

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION**

**LA SATISFACTION AU TRAVAIL :
ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE QUANTITATIVE
EXPLORATOIRE AUPRES DE
CADRES SENIORS EN FRANCE**

*Julie CHRISTIN**
*Jean-Marie PERETTI***

W.P. n° 835

Mai 2008

**Etudiante en Doctorat Sciences de Gestion, chercheur associé CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne III, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence Cedex 2, ATER Université de la Méditerranée*

***Professeur ESSEC et IAE de Corte*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

Résumé :

La satisfaction au travail est souvent mesurée dans nos recherches quantitatives en gestion par l'échelle du Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss et al, 1967). Pourtant, les deux dimensions de satisfaction identifiées à l'origine par les auteurs se retrouvent difficilement dans la littérature subséquente selon les échantillons testés. Le test exploratoire du MSQ auprès d'une catégorie de salariés spécifique, les cadres quinquagénaires du secteur privé français, révèle une structure factorielle de l'échelle de mesure de satisfaction au travail tridimensionnelle, que les auteurs comparent à d'autres structures obtenues lors d'analyses menées auprès de publics variés et déjà communiqués dans la littérature.

À l'aune des théories des besoins et des motivations comme des connaissances spécifiques relatives aux cadres et aux seniors au travail, une réflexion sur le sens des dimensions identifiées et, partant, sur les éléments que les cadres seniors du secteur privé français mobilisent dans leur évaluation de leur niveau de satisfaction au travail est menée.

Mots clés :

Satisfaction au travail des cadres de 50 ans et plus, Minnesota Satisfaction Questionnaire

Abstract:

Work satisfaction is often measured by Weiss and al.(1967) Minnesota Satisfaction Questionnaire in our quantitative management researches. Nevertheless, according to the tested samples, both dimensions of satisfaction originally by identified the authors meet themselves with difficulty in the subsequent literature. The exploratory test of the MSQ with a specific category of employees, the fifty-year-old of the French private sector executives, reveals a three-dimensional factorial structure, which is here compare with other structures obtained during analyses led with varied public and already communicated in the literature.

Needs and motivations theories, seniors at work as well as executives specific knowledge serve a reflection on the sense of the dimensions identified and, therefore, on the elements mobilized by French private sector senior executives in their evaluation of their level of work satisfaction.

Key words:

Fifty-year-old French private sector executives work satisfaction, Minnesota Satisfaction Questionnaire

LA SATISFACTION AU TRAVAIL : ENSEIGNEMENTS D'UNE ETUDE QUANTITATIVE EXPLORATOIRE AUPRES DE CADRES SENIORS EN FRANCE

Constatant l'insuffisante prise en compte, dans les recherches académiques en GRH, des avancées des travaux sur les attitudes, Mignonac (2004) souligne : « la satisfaction au travail fait partie des concepts les plus mobilisés dans les recherches en GRH, à tel point que l'on ne s'interroge plus guère aujourd'hui sur cette attitude ayant fait l'objet de tant d'investigations. Pourtant, certains auteurs ont récemment soulevé les lacunes conceptuelles et méthodologiques de ce construit » (Mignonac, 2004 :1). L'auteur démontre que si d'un point de vue conceptuel, la satisfaction au travail semble bien distincte d'un seul état émotionnel, contrairement à ce que les définitions proposées notamment dans les études de Locke (1969, 1976) qui servent de référence sur ce thème, la conceptualisation de la satisfaction au travail dans nos recherches souffre d'une simplification excessive et de raisonnements incomplets quant à la validité des outils de mesure utilisés.

Attitude assimilable à une évaluation globale du travail, nous retenons de la théorie de la divergence de Locke (1976) que le processus de satisfaction résulte de l'écart entre deux perceptions concernant les aspects du travail que l'individu valorise ; entre ce que devrait être chacun d'eux et ce qu'il est effectivement. La satisfaction au travail dépend du niveau de divergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle en retire (Roussel, 1996 : 76).

L'étude ici présentée pose la question de la satisfaction au travail des cadres seniors telle qu'elle peut être interprétée à partir de l'utilisation d'un outil de mesure plébiscité depuis son élaboration; le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ ; Weiss et al, 1967) .

Quelle structure factorielle le test du MSQ sur des cadres du secteur privé français âgés de 50 ans et plus extrait-il ?

Qu'en conclure en regard des dimensions extraites et connaissant certains résultats exploratoires d'études réalisées dans un contexte français auprès de publics différents plus ou moins considérables comme proches de notre échantillon spécifique ?

Quelles implications peuvent être mises en avant concernant la satisfaction au travail des cadres seniors du secteur privé français ?

Alors que les pressions coercitives s'exerçant sur les gestionnaires de sorte qu'ils permettent et stimulent l'allongement de la vie professionnelle, et que les conditions posées par le code de la sécurité sociale pour que les salariés puissent prétendre à l'obtention de leur taux de pension complet se durcissent, la connaissance de la satisfaction au travail des salariés qui se positionnent dans une époque particulière de vie professionnelle s'impose avec une acuité renouvelée aux spécialistes, professionnels comme académiques, français.

1. DU CONSTAT D'UNE DIMENSIONNALITE INSTABLE AU DEPLOIEMENT D'UNE METHODOLOGIE D'ETUDE

Les tests sur le terrain français du MSQ depuis son développement dans un contexte nord américain, résultent sur des dimensions divergentes, en nombre comme en composition (et donc signification) (1.1.). L'opportunité d'examiner spécifiquement l'outil sur une population de cadres du secteur privé français âgés de 50 ans et plus est saisie : une présentation préalable de la procédure générale est alors proposée (1.2.).

1.1. LE MSQ A L'ORIGINE ET DANS LES RECHERCHES FRANÇAISES

La connaissance de la satisfaction au travail se nourrit de travaux l'étudiant à partir de ses déterminants (besoins, équité, privation relative, comparaison sociale), comme d'autres l'approchent par les différentes facettes de l'emploi. Dans ce dernier cadre, de nombreuses études ont alimenté le concept et ses mesures de plusieurs dimensions, Larouche et al. (1993) les rassemblant en neuf facteurs structurants parmi lesquels un facteur dit « intrinsèque », un autre, « extrinsèque ». Ces deux axes portent précisément les 20 facettes du travail formalisées par Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967) dans la version courte du MSQ¹. Par rapport aux autres instruments de mesure mobilisables, le MSQ permet de prendre davantage les cognitions en considération que les affects, bien que « comme toute mesure évaluative, le MSQ contient à la fois ou est déterminé par une part d'affects et de cognitions » (Mignonac, 2004 : 7). L'exhaustivité apparente des éléments parcourus, combinée à ses avantages en termes de longueur et d'adaptation au contexte français ont également participé à sa sélection. Notons enfin que si plusieurs recherches attestent la

¹ La répartition des énoncés sur ces deux axes est spécifiée en Annexe 1.

validité de cet instrument pour approcher le concept de satisfaction au travail (Roussel, 1996), Mignonac (2004) rejoint Scarpello et Campbell (1985) : le MSQ ne permet cependant pas une mesure complète de la satisfaction globale au travail.

L'étude porte ici sur la version réduite du MSQ, traduite et utilisée par Roussel (1994). La syntaxe de cinq énoncés a été légèrement révisée de sorte à harmoniser les différentes formulations de l'échelle et, plus spécifiquement, à induire des réponses liées à la situation de travail personnelle actuellement vécue plutôt qu'au travail en général (Annexe 1).

La dimensionnalité de cette échelle est instable dans la littérature française. A titre d'exemple, Roussel (1994) et Benraïss (2001) ont extrait cinq facteurs de leur analyse exploratoire, Meyssonier (2005) ; trois, les analyses confirmatoires de Benraïss (2001) et Meyssonier (2005) aboutissant par la suite à une structure factorielle en trois dimensions. Roussel (1994) met finalement en valeur quatre facteurs ; puis deux en 2005.

En termes d'échantillons, notons que les études de Roussel couvrent toutes les catégories socioprofessionnelles (les cadres avoisinant souvent 30% des réponses obtenues), celle de Meyssonier concerne spécifiquement les ingénieurs d'un seul et même domaine, et de formation commune. Finalement, les résultats des travaux de Mignonac (2004) et Meyssonier (2005) semblent être les plus à même de nous servir de référent pour comparaison, raisonnant en termes de catégorie socio professionnelle, alors qu'en termes d'âge, la comparaison s'avère plus difficile. A notre connaissance, peu de travaux se sont spécifiquement centrés sur l'étude de la satisfaction au travail des cadres seniors en France, qui plus est des cadres du secteur privé.

1.2. LE MSQ TESTE SUR LES CADRES QUINQUAGENAIRES FRANÇAIS : METHODOLOGIE

À l'origine mesurés sur un format de type support sémantique à cinq échelons, les 20 énoncés de l'échelle de satisfaction au travail ont été approchés par des échelles d'accord en sept points, de type Likert (1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord).

L'administration via Internet, selon l'approche du « web fermé » (envoi d'un e-mail indiquant les objectifs de la recherche et contenant l'adresse URL du questionnaire) n'altère pas la qualité des réponses (Cerdin et Peretti, 2001). Elle a permis la collecte des données. Les

répondants potentiels ont été contactés par trois moyens différents : l'un, à l'aide de différents fichiers d'anciens diplômés de trois centres universitaires, l'autre par les services ressources humaines (RH) de quatre entreprises relayant notre démarche auprès de leurs salariés, enfin le service communication d'une grande centrale syndicale représentative française procédant de la même manière auprès de ses adhérents.

Un échantillon de 216 questionnaires exploitables sert de base de données aux analyses factorielles. La satisfaction du critère de qualité de validité externe achoppe donc sur l'absence de représentativité statistique de notre échantillon. Par rapport aux caractéristiques socioéconomiques et socioprofessionnelles des cadres du secteur privé français mises en exergue par l'étude 2007 de l'APEC sur la mobilité professionnelle des cadres² la composition de notre échantillon présente :

- Une sous représentation des femmes (18,5 % de notre échantillon contre 26 % dans l'échantillon de l'APEC).
- Une moyenne d'âge de 55 ans et 5 mois (50 % ont entre 50 et 55 ans, les 50 % restants, entre 55 et 67 ans).
- Une prédominance de formation de deuxième cycle et plus (68,5 %).
- Une sur-représentation du secteur secondaire (alors que les cadres seniors, selon l'APEC, se concentrent davantage dans le secteur tertiaire).
- Une majorité de cadres travaillant sous contrat à durée indéterminée (96,8 %), à temps complet (91,7 %) (42 heures ou moins par semaine pour 50,5 % d'entre eux), essentiellement à horaires fixes (67,1 %, 94,4 % des répondants ne travaillant jamais la nuit).
- Une forte concentration dans des entreprises de 500 salariés et plus (81 %).
- Une ancienneté dans l'entreprise supérieure à 20 ans.
- Une part de 23,1 % d'occupants du même poste depuis 12 ans et plus (mais aussi 21,3 % depuis moins de 2 ans).
- Une forte représentation de cadres à haut niveau de rémunération (31,5 % sont à 70 000 € annuels ou plus) et propriétaires de leur résidence principale.
- 76,4 % d'entre eux ont travaillé et cotisé pour la retraite pour la première fois au plus tard à 23 ans.

² Basée sur une analyse de 780 cadres du secteur privé âgés de 50 ans et plus.

Nous avons analysé l'échelle de satisfaction au travail à 20 items à l'aide du logiciel SPSS 15.0 par analyses en composantes principales (ACP), afin d'identifier les aspects du travail que les cadres seniors valorisent.

2. LES CRITERES D'EVALUATION DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL SELON UNE APPROCHE QUANTITATIVE

Le recours à une analyse factorielle exploratoire vise ici à examiner les dimensionnalité et fiabilité de la version raccourcie du MSQ. En ce sens, des analyses en composantes principales (ACP) sont déroulées (2.1.). Les énoncés regroupés sont ensuite examinés afin d'interpréter et qualifier les composantes isolées (2.2.).

2.1. ANALYSES EN COMPOSANTES PRINCIPALES DE L'ECHELLE

L'examen préalable des statistiques descriptives, de la forme et de la normalité de la distribution de la variable satisfaction au travail à 20 items permet de conclure à la « quasi normalité » des 20 énoncés. Quatre valeurs extrêmes ont été conservées car considérées comme probables (comprises entre 1 et 7), et les corrélations entre les 20 énoncés, significativement différentes de zéro, sont raisonnablement élevées. Le test de Kaiser Meyer Olkin est également satisfaisant (KMO= 0,908), celui de Bartlett est significatif ($p < 0,000$). En d'autres termes les données collectées sont bien factorisables (Annexe 2).

La première analyse factorielle exploratoire, lancée sur la matrice des variances-covariances étant donné l'homogénéité des échelles de mesure, sans précision de nombre de dimensions à retenir, suggère une rotation orthogonale (« Varimax », les dimensions attendues étant, selon la littérature, théoriquement discriminantes), rotation qui extrait une structure factorielle en quatre axes contestable : des énoncés corrélaient faiblement (SAT15, SAT11, SAT6) avec leur dimension principale, et SAT20 est doublement représenté (Annexe 3). L'examen croisé des résultats de tests de dimensionnalité (tableau n°1) va également dans le sens d'une conclusion difficile quant au nombre de dimensions du concept de satisfaction au travail mesuré.

Tableau n°1 : Tests de dimensionnalité de l'échelle à 20 items après rotation

	<i>Kaiser</i>	<i>Coude de Cattell</i>	<i>Scree</i>	<i>Dominance</i>	<i>Restitution minimum</i>	<i>MAP de Velicer</i>
Nombre d'axes à retenir	4	1	4	Non	2	2

En l'état, deux dimensions restituent 56,932 points de variance totale.

L'épuration de l'échelle par suppression progressive des énoncés SAT20, SAT15, SAT11 puis SAT6, découle alors sur une structure tridimensionnelle en 16 items (Annexe 4) expliquant 2,338 points de variance supplémentaires. Un gain de 5,12 points pourrait encore être réalisé par la suppression des énoncés SAT9, SAT10 et SAT4, qui présentent encore de faibles corrélations avec les axes. Toutefois, projetant des traitements statistiques avec méthodes d'équations structurelles, nous ne retenons pas à ce stade la structure factorielle en 13 énoncés qui réduirait à 3 le nombre d'énoncés représentant le troisième facteur, mais veillerons à l'évolution des énoncés SAT9, SAT10 et SAT4 lors de la phase d'analyses confirmatoires subséquente.

In fine, au cours de ces différentes purifications, les énoncés fortement corrélés (corrélations supérieures à 0,5 avec un axe) avec les dimensions un, deux et trois sont restés stables, ce qui stabilise la structure tridimensionnelle de la satisfaction au travail à 16 énoncés.

Cette structure apparaît globalement fiable si l'on se réfère aux normes de Nunnally (1978) selon lesquelles un coefficient Alpha supérieur à 0,7 dans les phases exploratoires d'une recherche est généralement retenu comme seuil de fiabilité de cohérence interne. Le coefficient de cohérence interne de la première dimension est certes meilleur que les deux autres. Néanmoins, ces derniers ne peuvent être améliorés en supprimant un énoncé (Tableau n°2). En outre, les niveaux de corrélations inter items, supérieurs à 0,4, écartent toute suspicion d'inflation artificielle de ces coefficients. Ainsi constitués, les trois ensemble d'items semblent bien représenter une seule et même facette du construit « satisfaction au travail ».

Des analyses factorielles confirmatoires sont désormais nécessaires pour tester la validité de cette structure tridimensionnelle, entre autre sur un échantillon plus large que celui utilisé

pour ces analyses exploratoires. La collecte de ces nouvelles données est en cours, mais actuellement insuffisante (n= 144) pour soumettre ces premiers éléments à l'exercice.

Tableau n°2: Cohérence interne des dimensions de la Satisfaction au travail à 16 items

Facteur	Nombre d'énoncés	Corrélation moyenne entre items	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1	5	0,720	0,884	-
2	6	0,597	0,811	-
3	5	0,539	0,768	-

Cependant, notons que les trois sous dimensions apparaissent toutes significativement corrélées au concept de satisfaction au travail, et à des niveaux supérieurs au seuil de 0,7, alors que les corrélations entre dimensions sont significatives mais n'atteignent pas 0,7 (Tableau n°3). En d'autres termes, si les trois dimensions isolées semblent bien se référer à trois construits distincts, elle semble parallèlement toutes composer le construit de satisfaction au travail mesuré par le MSQ.

Tableau n°3 : Corrélations entre dimensions supposées du concept de satisfaction au travail

N= 216	Statistiques descriptives		Corrélations de Pearson			
	Moyenne	Ecart-type	Réalisation Au Travail	Réalisation Du Travail	Régulations Au Travail	Satisfaction au Travail
Réalisation Au Travail	4,8917	1,27397	1			
Réalisation Du Travail	4,8009	1,11043	,658 **	1		
Régulations Au Travail	4,3750	1,05245	,567 **	,605 **	1	
Satisfaction au Travail	4,6892	,98670	,879 **	,874 **	,827 **	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2.2. INTERPRETATION DES TROIS DIMENSIONS

Ainsi constitué, le concept de satisfaction au travail recouvre trois dimensions (Tableau n°4) que nous qualifions pour la première de « Réalisation au (« dans » et « par le ») travail ». Elle regroupe des facteurs de satisfaction que Weiss et al. (1967), Roussel (1994, 2005) et Meyssonier (2005)³ qualifient d'intrinsèques au travail qui se réfèrent aux notions d'accomplissement (notamment induit par une sollicitation adéquate de ses propres habiletés pour réaliser le travail), de variété (dans les tâches à accomplir), et d'autonomie au travail

³ L'énoncé SAT2 ne rejoint cependant pas les quatre autres sur la composante « satisfaction intrinsèque liée à l'intérêt du travail » de Meyssonier (2005).

(autonomie dans la réalisation des tâches et responsabilisation dans les prises de décisions). Le travail est ici évalué selon des éléments qui concourent globalement à l'épanouissement, l'accomplissement de l'homme.

Tableau n°4 : Inventaire des énoncés de la Satisfaction au travail à 16 items par dimension

Facteur 1 : Réalisation au travail	
SAT7	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?
SAT13	Etes vous satisfait(e) du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?
SAT8	Etes vous satisfait(e) des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative ?
SAT3	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités ?
SAT2	Etes vous satisfait(e) possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser votre travail ?
Facteur 2 : Réalisation du travail	
SAT9	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?
SAT17	Etes vous satisfait(e) des possibilités de travailler seul quand vous le souhaitez ?
SAT1	Etes vous satisfait(e) de la stabilité de votre emploi ?
SAT16	Etes vous satisfait(e) de vos conditions de travail ?
SAT5	Etes vous satisfait(e) de vos possibilités d'avancement ?
SAT14	Etes vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
Facteur 3 : Régulations au travail	
SAT10	Etes vous satisfait(e) des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?
SAT4	Etes vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?
SAT18	Etes vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?
SAT12	Etes vous satisfait(e) de la manière dont votre employeur dirige ses employés (rapports humains)?
SAT19	Etes vous satisfait(e) de la compétence technique de votre supérieur dans les prises de décisions?

La deuxième dimension isolée regroupe des critères de satisfaction vis-à-vis de caractéristiques du travail plus ou moins « objectivables », les premières se référant à des réalités individuelles et collectives du travail (satisfaction relative au salaire, aux possibilités d'avancement dans l'entreprise et aux conditions d'exercice du travail), les secondes, plus spécifiquement à l'accomplissement de tâches qui ne vont pas à l'encontre des valeurs morales de l'individu, et traduisant une perception de sécurisation de l'emploi comme de respect des consciences individuelles dans l'entreprise (satisfaction relative à la possibilité de travailler individuellement, à la sécurité et la stabilité de l'emploi). Ces derniers énoncés (SAT9, SAT17 et SAT1) étaient considérés par Weiss et al. (1967) comme critères de satisfaction intrinsèque au travail, les niveaux de satisfaction liés à l'avancement et au salaire (SAT5 et SAT14) devenant des facteurs de satisfaction extrinsèque au travail, alors que l'énoncé relatif aux conditions de travail (SAT16) était utilisé pour établir un score de satisfaction générale. En 1994, Roussel regroupe les énoncés SAT1, SAT9 et SAT16 en une dimension de satisfaction extrinsèque, mais aucun des énoncés que nous regroupons ici sur le facteur deux, n'est par la suite relié à cette dimension par Roussel en 2005. L'auteur isolait

alors en tant que composants d'un facteur « reconnaissance » les énoncés SAT5 et SAT14. Par rapport à Meyssonier (2005), les énoncés SAT9 et SAT17, relatifs à la valeur morale et à l'indépendance, sont considérés comme facteurs de « satisfaction intrinsèque spécifiquement liée à l'organisation du travail ». Les six énoncés que nous retrouvons sur cet axe sont selon nous de satisfaction intrinsèque et extrinsèque. Ils semblent se référer à des éléments liés au travail mais dont la régulation appartient moins au travailleur qu'au gestionnaire, à l'entreprise. « Réalisation du travail » est le titre que nous lui attribuons.

Enfin, d'autres types de régulation semblent visés par les énoncés composant le troisième facteur ; que nous qualifions de « Régulations au travail ». En effet, nous entendons ce troisième axe comme évaluant la satisfaction liée au cercle social de travail, collègues comme employeur/supérieur, et aux régulations de contrôle et autonomes (Reynaud, 1988) qui composent le quotidien de travail des cadres interrogés. Catégorisables en facteurs de satisfaction extrinsèque, les énoncés rassemblés sur cette troisième dimension reflètent ainsi ce qu'il est commun d'appeler le climat et l'ambiance au travail. Pour Weiss et al. (1967), les énoncés SAT18, SAT12 et SAT19 relevaient clairement de facteurs de satisfaction extrinsèque. Roussel retrouve cette même structure en 2005, l'item SAT10 relevant de la satisfaction intrinsèque, alors que l'énoncé SAT4 était, avec l'énoncé SAT16, considéré dans l'évaluation du score de satisfaction générale. En 1994 Roussel isole un énoncé de notre troisième facteur sur son quatrième axe, « besoins de rapport sociaux », alors que les énoncés SAT12 et SAT19 constituent pour Meyssonier (2005) une partie de l'axe intitulé « satisfaction extrinsèque relative à la supervision ».

Ainsi, les cadres quinquagénaires français interrogés évalueraient distinctement des critères liés au travail selon qu'ils proviennent d'un sentiment de réalisation au travail, mais aussi de la réalisation du travail comme des régulations au travail. Notons que cette structure tridimensionnelle tend à converger avec les travaux de Heneman et al. (1989) qui distinguent le travail en lui-même (proche de notre facteur « Réalisation au travail »), des pratiques organisationnelles (notre facteur « réalisation du travail ») et des gens avec qui on travaille (« Régulations au travail »).

3. IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les résultats exploratoires ouvrent des voies de réflexions théoriques comme managériales. Les énoncés intervenant dans l'évaluation de la satisfaction au travail des cadres seniors peuvent être reliés aux théories des besoins et des motivations (3.1.). De même, les items éliminés de l'instrument posent des questions de spécification, génération et formulation des énoncés, de développement de la méthode d'enquête mais aussi de spécificités attribuables à l'échantillon interrogé, eu regard des connaissances déjà diffusées (3.2.).

3.1. UNE STRUCTURE FACTORIELLE A RELIER AUX THEORIES DES BESOINS ET MOTIVATIONS?

La distinction entre facteurs de satisfaction intrinsèque et extrinsèque, structure duale du concept de satisfaction n'est pas si clairement repérable à partir des données collectées. Les trois dimensions pertinentes du travail donnant lieu à évaluation suggérées par nos cadres seniors peuvent entre autres être éclairées par des théories des besoins et motivations, à la manière de Roussel (1994).

Il est en effet possible de remarquer dans un premier temps la concordance relative entre nos trois facteurs et les trois catégories de besoins d'existence (E), de rapports sociaux (R) et de développement personnel (D) qu'Alderfer (1969) propose dans sa théorie ERD (ERG)⁴ basée sur une étude de 110 employés de banque. Le facteur 2 correspondrait ainsi à la satisfaction des besoins d'existence, par ailleurs besoins de niveau inférieurs (1 et 2) dans la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) : percevoir un salaire, avoir un emploi stable, réalisable en toute bonne conscience et dans des conditions satisfaisantes. Le facteur 3 serait le reflet d'un certain niveau de satisfaction dans la réponse à des besoins d'échange, au désir d'entretenir des relations avec d'autres personnes (collègues, supérieur...). Cette facette correspondant alors à la satisfaction des besoins de troisième et quatrième niveaux de Maslow (1943). Ces deux dimensions se recourent également en facteurs d'« hygiène » (Herzberg, 1959), sources d'insatisfaction lorsqu'ils ne conviennent pas au cadre mais ne stimulant pas la motivation au travail lorsqu'ils lui conviennent. Alors que notre premier facteur, à l'image du besoin de réalisation de soi tel que défini par Maslow (1943), relate une facette de la satisfaction au travail relative au désir d'être créateur, productif et de remplir des tâches significatives. La satisfaction de ce type de besoins vise « d'une part à assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités

⁴ Existence, Relatedness and Growth.

enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi » (Roussel, 1996 : 35-36). Selon Herzberg (1959), l'intérêt du travail, la responsabilisation, l'initiative et la créativité font partie des facteurs de motivation de l'homme au travail.

3.2. UNE PERTE D'INFORMATION A RECONSIDERER ?

Examiner les items éliminés pour épurer l'instrument, revient inévitablement à s'interroger sur la validité de contenu de l'échelle. La procédure ayant nécessité l'élimination d'une part d'information non négligeable, cela « conduit à supposer que la rédaction de certains items devrait être reconsidérée, ou la méthodologie d'enquête améliorée » (Roussel, 2005 : 266). Toutefois le pourcentage de variance restitué lors de cette étape exploratoire (59,270%) n'apparaît pas plus faible que celui résultant des études auxquelles nous nous sommes référés, ce qui encourage également à réfléchir quant à la pertinence d'une telle partition en regard des spécificités de l'échantillon testés.

La suppression des énoncés SAT11 (« Etes vous satisfait(e) des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire ? ») et SAT15 (« Etes vous satisfait(e) des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail ? ») peut ainsi faire sens si l'on considère que « dire aux gens ce qu'il faut faire » fait partie des missions même de la fonction de cadre dès lors qu'ils sont « encadrants ». De même, concernant « les possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail », les cadres ne sont pas en marge de l'intensification du travail, ni de l'injonction à la réussite propre aux évolutions sociétales françaises (mais probablement aussi des pays industrialisés) de ces dernières années. D'autant que la notion de disponibilité à l'entreprise imprègne la définition même de la fonction cadre. Mais n'est il pas envisageable qu'en raison de l'évidence même de ces éléments associés à leur travail, les cadres ne considèrent pas ces critères dans l'évaluation de leur niveau de satisfaction ? N'est il pas également possible d'entrevoir un effet déclaratif signe de la difficulté, pour un salarié français, à fortiori de statut cadre, de se déclarer insatisfait des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée ?

De la même manière, le cadre français déclare-t-il que la reconnaissance témoignée par leurs supérieurs et pairs au travail est importante pour eux ? Car les énoncés SAT6 (« Etes vous satisfait(e) de votre importance aux yeux des autres ? ») et SAT20 (« Etes vous satisfait(e) des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail ? ») ont également été

éliminés de l'échelle originelle. Cousin (2004) note que les cadres, amers et résignés, regrettent la faible contrepartie symbolique de leur engagement au travail: la reconnaissance. Promus et pouvant bénéficier d'augmentations salariales en liaison avec leur responsabilité, ils déplorent ne jamais être remerciés, gratifiés pour la partie quotidienne de leur travail qui devient invisible (Cousin, 2004 : 89-90). Pourtant cette évaluation n'entre pas en compte dans l'évaluation plus globale de leur niveau de satisfaction au travail. Soit, à l'instar des énoncés pointant la charge de travail et la possibilité de commander, ce manque de gratification au travail est un fait auquel les cadres se sont résignés ; soit, les cadres seniors français interrogés illustrent particulièrement ici la « logique de l'honneur » française (d'Iribarne, 1989) : la prédominance des perceptions du travail comme un univers de charges et de devoirs. Des caractéristiques d'identité et de culture de groupe (catégorie socioprofessionnelle, pays) semblent pouvoir constituer des voies d'explication à la purification de l'échelle réalisée.

Certains de ces réaménagements spécifiques d'échelle peuvent apparaître contre intuitifs dans un contexte de dépréciation et de dévalorisation dénoncées des seniors au travail. Sauf à considérer que le manque de reconnaissance au travail des seniors condamné dans les presses académiques et professionnelles n'est pas mesuré par le MSQ. Les deux énoncés supprimés (SAT6 et SAT20) se réfèrent bien à de la reconnaissance émanant des membres de l'organisation, mais à ce qu'il est commun de nommer des gratifications. Il s'agit de reconnaissance ponctuelle, immédiatement liée à la réalisation d'une tâche. Ces gratifications ne participeraient pas à l'évaluation du travail par les cadres seniors.

Pour autant d'autres types de reconnaissance peuvent influencer leurs attitudes au travail. Ainsi l'estime personnellement extraite de la réalisation du travail et expressément formulée dans l'énoncé SAT13 participe à la mesure du concept de satisfaction au travail épurée, de même que Roussel (1994) qualifie les énoncés SAT5 et SAT14 (avancement et salaire) comme facteurs de « reconnaissance ». Par ailleurs la place et la considération des ressources (compétences, connaissances) et parcours des cadres dans l'organisation se retrouve dans une

mesure conjointement testée du stress psychologique au travail⁵, et, simultanément, d'une échelle de perceptions de politiques et pratiques discriminatoires⁶.

En d'autres termes, la purification de l'instrument de mesure ne doit pas amener à occulter, dans son interprétation, l'importance de la reconnaissance pour les cadres seniors au travail qui, si elle ne participe pas en termes de gratifications telles que mesurées par les énoncés du MSQ, se retrouve dans d'autres énoncés de l'échelle, comme dans d'autres échelles parallèlement mobilisées.

Par définition, les résultats extraits de cette phase exploratoire se limitent à la mise en exergue d'une structure factorielle tridimensionnelle qui nécessite désormais d'être validée par des analyses factorielles confirmatoires sur un nouvel échantillon de données plus large que l'échantillon exploité dans cette première phase. La concomitance des trois évaluations distinctes (de « Réalisation au travail », « Réalisation du travail » et « Régulations au travail ») lors de l'évaluation plus générale de la satisfaction au travail par les cadres seniors pouvant alors être confirmée comme infirmée. Car notre étude exploratoire présente plusieurs risques de biais.

Outre la relative étroitesse de l'échantillon (la préconisation de 5 à 10 fois plus d'individus que d'items introduits dans une même ACP étant toutefois respecté avec une valeur de 10,8), et sa non représentativité (que nous ne pourrions que partiellement réduire par analyses factorielles confirmatoires), la méthode de collecte des données écarte les cadres seniors qui n'ont pas accès à Internet. Ceci peut également affecter la validité de nos résultats.

Concernant les épurations effectuées, nous suggérons des différences d'échantillons par rapport aux études mobilisées pour en expliquer les écarts, mais l'utilisation d'échelles de mesure en sept degrés de satisfaction, plutôt que cinq, peut également, même modestement y participer. Rappelons également les réserves émises quant à l'intérêt de conserver les items SAT9, SAT10 et SAT4 qui présentent encore de faibles corrélations avec le troisième axe mais que nous choisissons de conserver, reportant notre décision à la phase confirmatoire de

⁵ Dimension « Mal être au travail » : « Mes supérieurs et mes collègues de travail ne m'apprécient pas à ma juste valeur »

⁶ Dimension « Manque de reconnaissance dans l'entreprise » : « Je ne me sens pas indispensable dans cette entreprise. », « J'ai l'impression que mon patron n'aura pas de mal à me remplacer lors de mon départ à la retraite. »

sorte à ne pas perdre irrémédiablement trop d'information. Une éventuelle suppression de ces énoncés supprimerait alors l'importance de la valeur morale dans la catégorie « Réalisation du Travail », et celle des rapports et ambiance entre collègues dans la catégorie « Régulations au travail ». Ce qui peut faire sens si l'on considère les connaissances particulièrement associées aux cadres comme aux salariés âgés de 50 ans et plus.

Plus globalement, dans plus de 80% des cas, et de manière stable depuis 1995, les cadres interrogés dans les enquêtes de satisfaction⁷ se déclarent satisfaits de leurs situations professionnelles (Cousin, 2004), se différenciant fortement des autres catégories de travailleurs. Ils occupent également les niveaux supérieurs de l'échelle du bonheur au travail de Baudelot et Gollac (2003), suggérant que « la menace réelle du chômage qui pèse sur les cadres n'affecte pas le rapport globalement positif qu'ils entretiennent avec leur activité. Car (...) ce ne sont pas les mêmes registres qui sont sollicités » (Cousin, 2004 : 19).

Par ailleurs, Birdi et al. (1995) comme d'autres chercheurs en psychologie constatent l'existence d'une courbe en U pour la satisfaction au travail, expliquant entièrement la relation entre âge et satisfaction par des différences dans le travail et des facteurs personnels.

Bien que nos échelles de mesure ne soient pas validées, un aperçu d'analyse univariée (Annexe 5) nous permet de préciser que si les cadres évaluent majoritairement leur travail de manière positive (43,5%), leurs niveaux de satisfaction les plus élevés concernent les possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à leur conscience, la stabilité de leur emploi, les possibilités d'aider les gens dans l'entreprise, comme de travailler de façon indépendante dans l'entreprise quand ils le souhaitent. Ils semblent par contre moins satisfaits de leurs possibilités d'avancement, de la manière dont leur employeur dirige ses employés en termes de rapports humains, comme de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application. L'ensemble des autres critères évalués et constitutifs des trois dimensions de satisfaction au travail mises en valeur est source de niveaux de satisfaction intermédiaires entre ces deux ensembles extrêmes. Ainsi, le travail satisfait plus les cadres interrogés en termes d'épanouissement personnel lié à sa réalisation que concernant de conditions de sa réalisation. Les régulations au travail étant à l'origine de niveaux de satisfaction encore inférieurs que ceux procurés par ces deux dimensions.

⁷ menées en 2002 par l'APEC, la CFDT et la CFE- CGC

Ces premiers résultats, souffrent fortement d'un manque d'études sur la satisfaction au travail des seniors en France mobilisant le MSQ. L'INSEE, la DREES, la CNAV, le Creapt-EPHE l'APEC, la CFDT et bien d'autres organismes encore s'intéressent au niveau de satisfaction au travail des seniors français, démontrant globalement que les français portent sur leur travail un jugement global un peu moins positif que leurs voisins européens, mais aussi que les cadres s'affirment plus fréquemment satisfaits de leur emploi que les autres catégories de travailleurs. De même, la satisfaction au travail importe pour expliquer les préférences en matière d'âge de départ à la retraite : avoir notamment un travail peu satisfaisant est une des raisons de vouloir prendre sa retraite le plus rapidement possible (Blanchet et Debrand, 2007). Toutefois, les grilles d'analyse de la satisfaction au travail utilisées ne nous permettent pas une comparaison visant à éclairer les résultats structurels ici mis en valeur.

Dès lors, nous poursuivons la collecte de données confirmatoire de sorte à pouvoir souligner robustement les critères du travail que les cadres seniors du secteur privé français valorisent et partant, servir la connaissance de leurs besoins, valeurs, croyances, objectifs, attentes, aspirations et désirs, à l'heure où la gestion de ces salariés se pose progressivement, sous la contrainte démographique, comme un facteur clé de succès. D'un point de vue théorique, ces travaux pourront alors être amenés à rejoindre l'argument de la nécessité d'une analyse différenciée de la notion de satisfaction au travail.

BIBLIOGRAPHIE

ALDERFER C.P. (1969), « An empirical test of a new theory of human needs », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.4, n°2, p.142-175.

APEC (2007), « La mobilité professionnelle des cadres. Edition 2007 », *Les études de l'emploi cadre*, Juin, 64p.

BAUDELLOT C. et GOLLAC M. (avec Bessières C., Coutant I., Godechot O., Serre D. et Viguière F.) (2003), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris.

BENRAÏSS L. (2001), *Equité salariale, satisfaction à l'égard de la rémunération et satisfaction au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III.

BIRDI K., WARR P., OSWALD A. (1995), « Age differences in three components of employee well-being », *Journal of Applied Psychology*, vol. 44, n°4, p.345- 373.

BLANCHET D. et DEBRAND T. (2007), « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », INSEE, *Economie et Statistique*, Décembre, n°403-404, 24p.

CERDIN J.L. et PERETTI J.M., (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux Méthodes de collecte de données en GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 42, p.39-56.

COUSIN O. (2004), *Les cadres : grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Paris.

HENEMAN R.L., GREENBERGER D.B. et ANONYUO C. (1989), «Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance», *Academy of Management Journal*, vol. 32, n°2, p. 466-476.

HERZBERG F., MAUSNER B. et SNYDERMAN, B.B. (1959), *The motivation to work*, New York, John Wiley.

D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Paris, Éditions du Seuil.

LAROUCHE V., LEVESQUE A. et DELORME F. (1993), «Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure », *Relations Industrielles*, vol. 28, n°1, p.76-109.

LOCKE E.A. (1969), «What is job satisfaction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, p.309-336.

LOCKE E.A. (1976), «The nature and causes of job satisfaction», dans M.D. Dunnette, dir. , *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, p. 1297-1349.

MASLOW A. (1943), « A theory of human motivation », *The Psychological Review*, vol.50, n°4, p.370-396.

MEYSSONNIER R. (2005), *L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne, Aix Marseille III.

MIGNONAC K. (2004), « Que mesure t on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? », *15ième congrès de l'AGRH*, Montréal, Canada, 2,3 et 4 septembre 2004, p.1-23.

NUNALLY J.C. (1978), *Psychometric theory*, New York, NY: McGraw-Hill.

REYNAUD J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, Vol.29, p.5-18.

ROUSSEL P. (2005), «Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête», In. Roussel P. et WACHEUX F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck Ed., pp. 245-275.

ROUSSEL P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail*, Economica : Paris, Collection Recherche en Gestion.

ROUSSEL P. (1994), *Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.

SCARPELLO V. et CAMPBELL J.P. (1983), «Job satisfaction: Are all the parts there? », *Personnel Psychology*, vol. 36, p. 577-600.

WEISS D.J., DAWIS R.V., ENGLAND G.W. et LOFQUIST, L.H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minnesota studies for vocational rehabilitation, n° 22, Minneapolis, Industrial Relations Center, University of Minnesota.

ANNEXES

Annexe 1 : Echelle à 20 items soumise à l'analyse exploratoire

<i>Weiss et al. (1967)</i>	<i>Codage</i>	<i>Enoncé</i>	
Facteurs de satisfaction intrinsèque	SAT1	Etes vous satisfait(e) de la stabilité de votre emploi ?	
	SAT2	Etes vous satisfait(e) possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser votre travail ?	
	SAT3	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités ?	
	SAT4	Etes vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?	
	SAT5	Etes vous satisfait(e) de vos possibilités d'avancement ?	
	SAT6	Etes vous satisfait(e) de votre importance aux yeux des autres ?	
	SAT7	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps ?	
	SAT8	Etes vous satisfait(e) des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative ?	
	SAT9	Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience ?	
	SAT10	Etes vous satisfait(e) des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?	
	SAT11	Etes vous satisfait(e) des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire ?	
	SAT13	Etes vous satisfait(e) du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail ?	
	SAT15	Etes vous satisfait(e) des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail ?	
	SAT16	Etes vous satisfait(e) de vos conditions de travail ?	
	SAT17	Etes vous satisfait(e) des possibilités de travailler seul quand vous le souhaitez ?	
	Facteurs de satisfaction extrinsèque	SAT12	Etes vous satisfait(e) de la manière dont votre employeur dirige ses employés (rapports humains) ?
		SAT14	Etes vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites ?
SAT18		Etes vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application ?	
SAT19		Etes vous satisfait(e) de la compétence technique de votre supérieur dans les prises de décisions?	
SAT20		Etes vous satisfait(e) des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail?	

Annexe 2 : Vérification des conditions de mise en œuvre d'analyses factorielles

- Distribution et normalité des 20 items

	<i>Moyenne</i>		<i>Ecart type</i>	<i>Coefficient d'asymétrie</i>		<i>Coefficient d'aplatissement</i>	
	<i>Statistique</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>Statistique</i>	<i>Statistique</i>	<i>Erreur standard</i>	<i>Statistique</i>	<i>Erreur standard</i>
SAT1	5,375	0,105	1,541	-0,925	0,166	0,508	0,330
SAT2	4,986	0,103	1,517	-0,662	0,166	-0,098	0,330
SAT3	4,954	0,111	1,636	-0,729	0,166	-0,240	0,330
SAT4	4,500	0,090	1,329	-0,450	0,166	-0,157	0,330
SAT5	3,662	0,118	1,731	0,098	0,166	-0,761	0,330
SAT6	4,560	0,088	1,289	-0,489	0,166	0,665	0,330
SAT7	4,931	0,104	1,528	-0,680	0,166	0,114	0,330
SAT8	4,986	0,104	1,536	-0,778	0,166	0,018	0,330
SAT9	5,458	0,091	1,339	-0,778	0,166	0,462	0,330
SAT10	5,181	0,092	1,347	-0,795	0,166	0,684	0,330
SAT11	4,995	0,085	1,256	-0,404	0,166	0,212	0,330
SAT12	3,773	0,105	1,537	-0,094	0,166	-0,691	0,330
SAT13	4,602	0,101	1,491	-0,612	0,166	0,073	0,330
SAT14	4,269	0,112	1,640	-0,221	0,166	-0,733	0,330
SAT15	5,537	0,082	1,204	-0,467	0,166	-0,399	0,330
SAT16	4,912	0,101	1,487	-0,619	0,166	-0,069	0,330
SAT17	5,130	0,104	1,529	-0,710	0,166	-0,044	0,330
SAT18	3,843	0,097	1,428	-0,145	0,166	-0,439	0,330
SAT19	4,579	0,112	1,643	-0,477	0,166	-0,563	0,330
SAT20	4,056	0,113	1,656	-0,207	0,166	-0,774	0,330

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	df	Sig.	Statistique	df	Sig.
SAT1	0,185	216,000	0,000	0,870	216,000	0,000
SAT2	0,175	216,000	0,000	0,914	216,000	0,000
SAT3	0,197	216,000	0,000	0,902	216,000	0,000
SAT4	0,207	216,000	0,000	0,932	216,000	0,000
SAT5	0,133	216,000	0,000	0,938	216,000	0,000
SAT6	0,202	216,000	0,000	0,914	216,000	0,000
SAT7	0,194	216,000	0,000	0,914	216,000	0,000
SAT8	0,198	216,000	0,000	0,903	216,000	0,000
SAT9	0,203	216,000	0,000	0,883	216,000	0,000
SAT10	0,187	216,000	0,000	0,904	216,000	0,000
SAT11	0,154	216,000	0,000	0,925	216,000	0,000
SAT12	0,156	216,000	0,000	0,946	216,000	0,000
SAT13	0,198	216,000	0,000	0,923	216,000	0,000
SAT14	0,149	216,000	0,000	0,945	216,000	0,000
SAT15	0,182	216,000	0,000	0,892	216,000	0,000
SAT16	0,167	216,000	0,000	0,922	216,000	0,000
SAT17	0,183	216,000	0,000	0,905	216,000	0,000
SAT18	0,174	216,000	0,000	0,945	216,000	0,000
SAT19	0,158	216,000	0,000	0,928	216,000	0,000
SAT20	0,144	216,000	0,000	0,943	216,000	0,000

- Tests d'aptitude à la factorisation de l'échelle de la Satisfaction au travail à 20 items (basés sur les corrélations)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,908
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	2121,606
	ddl	190
	Signification de Bartlett	,000

- Corrélations de Pearson entre les 20 items

	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	SAT6	SAT7	SAT8	SAT9	SAT10	SAT11	SAT12	SAT13	SAT14	SAT15	SAT16	SAT17	SAT18	SAT19	SAT20
SAT1	1																			
SAT2	,309 **	1																		
SAT3	,418 **	,670 **	1																	
SAT4	,140 * **	,174 **	,210 **	1																
SAT5	,421 **	,441 **	,489 **	,211 **	1															
SAT6	,289 **	,465 **	,436 **	,354 **	,552 **	1														
SAT7	,278 **	,581 **	,562 **	,205 **	,475 **	,473 **	1													
SAT8	,250 **	,705 **	,577 **	,259 **	,474 **	,542 **	,604 **	1												
SAT9	,367 **	,468 **	,422 **	,202 **	,422 **	,457 **	,393 **	,437 **	1											
SAT10	,241 **	,288 **	,308 **	,297 **	,355 **	,303 **	,397 **	,424 **	,403 **	1										
SAT11	,270 **	,466 **	,432 **	,216 **	,440 **	,407 **	,356 **	,473 **	,358 **	,564 **	1									
SAT12	,201 **	,386 **	,345 **	,338 **	,513 **	,424 **	,352 **	,426 **	,383 **	,440 **	,433 **	1								
SAT13	,312 **	,637 **	,667 **	,270 **	,515 **	,523 **	,492 **	,534 **	,369 **	,305 **	,411 **	,444 **	1							
SAT14	,256 **	,315 **	,311 **	,194 **	,628 **	,413 **	,401 **	,349 **	,382 **	,226 **	,321 **	,441 **	,344 **	1						

SAT15	,162 **	,343 **	,343 **	,093	,380 **	,282 **	,293 **	,253 **	,256 **	,221 **	,398 **	,272 **	,438 **	,252 **	1						
SAT16	,311 **	,437 **	,406 **	,173 **	,509 **	,402 **	,458 **	,419 **	,450 **	,317 **	,376 **	,490 **	,439 **	,454 **	,450 **	1					
SAT17	,352 **	,316 **	,350 **	,282 **	,410 **	,324 **	,370 **	,332 **	,448 **	,368 **	,381 **	,312 **	,421 **	,318 **	,364 **	,531 **	1				
SAT18	,234 **	,351 **	,385 **	,247 **	,368 **	,311 **	,291 **	,359 **	,322 **	,278 **	,332 **	,496 **	,414 **	,292 **	,206 **	,396 **	,408 **	1			
SAT19	,142 * **	,333 **	,434 **	,335 **	,448 **	,353 **	,296 **	,366 **	,357 **	,394 **	,396 **	,590 **	,372 **	,330 **	,167 **	,301 **	,281 **	,503 **	1		
SAT20	,211 **	,402 **	,441 **	,366 **	,540 **	,463 **	,450 **	,467 **	,309 **	,394 **	,416 **	,555 **	,486 **	,491 **	,246 **	,331 **	,232 **	,407 **	,643 **	1	

** La corrélation est significative au niveau 0.01 unilatéral.

* La corrélation est significative au niveau 0.05 unilatéral.

Annexe 3: Matrice des composantes de l'échelle à 20 items après rotation

Enoncé	Composantes			
	1	2	3	4
SAT6	0,473			
SAT13	0,669			
SAT7	0,674			
SAT8	0,754			
SAT3	0,781			
SAT2	0,835			
SAT11		0,423		
SAT10		0,537		
SAT4		0,540		
SAT18		0,599		
SAT20		0,620		0,490
SAT12		0,680		
SAT19		0,819		
SAT15			0,421	
SAT9			0,506	
SAT1			0,597	
SAT16			0,624	
SAT17			0,796	
SAT5				0,694
SAT14				0,842

Les corrélations inférieures à 0,4 ont été supprimées.

Annexe 4 : Matrice des composantes de l'échelle à 16 items après rotation

Enoncé	Composantes		
	1	2	3
SAT7	0,663		
SAT13	0,679		
SAT8	0,741		
SAT3	0,800		
SAT2	0,837		
SAT9		0,466	
SAT17		0,566	
SAT1		0,605	
SAT16		0,622	
SAT5		0,723	
SAT14		0,746	
SAT10			0,471
SAT4			0,508
SAT18			0,604
SAT12			0,753
SAT19			0,843

Les corrélations inférieures à 0,4 ont été supprimées.

Annexe 5: Statistiques univariées

Dimensions	Enoncés	Moyenne	Erreur std.	Ecart-type	Variance	Centiles		
						25%	50%	75%
Dim2:	SAT9 Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui ne sont pas	5,458	0,091	1,339	1,794	4,000	5,000	6,000
Dim2:	SAT1 Etes vous satisfait(e) de la stabilité de votre emploi ?	5,375	0,105	1,541	2,375	4,000	5,000	7,000
Dim3:	SAT10 Etes vous satisfait(e) des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise ?	5,181	0,092	1,347	1,814	4,000	5,000	6,000
Dim2:	SAT17 Etes vous satisfait(e) des possibilités de travailler seul quand vous le	5,130	0,104	1,529	2,337	4,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT2 Etes vous satisfait(e) possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser	4,986	0,103	1,517	2,302	3,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT8 Etes vous satisfait(e) des possibilités de prendre des décisions de votre propre	4,986	0,104	1,536	2,358	3,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT3 Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses qui utilisent vos	4,954	0,111	1,636	2,677	3,000	5,000	6,000
Dim1:	SAT7 Etes vous satisfait(e) des possibilités de faire des choses différentes de temps	4,931	0,104	1,528	2,335	3,000	5,000	6,000
Dim2:	SAT16 Etes vous satisfait(e) de vos conditions de travail ?	4,912	0,101	1,487	2,211	3,000	5,000	6,000
Dim1: Réalisation Au Travail		4,892	0,087	1,274	1,623	3,600	4,800	5,600
Dim2: Réalisation Du Travail		4,801	0,076	1,110	1,233	3,500	4,667	5,500
Satisfaction Globale au Travail MSQ		4,689	0,067	0,987	0,974	3,644	4,578	5,411
Dim1:	SAT13 Etes vous satisfait(e) du sentiment d'accomplissement que vous retirez de	4,602	0,101	1,491	2,222	3,000	5,000	5,000
Dim3:	SAT19 Etes vous satisfait(e) de la compétence technique de votre supérieur dans les	4,579	0,112	1,643	2,701	3,000	4,000	6,000
Dim3:	SAT4 Etes vous satisfait(e) de la manière dont vos collègues s'entendent entre eux ?	4,500	0,090	1,329	1,767	3,000	4,000	5,000
Dim3: Régulations Au Travail		4,375	0,072	1,052	1,108	3,200	4,200	5,000
Dim2:	SAT14 Etes vous satisfait(e) de votre salaire par rapport à l'importance du travail	4,269	0,112	1,640	2,690	2,000	4,000	5,000
Dim3:	SAT18 Etes vous satisfait(e) de la manière dont les règles et les procédures internes	3,843	0,097	1,428	2,040	2,000	4,000	5,000
Dim3:	SAT12 Etes vous satisfait(e) de la manière dont votre employeur dirige ses employés	3,773	0,105	1,537	2,362	2,000	4,000	5,000
Dim2:	SAT5 Etes vous satisfait(e) de vos possibilités d'avancement ?	3,662	0,118	1,731	2,997	1,000	3,000	5,000