

Structuration du travail et satisfaction

par Didier Mottay ATER – ESUG Toulouse I - LIRHE

Résumé :

La recherche porte sur les liens entre la structuration du travail et la satisfaction. Dans un premier temps nous précisons la notion de structuration du travail. Puis nous nous appuyons sur le modèle du Modèle des Caractéristiques du Travail de Hackman et Oldham (1980) après l'avoir replacé dans son contexte théorique. Dans un second temps, nous présentons une étude de diagnostic des emplois au sein d'un CHU. Enfin, nous vérifions que dans certains cas, la satisfaction générale est déterminée par les attributs de la tâche conformément au modèle des caractéristiques du travail.

Introduction

Face à la transformation des organisations la GRH, aujourd'hui plus qu'hier, doit posséder des outils lui permettant d'appréhender la nature de ces changements. Ces instruments doivent lui permettre de mobiliser et de responsabiliser les salariés confrontés à une réorganisation du travail.

Parmi l'ensemble des démarches classiques de la GRH, nous pensons que la structuration du travail est à même de fournir, aux praticiens comme aux chercheurs, une aide pour résoudre ces problèmes. D'une part, cette démarche s'appuie sur de nombreux construits théoriques qui peuvent fournir un cadre solide pour appréhender la nature des modifications actuelles dans le travail. D'autre part, la structuration du travail ne se limite pas à décrire précisément une situation, elle s'attache à fournir les moyens pour agir sur les caractéristiques de l'emploi afin d'améliorer des résultats organisationnels comme la motivation ou la satisfaction au travail.

Dans cet article nous allons dans un premier temps définir la notion de "structuration du travail". Puis, nous présenterons les principaux courants théoriques qui constituent cette démarche. Dans un second temps, nous essayerons de décrire la nature de la relation entre les caractéristiques de la tâche et la satisfaction au travail. Ceci, à l'aide d'une étude portant sur trois laboratoires situés dans une organisation confrontée à de nombreux changements : un Centre Hospitalier Universitaire.

1. Structuration du travail: définitions et modèles d'études

Bien que le concept de la structuration du travail soit très présent chez les auteurs américains, il existe en France quelques ambiguïtés quant à son contenu. Il n'est pas facile de définir ce qu'est l'étude de la structuration du travail. La première difficulté, vient de la

traduction du terme anglo-saxon "Job Design". Le terme "Job" peut désigner à la fois l'emploi mais aussi la tâche en tant qu'activité accomplie. Nous avons choisi de traduire le terme "Job" par "travail" pris dans son sens le plus large. Le terme "Design", recouvre une idée de conception au sens architectural, allié à une idée plus dynamique d'ingénierie. Nous traduirons donc "Job Design" par "Structuration du travail". Maillet définit la structuration du travail comme étant "l'ensemble des facteurs inhérents au travail lui-même : méthodes à utiliser, complexité des tâches, relations avec un certain type de travail et les autres activités au sein de l'organisation et enfin, interdépendance entre technologie et travailleur" (Maillet, 1988). Cette notion doit être prise, selon nous, dans un sens plus restrictif, elle se réfère à l'étude du travail, des tâches, des perceptions et des réponses à ces perceptions.

1.1. Les premières approches

Les approches modernes de l'étude de la structuration du travail débutent avec les travaux d'Herzberg sur les facteurs affectant la motivation au travail au milieu des années 50. Herzberg expose l'importance des facteurs de type "facteurs intrinsèques" et "facteurs extrinsèques" sur la satisfaction et la motivation (Herzberg, Mausner et Snyderman, 1959). Ces facteurs sont des attributs (ou des caractéristiques) attachés à l'emploi. Les implications de ce modèle sont claires : la motivation au travail peut être accrue par l'intermédiaire de changements dans la nature du travail de l'employé, c'est ce que l'on a appelé l'enrichissement du travail (Job Enrichment). Malgré des critiques importantes notamment en ce qui concerne la méthodologie d'entretiens utilisée (Francès p. 367, 1987), le modèle d'Herzberg a contribué à une meilleure connaissance de la motivation au travail. Ces travaux ont servi à attirer une attention renouvelée sur la dimension organisationnelle du travail.

À la suite de ces travaux, Turner et Lawrence identifient et étudient les effets de six caractéristiques du travail : la variété, l'autonomie, l'interaction sociale requise, les occasions d'interactions sociales, les compétences, les savoir faire et la responsabilité. En démontrant que des facteurs d'environnements, tels que la relation avec les collègues de travail ou avec la hiérarchie, et des facteurs individuels comme l'âge ou le niveau d'étude, interviennent comme modérateurs dans la relation entre le type d'emploi, la satisfaction et l'absentéisme ; ils aboutissent au modèle *Requisite Task Attributes* (Turner et Lawrence, 1965). Ce modèle a joué un rôle fondateur dans l'étude des conceptions du travail.

Parmi les travaux qui vont suivre, deux modèles s'imposent par leur intérêt théorique. Il s'agit du Modèle des Caractéristiques du Travail de Hackman et Oldham (MCT) et du modèle de l'Assimilation de l'Information Sociale¹ de Salancik et Pfeffer (AIS). On peut placer ces deux approches dans l'ensemble des modèles décrivant les relations entre la perception du travail et la satisfaction au travail. Des particularités permettent de distinguer ces deux modèles. Le modèle MCT considère que la perception du travail gouverne la satisfaction en insistant sur l'importance des attributs de la tâche (Mathieu & al., 1993). Le modèle de Salancik et Pfeffer propose une approche différente de l'enchaînement des causalités (Salancik & Pfeffer 1978). En effet, il renverse la relation en considérant que la satisfaction au travail conditionne la perception du travail. Comme le note Mathieu : "La théorie AIS suggère que les employés développent une réaction globale envers leur environnement de travail et par la suite perçoivent les caractéristiques de leur travail à la lumière de cette impression globale" (Mathieu et al., 1993 p.371).

Nous allons présenter plus en détail le modèle MCT et le modèle de "l'Assimilation de l'Information Sociale".

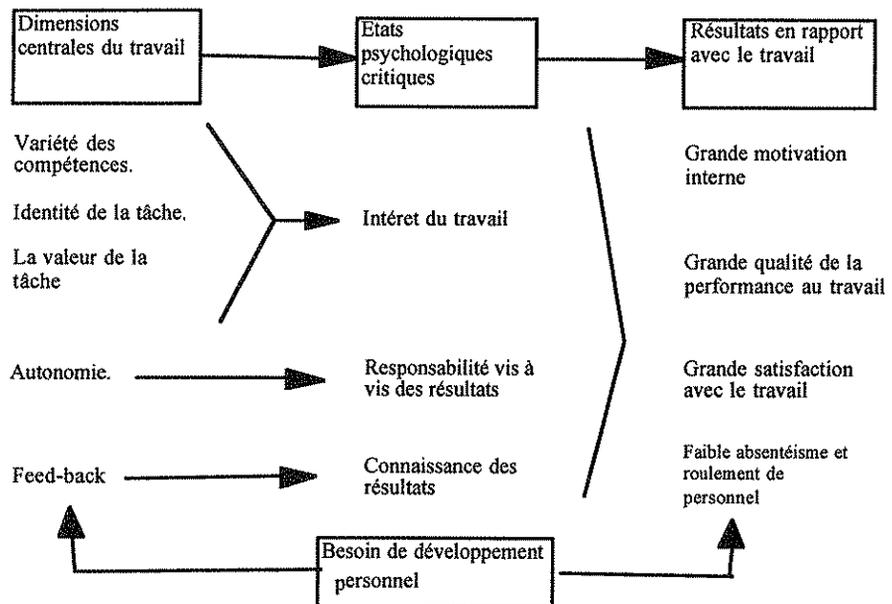
1.1.1 L'approche par les attributs du travail

Hackman et Lawler (1971) ont insisté sur les facteurs individuels que Turner et Lawrence avaient contribué à mettre en évidence en les situant dans un contexte motivationnel. La variable individuelle "besoin de développement personnel" (Growth Need

Strength) serait un modérateur important dans la relation entre la perception des attributs du travail et les attitudes et les conduites qui en découlent.

À la suite de ces premiers travaux, l'approche de l'étude de la structuration du travail par ses attributs atteint son point culminant avec le développement du Modèle des Caractéristiques du Travail (Hackman & Oldham, 1976; 1980). Ce modèle suggère que cinq dimensions centrales du travail: la variété des compétences, l'identité de la tâche, la valeur de la tâche, l'autonomie et le feed-back correspondent aux dimensions du travail. Ces attributs du travail influencent trois états psychologiques critiques : la perception de l'intérêt du travail, la perception de sa responsabilité envers les résultats du travail, et la connaissance concrète des résultats du travail. Ces états sont à même, à leur tour, d'influencer les quatre variables dépendantes que sont la motivation, la performance au travail, la satisfaction, l'absentéisme et le roulement de personnel. Le schéma suivant (figure1) résume le modèle MCT:

Figure 1. Le modèle MCT



Dans ce modèle, le besoin de développement peut modérer d'une part la relation entre les dimensions centrales du travail et les états psychologiques critiques, et d'autre part entre ces états psychologiques critiques et les résultats (Mottay, 1995).

1.1.2 L'approche de l'assimilation de l'information sociale

Au moment où le modèle MCT semble s'imposer, Salancik et Pfeffer constatent que les modèles existant sur la structuration du travail sont basés sur le présupposé suivant : les individus dans les organisations ont des besoins fondamentaux qu'ils désirent satisfaire, de ce fait un travail convenablement conçu peut être un moyen important pour satisfaire ces besoins (Salancik & Pfeffer, 1977). En somme, et de manière classique, ces modèles sont basés sur la théorie des attentes.

La remise en cause de ces postulats par Salancik et Pfeffer les ont amenés à proposer une perspective alternative concernant l'étude de la structuration du travail (Salancik & Pfeffer, 1978). L'Assimilation de l'Information Sociale (AIS), considère que l'environnement social des personnes dans l'organisation leur indique quelles sont les principales caractéristiques de leur emploi et la manière dont elles sont évaluées et hiérarchisées². Les auteurs concluent "En somme, les gens sélectionnent les caractéristiques (de leur travail) sur la base des

résultats qui en découlent.” (Salancik & Pfeffer, 1977, p.444).

Plusieurs études ont été menées pour tester l’approche AIS (Zalesny et Ford, 1990). Les résultats de ces recherches semblent à plus d’un titre paradoxaux. D’une part le modèle AIS a reçu généralement un soutien positif, d’autre part peu d’arguments ont été avancés pour réfuter les présupposés de base de la théorie des caractéristiques du travail. Il n’y a pas d’étude de terrain sur le long terme concernant le modèle AIS (Griffin, 1991). De ce fait la validation empirique du modèle AIS est faible et l’influence de la pression sociale sur les attitudes n’est pas démontrée de façon définitive (Neveu, 1993).

Toutefois, l’étude entreprise par Griffin, Bateman, Wayne et Head (1987) afin de cerner les mérites respectifs des deux approches théoriques n’a pu démontrer la supériorité de l’une sur l’autre. Il apparaît même que les caractéristiques du travail et l’information sociale agissent de concert pour déterminer les perceptions et les attitudes.

1.2. Les perspectives actuelles : vers une possible intégration

Au cours des dernières années il y a eu plusieurs tentatives pour approfondir le champ d’étude que constitue l’étude de la structuration du travail. Les auteurs ont cherché à intégrer dans leur modèle les résultats obtenus précédemment.

L’approche de Griffin est caractéristique de cette démarche, elle intègre les aspects fondamentaux de la théorie des caractéristiques du travail et de la théorie de l’Assimilation de l’Information Sociale de Salancik et Pfeffer en prenant en compte les attributs du travail (Griffin et al., 1987). Les concepts clefs et les variables de la théorie sont le travail, le rôle, la tâche, la perception, l’attitude, et le comportement (McMahan & Griffin, 1993). Par rapport à la théorie des caractéristiques du travail, ce modèle intégratif représente une conceptualisation du processus de structuration du travail. En comparaison du modèle AIS, la théorie intégrative est bien plus précise dans son approche de la perception des tâches et des attitudes. La force de l’approche intégrative est quelle procure une théorie bien développée. Mais quelque part la force du modèle intégratif est aussi sa faiblesse : le modèle est tellement complexe, que les chercheurs ont eu du mal à le faire progresser (McMahan & Griffin, 1993). C’est peut-être la raison du manque d’études conduites à l’aide de ce cadre intégratif.

L’approche interdisciplinaire offre une perspective d’intégration entre les disciplines majeures traitant de l’étude de la conception des emplois (Campion, 1987; 1989 ; Campion & Thayer, 1985 ; Campion & Berger, 1990). Cette approche insiste sur le besoin d’intégrer les divers points de vue et perspectives sur l’étude de la structuration du travail. Parmi ces perspectives les auteurs distinguent celles venant de l’ingénierie industrielle, de la psychologie industrielle, du comportement organisationnel, de l’ingénierie des facteurs humains et de la physiologie du travail. Toutefois, pour ce méta-modèle il reste à faire l’intégration des différentes approches dans un cadre théorique unifié.

Une dernière approche de la structuration du travail nommée *Job role differentiation* (JRD), est une tentative d’intégration des littératures de la structuration du travail et du rôle (Ilgen et Hollenbeck, 1990). Les auteurs définissent le travail comme “un ensemble de tâches élémentaires regroupées sous un titre destiné à être réalisé par un seul individu” (Ilgen et Hollenbeck, 1990 p.173). Les rôles sont définis comme “Un grand ensemble comprenant les traits saillants dans le travail avec en plus les éléments qui sont communiqués au travailleur à travers le système social et maintenus dans ce système” (Ilgen et Hollenbeck, 1990 p.174). Ce travail insiste sur le besoin de comprendre la réalité subjective qui existe dans le travail. Pour les auteurs, l’étude du travail d’un point de vue purement objectif est quelque peu dépassée. Ilgen et Hollenbeck ont amené une contribution nécessaire au champ en relevant la nécessité de poursuivre les recherches à partir d’un cadre subjectif et objectif sans aller plus loin.

En résumé, ces trois derniers développements dans la littérature ont procuré un

renouveau d'intérêt à la recherche sur la structuration du travail. Des questions variées sont remises à l'ordre du jour par ces derniers développements.

Premièrement, bien que la question de l'objectivité ait longtemps été un sujet de discussion dans la littérature sur l'étude de la structuration du travail, ces nouveaux développements poussent plus loin le débat philosophique entre les réalités objectives et subjectives (Burell & Morgan, 1979). La perspective interdisciplinaire de Campion échoue à discuter la question de l'objectivité, et de ce fait implique une réalité objective du travail. De leur côté, l'approche intégrative de Griffin et la perspective JRD de Ilgen & Hollenbeck s'appuient toutes les deux sur le subjectif, la réalité sociale des emplois.

Deuxièmement, chaque nouvelle perspective est à des stades différents de développement théorique. L'approche interdisciplinaire repose sur la théorie de quatre disciplines majeures de la recherche en structuration du travail pour développer un outil de mesure. L'approche JRD de Ilgen et Hollenbeck appelle, mais sans s'y essayer, à développer une théorie qui intégrerait la littérature sur le travail et les rôles. Griffin offre le modèle théorique le plus complet mais il souffre aussi d'être trop général et difficile d'abord.

Finalement, le résultat le plus remarquable qui ressort de ces développements sur l'étude de la structuration du travail, est la difficulté d'une de ces nouvelles approches à dépasser la théorie des caractéristiques du travail (MacMahan & Griffin, 1993). Ces développements, pour une raison ou pour une autre, n'ont pas réussi à prendre l'influence que la théorie des caractéristiques du travail a eue, et continu à avoir, dans ce domaine de recherche (Gill, 1996 ; Dodd & Ganster, 1996).

C'est donc naturellement dans ce cadre robuste que nous nous situerons pour étudier la relation entre les caractéristiques d'un emploi et la satisfaction.

2. Relation entre caractéristiques du travail et satisfaction

Afin de tester cette relation nous avons mené une enquête portant sur les caractéristiques du travail et la satisfaction auprès d'une population de salariés d'un Centre Hospitalier Universitaire.

Nous avons noté que si peu d'études remettent en cause l'existence du lien entre les caractéristiques du travail et la satisfaction, la nature exacte de ces liens est sujette à discussion. Par exemple, Glick et ses collaborateurs ont confirmé l'existence du lien entre les attributs du travail et les résultats attitudinaux, tout en reconnaissant qu'il pouvait exister des problèmes sur certains aspects théoriques du MCT (Glick et al., 1986). Nous savons que la satisfaction générale au travail subit l'influence du contenu du travail mais aussi de variables situationnelles comme le contexte de travail et les caractéristiques individuelles (Tiegs et al. 1992). Les facteurs individuels viennent moduler la relation entre les attributs de la tâche et la satisfaction. Le plus important d'entre eux est le besoin d'accomplissement individuel dans le travail : les personnes ayant un fort besoin de développement seraient les plus à mêmes d'être satisfaites lorsque le travail est complexe et représente un défi personnel (Hackman et Oldham, 1980). Cependant, l'effet de cette variable individuelle n'a pas toujours été confirmé par les études empiriques. Par exemple, Graen et ses collaborateurs constatent que sur 21 études testant la relation entre les caractéristiques du travail, le besoin de développement et la satisfaction, 11 seulement concluent à un effet positif significatif (Graen et al., 1986).

Ces travaux contradictoires peuvent s'expliquer par la difficulté qu'il y a à mesurer cette variable : peut-on mesurer un "besoin d'accomplissement personnel dans le travail" dans l'absolu ? C'est à dire sans tenir compte de l'emploi exercé. Si la population de l'échantillon exerce des activités très différentes, est-il pertinent de comparer leur besoin d'accomplissement ? Notre approche consiste à considérer que ce besoin ne peut être mesuré qu'en relation avec les caractéristiques d'un emploi, en mesurant la satisfaction vis à vis du besoin de

développement. Dans cette perspective, il s'agit donc de mesurer la perception que la personne a de l'adéquation entre son travail et son besoin de développement à un instant donné dans son emploi. Si la personne est satisfaite de cette cohérence, l'effet de la variable "satisfaction vis à vis du besoin de développement" sur la relation entre les caractéristiques du travail et la satisfaction générale devrait être moindre. Dans ce cas, cette variable modératrice devient un facteur contrôlé dans la relation complexe qui unit les caractéristiques du travail à la satisfaction. Il devient alors plus facile de mettre en évidence les effets des facteurs intrinsèques du travail sur la satisfaction.

Notre hypothèse de travail est donc la suivante : "Les caractéristiques du travail ont un effet significatif sur la satisfaction au travail chez les personnes ayant un fort indice de satisfaction vis à vis du besoin de développement."

Dans un premier temps nous décrirons la population et l'instrument de mesure utilisé. Nous vérifierons la fiabilité de l'échelle de mesure sur l'échantillon ainsi que sa validité comme outil de diagnostic de l'emploi. Puis, nous identifierons les liens entre les attributs du travail et la satisfaction.

2.1 Population et instrument

La validité des résultats que nous allons obtenir, dépend des caractéristiques de notre population et de la fiabilité de l'instrument que nous employons. Ces deux conditions nous amènent à décrire notre population et l'outil de mesure.

2.1.1 Une population particulière

L'étude a été menée en Septembre 1996 au sein d'un Centre Hospitalier Universitaire sur trois laboratoires d'analyse (A, B et C). Deux de ces laboratoires (A et B) exercent une activité identique au sein du CHU dans deux établissements différents. Ce sont des laboratoires d'analyse dont les effectifs sont composés de laborantins qui effectuent le travail de préparation devant permettre aux médecins de diagnostiquer d'éventuelles pathologies. Le troisième laboratoire (C) est né de la fusion récente de deux services, l'un d'entre eux ayant été intégré récemment au sein de l'hôpital³. Son domaine d'activité est différent des deux premiers et la proportion de médecin y est moindre. L'ensemble du personnel de ces trois laboratoires a été sollicité par courrier directement sur le lieu de travail.

L'échantillon total se compose de 85 personnes. Le retour pour les trois laboratoires est de 61.5% ce qui est satisfaisant compte tenu du lieu de l'enquête. Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau de l'annexe 1.

2.1.2 Les caractéristiques de l'outil

Pour mener cette étude, nous disposons du questionnaire mis à la disposition des chercheurs par Hackman et Oldham (1980). Ce questionnaire, le Job Diagnostic Survey (JDS)⁴ est généralement décrit comme une échelle de mesure des caractéristiques du travail. Et, c'est dans cet objectif qu'il est le plus souvent employé. Mais, c'est aussi l'instrument mis au point par les auteurs pour valider l'ensemble de leur théorie. La version que nous avons initialement traduite comprend cinq sections et comporte 54 items (Mottay, 1995).

Pour cette enquête, nous ne retenons qu'une partie du questionnaire:

Quinze items mesurent les cinq caractéristiques du travail du modèle MCT : l'autonomie (la liberté et l'indépendance accordé aux employés), la valeur de la tâche (l'impact du travail pour les autres personnes), la variété des compétences (l'utilisation de nombreuses compétences dans le travail), l'identité de la tâche (le travail constitue une unité), et le feed-back de l'emploi.

Cinq items mesurent la satisfaction générale au travail.

Quatre items mesurent la satisfaction vis à vis du besoin de développement.

Le questionnaire comprend une fiche signalétique du répondant. Nous disposons d'un identifiant anonyme, de sa date de naissance, de son appartenance au laboratoire, de sa

fonction, de son genre, de son ancienneté dans l'hôpital et dans le poste.

En tout, l'analyse portera sur 24 items utilisant des échelles de réponses en sept points : les 5 variables explicatives (15 items), une variable dépendante (5 items) et une variable de contrôle (4 items). Auxquels il faut rajouter les 7 variables issues de la fiche signalétique.

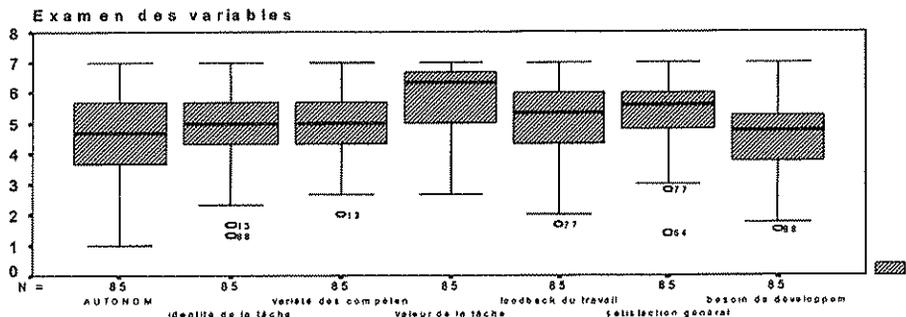
Afin de mesurer la fidélité de l'échelle de mesure sur la population, nous avons calculé les Alphas de Cronbach sur les items associés aux variables (Peterson, 1994). Les résultats sont conformes aux résultats attendus dans le cadre d'une étude exploratoire (Nunnally, 1967) (cf. annexe 2).

2.2 Résultats

Avant de réaliser une analyse explicative, il est nécessaire de s'assurer que les prérequis concernant l'utilisation de ce type de méthode sont respectés.

2.2.1 La qualité de l'échantillon

La régression multiple suppose que les variables indépendantes suivent une distribution normale. On sait également, que la qualité des résultats est fortement influencée par la présence d'observations extrêmes (Evrard, Pras, Roux, 1993, p.442). Pour procéder à une analyse exploratoire des données nous utilisons les "diagrammes en boîte" qui permettent de représenter pour chaque variable de l'étude, la forme de la distribution, sa position et de mettre en évidence les observations extrêmes (Laurent, 1985).



L'étude du graphique concernant les cinq caractéristiques du travail, la satisfaction générale et la satisfaction vis à vis du besoin de développement, nous amène à éliminer les observations 13, 77, 88, 17, et 64 qui se trouvent en dehors des "moustaches" des graphiques. Ces observations sont des cas extrêmes qui sont de nature à fausser la qualité de l'analyse que nous allons effectuer.

D'autre part, nous constatons que les distributions semblent homogènes, à l'exception de la variable "valeur de la tâche". La position de la médiane à l'intérieur de la boîte centrale semble indiquer que la perception de cette variable n'est pas homogène sur l'ensemble de notre échantillon. Vraisemblablement, la distribution des réponses à cette variable n'est pas "normale" dans la population. Cette observation est confirmée par les résultats au test de Kolmogorov-Smirnov qui indiquent que les variables suivent une loi Normale, à l'exception de la variable "valeur de la tâche" (cf. Annexe 3). Cette dernière variable ne pourra donc pas faire partie de l'analyse de causalité au même titre que les autres.

Après nous être intéressés à la qualité de nos observations, nous allons tester la pertinence de l'outil retenu pour l'analyse.

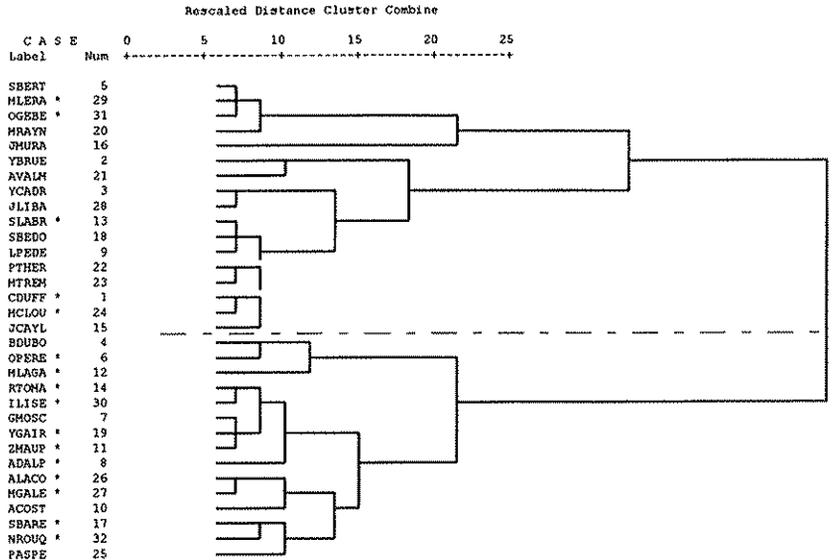
2.2.2 Le JDS est-il un outil pertinent?

Le JDS a été élaboré dans le but d'effectuer un diagnostic de l'emploi. Un bon moyen de vérifier sa validité, est de l'utiliser pour étudier une situation déjà connue.

Le laboratoire C résulte, nous l'avons noté, du rattachement récent d'un laboratoire indépendant de l'hôpital à un laboratoire déjà existant. La fusion de ces deux laboratoires a été difficile car les habitudes de travail et le contenu même de celui-ci différaient notablement entre ces deux entités.

Nous allons vérifier, en réalisant une classification hiérarchique sur le laboratoire concerné, si les personnes rattachées depuis deux ans à l'hôpital forment un groupe reconnaissable. Cette classification utilise exclusivement les 15 items concernant les caractéristiques du travail.

Résultats de la Classification Hiérarchique
Dendrogram using Complete Linkage



À l'examen du dendrogramme on constate que le laboratoire est scindé en deux groupes d'importance égale. Afin de faciliter la lecture des résultats un astérisque a été ajouté à côté de l'identifiant des personnes rattachées il y a deux ans.

Le groupe du bas est constitué à 73% par les personnes rattachées récemment au laboratoire. Les cinq caractéristiques du travail permettent, sur cet exemple, de mettre en évidence les conséquences d'un changement organisationnel important sur le personnel du laboratoire concerné. En conclusion, dans les limites de notre travail, le JDS constitue un bon outil d'aide au diagnostic de l'emploi.

2.2.3 Identification des liens entre les Caractéristiques du travail et la Satisfaction

Avant d'essayer d'expliquer la nature de la relation entre les caractéristiques du travail et la satisfaction, nous devons d'abord vérifier l'existence de ce lien.

L'analyse des corrélations de Pearson entre les caractéristiques du travail et la satisfaction (cf. Tableau 1) permet d'affirmer l'existence d'un lien entre les caractéristiques du travail et la satisfaction. En effet, la satisfaction générale est corrélée significativement avec l'autonomie, l'identité de la tâche, la variété des compétences et le feed-back du travail⁵.

D'autre part, l'examen du tableau 1 indique que les caractéristiques du travail sont positivement corrélées entre elles. C'est particulièrement le cas pour l'autonomie et l'identité de la tâche avec une corrélation de 0.65. A l'occasion d'une étude non expérimentale, il n'est pas possible de tirer des conclusions sur l'effet d'une seule caractéristique sur la satisfaction, indépendamment des autres. Dans la réalité, ces caractéristiques sont toutes corrélées dans les emplois étudiés. Il est en effet difficile d'imaginer, en dehors d'une expérience de laboratoire,

Tableau 1 Coefficients de Corrélations de Pearson

	AUTONOM	ID_TACHE	VAR_COMP	{VAL_TACH}	FB_W	SAT_GEN
AUTONOM	1,0000	,6591**	,5523**	{,2499*}	,5415**	,3584**
ID_TACHE	,6591**	1,0000	,4035**	{,1990}	,5298**	,4418**
VAR_COMP	,5523**	,4035**	1,0000	{,3442**}	,5500**	,4068**
VAL_TACH	,2499*	,1990	,3442**	{1,0000 }	,3155**	,1737
FB_W	,5415**	,5298**	,5500**	{,3155**}	1,0000	,2793*
SAT_GEN	,3584**	,4418**	,4068**	{,1737}	,2793*	1,0000

* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 {2-tailed} " , " is printed if a coefficient cannot be computed

un emploi ayant un très fort score en autonomie et un score très faible sur toutes les autres caractéristiques. On comprend intuitivement que pour obtenir de l'autonomie dans un emploi il faille que celui-ci soit varié (Dunham, Aldhag et Brief, 1977).

Néanmoins, il est possible d'aller plus loin dans la compréhension des relations entre les caractéristiques du travail et la satisfaction tout en tenant compte de l'interrelation des variables explicatives du modèle. Dans le modèle MCT, les auteurs ont prévu que la relation entre les caractéristiques du travail et la satisfaction dépendait du "besoin de développement" des personnes concernées. Afin contrôler l'effet de cette variable, nous avons séparé notre population en quatre groupes représentant les quartiles de la variable "satisfaction vis à vis du besoin de développement". Sur chacun de ces groupes nous avons effectué une régression linéaire multiple entre les cinq variables indépendantes et la satisfaction générale. Les R^2 ajustés sont les suivants : Premier quartile $R^2 = -0.14$, deuxième quartile $R^2 = -0.09$, troisième quartile $R^2 = 0.26$, quatrième quartile $R^2 = 0.65$ (cf. annexe 4). Seul ce dernier résultat est significatif.

Le résultat de la dernière analyse nous indique que la qualité globale de la régression (R^2 ajusté = 0.65) est satisfaisante pour les personnes ayant un bon score pour la satisfaction vis à vis du besoin de développement. Ou bien encore, la relation entre les variables explicatives et la variable expliquée va en s'intensifiant en proportion d'une accentuation de l'indice de satisfaction du besoin de développement.

Cette première régression peut être améliorée afin de rendre le modèle plus robuste. Comme nous l'avons vu, la variable "valeur de la tâche" est retirée car elle ne suit pas une distribution "Normale". Les résultats nous donnent un R^2 ajusté de 0.59 ce qui est toujours satisfaisant, d'autant plus que les contributions individuelles des variables apparaissent plus nettement (cf. Annexe 6).

Avant de conclure sur ces résultats, nous devons nous assurer que nous mesurons bien les effets des caractéristiques du travail sur la satisfaction générale. En effet, si la satisfaction générale était liée à la satisfaction vis à vis du besoin de développement sur notre échantillon, l'analyse n'aurait plus de sens : les personnes faisant partie du dernier quartile auraient alors, par construction, un score élevé de satisfaction générale. Le résultat de la régression concernant les deux types de satisfaction nous indique clairement qu'il n'existe pas de relation entre ces deux variables : nous mesurons bien deux choses différentes (R^2 ajusté = - 0.018 ; annexe 5). La variable individuelle est donc contrôlée en ce qui concerne les personnes du dernier quartile et n'intervient plus dans la relation entre les caractéristiques du travail et la satisfaction. Nous observons donc les effets des caractéristiques du travail, indépendamment de l'effet modérateur de la variable individuelle.

Compte tenu de l'ensemble de ces résultats, et plus particulièrement celui concernant le quatrième quartile, l'hypothèse de travail est confirmée:

"Les caractéristiques du travail ont un effet significatif sur la satisfaction au travail chez les personnes ayant un fort indice de satisfaction vis à vis du besoin de développement."

2.3 Discussion

Si l'on reprend les résultats empiriques obtenus dans cette recherche, plusieurs éléments peuvent être soulignés.

Premièrement, le JDS dans sa version française présente une bonne fiabilité de mesure en ce qui concerne les caractéristiques du travail et la satisfaction.

Deuxièmement, le JDS est un outil d'aide au diagnostic des emplois qui peut être utile aux chercheurs et aux praticiens qui s'interrogent sur la structuration du travail dans une organisation.

Troisièmement, nous pouvons affirmer qu'il existe une liaison entre les caractéristiques du travail et la satisfaction générale au travail.

Ces trois derniers résultats sont cohérents avec ceux généralement obtenus par les chercheurs dans d'autres pays (Cordery et Sevastos, 1993 ; Jenkins et al., 1992 ; Champoux, 1991).

Enfin, du fait de l'importante intercorrélation entre les variables, il nous est difficile d'affirmer l'effet de chacun des facteurs explicatifs pris isolément. Notons tout de même que dans l'équation de régression l'identité de la tâche et la valeur de la tâche semblent avoir un effet positif sur la satisfaction. À l'inverse, l'autonomie et le feed-back de la tâche jouent un rôle négatif. Dans le modèle des caractéristiques du travail, ces deux dernières variables sont reliées à deux variables psychologiques intermédiaires : la responsabilité vis à vis des résultats et la connaissance des résultats (Mottay, 1995). Les deux autres attributs de la tâche sont reliés à l'intérêt au travail.

Il semblerait que, pour la fraction de notre population qui est satisfaite vis à vis de son besoin de développement, seules les caractéristiques intrinsèques ayant un rapport avec l'intérêt du travail augmentent la satisfaction. En revanche, celles qui ont un effet sur le résultat de leur travail n'accroissent pas la satisfaction. Pour ces personnes qui sont déjà satisfaites vis à vis de leur besoin de développement, la connaissance des résultats de leur travail ne pourrait plus leur permettre de progresser sur ce point. Au contraire la connaissance de résultats négatifs dans leur travail, dont ils devraient assumer la responsabilité, ne pourraient avoir qu'une conséquence désastreuse sur leur satisfaction vis à vis du travail. En effet, pour ces professionnels du secteur de la santé, de mauvais résultats dans le travail pourraient avoir concrètement des résultats catastrophiques pour autrui. D'autre part, nous savons que ces personnes ont une très forte conscience de l'importance de leur tâche, la variable "valeur de la tâche" obtient un score moyen de 6.29 pour les personnes du dernier quartile (5.94 pour l'ensemble de l'échantillon).

Comme souvent en pareil cas, la validité externe de ces résultats est limitée. Notre population est de taille modeste et exerce des professions très spécifiques dans le secteur de la santé. De plus, le terme constant de l'équation de régression est important ce qui indique qu'il existe d'autres facteurs qui interviennent pour déterminer la satisfaction au travail. Nous pensons plus particulièrement à des variables de contexte comme le salaire ou la sécurité de l'emploi. Là encore, notre population représente un cas particulier puisque cette étude a été menée dans le cadre du secteur public.

Conclusion

Nous avons essayé, tout au long de cet article, de présenter la démarche propre à l'analyse de la structuration du travail. Après avoir replacé le modèle de Hackman et Oldham dans son contexte théorique, nous nous sommes attachés à éclairer les liens entre les caractéristiques du travail et la satisfaction générale au travail.

Dans le cas de notre étude, nous pouvons affirmer que les caractéristiques du travail

agissent sur la satisfaction conformément aux attentes de la théorie d'Hackman et Oldham.

Plus généralement, ces résultats permettent d'envisager une modification de la situation de travail de façon à améliorer la satisfaction avec un résultat positif sur certaines personnes, ce qui est l'objectif initial de l'approche de la structure du travail.

Annexe 1

Population	Homme : 85.9% Femme : 14.1%
Médecins	16.5%
Laborantins	65.9%
Employés	7.1%
Secrétaires Médicales	10.6%

Annexe 2

Satisfaction générale : 5 items	$\alpha=0.75$
Satisfaction du besoin de développement : 4 items	$\alpha=0.84$
Valeur de la tâche	$\alpha=0.71$
Variété des compétences	$\alpha=0.77$
Identité de la tâche	$\alpha=0.62$
Feed-back du travail	$\alpha=0.71$
Autonomie	$\alpha=0.77$

Annexe 3

```

-> *Test de normalité.
- - - - Kolmogorov - Smirnov Goodness of Fit Test

AUTONOM autonomie
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,12040      ,09939      -,12040      1,0769      ,1965

ID_TACHE identité de la tâche
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,10898      ,07813      -,10898      ,9748      ,2981

VAR_COMP variété des compétences
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,08003      ,08003      -,07994      ,7158      ,6847

VAL_TACH valeur de la tâche
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,17962      ,16418      -,17962      1,6066      ,0115

FB_W feedback du travail
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,10881      ,08362      -,10881      ,9733      ,2998

SAT_GEN satisfaction générale
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,10657      ,06029      -,10657      ,9532      ,3235

BE_DVLPPT besoin de développement
      Most extreme differences
      Absolute      Positive      Negative      K-S Z      2-Tailed P
      ,10597      ,06803      -,10597      ,9478      ,3302

```

Annexe 4

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

Régression sur le dernier quartile: 5.250< be_dvlpt>=7
Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. SAT_GEN satisfaction générale

Block Number 1. Method: Enter AUTONOM ID_TACHE VAR_COMP VAL_TACH FB_W

Variable(s) Entered on Step Number

1..	FB_W	feedback du travail
2..	VAL_TACH	valeur de la tâche
3..	AUTONOM	
4..	VAR_COMP	variété des compétences
5..	ID_TACHE	identité de la tâche

Multiple R	,87905	Analysis of Variance			
R Square	,77273		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	,66943	Regression	5	5,75642	1,15128
Standard Error	,39231	Residual	11	1,69300	,15391
		F =	7,48029	Signif F =	,0028

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
AUTONOM	-,331531	,260886	-,313630	-1,271	,2300
ID_TACHE	,526695	,192294	,765881	2,739	,0193
VAR_COMP	,210163	,227757	,215106	,923	,3759
VAL_TACH	,394704	,204829	,456712	1,927	,0802

FB_W	-,377672	,184477	-,483500	-2,047	,0653
(Constant)	3,394775	1,320763		2,570	,0260

End Block Number 1 All requested variables entered.

Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	4,9436	6,9647	6,1059	,5998	17
*RESID	-,7767	,4277	,0000	,3253	17
*ZPRED	-1,9377	1,4319	,0000	1,0000	17
*ZRESID	-1,9798	1,0902	,0000	,8292	17

Total Cases = 17
Durbin-Watson Test = 1,65278

Annexe 5

REBRESSION DE LA SATISFACTION VIS A VIS DU BESOIN DE DEVELOPPEMENT SUR LA SATISFACTION
GENERALE AU TRAVAIL

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

Equation Number 1 Dependent Variable.. SAT_GEN satisfaction générale

Block Number 1. Method: Enter BE_DVLP

Variable(s) Entered on Step Number 1.. BE_DVLP besoin de développement

Multiple R	,21259	Analysis of Variance			
R Square	,04519		DF	Sum of Squares	Mean Square
Adjusted R Square	-,01846	Regression	1	,33667	,33667
Standard Error	,68861	Residual	15	7,11274	,47418
		F =	,71000	Signif F =	,4127

Annexe 6

REGRESSION MULTIPLE SUR LE DERNIER QUANTILE DE LA SATISFICATION AVEC LE BESOIN DE DEVELOPPEMENT.
La variable "valeur de la tache" est enleve du modele car elle ne suit pas une distribution Normale

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SAT_GEN satisfaction générale

Block Number 1. Method: Enter AUTONOM ID_TACHE VAR_COMP FB_W

Variable(s) Entered on Step Number

1..	FB_W	feedback du travail
2..	VAR_COMP	variété des compétences
3..	AUTONOM	
4..	ID_TACHE	identité de la tâche

Multiple R		Analysis of Variance			
R Square	,83428	DF	Sum of Squares	Mean Square	
Adjusted R Square	,69602	Regression	4	5,18490	1,29623
Standard Error	,43441	Residual	12	2,26451	,18871
		F =	6,86892	Signif F =	,0041

----- Variables in the Equation -----									
Variable	B	SE B	95% Confidence Interval B	Beta	Tolerance	VIF	T	Sig T	
AUTONOM	-,641047	,227636	-1,137024 -,145070	-,606433	,546262	1,831	-2,816	,0156	
ID_TACHE	,722720	,186692	,329025 1,116415	1,050925	,366933	2,725	4,000	,0018	
VAR_COMP	,510492	,183901	,109805 ,911179	,522498	,715005	1,399	2,776	,0168	
FB_W	-,419693	,202839	-,861640 ,022255	-,537295	,375669	2,662	-2,069	,0698	
(Constant)	4,959927	1,153242	2,447229 7,472625				4,301	,0010	

Residuals Statistics:

	Min	Max	Mean	Std Dev	N
*PRED	4,9706	6,8395	6,1059	,5693	17
*RESID	-,6685	,4929	,0000	,3762	17
*ZPRED	-1,9943	1,2887	,0000	1,0000	17
*ZRESID	-1,5390	1,1346	,0000	,8660	17

Total Cases = 17

Durbin-Watson Test = 1,36906

Références

- CAMPION, M. & BERGER, C. (1990). Conceptual Integration and Empirical Test of Job Design and Compensation Relationships. *Personnel Psychology*, 43, 525-553.
- CAMPION, M. & THAYER, P. (1985). Development and Field evaluation of an interdisciplinary measure of job design. *Journal of Applied Psychology*, vol. 70, n° 1, 29-43.
- CAMPION, M. (1987). Interdisciplinary Approaches to Job Design: A Replication With Methodological Extensions. *Academy of Management Proceedings*, 249-252.
- CAMPION, M. (1989). Ability Requirement Implications of Job Design: An Interdisciplinary Perspective. *Personnel Psychology*, 42, 1-25.
- CORDERY, J. & SEVASTOS, P. (1993). Responses to the Original and Revised Job Diagnostic Survey: Is Education a Factor in Responses to Negatively Worded Items? *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 1, 141-143.
- CHAMPOUX, J. (1991). A Multivariate test of the job characteristics theory of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, 431-446.
- DODD, N. & GANSTER, D. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal of organizational behavior*, vol.17, 329-347.
- DUNHAM, R., ALDAG, R., BRIEF, A. (1977). Dimensionality of Task Design as Measured by the Job Diagnostic Survey. *Academy of the Management Journal*. vol.20, n°2, 209-223.
- EVARD, Y., PRAS, B., ROUX, E. (1993). *Market , études et recherches en marketing fondements et méthodes*. Nathan.
- FRANCES, R. (1987). La motivation au travail. In C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérando, *Traité de psychologie du travail*. Paris: PUF.
- GILL, G. (1996). Expert system usage : task change and intrinsic motivation. *MIS Quarterly*, Sept. 301-329.

GLICK, W., JENKINS, G. Jr. & GUPTA, N. (1986). Method Versus Substance: How Strong are Underlying Relationships Between Job Characteristics and Attitudinal Outcomes? *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 3, 441-464.

GRAEN, G., SCANDURA, T. & GRAEN, M. (1986). A Field Experimental Test of the Moderating Effects of Growth Need Strength on Productivity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, 484-491.

GRIFFIN, R. (1991). Effects of Work Redesign on Employee Perceptions, Attitudes, and Behaviors: A Long-Term Investigation. *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 2, 425-435.

GRIFFIN, R., BATEMAN, T., WAYNE, S., HEAD, T. (1987). Objective and Social Factors as Determinants of Tasks Perceptions and Responses: an Integrated Perspective and Empirical Investigation. *Academy of Management Journal*, vol. 30, n° 3, 501-523.

HACKMAN, J. & LAWLER III, E. (1971). Employee Reactions to job Characteristics. *Journal of Applied Psychology*, vol. 55, n° 3, 259-286.

HACKMAN, J. & OLDHAM, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279

HACKMAN, J. & OLDHAM, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts. Addison Wesley.

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

ILGEN, D., HOLLENBECK, J. (1990). The Structure of Work: Job Design and Roles. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2^eEd., vol. 2. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Pres, Inc.

JENKINS, G. Jr. & GLICK, W. (1992). Job Characteristics and Employee Responses. *Academy of Management Proceedings*, 164-168.

LAURENT, G. (1985). L'analyse exploratoire des données, les statistiques robustes, le Jackknife et le bootstrap. *Recherche et Applications en Marketing*. vol.1,n°4,58-70.

MAILLET, L. (1988). *Psychologie des organisations*. Vigot. Ottawa.

MATHIEU, J., HOFMANN, D., FARR, J. (1993). Job Perception-Job Satisfaction Relations: An Empirical Comparison of 3 Competing Theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 370-387.

McMAHAN, G & GRIFFIN, R.. (1993). Job Design: A contemporary review and future prospects. *CEO publications T 93-12 (232)*.

MOTTAY, D. (1995). "L'impact de la modification d'un système d'information sur les caractéristiques du travail : un essai de mesure". *Congrès AGRH de Poitiers*. (p.201).

NEVEU, J.P. (1993). L'intention de départ volontaire chez le cadre contribution à l'étude du roulement de personnel. Thèse Université de Toulouse I.

NUNNALLY, J. (1967). *Psychometric theory*, New York, McGraw Hill. Première édition.

PETERSON, R. (1995). Une méta-analyse du coefficient alpha de Cronbach; Recherche et Applications en Marketing, vol. X, n°2, 75-88.

SALANCIK, G. & PFEFFER, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 224-253.

TIEGS, R., TETRICK, L. & FRIED, Y. (1992). Growth Need Strength and Context Satisfaction as Moderators of the Relations of the Job Characteristics Model. *Journal of Management*, vol. 18, n° 3, 575-593.

TURNER A., LAWRENCE, P.(1965). *The industrial Job ans the worker*, Boston : Harvard Graduate School of Business Administration.

ZALESNY, M.D et FORD, J.K (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 205-246.

Notes

1. Nous adoptons la traduction de Neveu (1993) pour "Social Information Processing" (SIP).
2. Les auteurs parlent de "social cues": indices sociaux.
3. La variable de "ancienneté dans l'hôpital" nous permet de contrôler cet effet.
4. Nous pourrions traduire Job Diagnostic Survey par Enquête de Diagnostic des Emplois (Neveu, 1993) mais nous préférons garder l'appellation américaine sous laquelle il est habituellement désigné.
5. En ce qui concerne la "valeur de la tâche" la corrélation de Spearman est de 0.22 (significatif au seuil 5%).