



**De l'usage social de la satisfaction au travail :  
levier de transformation ou outil de régulation ?**

Davy Castel

Maître de Conférences

Docteur en Psychologie Sociale, Psychologie du Travail

Université de Picardie Jules Vernes

Laboratoire CRP - CPO

# La satisfaction au travail : modèle conceptuel

Satisfaction  Adéquation individu – travail

Adéquation entre les besoins de l'individu et la capacité de la situation de travail à y répondre (*Needs-Supplies Fit*)

Cependant, le concept de besoin soulève un certain nombre de problèmes :

- Le besoin dans son acception première suppose l'homéostasie
- Les besoins sont supposés universels et innés
- Surtout, le besoin renvoie, par définition, à ce qui est une *nécessité vitale* pour l'individu (Locke, 1976)

Il est impossible de faire rentrer la diversité des aspirations humaines dans ces définitions.

## La satisfaction au travail : modèle conceptuel

Ces caractéristiques (pas d'homéostasie, pas d'universalité, diversité des sources de satisfaction ou d'insatisfaction, etc.) s'accommodent mieux du concept d'*attente* ou d'*aspiration* que de celui de besoin.

Non dans le sens de patienter, ni dans celui d'une prévision sur l'avenir "s'attendre à", mais dans celui d'un souhait, d'une exigence : "attendre qqch de son travail".

La satisfaction au travail provient de l'adéquation entre ce qu'un individu attend de son travail et ce que ce dernier lui offre.

Les attentes peuvent porter sur des caractéristiques intrinsèques ou extrinsèques.

A la différence des besoins, les attentes peuvent être modulées par les individus eux-mêmes qui peuvent les revoir à la hausse ou à la baisse.

## La satisfaction au travail : modèle conceptuel

Il n'est pas possible de mesurer ou de prédire la satisfaction à l'aide d'indicateurs objectifs : elle est le fruit de la perception d'adéquation par l'individu lui-même et est en ce sens fondamentalement subjective.

Cela ne signifie pas qu'elle est le fruit de l'aléatoire et qu'elle n'obéit pas à des lois qui puissent être étudiées scientifiquement : il s'agit de comprendre comment s'élabore ce jugement.

La satisfaction n'est pas uniquement une réaction affective, mais une attitude à l'égard du travail : cognition + affect + conation.

# La satisfaction : levier de transformation ou outil de régulation ?

## Adéquation Attentes – Perceptions du travail vécu → Satisfaction

Met en évidence que la satisfaction, l'adéquation, peut s'obtenir de deux façons :

→ lorsque le travail vécu répond aux attentes

→ en ajustant les attentes au travail vécu

En ce sens, la satisfaction au travail peut être levier de transformation, lorsque les attentes sont le référentiel vers lequel tend le vécu de travail ou outil de régulation, lorsque la réalité vécue devient le référentiel auquel les attentes s'ajustent.

## La satisfaction : levier de transformation ou outil de régulation ?

Pourquoi les individus ajusteraient-ils leurs attentes à ce qu'ils vivent ?

Le travail est une situation engageante (Kiesler, 1971) : "libre-choix", coûteux, public, situation typique de soumission librement consentie (Joule & Beauvois).

Engagés dans leur travail, les individus sont amenés à développer une attitude positive envers lui de façon à justifier cet engagement.

Il est psychologiquement plus confortable de se convaincre que "ce n'est pas si mal" et de diminuer ses attentes que de maintenir des attentes élevées et d'entretenir de l'insatisfaction.

Cela explique les taux parfois très élevés de satisfaction obtenus dans des enquêtes quantitatives alors que dans le même temps on relève des indicateurs de risques psycho-sociaux également élevés.

# La satisfaction : levier de transformation ou outil de régulation ?

Cela conduit à l'existence de différentes formes de satisfaction au travail, selon qu'elle fait suite à une véritable satisfaction des attentes ou selon qu'elle fait suite à un processus d'adaptation des attentes au vécu :

Büssing & Bissels (1998). Distinction entre :

- La satisfaction stabilisée ou progressive
- La satisfaction résignée

Et entre :

- L'insatisfaction stabilisée
- L'insatisfaction constructive

# Implications

Le maintien d'attentes élevées, bien qu'il puisse être source d'insatisfaction voire de souffrance si l'insatisfaction perdure, est le moteur du changement et de l'amélioration des conditions de travail.

L'ajustement des attentes au vécu, bien qu'il soit source (en apparence) de satisfaction conduit, nécessairement, au maintien de l'existant : quel besoin d'améliorer ce qui est satisfaisant ?

Prendre pour argent comptant des déclarations de satisfaction élevée sans s'interroger sur les mécanismes qui conduisent à ces déclarations est source d'inertie.



# Implications

Interrogations autour des concepts de résilience et de résignation :

Le fait de se satisfaire de situations de travail difficiles est-il signe de résilience (capacité à affronter des situations difficiles) ou de résignation (abandon de l'espoir d'une amélioration et diminution des attentes) ?

La résilience renvoie au maintien de la combativité. Elle est l'inverse de la résignation.

Se satisfaire de situations difficiles n'est pas signe de résilience.

Est signe de résilience le fait de combattre ces situations difficiles et de garder espoir en des jours meilleurs : maintenir un niveau d'attentes élevé.

Quelle pertinence des pratiques d'accompagnement individuel des salariés en difficulté qui pour permettre à ces salariés de retrouver satisfaction et sérénité visent à réduire leurs attentes qualifiées d'irréalistes ?

Ces pratiques constituent une fabrique de la résignation.

Davy Castel communication réalisée à l'IHEB le 8/11/12 à l'invitation de l'UPO ULB

# Implications

Interrogations autour des notions d'attentes réalistes et irréalistes :

Comment définir ce qui est réaliste ou non ? Existe-t-il des critères objectifs ?

Ou cela ne dépend-il que de rapports de pouvoir et de la défense d'intérêts particuliers (de classe notamment) antagonistes ?

Lorsqu'on interroge les individus sur leurs attentes la grande majorité n'a pas tendance à faire preuve d'irréalisme car :

- le travail est une situation engageante qui conduit à revoir à la baisse plutôt qu'à la hausse ses attentes (injonction à se satisfaire).
- il existe un effet normatif et une fabrique collective de ce qui est réaliste ou non, qui conduit plus souvent à la modération qu'aux excès.
- les personnes expriment des attentes qu'elles souhaitent voir se réaliser. Cela les conduit à prendre en compte ce qui leur semble possible d'espérer.

# Implications

La variable-clef : le contrôle exercé sur la situation de travail

Détermine la stratégie de faire-face employée :  
satisfaction résignée vs insatisfaction constructive

Augmenter le contrôle des individus sur leur situation de travail diminue la résignation et les risques d'apathie et de désinvestissement professionnel.

La confusion dans les indicateurs scientifiques entre les différentes formes de satisfaction et d'insatisfaction constitue un frein à l'action en ce sens.

# Conclusions

Toute satisfaction n'est pas bonne à prendre et tous les modes de réduction de l'insatisfaction ne se valent pas.

L'augmentation de la satisfaction et la diminution de l'insatisfaction n'est donc pas un objectif suffisant en soi.

L'objectif doit être de permettre le maintien d'attentes élevées à l'égard du travail.

A cette condition seulement la satisfaction au travail peut-être considérée comme un indicateur de bien-être et de qualité de vie au travail.

Je vous remercie de votre attention et espère avoir sù répondre à vos attentes et vous donner satisfaction.

Castel, D. (2011). *La satisfaction au travail : comprendre, mesurer, prédire le point de vue de l'individu*. Lille, Editions de l'ANRT. 352 pages.

Davy Castel communication réalisée à l'IHEB le 8/11/12 à l'invitation de l'UPO ULB