déclarent être dépendants d'une manière impérative de leur travail actuel. En ce sens, le facteur no. 9, souligne qu'un degré d'instruction élevé n'assure plus à l'ouvrier un plan de carrière quelconque. Le facteur no. 17, «heures de travail» complète ce portrait en montrant qu'un degré d'instruction élevé n'empêche pas de longues heures de travail et la nécessité du recyclage.

L'autre subdivision des facteurs extrinsèques aborde une toute autre dimension du travail, soit le rôle du contremaître.

(b) Le rôle du contremaître

Le rôle du contremaître comprend deux facteurs : la «solidarité contremaître-ouvriers» (F. no. 3) et la «sociabilité du contremaître» (F. no. 8).

La «solidarité contremaître-ouvriers» montre que l'autorité du contremaître auprès des ouvriers leur apparaît légitime (entente) quand il est à leur service (allégeance) et travaille en coopération avec eux (contrôle faible). Il s'agit là, au fond tel que le titre du facteur l'indique, de la solidarité entre les ouvriers et le contremaître, ou même de son pouvoir.

La «sociabilité du contremaître» (F. no. 8) demeure dans le même esprit dans le sens où l'absence de relations informelles du contremaître avec les ouvriers (fréquence des dîners avec eux) est associée à l'allégeance patronale de celui-ci.

Ces deux groupes de facteurs servent à établir une distinction très nette entre les conditions de travail et le rôle du contremaître. Néanmoins, si dans cette analyse, le rôle du contremaître demeure une dimension spécifique de l'organisation du travail, les conditions de travail vont s'associer au travail lui-même. Cela apparaît déjà dans le groupe de facteurs suivants.

TABLEAU I

DESCRIPTION DES FACTEURS COMPOSÉS EXCLUSIVEMENT DE VARIABLES EXTRINSÈQUES

Groupe a. La sécurité d'emploi tout au long de la carrière

F. no. 9, Absence de plan de carrière

	- → +
(+) Age d'entrée sur le marché du travail	.76
(+) Degré d'instruction	.55
(-) Chances de promotion	.32
(-) Quantité totale de chômage	.27
(-) Sécurité d'emploi estimée	.26

F. no. 10, Faibles chances de mobilité sur le marché du travail

	+ → -
(-) Travail à temps partiel	.81
(-) Chances de reclassement	.53
(-) Chances de promotion	.36

F. no. 2, Avantages décanaux

	- → +
(+) Ancienneté dans la compagnie	.82
(+) Age	.81
(-) Fréquence des mises à pied (2 ans)	-.40
(-) Degré d'instruction	-.40
(-) Chances de reclassement	.39
(+) Salaire Horaire	.38
(-) Quantité totale de chômage	-.30
(-) Autonomie du contremaître	-.28
(+) Sécurité d'emploi estimée	-.26

F. no. 17, Heures de travail

	- → +
(+) Nombre d'heures de travail hebdomadaire	.83
(+) Degré d'instruction	.44
(+) Recyclage	.30

Groupe b. Le rôle du contremaître

F. no. 3, Solidarité contremaître-ouvriers

	+ → -
(-) Entente avec le contremaître	.80
(-) Entente des collègues avec le contremaître	.76
(+) Allégeance du contremaître au patron	-.66
(+) Contrôle du contremaître (supervision)	-.54
(-) Autonomie du contremaître	-.33

F. no. 8, Sociabilité du contremaître

	- → +
(+) Sociabilité du contremaître	-.77
(-) Allégeance du contremaître au patron	.30
(-) Importance de l'ancienneté	.26
(-) Importance d'une meilleure information	.27

+ = Supérieur à la moyenne, - = inférieur à la moyenne

2 Facteurs hétérogènes à dominance extrinsèque

Les facteurs de ce groupe (voir le tableau 2) se subdivisent de la même manière que le précédent : la sécurité d'emploi et le rôle du contremaître auxquels s'ajoute une troisième subdivision intitulée le travail. Ils concernent tous les attentes des ouvriers à propos des conditions de travail.

(a) La sécurité d'emploi

Deux facteurs composent ce groupe. Leurs variables constitutives concernent des attentes par rapport aux conditions de travail et s'associent à des variables du même type mais relatives au travail.

Le facteur no. 7 montre que l'importance de la sécurité d'emploi, celle du salaire et d'un travail intéressant s'associent ensemble. Par ailleurs, l'«importance des bénéfices marginaux» (F. no. 1) montre que l'importance des

bénéfices marginaux (vacances plus longues, meilleurs congés de maladie, etc.) s'associe non seulement à l'importance de certaines conditions de travail (semaine de quatre jours et ancienneté), mais aussi à l'importance d'une meilleure information, soit une variable concernant le travail. Le facteur du groupe suivant nous fait faire la même observation.

(b) Le travail

La dimension du travail qui apparaît dans cette subdivision est l'«implication dans le travail» (F. no. 4). Ce facteur regroupe les variables suivantes : importance du recyclage, recyclage en cours, importance d'un travail intéressant et importance des techniques apprises (responsabilité, autonomie, etc.) et c'est ce qu'il est important de souligner, il comprend une variable d'ordre économique : l'importance de la semaine de quatre jours. Et les variables se relient positivement entre elles. On retrouvera le

TABLEAU II

FACTEURS HÉTÉROGÈNES À DOMINANCE EXTRINSÈQUE

*Groupe a. La sécurité d'emploi**F. no. 7, Importance de la sécurité d'emploi*

+ → -

(-) Importance de la sécurité d'emploi	.81
(-) Importance du salaire	.61
(-) Importance du travail	.33

F. no. 1, Importance des bénéfices marginaux

+ → -

(-) Importance du plan de congés de maladie	.71
(-) Importance de l'amélioration des plans de pension	.69
(-) Importance de l'abaissement de l'âge de la retraite	.66
(-) Importance de l'ancienneté	.56
(-) Importance de la semaine de quatre jours	.47
(-) Importance des vacances plus longues	.42
(-) Importance d'une meilleure information	.32

*Groupe b. Le travail**F. no. 4, Implication dans le travail*

+ → -

(-) Importance des cours de recyclage	.75
(-) Recyclage	.57
(-) Importance du travail	.50
(-) Importance de l'utilisation des techniques apprises	.39
(-) Importance de la semaine de quatre jours	.39
(-) Importance de la variété dans travail	.33

*Groupe c. Le rôle du contremaître**F. no. 13, l'autonomie du contremaître*

- → +

(-) Formalisme	.62
(+) Autonomie du contremaître	.52
(+) Importance de l'utilisation des techniques apprises	-.35
(+) Importance de la participation aux décisions	-.33

+ = supérieur à la moyenne; - = inférieur à la moyenne

même phénomène lorsqu'il s'agira de la perception ou de la réalité du travail selon les diverses caractéristiques utilisées.

La dernière subdivision a trait au rôle du contremaître.

(c) Le rôle du contremaître

L'aspect du rôle du contremaître qui apparaît ici est son autonomie et ne comprend qu'un facteur, l'«autonomie du contremaître» (F. no. 13). D'une manière précise, un degré élevé d'autonomie du contremaître s'associe à un faible niveau de formalisme de l'entreprise; cette association est parfaitement logique. Et, d'une manière complémentaire avec cet aspect du rôle du contremaître, les ouvriers s'attendent d'une manière positive à plus d'autonomie et de responsabilité pour eux-mêmes.

Encore une fois, dans ce groupe de facteurs,

nous retrouvons une distinction très claire entre les attentes relatives aux conditions de travail et le rôle du contremaître. Mais ce qui est plus important de souligner c'est qu'il existe une liaison entre ces attentes et celles relatives au travail lui-même. Cela apparaît être un phénomène constant qui se retrouve dans le groupe de facteurs suivants.

3 Facteurs hétérogènes à dominance intrinsèque

Nous présentons les facteurs hétérogènes à dominance intrinsèque avant les facteurs exclusivement intrinsèques pour respecter l'espèce de continuum que leur ensemble présente. Et dans les facteurs de ce groupe-ci, même si les variables extrinsèques passent au second rang du point de vue de leur poids respectif, leur association aux variables intrinsèques montre

TABLEAU III

FACTEURS HÉTÉROGÈNES À DOMINANCE INTRINSÈQUE

F. no. 5, <i>Responsabilité dans le travail</i> - → +		F. no. 15, <i>Qualité du travail</i> - → +	
(-) Standardisation du travail	.73	(+) Variété dans le travail	.73
(+) Possibilités d'apprendre au travail	.44	(+) Liberté au travail	.61
(+) Salaire horaire	.40	(-) Fréquence des mises à pied (2 ans)	-.47
(-) Quantité totale de chômage	-.38	(-) Cadence au travail	.41
(+) Chances de promotion	-.36	(+) Possibilités d'apprendre au travail	.39
(+) Attention au travail	.36	(+) Chances de promotion	-.37
		(+) Sécurité d'emploi	-.35
		(+) Salaire horaire	.33
F. no. 16, <i>Importance de la qualité du travail</i> + → -			
(-) Importance de la liberté dans le travail	.80		
(-) Importance des vacances plus longues	.63		
(-) Importance de la participation aux décisions	.39		
(-) Importance de la variété dans le travail	.36		
(-) Importance de l'utilisation des techniques apprises	.30		
(-) Importance du salaire	.28		
F. no. 14, <i>Contrôle humain de la qualité de la production</i> + → -			
(-) Contrôle humain de la qualité de la production	.80		
(+) Quantité totale de chômage	.29		
+ = supérieur à la moyenne; - = inférieur à la moyenne			

bien que celles-ci ne sont pas du tout spécifiques. Cette remarque est importante à faire parce que les variables intrinsèques dont il s'agit sont celles utilisées par les auteurs concernés pour traiter du «Job Design», soit la variété, la responsabilité et la liberté qu'un individu a dans l'exercice de son travail. Et elles sont relatives soit à la perception que les ouvriers ont de leur travail, soit, dans le cas d'un seul facteur, à l'attente qu'ils en ont.

Le facteur sans doute le plus important de ce groupe est la «qualité du travail» (F. no. 15) où nous retrouvons les variables de variété, de responsabilité et d'autonomie dans le travail; elles sont associées à la fréquence des mises à pied (depuis deux ans), aux chances de promotion, à la sécurité d'emploi estimée, au salaire. Deux de ces variables-ci, le salaire et les chances de promotion, se retrouvent dans le facteur no. 5, «responsabilité dans le travail». Et d'une manière parallèle, quand ils s'agit de l'attente des ouvriers à propos de la variété, de la responsabilité et de la liberté dans le travail, des variables économiques s'y retrouvent encore, soit cette fois, l'importance du salaire, au lieu

du salaire réel, et l'importance de vacances plus longues (F. no. 16). Le même phénomène se répète quand il s'agit du «contrôle humain de la qualité de la production» (F. no. 14) où nous retrouvons la variable du même nom que le titre du facteur associée à la quantité totale du chômage.

Ces quatre facteurs montrent clairement que l'on ne peut pas dissocier les aspects intrinsèques du travail de ceux extrinsèques tout au moins du point de vue des conditions économiques du travail. Dès lors, les auteurs qui le font seraient obligés, en vertu de nos résultats, de mieux se justifier tant au plan conceptuel que méthodologique.

Le dernier groupe de facteurs concerne le travail lui-même, mais à des points de vue bien particuliers.

4 Les facteurs exclusivement intrinsèques

Les dimensions du travail que nous retrouvons ici concernent la routine dans le travail et la variété.

Effectivement, pour les ouvriers, la «routine» (F. no. 6) consiste en un travail où l'attention

TABLEAU IV

FACTEURS EXCLUSIVEMENT INTRINSÈQUES

F. no. 6, <i>Routine</i>		F. no. 11, <i>Rotation réelle</i>	
- → +		- → +	
(-) Utilisation des capacités	-.76	(+) Nombre de rotations dans la compagnie	.76
(-) Attention au travail	-.57	(+) Cadence au travail	-.35
(-) Importance d'une meilleure information	.45	(+) Importance de la variété	-.32
(-) Importance de l'utilisation des techniques apprises	.41		
F. no. 12, <i>Aspiration à un travail enrichi</i>			
+ → -			
(-) Importance de la rotation	.82		
(-) Importance de la variété	.43		
(-) Importance de la participation aux décisions	.34		

+ = supérieur à la moyenne; - = inférieur à la moyenne

n'est pas requise, et où leurs capacités techniques ne sont pas utilisées⁸. L'autre aspect qu'ils identifient, soit la «rotation réelle» (F. no. 11) ne s'éloigne pas tellement du précédent car il s'agit de la rotation effective dans le travail qui s'associe à un travail d'une cadence rapide.

Par opposition à ces deux facteurs, l'«aspiration à un travail enrichi» (F. no. 12) montre que les ouvriers aspirent à un travail de meilleure qualité, la rotation étant associée à l'importance de la variété dans le travail et de la participation aux décisions.

Conclusion

Si l'on fait abstraction pour le moment des facteurs concernant le contremaître, nous observons que les conditions de travail servent à ordonner tous les autres facteurs selon une échelle. Le premier groupe de facteurs traduit les préoccupations des ouvriers quant à la sécurité d'emploi, exprimée par la recherche de

l'amélioration des conditions de travail proprement dites; le second groupe laisse entrevoir que les conditions de travail du point de vue des attentes sont associées au travail; le troisième groupe montre que le travail ne prend sa vraie valeur que par rapport aux conditions de travail, et finalement, le quatrième groupe fait apparaître la dimension du travail par rapport à lui-même, mais néanmoins sous une forme qualifiée, soit la routine ou la variété.

Aux deux extrémités de l'échelle, on retrouve donc les concepts de sécurité d'emploi et de travail en tant que tel, que les conditions de travail, non pas opposent, mais rapprochent ou même raccordent. A ce sujet, c'est sans doute le facteur de la «qualité du travail»⁹ (F. no. 15) qui serait le plus éclairant. C'est à ce facteur auquel il faudrait dorénavant référer si l'on veut vraiment parler d'enrichissement du travail.

Sur un autre plan, il est étonnant de constater que tous les éléments concernant le contremaître

⁸ On reconnaîtra que ce facteur correspond à la définition que Perrow (1970) donne de la routine, soit un degré d'uniformité élevé du matériau (attention non requise) en liaison avec l'utilisation de méthodes simples ou programmées pour transformer ce matériau (non-utilisation des capacités techniques).

⁹ Ce facteur nous oblige à faire certaines remarques au plan théorique car il montre que la définition de l'enrichissement des tâches qui est généralement acceptée n'est au fond qu'un découpage de la réalité, une fiction. Sheppard (1972) s'efforce de définir le «Job Design» strictement en termes de variété, responsabilité, autonomie, comme tant d'autres. Herzberg, au moins, classait l'avancement parmi ses «facteurs» intrinsèques. Mais il en excluait carrément le salaire. Certains de ses disciples, notamment les co-auteurs Paul, Jr, et Robertson (1974) s'efforcent même implicitement dans leur démarche d'analyse de ne pas tenir compte de la promotion. Voir également ces mêmes co-auteurs et Herzberg (1969) cette fois. Ces auteurs, et cela vaut la peine d'être mentionné, rapportent fidèlement pourquoi selon eux une expérience d'enrichissement des tâches sur huit qu'ils ont pratiquées dans une compagnie a échoué. C'était à cause, soit d'un salaire trop faible comparativement à celui existant dans la même région pour faire le même travail, soit de la difficulté de croissance du département où l'expérience a eu lieu. Ces raisons sont dites externes à l'entreprise par les auteurs alors qu'en fait elles sont bien internes si l'on se place du point de vue des ouvriers et non pas de celui de l'observateur. Par ailleurs, ces auteurs ne discutent pas de ce cas «déviant» par rapport à la théorie de Herzberg qu'ils utilisent comme cadre de référence de leurs huit expériences.

TABLEAU V

LES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA SATISFACTION SELON L'ÉCHELLE DES FACTEURS ET LEUR POIDS DANS LA FONCTION DISCRIMINANTE

Facteurs exclusivement extrinsèques	Facteurs à dominance extrinsèque	Facteurs à dominance intrinsèque	Facteurs exclusivement intrinsèques
Solidarité contre-maître-ouvriers	.58	Qualité du travail	-.47
Avantages décanaux	-.54		
Sociabilité du contremaître	-.33		
Absence de plan de carrière	.33	Autonomie du contremaître	-.39
		Implication dans le travail	-.22
			Routine .34

sont dissociés des autres à l'exception de l'«autonomie du contremaître» (F. no. 13) quoique faiblement comme si le rôle du contremaître, selon les dimensions mesurées, représentait une dimension bien spécifique de l'organisation du travail. Ce rôle recèlerait une importance en lui-même, observation qui va absolument dans le sens de celle déjà faite par Rosen (1969).

En dernier lieu, nous observons que les variables relatives aux attentes, qu'il s'agisse du travail ou de ses conditions, se regroupent le plus souvent ensemble à l'intérieur de facteurs spécifiques, un seul faisant exception : l'«autonomie du contremaître» (F. no. 13). Les attentes constituent donc des variables indépendantes. A ce propos, ajoutons que l'étude aurait peut-être pu se faire en tenant compte de la distinction entre les attentes au sujet du travail et les perceptions que les ouvriers en ont. Mais telle n'était pas notre intention. Comme nous l'avons déjà dit, nous considérons les deux genres de variables pour renforcer notre démarche d'analyse. Quoi qu'il en soit, il devient intéressant de savoir jusqu'à quel point les attentes des ouvriers au sujet du travail et de ses conditions expliquent la satisfaction dans le travail.

III LA SATISFACTION DANS LE TRAVAIL

1 Les facteurs discriminants

Tel que le fait apparaître le tableau no. 5, notre hypothèse principale de travail se vérifie à

savoir que ce sont les facteurs extrinsèques qui expliquent le mieux la satisfaction dans le travail, et ce sous l'angle de la sécurité d'emploi. Examinons ce résultat en détails.

Remarquons d'abord que l'explication de la satisfaction reflète absolument la définition des facteurs selon l'échelle que nous avons décelée. Et, encore une fois, si nous faisons abstraction pour le moment de ceux concernant le contremaître, tous les facteurs relatifs à la sécurité d'emploi et au travail en tant que tel (la routine) se retrouvent. Et ils se conjuguent avec le facteur «implication dans le travail» et celui de la «qualité du travail». Autrement dit, le jugement général de satisfaction que les ouvriers posent sur leur travail montre que celui-ci se définit par rapport aux conditions de travail ou à la sécurité d'emploi selon que le facteur «qualité du travail» le spécifie. Le travail ouvrier ne peut se penser sans faire référence à la sécurité d'emploi.

On nous répondra que c'est bien beau tout cela, mais qu'il ne faut pas oublier que la «routine» est une source d'insatisfaction¹⁰ dans nos propres données. Ce à quoi il faut répondre que ce facteur représente une dimension pure du travail en ce sens qu'il ne fait référence ni au salaire, ni à la promotion, bref, aucunement aux conditions de travail. Il s'agit du concept de travail purement et simplement. Nous faisons remarquer que ce n'est pas la routine en soi qui est condamnable mais qu'elle le devient quand elle refuse à l'individu le salaire, la promotion ou les conditions de travail tolérables. Du point

10 Ce résultat est conforme à celui déjà observé par Shepard, (1973).

de vue de la théorie sociologique générale, c'est le salaire et la promotion (mobilité occupationnelle et sociale), en liaison avec le degré d'instruction, qui constituent le fondement des sociétés industrielles de classes, et non la routine. D'ailleurs, pour retourner à nos données, ni la variété du travail représentée dans l'analyse par les facteurs «rotation réelle», et «aspiration à un travail enrichi» ni même la «responsabilité dans le travail» n'expliquent la satisfaction. Ceci est un résultat contraire à celui auquel voudraient arriver les adeptes ou les praticiens de l'enrichissement des tâches.

Il existe une autre dimension de la situation de travail et elle concerne le contremaître. A ce propos, chacun des aspects de son rôle explique chaque fois la satisfaction dans le sens suivant : plus le contremaître est solidaire, sociable et a de l'autorité¹¹, plus les ouvriers sont satisfaits de leur travail.

On est bien obligé de conclure que le contremaître est avant tout perçu dans sa dimension institutionnelle (Dalton, 1966). S'il existait une dimension du rôle du contremaître liée au travail, il faudrait que ce soit du point de vue de sa compétence technique, aspect de son rôle qui n'est pas mesuré dans la présente analyse. Le facteur relatif à l'«autorité formelle du contremaître» va un peu dans cette direction (F. no. 13).

Que le rôle du contremaître et la qualité du travail apparaissent comme des réalités disjointes est une observation qui va à l'encontre de ce que font les praticiens du «Job Design» ou de l'enrichissement des tâches qui travaillent aux deux niveaux indistinctement, introduisant ainsi la confusion dans les idées (W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1973). Pour être plus sérieux, cette observation pose un problème qui mérite d'être examiné de plus près.

En dernier lieu, nous constatons qu'aucun des facteurs relatifs aux attentes n'explique la satisfaction dans le travail. Etant donné

qu'auparavant nous avons constaté qu'il n'y avait aucun rapport entre ces facteurs et ceux relatifs à la perception ou à la réalité du travail, nous pouvons dire que les attentes ne sont pas de bons outils pour expliquer la satisfaction des ouvriers dans le travail. Nous pouvons peut-être faire également l'hypothèse que les aspirations des ouvriers concernant le travail et ses conditions ne sont pas assez fortes pour mettre en cause leur satisfaction dans le travail.

2 Pouvoir discriminant

L'intensité de la liaison entre la fonction discriminante et la satisfaction peut être mesurée par le rapport de corrélation égal à .51.

Ce rapport de par sa définition¹² peut être considéré comme une mesure de la séparation des deux groupes (voir graphe ci-dessous) par la fonction discriminante. Il devient alors intéressant d'examiner comment chacun des quatre groupes de facteurs tels que définis en II contribue à cette séparation. Si 25.4 pour cent de la variance de la fonction discriminante sont expliqués par l'appartenance au groupe d'ouvriers satisfaits ou insatisfaits, les explications des différents groupes de facteurs à l'intérieur de la fonction discriminante sont les suivantes :

- *groupe 1*, facteurs discriminants exclusivement extrinsèques (F. no. 3, (F. no. 2, (F. no. 8, (F. no. 9), 15.6%,
- *groupe 2*, facteurs à dominance extrinsèque (F. no. 13, (F. no. 4), 3.8%,
- *groupe 3*, facteurs à dominance intrinsèque (F. no. 15) 3.9%,
- *groupe 4*, facteurs exclusivement intrinsèques (F. no. 6) 2.1%

Notre hypothèse de travail est donc encore une fois vérifiée puisque les facteurs intrinsèques ne contribuent que faiblement à la liaison contrairement à la sécurité d'emploi, au rôle du contremaître et aux conditions de travail.

Si l'on classe maintenant les individus dans la population la plus probable en fonction de leur score à la fonction discriminante on aboutit à la distribution du tableau 6.

11 Pelz (1952) a déjà observé ce phénomène. Mais comme l'indique le facteur «autorité du contremaître», c'est l'acceptation de l'autorité du contremaître par les ouvriers qui est importante à remarquer. Ce résultat est contraire à celui que nous avons déjà observé chez un groupe d'enseignants du niveau élémentaire qui contestaient l'autorité de l'École au nom de valeurs professionnelles, aspiraient à un pouvoir de décision plus grand et étaient alors insatisfaits de leur travail (Rainville, 1972). La comparaison de ces deux résultats montrerait que les ouvriers sont très en accord malgré tout avec le système industriel qui les intègre : une faible autonomie du contremaître les rend insatisfaits et en même temps, ils aspirent à une plus grande participation aux décisions.

12 $E^2 = \frac{\text{Somme des écarts quadratiques «inter»}}{\text{Somme des écarts quadratiques «totaux»}}$, voir Blalock (1960: 266-7)

TABLEAU VI

PRÉDICTION DE LA SATISFACTION DANS LE TRAVAIL À PARTIR DES SCORES À LA FONCTION DISCRIMINANTE

	<i>Population 1 (satisfaits) la plus probable</i>		<i>Population 2 (insatisfaits) la plus probable</i>	
groupe 1 (satisfaits)	111	(72%)	44	(28%)
groupe 2 (insatisfaits)	27	(24%)	87	(76%)

Il va sans dire qu'un test pour prouver une prédiction supérieure au hasard est superflu; ainsi, dans trois cas sur quatre, nous pouvons prédire la satisfaction ou l'insatisfaction à partir exclusivement des facteurs de notre étude (qui ne concernent que le travail). Néanmoins la séparation n'est pas totale et dans l'échantillon il existe une probabilité d'erreur à peu près égale à 25 pour cent.¹³

CONCLUSION

Les résultats de cette recherche sont stimulants à divers points de vue. En ce qui concerne d'abord certaines recherches importantes déjà faites sur le même sujet et dont nous avons tenu spécialement compte, nous sommes portés à croire que nos propres résultats s'y retrouvent, en ce sens que des questions pourraient déjà être posées dans la direction que nous mettons à jour¹⁴. L'étude la plus révélatrice aboutit à la conclusion que les facteurs intrinsèques et extrinsèques sont autant la source de satisfaction que d'insatisfaction dans le travail (Dunnette, 1967). Cette conclusion est insuffisante parce qu'elle n'admet aucune échelle d'importance entre les divers aspects du travail et n'ouvre explicitement la voie à aucune théorie. A ce point de vue, notre recherche représente un défi.

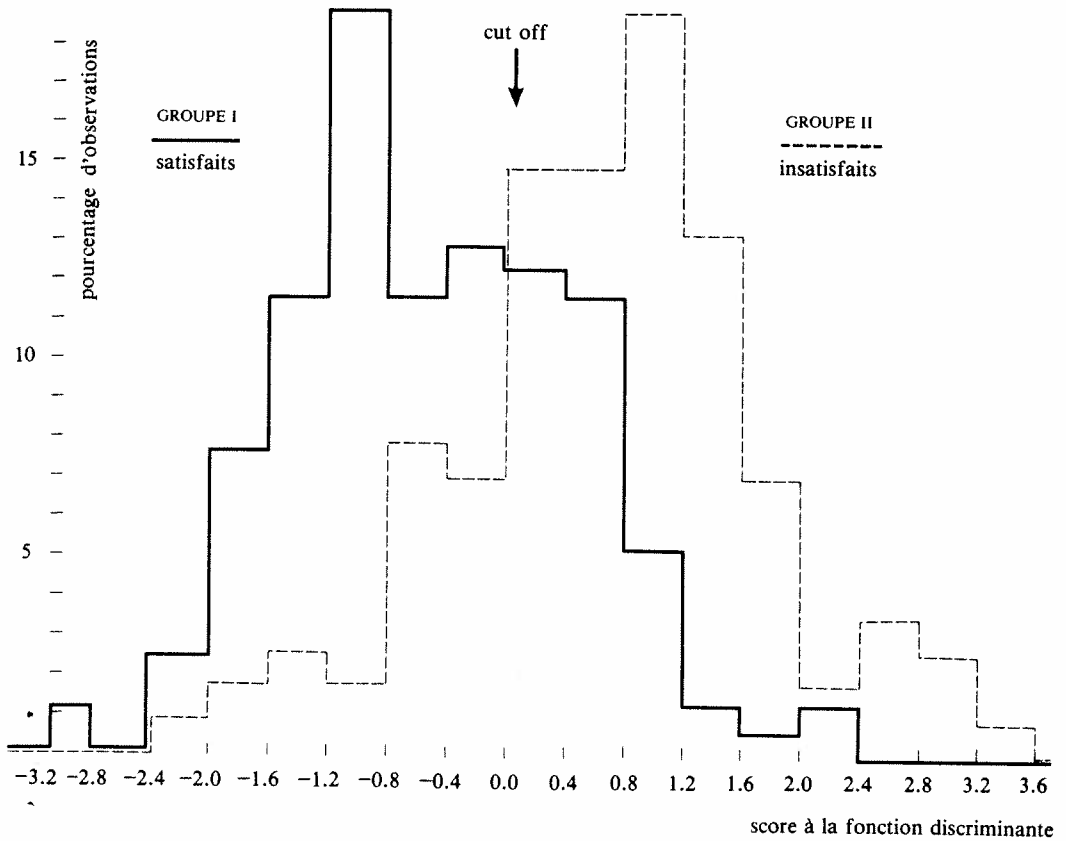
Sur un autre plan, la proposition qui se

dégage de notre analyse, à savoir que la notion de travail est associée à celle de la sécurité d'emploi, pose un problème sérieux au spécialiste de la fonction administrative du personnel. C'est-à-dire que les efforts à accomplir pour choisir judicieusement un employé en rapport avec le travail qui lui est offert n'auront de valeur que si les conditions de travail que recherche cet individu sont considérées. Le point de vue ou les intérêts des deux partenaires doivent pouvoir être comparés et discutés. Vient ensuite, la question du travail lui-même. Autrement dit, le contrat de travail ouvre la porte à la négociation. Pour cette raison, les employés ou les ouvriers ne se perçoivent pas comme étant placés dans une situation de dépendance. (Peu- on faire remarquer, sur un plan général, que dans leur milieu de travail les ouvriers sont peut-être beaucoup moins aliénés qu'on ne le pense, ou que les auteurs ne voudraient le laisser croire. Nous reconnaissons la présence de ce danger, mais notre enquête nous porte à croire que les individus peuvent très bien en être conscients).

Dès lors, il n'est pas surprenant de constater que le rapport de subordination entre le contremaître et les ouvriers prend une importance si grande dans l'analyse. Ce rapport met à jour la dimension sociale déterminante de l'entreprise au point où elle aurait sa valeur propre. Le rôle

¹³ Ces 25 pour cent d'individus mal classés, même si c'est un faible pourcentage, ne doivent pas être mis de côté de l'analyse quoique la tentation pourrait être grande de le faire. Il nous faut constater avec notre modèle de discrimination que des individus avec un profil (score à la fonction discriminante) d'insatisfait se déclarent satisfaits et vice-versa (voir le graphe). Nous avons alors par curiosité mené deux analyses du discriminant : la première entre les individus insatisfaits et les individus satisfaits à profil d'insatisfait (scores supérieurs au CUT OFF) (voir le graphe) et la seconde entre les individus satisfaits et les individus insatisfaits à profil de satisfait (scores inférieurs au CUT OFF). Ces analyses révèlent que les individus à profil d'insatisfait sont satisfaits à cause de la «qualité de leur travail» ($p = .03$); par contre, les individus symétriques à profil de satisfait sont insatisfaits à cause du seul fait d'un jeune âge, d'une faible ancienneté «avantages décanaux», $p = .04$ et d'une faible «solidarité contremaître-ouvriers» ($p = .08$). Il s'agit bien là d'observations qui tendent à aller dans le sens de la thèse de Herzberg bien qu'il faille fortement souligner que la définition de nos facteurs est bien différente de la définition de ses termes d'analyse, surtout pour la «qualité du travail». Enfin, la valeur prédictive de ces facteurs est très faible à l'intérieur du groupe marginal des mal classés. N'oublions pas que cette analyse ne vise que le groupe des mal classés dont le jugement général de satisfaction est en contradiction avec celui prédit par notre modèle général qui reste valable pour 75 pour cent des cas.

¹⁴ Voir la note no. 3.



Graphique de la distribution des scores à la fonction discriminante pour les deux groupes d'ouvriers

du contremaître n'est pas nié. Au contraire, le contremaître est à la source d'une action réciproque entre lui et les subalternes. C'est lui qui assure ainsi la qualité du rapport entre eux et l'entreprise. Et, s'il n'a pas assez d'autonomie pour assurer ce lien de réciprocité, il est une source d'insatisfaction et probablement d'une moins grande productivité si l'on en croit l'étude de Rosen (1969). Il n'en demeure pas moins que le rapport entre le travail et le rôle du contremaître doit être examiné de plus près.

D'une manière générale, le milieu de travail, pour être viable doit offrir aux individus un minimum de participation au progrès économique et social. C'est l'enseignement principal que nous livre cette analyse.

BIBLIOGRAPHIE

Blalock, H.

1960 *Social Statistics*. New York: McGraw Hill

Burke, R.

1966 «Are Herzberg's motivators and hygiene unidimensional»? *Journal of Applied Psychology* 50: 317-21

Centers, R.

1948 «Motivational aspects of occupational stratification». *The Journal of Social Psychology* 28: 187-217

Dalton, M.

1966 *Men Who Manage*, 5th ed. New York: John Wiley & Sons

Davis, L.E.

1971 «Job satisfaction research: the post industrial view». *Industrial Relations* 10: 176-93

Dunnette, M.D., J.P. Campbell et M.D. Hakel

1967 «Factors contributing to job occupational groups». *Journal of Applied Psychology* 2: 143-74

Ewen, R.B.

1964 «Some determinants of job satisfaction: a study of the generality of Herzberg's

- theory». *Journal of Applied Psychology* 3: 161-3
- Friedlander, F.
1965 «Comparative work value systems». *Personnel Psychology* 18: 1-20
- Herzberg, F., B. Mausner et B. Snyderman
1959 *The Motivation to Work*. New York: Wiley
- House, R.J. et L.A. Wigdor
1968 «Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism». *Personnel Psychology* 21: 58-62
- Ingham, K.G.
1967 «Organizational size, orientation to work and industrial behaviour». *Sociology* 1: 239-50
- Jones, A.W.
1941 *Life, Liberty and Property*. Philadelphia: Lippincott
- Knupfer, G.
1967 «Portrait of the underdog». *Public Opinion Quarterly* 11: 104-14
- Malinowski, M.R., and J.R. Barry
1965 «Determinants of work attitudes». *Journal of Applied Psychology* 49: 446-51
- Overall, J. and J. Klett
1972 *Applied Multivariate Analysis*. New York: McGraw Hill
- Paul, Jr, W.J., K.B. Robertson et F. Herzberg
1969 «Job enrichment pays off». *Harvard Business Review* 47: 61-79
- Paul, Jr, W.J. et K.B. Robertson
1974 *L'enrichissement du travail*. Paris: Entreprise moderne d'édition
- Pelz, D.C.
1952 «Influence: a key to effective leadership in the first line supervisor». *Personnel* 29: 209-18
- Perrow, C.
1970 *Organizational Analysis, A Sociological View*. California: Brooks Cole Publishing Press, J.
- 1972 *Applied Multivariate Analysis*. New York: Holt Rinehart and Winston
- Rainville, J.-M.
1972 «Le système des relations au travail chez les enseignants du secteur public québécois». *Relations Industrielles* 27: 334-64
- Rosen, N.A.
1969 *Leadership Change and Work-Group Dynamics, An Experiment*. New York: Cornell University Press
- Shepard, J.M.
1973 «Specialization, Autonomy, and Job Satisfaction». *Industrial Relations* 12: 274-82
- Siegel, S.
1956 *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. New York: McGraw Hill
- Sheppard, H.L. and N.Q. Herrick
1972 *Where Have All the Robots Gone*. New York: The Free Press
- Talacchi, S.,
1960 «Organizational size, individual attitudes and behaviour: an empirical study». *Administrative Science Quarterly* 5: 398-420
- Turner, A.N. et P.R. Lawrence
1965 *Industrial Jobs and the Workers*. Boston: Harvard University, Division of Research Graduate School of Business Administration
- W.E. Upjohn Institute For Employment Research
1973 *Work in America*. Cambridge: The MIT Press
- Wolf, M.G.
1970 «Need gratification theory: a theoretical reformulation of job satisfactory dissatisfaction and job motivation». *Journal of Applied Psychology* 54: 87-94
- Winpisinger, W.W.
1972 «Job enrichment, another part of the forest». *IRRA Proceedings of the Twenty-Fifth Anniversary Meeting*. Décembre: 154-160

ANNEXE: PRÉSENTATION DES 46 VARIABLES INDÉPENDANTES

<i>Description de la variable</i>	<i>Nombre de classes</i>	<i>Description des classes</i>
Nombre de rotations dans la compagnie	5	0, 1, 2, 3, 4 et +
Ancienneté dans la compagnie (années)	4	1-6, 6-12, 12-17, 17-50
Fréquence des mises à pied (2 ans)	4	0, 1, 2, 3 et +
Age d'entrée sur le marché du travail	4	10-15, 15-16, 17-18, 18-35
Quantité totale de chômage	4	0, 1, 2, 3-8
Importance du travail	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de la rotation dans le travail	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de la variété dans le travail	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de la liberté dans le travail	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance d'une meilleure information	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de l'utilisation des techniques apprises	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de la participation aux décisions	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance des vacances plus longues	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de la semaine de quatre jours	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de la sécurité d'emploi	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance du salaire	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance des cours de recyclage	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance du plan de congés de maladie	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de l'ancienneté	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de l'amélioration des plans de pension	4	beaucoup, assez, peu, nul
Importance de l'abaissement de l'âge de la retraite	4	beaucoup, assez, peu, nul
Attention au travail	4	nul, peu, assez, beaucoup
Variété dans le travail	4	nul, peu, assez, beaucoup
Liberté au travail	4	nul, peu, assez, beaucoup
Utilisation des capacités	4	nul, peu, assez, beaucoup
Possibilités d'apprendre au travail	4	nul, peu, assez, beaucoup
Cadence au travail	4	beaucoup, assez, peu, nul
Standardisation du travail	4	beaucoup, assez, peu, nul
Salaire horaire (en \$)	4	3.17-3.70, 3.70-3.91, 3.91-4.04, 4.04-5.00
Nombre d'heures de travail hebdomadaire	3	35-40, 42, 44-60
Travail à temps partiel	2	oui, non
Eloignement du domicile (en minutes)	4	1-14, 15-20, 20-30, 30-90
Entente avec le contremaître	4	beaucoup, assez, peu, nul
Entente des collègues avec le contremaître	4	beaucoup, assez, peu, nul
Contrôle du contremaître (supervision)	4	beaucoup, assez, peu, nul
Autonomie du contremaître	4	nul, peu, assez, beaucoup
Sociabilité du contremaître	4	beaucoup, assez, peu, nul
Allégeance du contremaître au patron	4	beaucoup, assez, peu, nul
Contrôle humain de la qualité de la production	4	beaucoup, assez, peu, nul
Formalisme	3	faible, moyen, fort
Sécurité d'emploi	4	beaucoup, assez, peu, nul
Chances de reclassement	4	beaucoup, assez, peu, nul
Chances de promotion	4	beaucoup, assez, peu, nul
Age	4	18-29, 30-35, 35-44, 45-70
Degré d'instruction	5	primaire non complété, secondaire non complété, 9ième, 11ième et plus.
Recyclage	3	oui, j'aimerais, non

*La reproduction de ce tiré-à-part a été rendue possible
grâce aux aides financières de l'Université de Montréal
et du Ministère du Travail et de la Main-d'œuvre.*