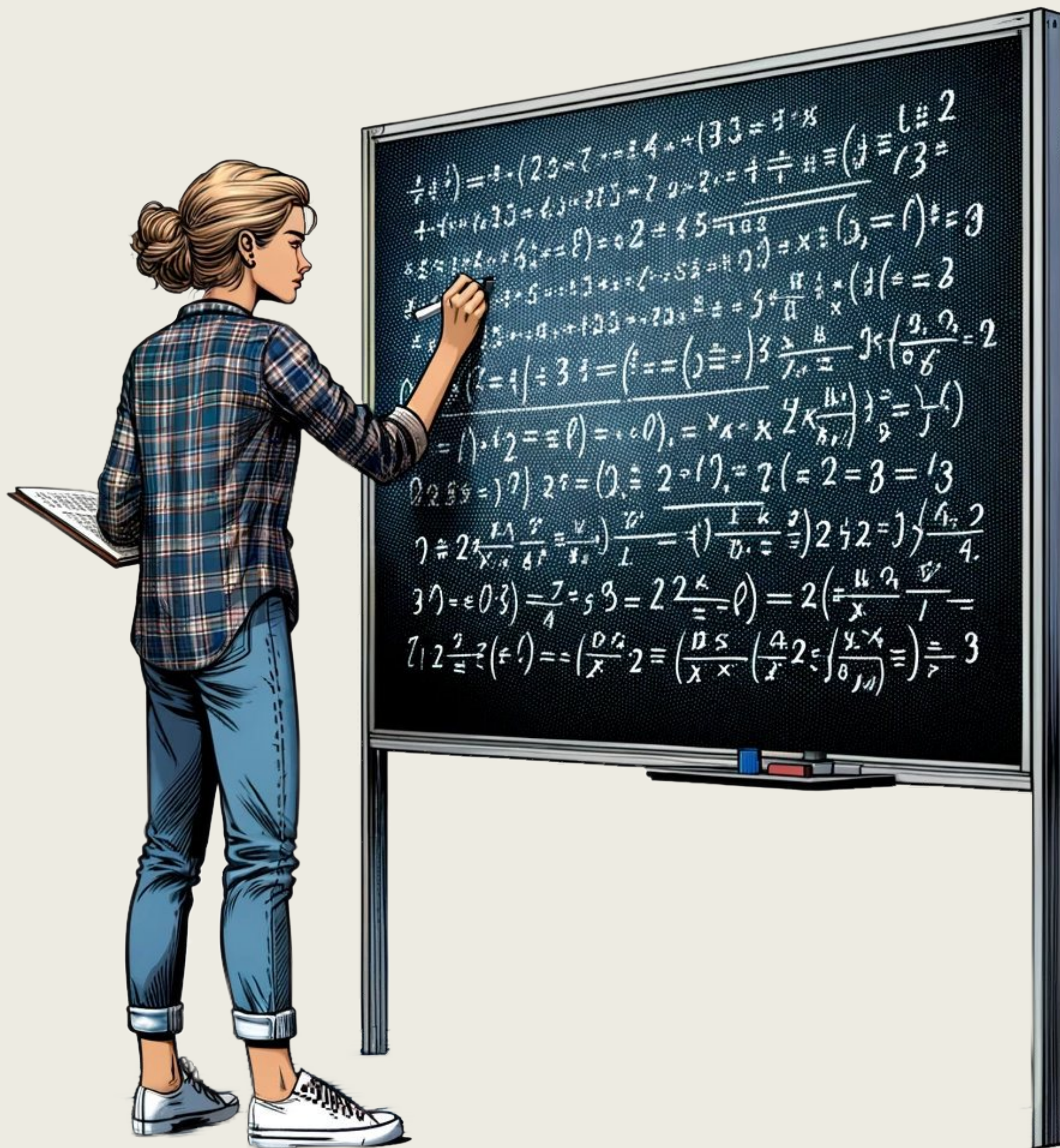


# SATISFACTION AU TRAVAIL

Culture organisationnelle  
ou état d'esprit ?



# DEFINIR LA SATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction au travail peut être définie [1], comme l'évaluation subjective et positive qu'un individu fait de son expérience professionnelle.

Elle repose sur la combinaison de plusieurs facteurs :

## 2 EXTRINSÈQUES

- La rémunération et les avantages sociaux.
- Les relations interpersonnelles positives.
- La reconnaissance et les récompenses non monétaires pour le travail effectué.
- Les conditions physiques et psychologiques de l'environnement de travail.
- La stabilité de l'emploi et la perspective de sécurité de l'emploi.



## 1 INTRINSÈQUES

- La variété des compétences.
- Le degré auquel le sujet peut voir le résultat final de son travail.
- L'importance perçue du travail effectué.
- Le degré d'autonomie et de contrôle sur la planification et l'exécution de ses tâches.
- Le retour d'information (feed-back), sur la performance réalisée.

# LA SATISFACTION AU TRAVAIL

## UN **CONCEPT** MULTIDIMENSIONNEL

ÉVALUATIONS, JUGEMENTS,  
CROYANCES À PROPOS DU TRAVAIL

**COGNITIVE**



SENTIMENTS, AFFECTS ET  
RÉACTIONS ÉMOTIONNELLES

**AFFECTIVE**

**CONATIVE**

INTENTIONS, MOTIVATIONS ET  
COMPORTEMENTS LIÉS AU TRAVAIL



# QUELS SONT LES DETERMINANTS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ?

**NATURE DU TRAVAIL** : La diversité des tâches et des activités. Le degré de contrôle et d'autonomie. Le niveau de complexité et de difficulté des tâches, avec un équilibre entre ressources, compétences et défi. [2]

**RELATIONS INTERPERSONNELLES** : relations positives et de soutien avec les collègues et la hiérarchie. [3]

**CHARGE DE TRAVAIL** : qui permet de concilier de manière équilibrée les responsabilités professionnelles et personnelles. [4]

**RECONNAISSANCE** : appréciation et mise en lumière des compétences, et contributions et de leurs impacts sur les résultats de l'entreprise. [5]

**REMUNERATION ET AVANTAGES** : rémunération équitable par rapport aux responsabilités exercées et au marché. [6]

**PERSPECTIVES DE CARRIERE** : développement professionnel et opportunités d'avancement.

**GESTION DU STRESS** : disponibilité de ressources et de processus de soutien et d'accompagnement pour faire face aux situations difficiles. [7]

**SECURITE DE L'EMPLOI** : perspective de stabilité à long terme peuvent influencer la satisfaction en réduisant l'anxiété liée à l'emploi. [8]

# COMMENT LA CONCEPTION D'UN POSTE AFFECTE MOTIVATION, SATISFACTION ET PERFORMANCE ?

Adapté de Hackman & Oldham, 1980 [9]

## 1 CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI

Variété des compétences.  
Identité de la tâche.  
Signification de la tâche.

Autonomie.

Retour d'information  
(feed-back).

## 2 ÉTATS PSYCHOLOGIQUES

Expérience de signification  
au travail.

Expérience de prise de  
responsabilité pour les  
résultats.

Connaissance des résultats  
actuels des activités.

## 3 RÉSULTATS Personnels et professionnels

Haute motivation intrinsèque  
au travail.

Haute qualité de  
performance au travail.

Haute satisfaction au travail.

Faible absentéisme et  
rotation du personnel.

## MODÉRATEURS

Connaissances et compétences  
Besoin de croissance personnelle  
Contexte de satisfaction



# EVALUEZ VOTRE NIVEAU DE SATISFACTION AU TRAVAIL



Echelle d'évaluation de 1 à 5

1 = Pas du tout d'accord / 5 = Tout à fait d'accord

- ➔ Mon travail me permet d'utiliser une variété de compétences et de talents.
- ➔ Le travail que je fais est important et a de la valeur.
- ➔ Je dispose de suffisamment d'autonomie pour organiser librement mon travail et évaluer le résultat de mes actions.
- ➔ Je reçois des retours réguliers et constructifs sur la qualité de mon travail.
- ➔ Mes efforts et contributions sont reconnus et appréciés par mes supérieurs et par mes collègues.
- ➔ J'ai des relations de travail positives et de soutien avec mes collègues et ma hiérarchie.
- ➔ Mon travail offre des opportunités pour apprendre et pour mon développement personnel et professionnel.
- ➔ Mon travail me permet de maintenir un bon équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle.
- ➔ Je me sens en sécurité dans mon environnement de travail.
- ➔ J'ai accès aux ressources nécessaires pour faire mon travail efficacement.

Score de satisfaction : 0 à 9 : très faible / 10 à 19 : faible / 20 à 29 : moyenne / 30 à 39 : élevée / 40 à 50 : très élevée

Gilles FAVRO - 2024

# POURQUOI ET POUR QUOI AGIR ?

Adapté de Deci et Ryan, 2000 [10]



## RÉGULATION AUTODÉTERMINÉE :

« J'agis pour l'intérêt et le plaisir que je trouve dans l'action, sans attendre de récompense externe. »

## RÉGULATION INTÉGRÉE :

« J'agis en cohérence avec mes valeurs et avec mon identité. »

## RÉGULATION IDENTIFIÉE :

« J'agis, car cela a du sens et que c'est important ! »

## RÉGULATION INTROJECTÉE :

« J'agis pour faire face aux pressions internes. Désirabilité sociale, honte, culpabilité... »

## RÉGULATION EXTERNE :

« J'agis pour faire face aux pressions externes. Obtenir une récompense ou éviter une punition. »

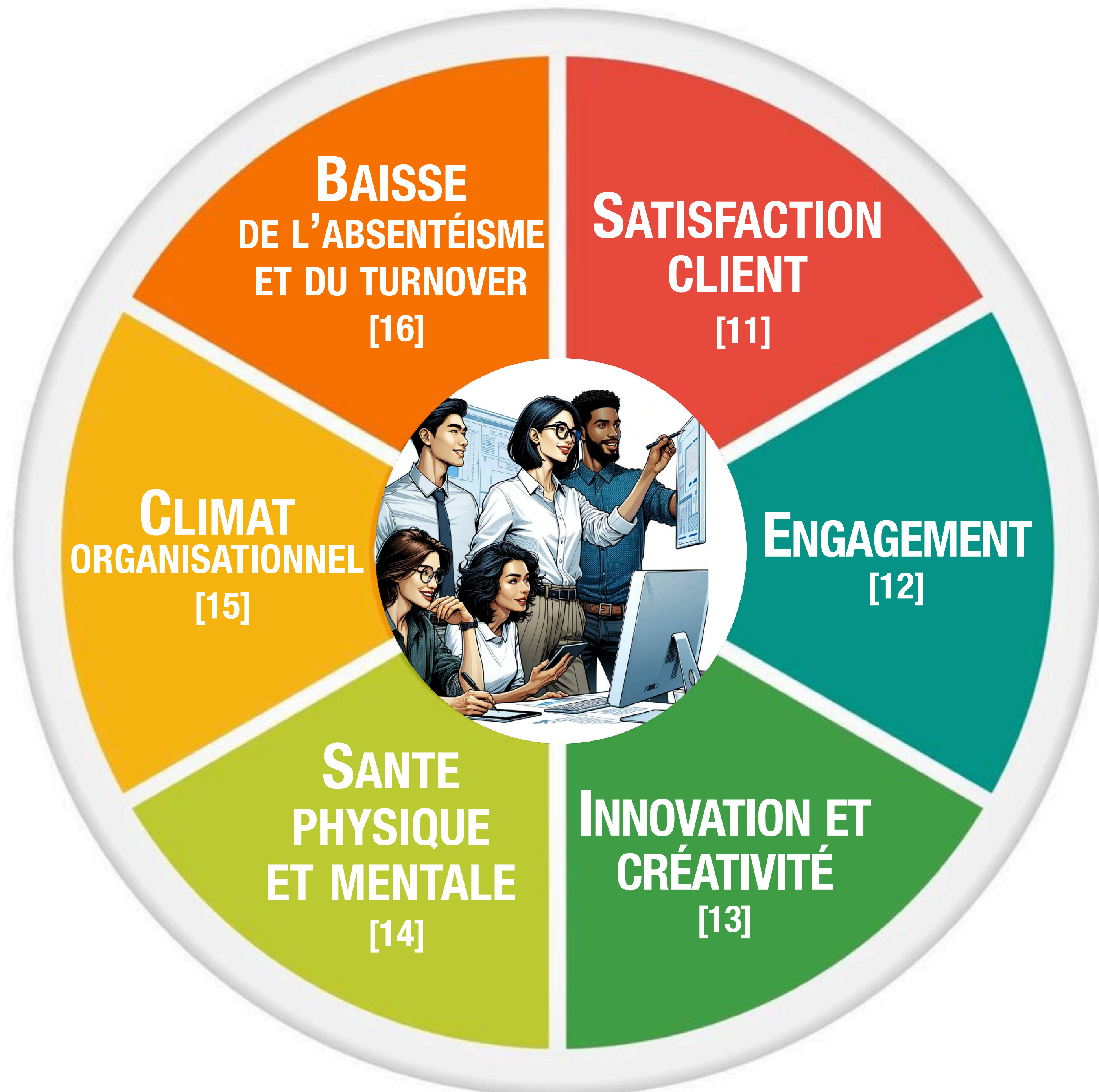
## AMOTIVATION :

« À quoi bon agir ? Ça ne sert à rien...! »



# POUR QUELLES REPERCUSSIONS ?

Plusieurs études ont mis en évidence des corrélations positives entre la satisfaction au travail et :







# POINTS DE VIGILANCE

**CORRELATION vs CAUSALITE** : Il peut être difficile de déterminer si la satisfaction au travail conduit à une meilleure performance ou si c'est l'inverse qui est vrai.

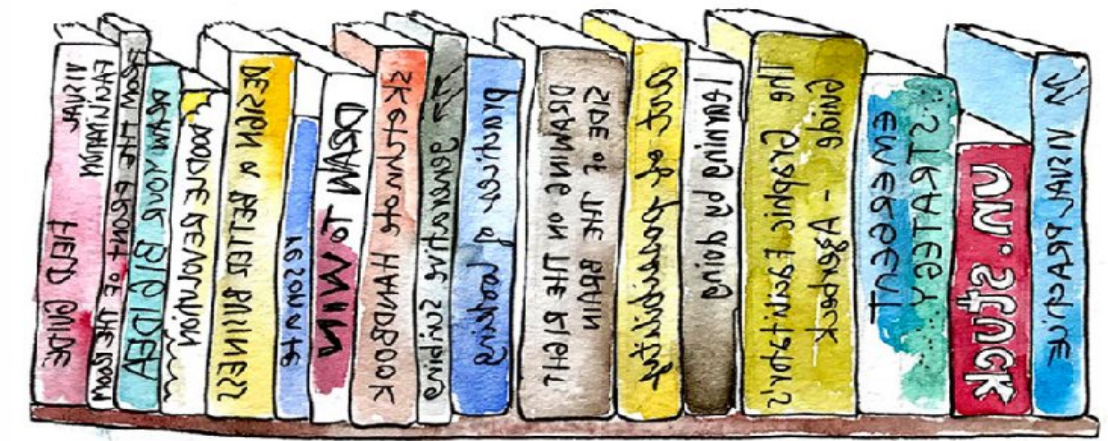
**DIFFICULTE DE MESURE** : La satisfaction au travail est subjective, donc difficile à mesurer de manière précise et objective.

**PARADOXE DE LA PRODUCTIVITE** : La relation entre satisfaction au travail et productivité n'est pas toujours linéaire. Car la productivité est influencée par une multitude d'autres facteurs : (motivation intrinsèque, incitations extrinsèques, conditions de travail, facteurs organisationnels..)

**PARADOXE DE L'ENGAGEMENT** : Il est possible de se sentir engagé en raison d'une motivation intrinsèque ou d'une pression externe, sans pour autant être satisfait des caractéristiques de son emploi.

**STABILITE vs CHANGEMENTS** : Tension entre le désir d'un environnement de travail stable et prévisible et le besoin de changement, de nouveauté ou de défi. Trop de stabilité conduit à la stagnation et au désengagement, tandis que trop de changement crée de l'incertitude, du stress et de l'insatisfaction.

# Références :



- [1] Locke, E.A. (1976) *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*
- [2] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279.
- [3] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- [4] Kossek, E. E., & Lambert, S. J. (Eds.). (2005). *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- [5] Grant, A. M., & Gino, F. (2010). *A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- [6] Milkovich, G.T.; Newman, J.M. (2008). *Compensation*, Irwin, New York McGraw-Hill.
- [7] Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview* World Health Organization, Geneva.
- [8] De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). *Job insecurity, health and well-being*. Sustainable working lives. Springer Science
- [9] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*, Addison-Wesley.
- [10] Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- [11] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *Putting the service-profit chain to work*. *Harvard Business Review*.
- [12] Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*.
- [13] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). *Assessing the work environment for creativity*. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.,
- [14] Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). *The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis*. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.,
- [15] Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- [16] Scott, K. D., & Taylor, G. S. (1985). *An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis*. *Academy of Management Journal*, 28(3), 599-612.



Praticien, chercheur, auteur, conférencier.

Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez-moi sur  et n'hésitez pas à m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .