

Influence de la perception, autoperception et
métaperception des qualités de manager sur la
satisfaction au travail

Mélissa Pangny

2018

Sous la direction de
Patrick Mollaret

**Mémoire Master 1 Psychologie Sociale, du Travail et Ressources Humaines
Année 2017-2018.**

Remerciements

Mes premiers remerciements vont vers Monsieur Patrick Mollaret, directeur de ce mémoire, pour son accompagnement, sa patience et enfin son aide plus que précieuse pour mener à bien cette étude.

Mes remerciements vont bien sûr également vers tous les répondants du questionnaire, qui bien qu'anonymes, méritent qu'ils soient reconnus pour leur participation. Sans eux, rien n'aurait été possible pour cette étude.

Enfin, un grand merci à tous les professeurs de cette année de Master. Après 8 ans de travail en communication et marketing, je suis pleinement satisfaite d'avoir repris des études de Psychologie auprès de personnes aussi passionnées par leur domaine de recherche.

Table des matières

Résumé.....	4
Introduction.....	5
I/ La valeur sociale des leaders.....	6
A) Les traits de personnalité.....	6
La variation des traits : utilité et désirabilité sociale.....	6
La valeur sociale de l'atteinte des buts.....	8
Lien entre compétences et statut économique.....	8
B) Le management dans les Organisations.....	9
Les types de management selon l'organisation.....	9
Liens entre styles de management et environnement de travail.....	9
Les facettes du management ou leadership.....	9
C) La perception des traits.....	10
Les compétences à l'épreuve du niveau hiérarchique.....	10
Perception et autoperception.....	10
II/ Les déterminants de la satisfaction au travail des leaders.....	11
Satisfaction et insatisfaction au travail : définitions.....	12
La satisfaction au travail des managers.....	12
Les déterminants de la satisfaction au travail.....	13
Les mesures de la satisfaction au travail.....	13
Présentation de l'étude et des hypothèses.....	14
Première partie de l'étude : les qualités associées au manager selon son secteur d'activité....	14
Hypothèse générale.....	15
Hypothèses opérationnelles.....	15
Méthodologie.....	15
Participants.....	15
Procédure.....	15
Mesures.....	16
Résultats.....	18
Deuxième partie de l'étude : impact de la variabilité des traits sur la satisfaction au travail .	20
Hypothèse générale.....	21
Hypothèse opérationnelle.....	21
Mesures.....	21
Résultats.....	22
Discussion et limites.....	24
Annexes.....	26
Questionnaire.....	26
Bibliographie.....	35

Résumé

Ce mémoire interroge les qualités que les managers mettent ou non en avant. Ils vont être confrontés à trois situations d'évaluation de leurs qualités, sur la base des valeurs d'utilité et de désirabilité sociales : ce qu'ils pensent devoir être pour assurer leurs missions dans le cadre du travail (perception), ce qu'ils pensent qu'ils sont réellement dans leur vie quotidienne (autoperception) et comment ils pensent que leurs subordonnés les voient (métaperception). Les résultats de la première étude montrent que les managers perçoivent leur mission comme nécessitant plus d'aisance lorsqu'ils travaillent dans le secteur productif et pensent être perçus comme plus à l'aise par leurs subordonnés seulement lorsqu'ils travaillent dans le secteur productif. La seconde étude montre que l'écart sur les traits d'aisance, entre ce qui est exigé du rôle et ce que l'on pense être vraiment, a un impact sur la satisfaction au travail : si le manager considère que son poste lui demande plus d'aisance que ce qu'il n'est capable d'en produire, alors il sera moins satisfait au travail.

Introduction

Dans ce mémoire, nous nous intéressons à la perception que les managers ont de leurs qualités. Nous allons leur demander de se juger eux-mêmes sur les valeurs et qualités qu'ils s'accordent ou qu'ils pensent que les autres leur accordent. Il s'agit donc d'évaluer dans un premier temps s'il y a une différence entre les qualités qu'ils pensent devoir mettre en œuvre dans leur poste (la perception), les qualités qu'ils pensent avoir hors des situations de travail (l'autoperception) et les qualités qu'ils pensent que les autres leurs attribuent (la métaperception). Nous pensons que c'est le secteur dans lequel travaille le manager qui prédira le niveau de perception de chacune des qualités invoquées. C'est la théorie de la valeur sociale des individus qui nous indique qu'il est possible d'évoquer cette hypothèse.

En effet, selon Beauvois (1995), ce sont les hiérarchies des rôles sociaux dans un appareil de production qui déterminent les variations d'utilité sociale. L'utilité sociale d'un agent social est son adéquation aux options fondamentales du fonctionnement social. Il s'agit d'une utilité quasi-économique dénotant la plus-value sociale de cet agent. On ne juge pas les individus en fonction de ce qu'ils gagnent mais selon ce qu'ils apportent à la société (utilité de l'agent dans un système particulier). Ainsi, on accordera une ambition faible à une femme au foyer, une ambition moyenne à un travailleur social et une ambition élevée à un directeur d'unité de production. Qu'est-ce qui va déterminer le jugement de ces trois personnes ? Selon Cambon (2006), les traits de personnalité de la dimension « désirable » sont obtenus pour les professions les plus proches de l'appareil non-productif. Un directeur d'hôpital sera donc peu saturé en utilité sociale contrairement à un directeur de firme de pétrole qui lui sera à, l'inverse, fortement saturé en utilité sociale. Les traits relatifs à l'utilité codent la valeur financière alors que les traits renvoyant à la désirabilité codent la valeur affective des individus.

Une fois cette première hypothèse soulevée, nous avons également souhaité nous poser la question de l'influence de ces traits sur la satisfaction au travail. Nous ne l'étudions pas ici comme objectif à atteindre mais comme variable pouvant être expliquée par l'écart entre les traits souhaités pour accomplir le rôle de manager et les traits effectivement mis en œuvre. Pour définir la satisfaction au travail, nous citons la plus couramment utilisée dans le cadre des recherches sur le sujet, à savoir celle de Locke (1976) : la satisfaction au travail résulte de « l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». On distingue donc la satisfaction au travail (état positif) et l'insatisfaction (état négatif) en interrogeant l'affect. Il est par ailleurs important de noter qu'une haute satisfaction au travail peut provenir d'une certaine résignation (l'individu revoit à la baisse ses exigences). Bussing et Bissels (1998) proposent de distinguer deux formes

de satisfaction : la « satisfaction résignée » provenant d'une réduction des attentes et la « pseudo-satisfaction » qui provient du déni des aspects négatifs de la situation vécue. Ce qui nous intéresse ici est cependant une réponse assez binaire : dans quelle mesure le manager est satisfait de sa situation.

Il est communément admis que la satisfaction au travail dépend autant de facteurs intrinsèques au métier que de facteurs extrinsèques. Castel, Durand-Delvigne et Lemoine (2011) écrivent d'ailleurs que la satisfaction ou l'insatisfaction sont « la résultante de la congruence entre [...] ce que doit ou devrait être son travail et le travail vécu ». Ainsi, la perception de sa satisfaction au travail pourrait tout à fait être liée au sentiment que le manager a de sa productivité ou de l'adéquation de ses traits de caractère avec son activité. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant d'étudier la question : évaluer si la satisfaction au travail perçue des managers explique les qualités mises en avant ou non par le manager.

I/ La valeur sociale des leaders

A) Les traits de personnalité

La variation des traits : utilité et désirabilité sociale

Les traits que nous avons choisi d'évaluer concernent des composantes de la personnalité longtemps étudiées : l'utilité sociale et la désirabilité sociale. Notre objectif premier était de questionner le discours sur soi et ses écarts lors de la confrontation entre plusieurs situations. En l'occurrence, nous avons choisi de mettre en concurrence la perception, l'autoperception et la métaperception.

Selon la conception évaluative de Beauvois (1995), le discours sur soi est une recherche d'acceptabilité sociale et non de sincérité. Le discours sur soi est ce que l'individu produit pour indiquer à l'autre, en situation d'évaluation (en entretien ou lors d'un bilan de compétences par exemple), ce qu'est sa personnalité. Le type de personnalité a été investigué en premier lieu par McDougall (1929), puis des travaux de différents auteurs comme Fiske (1949) ont amené Goldberg (1990) à nommer les 5 grands facteurs de personnalité qui ressortaient systématiquement des analyses de résultats : ouverture, conscience, extraversion, agréabilité, névrosisme. Ce qui a d'ailleurs permis de faire naître le Big Five.

Cette acceptabilité sociale que nous évoquons se définit selon deux critères : la désirabilité sociale et l'utilité sociale. C'est pourquoi il était nécessaire dans cette recherche de prendre en compte ces deux paramètres. Nous savons que la désirabilité sociale est franchement évaluative (Cambon, 2006) et en relation avec la sociabilité et la moralité. Elle peut être définie par des

adjectifs comme amical, chaleureux, sympathique, social... L'utilité sociale, quant à elle, caractérise les compétences des personnes (Cambon, 2006). Elle est liée au statut et peut se définir par ces types d'adjectifs : intelligent, ambitieux, productif, travailleur, accrocheur... Nous avons donc sélectionné des adjectifs pour chacune des dimensions de manière à être le plus exhaustif possible et que l'analyse en composantes principales ressortent des résultats significatifs.

(Il est à noter que certains auteurs parlent de « dimension horizontale » pour désigner la dimension chaleur-communalité, ce qui correspond chez Cambon (2006) à la désirabilité ; et « dimension verticale » pour la dimension compétence-agentisme (Carrier, 2014) qui correspondrait chez Cambon (2006) à l'utilité sociale. Il n'y a aucune relation entre désirabilité sociale et utilité sociale.

Nous avons pris connaissance de diverses études dans lesquelles ces deux dimensions ont été manipulées. Les auteurs identifient la valeur économique des traits (Mollaret et Miraucourt, 2011), les dimensions repérées comme les plus utiles (Lefevre et Mollaret, 2009), la dominance des valeurs stéréotypiques (Masson-Marret, 2009), le jugement des compétences pour l'attribution d'une prime (Mignon, Mollaret et Rousseau, 2003) ou encore l'aisance sociale (Mollaret et Miraucourt, 2017).

L'utilité sociale prend des formes diverses qui dépendent du type de valeur sociale qui domine dans un contexte particulier. Ces formes sont caractérisées par l'effort, la compétence et l'aisance (Cohen, Darnon et Mollaret, 2017). C'est donc sur cette base que nous avons sélectionné les traits à étudier. L'effort peut être défini comme « l'agent social rémunéré pour l'énergie physique ou morale nécessaire à la réalisation d'une tâche ». La compétence comme « la mise en œuvre des savoirs nécessaires à la réalisation d'une tâche » et l'aisance comme « la prise de décisions qui ont des conséquences sur la vie d'autrui ». Ainsi, dans l'étude de Mollaret et Miraucourt (2011), les résultats révèlent les valeurs financières des traits en fonction du secteur d'activité : l'armée de l'air est catégorisée dans l'effort, la fonction publique territoriale dans la compétence et l'entreprise multinationale dans l'aisance. Il s'agissait d'une hétéro-évaluation. Nous allons également pouvoir comparer ces résultats avec ceux de notre étude qui est au contraire en auto-évaluation.

Carrier (2014) propose de faire une distinction dans la dimension verticale : la compétence et l'agentisme seraient deux registres dissociables. Ainsi, des traits comme dominant, sûr de soi ou déterminé relèvent de l'agentisme. Et des traits tels que : efficace, capable et compétent

relèvent du facteur « compétence ». L'effet du statut est plus important pour l'agentisme que pour la compétence. Un individu perçu comme ayant un haut statut social sera catégorisé comme agentique. De même, la compétence entretient une relation privilégiée avec le statut social. Même si nous n'avons pas questionné directement cette problématique de l'agentisme, il est nécessaire de prendre en compte cette étude dans la compréhension de l'analyse des résultats qui nous concernent.

La valeur sociale de l'atteinte des buts

Sans interroger spécifiquement l'atteinte des buts dans cette étude, il faut savoir que l'utilité et la désirabilité sociale sont aussi des valeurs qui la déterminent et la distinguent. Ainsi, Cohen, Darnon et Mollaret (2017) ont mis en exergue que le jugement des individus est évalué à travers le type de but poursuivi (que ce soit un « but de maîtrise » c'est-à-dire pour acquérir des connaissances/ savoirs et compétences, ou alors un « but de performance » c'est-à-dire dans l'unique intérêt de faire mieux que les autres). Les études montrent que l'on considère l'individu comme compétent, peu importe le but qu'il poursuit. Cependant, l'individu qui poursuit un « but de maîtrise » ou « d'expertise » de son sujet sera jugé comme faisant preuve de plus d'effort que celui qui poursuit un « but de performance ». « Le but de maîtrise » répond donc à la désirabilité sociale alors que le « but de performance » ne l'est pas. Les deux buts ont en revanche un haut niveau d'utilité sociale d'après les résultats. L'utilité sociale du « but de performance » est due à la valeur de l'agentisme alors que l'utilité sociale du « but de maîtrise » est due à la valeur de l'effort. Le « but de performance » prédirait donc la valeur économique de l'individu.

Lien entre compétences et statut économique

Les différences innées de compétence entraîneraient des différences de statut économique. Ce lien dépend d'une croyance en un monde juste (The right man at the right place, Galton, 1898, Taylor, 1905) selon laquelle plus on a un statut élevé, plus on est compétent. Cette croyance est modérée par l'adhésion ou non d'une croyance : le fait de faire un lien entre compétence et statut économique est un acte idéologique. Il existe par ailleurs un effet de compensation concernant les deux composantes fondamentales du jugement social (Judd, James-Hawkins, Yzerbyt et Kashima, 2005). Si un individu est considéré comme compétent-intelligent, il ne sera alors ni chaleureux ni sympathique et à l'inverse si l'individu est chaleureux-sympathique alors il n'est ni compétent ni intelligent. Cela dit, ces données n'ont pas été retrouvées dans nos résultats. La compétence n'a pas corrélé significativement avec un secteur plutôt qu'un autre.

B) Le management dans les Organisations

Les types de management selon l'organisation

Nous avons souhaité interroger les managers sur leur exercice du management : dans quelle mesure utilisent-ils un style de management plutôt qu'un autre ? Et nous avons émis l'hypothèse que selon le secteur d'activité, un style de management pourrait être davantage mis en exergue par rapport à un autre. Nous nous en fait sommes basés sur les recherches de Chitayat et Venezia (1984) qui nous disent que les styles de management dépendent de l'organisation. Dans l'organisation marchande, le style de management sera corrélé positivement au pouvoir détenu par le manager tandis que dans l'organisation non-marchande elle est négativement corrélée. Les styles de management sont imposés par la structure elle-même et sont attribués aux différences de normes organisationnelles, au climat et à la structure. Ceci serait particulièrement vrai dans les entreprises non-marchandes où c'est potentiellement le gouvernement (par exemple dans l'armée) qui impose un style de management régulé par les normes et cultures du pays. Cependant, plus les cadres sont élevés hiérarchiquement, plus ils vont éviter l'autorité formelle et employer un management participatif. Dans les organisations non-marchandes, les managers auraient tendance à utiliser un style plus directif et moins participatif que les managers des entreprises marchandes.

Liens entre styles de management et environnement de travail

Bass, Valenzi, Farrom et Solomon (1975) ont analysé que les styles de management consultatif, participatif et délégitif (Bass et Valenzi, 1974) coïncident, entre autres, avec une plus haute satisfaction au travail. A l'inverse, un style de management directif corrèle positivement quand les contraintes au travail sont serrées et les tâches sont routinières avec peu de marges de manœuvre. Le style délégitif est perçu plus fréquemment quand les tâches sont complexes et non routinières. Le style participatif, prédit, autant que le style consultatif, une organisation claire, des objectifs à longs termes et des tâches non routinières.

Les facettes du management ou leadership

Nicole Dubois (2010) met en exergue deux facettes du leadership : considération (aspect relationnel) et structure (processus mis en œuvre pour accomplir une tâche). Ces deux dimensions représentent « le réalisme psychologique », soit les fonctions qu'ont les traits pour les individus. Les adjectifs de personnalité permettent de décrire les gens tels qu'ils sont. On tente ainsi de dire des choses exactes, des choses vraies sur autrui telles que « Monsieur X a l'air sympathique » ou encore « Ce mur est blanc ». Ces dimensions ont également une fonction

évaluative c'est-à-dire qu'elles communiquent la valeur sociale des individus, soit une fonction auto-référente. La valeur est structurée par des « bons » ou « mauvais » traits. Ainsi, selon les résultats de cette étude, les salariés reconnaissent de la compétence autant à leur N+1 qu'à leur N+2 mais vont attribuer davantage de désirabilité à leur N+1 et davantage d'aisance au N+2.

C) La perception des traits

Les compétences à l'épreuve du niveau hiérarchique

Suivant les niveaux hiérarchiques, les managers ne démontrent pas les mêmes compétences pour répondre à la nature du travail. De Meuse, Dai et Wu (2011) parlent d'ailleurs de perspective de continuité et de perspective de discontinuité. La première postule que même lorsqu'un individu atteint un niveau hiérarchique élevé, il se doit de posséder les compétences des niveaux hiérarchiques inférieurs. La perspective de discontinuité postule en revanche que les individus renoncent à certaines compétences à mesure qu'ils atteignent de plus hauts niveaux hiérarchiques. Ces deux perspectives reconnaissent cependant que la nature du travail change tout au long de la chaîne hiérarchique. Elles s'accordent également sur le fait que pour réussir, les managers doivent acquérir davantage de compétences dans certains nouveaux domaines. Il est cependant irréaliste de penser que les managers peuvent démontrer une efficacité et des compétences maximales dans tous les domaines même si beaucoup de compétences gagnent en importance lorsque l'on passe d'un niveau hiérarchique « bas » à un « haut » (notamment celles liées à la gestion du personnel). En réalité, certaines compétences sont abandonnées, d'autres sont acquises et d'autres sont maintenues lors de cette transition d'un niveau hiérarchique à un autre. Les auteurs concluent donc que la perspective de continuité est ce qui est attendu des managers. La perspective de continuité est ce que les managers font réellement dans l'objectif d'être efficace.

Perception et autoperception

L'introspection ne permet pas de savoir comment nous nous jugeons. Ainsi, chaque étude en psychologie sociale portant sur la désirabilité et l'utilité sociale ainsi que le jugement des personnes s'appuient sur la perception que les individus ont de ce qu'ils doivent être, sur l'auto-perception de leurs traits ou encore sur la perception qu'ils ont des traits d'autrui.

En 1955, Ghiselli et Brown ont offert un cadre conceptuel pour décrire un agent social dans une organisation et ses relations avec ses collègues et subordonnés. Le statut dans l'organisation et les relations des individus sont décrits en termes de rôles prescrits (ce que l'individu pense qu'il doit être) et perçus (ce que l'individu pense être ou ce qu'il pense faire).

Les prescriptions et les perceptions sont abordées soit du point de vue de l'individu lui-même ou celui des autres (superviseurs ou subordonnés) dans l'organisation. Selon Newcomb, les prescriptions de rôle sont considérées comme des attentes ou anticipations de types particuliers de comportement. Ils constituent les caractéristiques formelles du rôle de l'individu soit comme fixé par lui-même ou par d'autres. Les perceptions de rôle, en revanche, se réfèrent aux rôles que l'individu pense réellement remplir ou les rôles que les autres perçoivent qu'il remplit effectivement.

Par ailleurs, selon la théorie de l'autoperception (self-perception) de Bem (1972), le sujet déduit ses attitudes de ses propres comportements dont il s'aperçoit. Selon Bem (1972), les individus n'ont pas une appréhension immédiate de leurs états internes, ils ne savent pas immédiatement ce qu'ils ressentent. Ils sont donc réduits à faire des inférences à partir des informations manifestes dont ils disposent, c'est-à-dire que le sujet va inférer son état interne à partir de ce qu'il vient de faire et des conditions dans lesquelles il l'a fait. Selon Bem, le sujet peut s'attribuer une attitude par la seule analyse de son comportement et des conditions de ce comportement.

II/ Les déterminants de la satisfaction au travail des leaders

La satisfaction au travail est un thème de recherche extrêmement prolifique en Psychologie sociale. En témoignent des auteurs comme Büssing et Bissels qui dénombrent en 1998 au moins 5000 études contenant le terme « job satisfaction » (traduction de l'anglais). Tavani, Monaco, Rambaud et Collange en comptaient 8000 en 2014, toutes bases de données confondues. La satisfaction au travail est une problématique de plus en plus prise en compte par les entreprises. Ses déterminants font l'objet des préoccupations organisationnelles, managériales mais aussi juridiques. Des organisations internationales comme l'ISO (International Organization for Standardization) établissent des normes élaborées en consensus avec des représentants de sociétés de tous secteurs sur cette problématique précisément : l'ISO 6385, « Principes ergonomiques de la conception des systèmes de travail », l'ISO 10075 « Principes ergonomiques relatifs à la charge de travail mental » ou encore l'ISO 27500 qui « décrit les valeurs et croyances que véhicule un organisme centré sur l'humain, les avantages commerciaux conséquents qui peuvent en être tirés et explique les risques que l'organisme encourt s'il n'est pas centré sur l'humain ».

Büssing et Bissels préféreront par contre le terme « work satisfaction » qui selon eux englobe davantage le contexte de l'Organisation. Les auteurs relatent que le modèle des différentes formes de satisfaction au travail se basent sur trois variables : 1) la comparaison de la situation

de travail réelle et les aspirations personnelles, 2) les changements d'aspirations, 3) le comportement de la résolution de problèmes. Dans cette étude, c'est la première variable qui va particulièrement nous intéresser : y-a-t-il un écart entre ce que les managers pensent vraiment être et ce qu'ils doivent être dans le travail réel ?

Satisfaction et insatisfaction au travail : définitions

Des dizaines d'auteurs ont été identifiés comme « précurseurs » de l'analyse de la satisfaction au travail. Nous en avons retenu quatre qui nous paraissent complémentaires dans leurs analyses et qui permettent rapidement de comprendre notre choix d'interroger cette variable dans notre étude.

En 1935, Hoppock définissait la satisfaction au travail comme une combinaison de circonstances psychologiques, physiques et environnementales.

En 1969, Locke analyse que la « satisfaction et l'insatisfaction au travail sont des réactions émotionnelles complexes ». Il écrira que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont fonction de la relation perçue entre ce que l'on veut de son travail et ce que l'on perçoit qu'il offre ou implique. La relation perçue entraînera alors soit une évaluation positive soit une évaluation négative de la part de l'individu.

Bruggeman (1974) a défini six formes de satisfaction au travail avec les conditions et processus psychologiques qui en seraient la genèse et quelles en sont les conséquences pour l'individu. Il distingue donc la « satisfaction au travail progressive », la « satisfaction au travail stabilisée », la « satisfaction au travail résignée », « l'insatisfaction du travail constructif », « l'insatisfaction du travail fixé » et « la satisfaction pseudo-professionnelle ».

Paillé (2008) résumera le concept de satisfaction comme le résultat d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail. A l'inverse, une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. La satisfaction au travail est aussi considérée comme une attitude.

La satisfaction au travail des managers

Selon une étude de Francès (1983), liée aux travaux de Porter (1961), c'est aux aspects d'estime, d'autonomie et d'actualisation de soi que les cadres sont les plus sensibles et qu'ils considèrent comme les plus importants. Pour autant, plus ceux-ci vont monter dans la hiérarchie, moins ils vont être satisfaits (la référence étant les besoins recensés par la pyramide de Maslow) : la satisfaction décroît très nettement avec la position hiérarchique et l'auteur l'explique par le fait

qu'une élévation du niveau d'attente est de moins en moins compensée lorsqu'on passe des cadres moyens aux cadres supérieurs.

Glynn (1998) tire la conclusion que les managers sont davantage satisfaits lorsqu'ils travaillent dans les fonctions orientées processus (ventes, ressources humaines, administration...). A l'inverse, l'insatisfaction provient davantage des fonctions orientées résultats (finances, marketing, production, opérations...).

Les déterminants de la satisfaction au travail

Nombre d'échelles de mesure de la satisfaction au travail reprennent dans leurs items ce que nous pouvons qualifier de déterminants à la satisfaction au travail : la rémunération, l'ancienneté, le lieu de travail, l'environnement, le matériel et les outils mis à disposition, les possibilités d'évolution, la relation avec les collègues, la possibilité d'exprimer ou non de la créativité, la qualité et le style de management, le soutien social perçu, l'âge... la liste est non exhaustive et certainement interminable. Herzberg (1966) postulait qu'il y a deux familles de déterminants : les déterminants extrinsèques et intrinsèques. Les premiers sont liés à l'environnement de travail, le salaire, l'ambiance... Les seconds liés aux tâches etc. Les études qui suivront démontreront que ces deux types de déterminants sont autant la cause d'une satisfaction comme d'une insatisfaction au travail.

Les mesures de la satisfaction au travail

Castel, Durand-Delvigne et Lemoine (2011) définissent la satisfaction au travail comme la congruence entre deux dimensions : les représentations qu'a l'individu de ce que doit ou devrait être son travail et le travail vécu. Pour eux, plus faible sera la distance entre ces deux dimensions, plus il y a congruence et donc plus la satisfaction sera importante. A l'inverse, plus l'écart sera grand, plus l'insatisfaction augmentera.

La mesure opérationnelle de la satisfaction au travail s'effectue davantage par questionnaires que par entretiens car ces derniers sont chronophages mais aussi parce qu'il y a un fort risque d'omissions de la part du répondant. Les questionnaires permettent à l'inverse d'exposer tous les aspects du poste. Les auteurs préconisent donc d'utiliser les questionnaires les plus exhaustifs, voire de coupler des échelles validées pour avoir une grande diversité d'items et une complémentarité sur les aspects de la vie au travail à mesurer. Il existe de multiples échelles comme celles que nous avons utilisées dans cette étude (Fouquereau et Rioux, 2002) qui permettent de mesurer la satisfaction de vie au travail mais aussi d'autres échelles qui vont mesurer les attentes comme le Minnesota Importance Questionnaire (Gay, Weiss, Handel,

Dawis et Lofquist, 1971). Tavani, Botella et Collange (2013) ont même proposé une échelle de la satisfaction au travail en un seul item.

Présentation de l'étude et des hypothèses

Dans la présente étude, les traits d'effort que nous avons sélectionnés sont caractérisés par les adjectifs « accrocheur », « persévérant », « travailleur », les traits de compétence par « efficace », « ingénieux », « performant » et les traits d'aisance par « compétitif », « entreprenant » et « sûr de soi ». Les adjectifs de personnalité sont ainsi des outils énonçant la valeur sociale de l'individu et nous savons que celle-ci varie en fonction du type d'activité. L'utilité sociale la plus haute est l'aisance, suivie par la compétence puis l'effort (Mollaret et Miraucourt, 2011).

L'utilité sociale est utilisée dans la présente étude comme un terme reflétant une signification économique et non une utilité dans le sens commun du terme (Le Barbenchon, Cambon et Lavigne, 2005).

Nous testons quatre types de management : persuasif, participatif, directif, délégatif.

Première partie de l'étude : les qualités associées au manager selon son secteur d'activité

Objectif : nous analysons dans cette première étude quels sont les traits de qualité du manager qui vont être affectés par le secteur d'activité.

Variable indépendante :

- Variable invoquée : Secteur d'activité (productif / non productif)

Variable dépendante :

Traits du manager (utilité et désirabilité sociale) évaluée à travers 3 échelles présentant les mêmes traits :

- Autoperception de ses qualités de manager (comment le manager perçoit ses qualités hors des situations de travail)
- Perception des attentes qu'ont les autres sur ses attributs de rôle en tant que manager (quelles qualités je pense devoir mettre en avant en tant que manager)
- Métaperception de ses qualités de manager (comment le manager pense que les autres le voient)

Hypothèse générale

L'hypothèse générale est que la perception des qualités du manager en auto-évaluation est influencée par le type d'Organisation dans laquelle il travaille, selon que celle-ci soit productive ou non productive.

Hypothèses opérationnelles

1. Les enjeux organisationnels (productifs/ non productifs) prédisent la perception des attentes des attributs du manager en termes d'utilité sociale.
2. Les descriptions de la métaperception et de la perception ont davantage d'impact sur les traits d'utilité sociale que les descriptions de l'autoperception.

Méthodologie

Participants

Deux cents-dix-neufs actifs (29.22% de femmes et 66.21% d'hommes) ont complété le questionnaire. Nous avons envoyé le questionnaire par Internet, via le réseau professionnel Viadeo ce qui nous a permis de cibler différents secteurs, ainsi qu'au panel RISC CNRS. Tous ont une expérience actuelle en management (au moins une personne sous leurs responsabilités). La répartition de la taille des équipes des managers est représentée dans le tableau 1.

Tableau 1 : *Nombre de subordonnées par manager*

Effectif équipe	Managers	%
1 à 2	11	5,02
3 à 4	18	8,22
5 à 7	40	18,26
8 à 10	50	22,83
Plus de 10	100	45,66

Procédure

L'étude prenait la forme d'un questionnaire informatisé accessible en ligne et diffusé via Viadeo, réseau social professionnel. Nous l'avons également envoyé au panel RISC CNRS. Les participants ont répondu à 14 questions. Les premières concernaient d'abord leur situation en tant que manager (depuis combien de temps tenaient-ils cette fonction, combien de personnes ils managent).

Mesures

Après la première phase de discrimination des répondants (manager/ non manager) est venue la question sur leur style de management. Nous avons sélectionné quatre styles de management communément admis et les avons proposés avec leur définition afin que le répondant puisse se projeter dans ses propres méthodes de management. Les participants donnaient leurs réponses sur une échelle de Likert en 7 points allant de « 1. Pas du tout » à « 7. Totalemment ».

Le test de Student a permis de déterminer si les deux variables quantitatives, à savoir la fonction (mesurée par une échelle créée par nous-mêmes et permettant de déterminer si le répondant se considère dans une structure productive ou non) est liée au style de management.

Sont venues ensuite les questions sur la perception de leurs traits de personnalité suivant trois situations distinctes : comment pensent-ils devoir être pour assurer leur fonction (perception), comment pensent-ils être dans leur vie quotidienne (autoperception) et comment pensent-ils être perçus de leurs subordonnés (métaperception). Là aussi, les participants évaluaient leur degré d'accord avec le trait proposé sur une échelle de Likert en 7 points.

La perception

La première échelle évaluait dans quelle mesure les répondants pensaient qu'il fallait s'attribuer les qualités présentées dans l'exercice de leur fonction. L'échelle de Likert en 7 points allait de « 1. Pas du tout exigée » à « 7. Tout à fait exigée ». Nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation varimax sur les 13 traits opérationnalisant les qualités demandées pour ce poste de manager qu'ils occupent. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui vérifie l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse est « bien » (KMO= .78 ; Field, 2009), et toutes les valeurs du KMO par items sont supérieures à .73, ce qui est au-dessus de la limite acceptable de .50 (Field, 2009). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la corrélation entre les items est suffisamment importante pour réaliser une ACP ($\chi^2 = 831$, $p < .001$). L'analyse permet de mettre en évidence deux composantes inférieures à 1 : l'utilité sociale et la désirabilité sociale, respectivement $\lambda = 3.05$ et $\lambda = 2.98$. La première explique 23,4% de variance. La seconde 22,9%. Nous avons calculé un score composite moyen : plus le score est haut, plus les répondants s'attribuent les traits au regard de la situation présentée.

L'autoperception

La seconde échelle évaluait dans quelle mesure les répondants s'attribuent les qualités présentées dans leur vie quotidienne (hors travail). L'échelle de Likert en 7 points allait de « 1. Pas du tout » à « 7. Tout à fait ». Nous avons réalisé une analyse en composantes principales

(ACP) avec rotation varimax sur les 13 traits opérationnalisant les qualités qu'ils pensent avoir dans leur vie personnelle. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui vérifie l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse est « bien » (KMO= .78 ; Field, 2009), et toutes les valeurs du KMO par items sont supérieures à .61, ce qui est au-dessus de la limite acceptable de .50 (Field, 2009). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la corrélation entre les items est suffisamment importante pour réaliser une ACP ($\chi^2=1139$, $p<.001$). L'analyse permet de mettre en évidence deux composantes inférieures à 1 : l'utilité sociale et la désirabilité sociale, respectivement $\lambda = 3.04$ et $\lambda = 3.27$. La première explique 23,4% de variance. La seconde 25,2%. Nous avons calculé un score composite moyen : plus le score est haut, plus les répondants s'attribuent les traits au regard de la situation présentée.

La métaperception

La troisième échelle évaluait dans quelle mesure les répondants pensent que leurs subordonnés les voient dans le travail. L'échelle de Likert en 7 points allait de « 1. Pas du tout perçu » à « 7. Tout à fait perçu ». Nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation varimax sur les 13 traits opérationnalisant les qualités qu'ils pensent que leurs subordonnées leur attribuent. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui vérifie l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse est « super » (KMO= .84 ; Field, 2009), et toutes les valeurs du KMO par items sont supérieures à .78, ce qui est au-dessus de la limite acceptable de .50 (Field, 2009). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la corrélation entre les items est suffisamment importante pour réaliser une ACP ($\chi^2=1168$, $p<.001$). L'analyse permet de mettre en évidence deux composantes inférieures à 1 : l'utilité sociale et la désirabilité sociale, respectivement $\lambda = 3.75$ et $\lambda = 3.23$. La première explique 28,9% de variance. La seconde 24,8%. Nous avons calculé un score composite moyen : plus le score est haut, plus les répondants s'attribuent les traits au regard de la situation présentée.

Homogénéité des items

Toutes nos échelles (perception, autoperception, métaperception, échelle sur la productivité de l'entreprise, bien-être au travail, satisfaction professionnelle) révèlent un Alpha de Cronbach compris entre .70 et .90, ce qui permet de dire que les items de chacune des échelles mesurent bien la même dimension.

Attribution des secteurs d'activité

Les participants étaient invités à la fin du questionnaire à cocher le secteur d'activité dans lequel ils travaillaient. Nous avons ensuite catégorisé ces secteurs en « secteur productif » (secteur

marchand) ou « secteur non productif » (non-marchand). Les critères d’attribution de l’une ou l’autre des catégories sont basés selon la création de richesses comme spécifié par Adam Smith, Ricardo ou Marx. Ainsi, les secteurs des hôpitaux, de l’armée, de l’enseignement, du social et du médico-social ont été catégorisés dans « secteur non productif ». Tous les autres secteurs ont été catégorisés dans « secteur productif ».

Résultats

L’interaction entre le secteur d’activité et la perception des qualités de manager révèle que la répartition des qualités associées aux managers diffère en fonction du caractère productif ou non productif du secteur où ils exercent leurs activités (voir Figure 1) : $F(2,434)=8,93$, $p<.001$. Les résultats sur l’autoperception (ce que les managers pensent qu’ils sont au quotidien) vont dans le même sens(voir Figure 2) : $F(2,434)=5,74$, $p<.001$. Il en est de même pour les résultats de la métaperception (voir Figure 3) : $F(2,434)=6,78$, $p<.001$. Comme le montrent les Figures, l’effet d’interaction s’explique par une différence d’attribution des traits d’aisance en fonction du secteur qui n’est pas observée pour les autres traits sauf pour les résultats de la métaperception. Seuls les traits d’aisance sont considérés comme plus pertinents dans le secteur productif par rapport au secteur non productif dans la perception et l’autoperception.

Nous remarquons également que sur les résultats de la métaperception les managers du secteur productif considèrent que leurs subordonnés les voient comme fournissant plus d’aisance mais aussi plus de compétence et d’effort que les managers du secteur non productif.

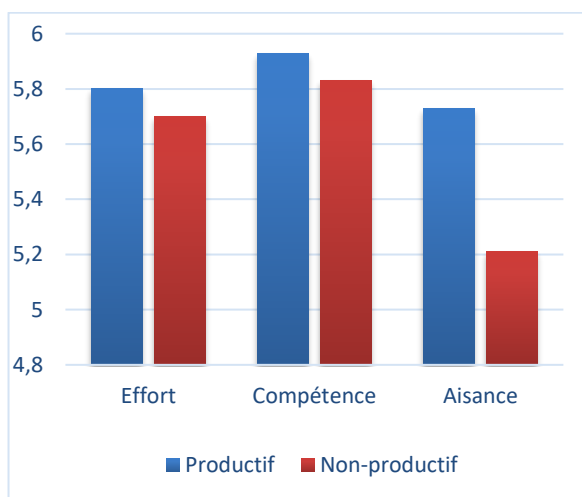


Fig.1. Comment les managers pensent devoir être selon le secteur dans lequel ils travaillent (échelle de perception).

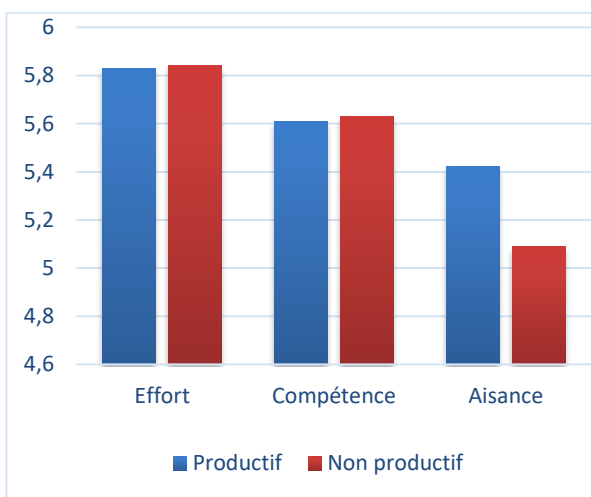


Fig.2. Comment les managers pensent qu’ils sont au quotidien (hors situation de travail) selon le secteur dans lequel ils travaillent (échelle d’autoperception).

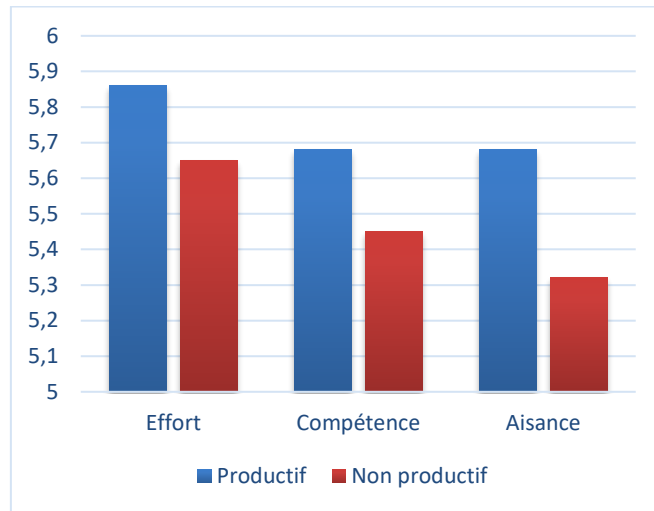
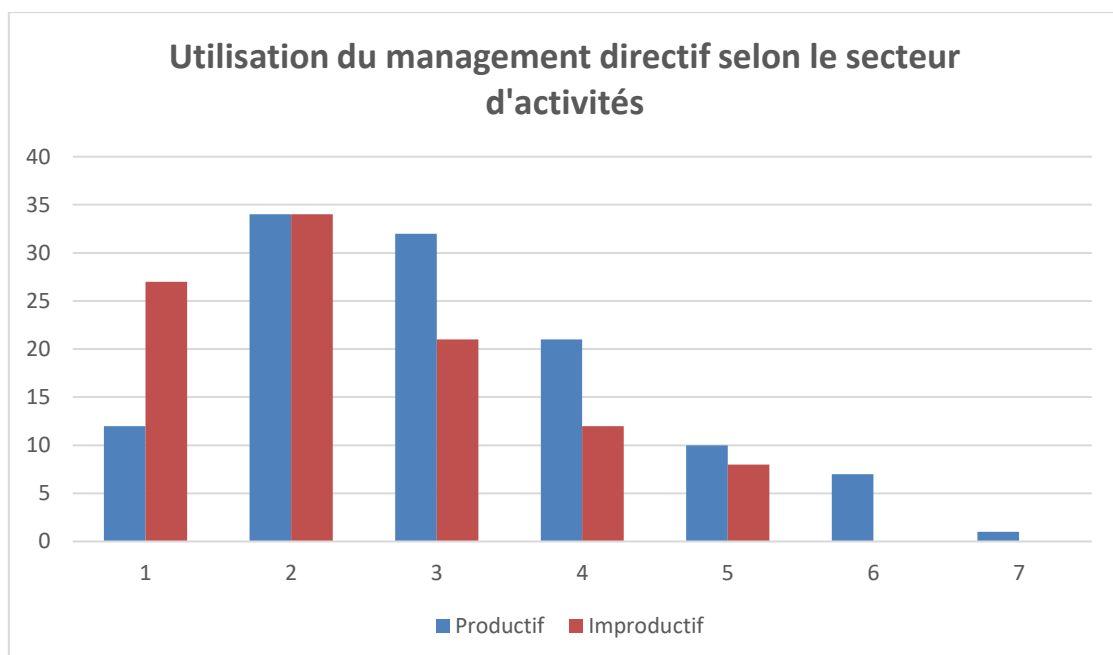


Fig.3. Comment les managers pensent que leurs subordonnés les voient (échelle de métaperception).

L'aisance est une qualité davantage mise en avant lorsque le manager considère que l'entreprise ou le service dans lequel il travaille est productif. Les résultats pour la perception, l'autoperception et la métaperception de ses qualités sont respectivement $F(1,215)=35,56$; $p < .001$ pour la perception ; $F(1,215)=16,20$; $p < .001$ pour l'autoperception et $F(1,215)=21,88$; $p < .001$ pour la métaperception.

Les résultats sur l'utilisation du style de management contredit en revanche les théories de Chitayat et Venezia (1984) qui prédisaient que le secteur marchand (productif) utiliserait davantage de management participatif et que le secteur non marchand utiliserait un style de management directif. Une ANOVA ci-dessous montre les résultats. Le secteur productif (marchand) démontre davantage l'utilisation du management directif : $F(1,217)=13,7$; $p < .001$



Réponses à la question : sur une échelle de 1 à 7 (1. Pas du tout, 7. Totalement), dans quelle mesure diriez-vous que vous pratiquez le style de management directif?

Les résultats du test univarié de significativité pour l'autoperception de l'aisance montre que plus on adopte un management directif, plus on pense être « à l'aise » en dehors du cadre du travail : $F(1,214) = 6.32$; $p = .012$. Des résultats analogues sont obtenus pour ce qui est de la perception : les managers utilisant un management directif pensent que leur fonction nécessite de l'aisance : $F(1,214)=9,51$; $p=.002$. Par contre, il n'y a pas de significativité sur la métaperception de l'aisance : $F(1,214)=3,01$; $p=.08$.

Globalement, ces résultats montrent que les managers perçoivent leur mission comme nécessitant plus d'aisance lorsqu'ils travaillent dans le secteur productif et pensent être perçus comme plus à l'aise par les subordonnés seulement lorsqu'ils travaillent dans le secteur productif. Par contre, le secteur n'affecte pas l'idée qu'ils se font d'eux-mêmes, au niveau de leur personnalité globale. Comme l'étude montre par ailleurs que le secteur productif est à l'origine d'un management plus directif, il est possible que ses résultats s'expliquent par une différence de nature du métier de manager en fonction des secteurs.

Nous avons souhaité dans une deuxième partie de l'étude examiner les conséquences psychologiques de l'écart entre la perception des qualités requises pour réaliser le travail de manager et les qualités personnelles.

Deuxième partie de l'étude : impact de la variabilité des traits sur la satisfaction au travail

Selon Locke (1969), la satisfaction au travail est une réponse automatique d'un jugement de valeur. Sa définition précise que « la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont fonction de la relation perçue entre ce qu'une personne a besoin dans son travail et ce qu'elle perçoit de lui comme offrant ou comportant ». Ainsi, le « bon travail » est celui qui est idéal, celui qui est demandé par la fonction. Par exemple, un manager se doit d'être sûr de lui, intelligent, entreprenant... Et le « travail réel » est celui du terrain, celui qui est perçu et évalué par le manager et ses collaborateurs. Le modèle de la divergence qu'il a établi par ailleurs nous indique que plus l'écart entre les attentes de travail et l'emploi effectif se trouve réduit, plus le salarié est satisfait, et inversement. C'est en partant de ce modèle que nous avons élaboré la seconde partie de l'étude qui va étudier si l'écart entre les prescriptions du rôle de manager (travail idéal) et la réalité vécue par celui-ci (travail réel) ont un impact sur sa satisfaction.

Objectif : Nous analysons dans cette seconde partie de l'étude l'influence de la variabilité de la perception des traits, c'est-à-dire l'écart entre ce qui est exigé du rôle et ce que l'on pense être vraiment, sur la satisfaction et le bien-être au travail.

Variables indépendantes : Traits du manager (autoperception, perception, métaperception)

Variables dépendantes : Satisfaction et bien-être au travail

Hypothèse générale

L'hypothèse générale est que la dissonance des traits influence la satisfaction et le bien-être au travail des managers.

Hypothèse opérationnelle

1. L'écart entre l'autoperception, la perception et la métaperception prédit la satisfaction au travail. Etant donné que les résultats de la première partie nous ont montré que ce sont surtout les traits d'aisance qui varient suivant le secteur d'activité, nous pensons que la satisfaction au travail sera prédite par un écart sur ce trait particulièrement.

Mesures

L'échelle de satisfaction

L'échelle de satisfaction de la vie professionnelle de Fouquereau, Liliane Rioux (2002) a simplement été adaptée aux managers au niveau de la consigne où l'annotation « en tant que manager » a été rajoutée. L'échelle de Likert en 7 points allait de « 1. Tout à fait en désaccord » à « 7. Tout à fait d'accord ». Nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation varimax sur les cinq items opérationnalisant la satisfaction de la vie professionnelle en tant que manager. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui vérifie l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse est « super » (KMO=.80 ; Field, 2009), et toutes les valeurs du KMO par items sont supérieures à .75, ce qui est au-dessus de la limite acceptable de .50 (Field, 2009). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la corrélation entre les items est suffisamment importante pour réaliser une ACP ($\chi^2 = 514$, $p < .001$). L'analyse permet de mettre en évidence une composante inférieure à 1, la satisfaction professionnelle $\lambda = 3.23$, qui explique 64,5% de la variance.

L'échelle de bien-être

L'échelle de bien-être de Biétry et Creusier (2013) évalue dans quelle mesure les répondants ressentent du bien-être au travail. L'échelle de Likert en 7 points allait de « 1. Pas du tout d'accord » à « 7. Tout à fait d'accord ». Nous avons réalisé une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation varimax sur les 12 items opérationnalisant les différentes situations professionnelles. L'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) qui vérifie l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse est « bien » (KMO= .78 ; Field, 2009), et toutes les valeurs du KMO par items sont supérieures à .71, ce qui est au-dessus de la limite acceptable de .50 (Field, 2009). Le test de sphéricité de Bartlett indique que la corrélation entre les items est suffisamment importante pour réaliser une ACP ($\chi^2 = 1158, p < .001$). L'analyse permet de mettre en évidence quatre composantes inférieures à 1 : relation avec les collègues, l'environnement de travail, la reconnaissance et l'adéquation vie privée/vie professionnelle, respectivement $\lambda = 2.48, \lambda = 2.22, \lambda = 2.18$ et $\lambda = 2.06$. La première explique 20,6% de variance. La seconde 18,5%. La troisième 18,2% et la quatrième 17,1%.

Résultats

L'interaction entre le ressenti du bien-être en entreprise et la métaperception de ses qualités de manager (comment on pense que les autres nous voient) montre que plus les managers pensent que leurs subordonnés les voient comme compétents et désirables socialement et plus ils ressentent du bien-être : $F(1,215)=22,32 ; p=.00$ pour la compétence et $F(1,215)=6,92 ; p=.00$ pour la désirabilité sociale (tableau 6).

Les résultats pour la perception et l'autoperception sont également significatifs pour l'aisance. Plus un manager considère qu'il doit faire preuve d'aisance dans son travail et qu'il a cette faculté dans sa vie personnelle et plus il ressent du bien-être (respectivement $F(1,215)=4,13; p=.04$ pour la perception et $F(1,215)=4,17; p=.02$) (tableaux 7 et 8).

Les résultats des interactions entre la perception de ses qualités (métaperception, autoperception et perception) et la satisfaction au travail ne sont pas significatifs.

Nous avons également calculé les écarts entre les qualités exigées (perception) et les qualités réelles du manager (autoperception) :

- perception effort - autoperception effort
- perception compétence - autoperception compétence
- perception aisance - autoperception aisance

Les résultats donnent donc trois types d'écarts :

- Plus on approche de 0 et plus le manager est en adéquation avec les qualités exigées.
- Plus on s'éloigne de 0 (dans le négatif) plus les qualités réelles du manager sont éloignées des qualités exigées. Par exemple : je suis plus compétent que ce qui est demandé sur ce poste.
- Et plus on s'éloigne de 0 (dans le positif), plus les qualités exigées sont éloignées des qualités réelles du manager. Par exemple : je suis moins compétent que ce qui est demandé.

Ces écarts ont ensuite été mis en corrélation avec la satisfaction et le bien-être au travail. Il apparaît dans le tableau ci-dessous (tableau 9) que seuls les écarts positifs sur l'aisance impactent la satisfaction au travail des managers. Ce qui veut dire que lorsque les managers estiment qu'on leur demande plus de compétences ou d'effort que ce qu'ils peuvent fournir, cela n'impacte pas la satisfaction. Par contre, si l'entreprise leur demande davantage d'aisance que ce qu'ils sont réellement, alors la satisfaction au travail est impactée : le manager est moins satisfait. En d'autres termes, c'est l'aisance qui est la valeur la plus valorisée par les managers. S'ils en « manque », ils ne sont alors pas satisfaits de leur travail.

Ainsi, le sentiment de ne pas être légitime sur son poste s'explique uniquement par l'aisance, et non par la compétence ni l'effort.

Tableau 9. Corrélations entre la satisfaction / bien-être et les écarts sur la perception des qualités

	Satisfaction pro	Bien-être
Ecart effort	-0,09	-0,03
Ecart compétence	-0,05	-0,08
Ecart aisance	-0,15	-0,06

Nous avons opéré une régression multiple pour connaître la part de la variance et constatons qu'elle provient uniquement de l'aisance :

Tableau 10. Régression multiple sur la satisfaction et les écarts sur les traits

N=219	Synthèse de la régression ; Variable dépendante : SATISFACTION-PRO (résultats) R=.16 R ² =.03 R ² ajusté = .01 F(3,215)=1,94 p<.12 ERR-Type de l'Estim : 1,16					
	Beta	Err. standard	B	Err.standard	t(215)	Valeur p
Intercept			4,79	0,09	54,88	.00
Ecart effort	-0,06	0,07	-0,1	0,11	-0,91	0,36
Ecart compétence	0,01	0,07	0,02	0,12	0,17	0,86
Ecart aisance	-0,14	0,07	-0,18	0,09	-1,98	0,05

Discussion et limites

L'objectif de cette étude était d'étudier les différences de perception que les managers ont de leurs qualités, de les mettre en rapport avec le secteur d'activité et de connaître leur impact sur la satisfaction au travail.

Le premier objectif était d'identifier quels traits prédisent le mieux le secteur d'activité, mais aussi quelles perceptions (perception, autoperception ou métaperception). Carrier (2014) avait retrouvé dans son étude des résultats similaires aux nôtres concernant la compétence : celle-ci était fortement liée au statut social de l'individu. Un individu considéré comme ayant un haut statut présentait aux yeux des interrogés une compétence plus importante que celui-ci considéré comme un « bas statut ». L'auteur évoquait alors l'idée que les traits de compétence justifient la distribution inégale des individus ou des groupes dans la hiérarchie sociale : la distribution de la compétence dans la société serait calquée sur la distribution des individus ou des groupes dans la hiérarchie sociale. Nous n'avons pas pu comparer la perception de la compétence selon les groupes sociaux, mais nous voyons tout de même que la compétence reste un trait nécessaire pour un manager, qu'il travaille dans une entreprise productive ou non.

Les managers du secteur productif ont toujours « une plus haute estime d'eux-mêmes » dans le secteur productif. Cela se vérifie sur la métaperception où ils considèrent que leurs subordonnés les voient davantage comme faisant preuve d'effort, de compétence et d'aisance comparativement aux managers des secteurs non productifs. Ce qui peut vouloir dire aussi qu'il est essentiel que leurs subordonnés les voient comme tel pour assurer leur légitimité sur leur poste. La personnalité du manager compte d'avantage que sa capacité de travail ou ses compétences techniques. Il est plus valorisant de se montrer sûr de soi que de se montrer compétent ou travailleur.

Ce qui pourrait expliquer que les études de Chitayat et Venezia (1984) ont été contredites dans notre étude est qu'aujourd'hui les managers voient leurs fonctions évoluer. Les objectifs qui auparavant étaient qualitatifs et centrés davantage sur la satisfaction et le sens du service public (comme à la SNCF ou à La Poste par exemple) sont aujourd'hui dans une logique davantage commerciale : ce qui expliquerait pourquoi le management directif n'est pas plébiscité par les managers des organisations non productives. Comme le souligne Codo (2013), les managers sont maintenant « incités à promouvoir une nouvelle gestion centrée sur l'efficacité et l'efficience ».

Concernant le deuxième objectif de l'étude, nous avons choisi de proposer deux échelles sur la satisfaction au travail et le bien-être car elles n'interrogent pas les mêmes facteurs. Nos résultats prouvent d'ailleurs que l'on peut obtenir des résultats significatifs ou non suivant les variables que nous allons analyser. Et comme nous l'avons évoqué en amont, les auteurs Castel, Durand-Delvigne et Lemoine (2011) préconisent de coupler les échelles afin d'obtenir une plus grande diversité d'items.

Par exemple, nous n'avons pas obtenu de résultats sur le bien-être lorsqu'on le corrèle aux écarts de perception. Très certainement parce que les items correspondent davantage à des facteurs intrinsèques et extrinsèques au travail mais pas spécifiquement en lien avec les questions posées en amont sur le rôle de manager : l'échelle interroge des items très précis et pointus qui n'ont pas de rapport direct avec le rôle de manager. Par contre, l'échelle de satisfaction interroge directement et plus globalement le sentiment du manager par rapport au travail, d'autant plus que nous avons modifié la consigne en rajoutant « comment évaluez-vous votre satisfaction professionnelle **en tant que manager** ».

Les résultats démontrent sans ambiguïté que seuls les écarts de perception sur l'aisance ont un impact sur la satisfaction au travail des managers. Même s'il existe un écart sur l'effort ou la compétence (« Je suis moins compétent que ce qu'on me demande d'être » ou « Je suis moins travailleur que le poste ne l'exige »), cela n'affecte pas les managers. En d'autres termes, ces résultats nous disent que la seule valeur nécessaire à l'épanouissement des managers dans leur travail est l'aisance. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Francès (1983) que nous avons déjà évoqués en amont et qui confirment que les cadres sont plus sensibles aux valeurs d'estime, d'autonomie et d'actualisation de soi.

Notre étude permet de se rendre compte des attentes des managers sur leurs postes et de ce qui les affectent dans leurs missions quotidiennes. Pour compléter cette étude et donner des applications concrètes aux entreprises, il serait intéressant d'interroger en parallèle les subordonnés des managers interrogés et d'étudier s'il existe des écarts de perception entre eux. Cela permettrait également de connaître les impacts qui pourraient en découler.

Annexes

Questionnaire

Bonjour et bienvenue,

Cette étude s'intéresse à votre perception de vous-même en tant que manager. Nous allons vous poser des questions concernant vos qualités de manager ou de cadre de la fonction publique et la manière dont vous pensez que vos équipes vous perçoivent. Vos réponses sont anonymes et seront utilisées uniquement dans le cadre de cette étude universitaire. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, seul votre point de vue compte. Nous vous demandons de répondre de manière individuelle. Cette étude vous prendra environ 10 minutes.

Merci de répondre à toutes les questions dans l'ordre dans lequel elles vous sont présentées et de ne pas demander l'avis de vos proches pour y répondre.

Pour toute question ou demande, vous pouvez nous envoyer un mail à l'adresse suivante : etude-management@gmail.com. Si vous le souhaitez, vous pouvez renvoyer le lien de cette enquête à vos amis, proches et collègues managers.

Nous vous remercions pour votre participation.

1. Combien de personnes managez-vous directement ? (ne prendre en compte que vos subordonnés directs) :

- 1 à 2
- 3 à 4
- 4 à 7
- 7 à 10
- Plus de 10

2. Depuis combien de temps exercez-vous votre fonction de manager ?

- Moins d'un an
- Entre 1 et 3 ans
- Entre 4 et 6 ans
- Entre 7 et 10 ans
- Plus de 10 ans

3. Sur une échelle de 1 à 7 (1. Pas du tout, 7. Totalemnt), dans quelle mesure diriez-vous que vous pratiquez chacun des styles de management suivants ?

Persuasif (centré sur le relationnel avec forte implication du manager. Plus tourné vers les collaborateurs qui disposent d'un peu d'autonomie et auxquels le manager demande parfois un avis même s'il garde le pouvoir décisionnel complet.)

Pas du tout									Totalemnt
	1	2	3	4	5	6	7		

Participatif (centré sur le résultat avec implication moindre du manager. Repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées.)

Pas du tout									Totalemnt
	1	2	3	4	5	6	7		

Directif (centré sur le résultat avec forte implication du manager. Basé sur une structure et des consignes stricts, limite l'autonomie et vise à l'efficacité brute des collaborateurs qui n'ont aucun regard sur les décisions centralisées sur la personne du manager.)

Pas du tout									Totalemnt
	1	2	3	4	5	6	7		

Déléгатif (centré sur le résultat avec implication moindre du manager. Repose sur la confiance envers les collaborateurs qui sont fréquemment consultés pour la prise de décision et sur l'esprit d'équipe.)

Pas du tout									Totalemnt
	1	2	3	4	5	6	7		

4. Pensez à votre rôle de manager et aux situations de travail quotidiennes. Sur une échelle de 1 à 7 (1. Pas du tout exigées, 7. Tout à fait exigée), dans quelle mesure diriez-vous que votre fonction actuelle exige de vous les qualités suivantes :

Accrocheur

Pas du tout exigée									Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7		

Persévérant

Pas du tout exigée									Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7		

Travailleur

Pas du tout exigée									Tout à fait exigée
--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------

	1	2	3	4	5	6	7
Efficace							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Ingénieux							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Performant							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Compétitif							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Entreprenant							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Sûr(e) de vous							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Sociable							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Agréable							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Chaleureux							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7
Sympathique							
Pas du tout exigée							Tout à fait exigée
	1	2	3	4	5	6	7

5. A présent, nous vous demandons de décrire vos qualités propres. Il n'est pas question ici de décrire ce qui est exigé de vous dans le cadre de vos fonctions, mais de décrire vos qualités personnelles. Sur une échelle de 1 à 7 (1. Pas du tout, 7. Tout à fait), dans quelle mesure diriez-vous que vous êtes :

Accrocheur Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Persévérant Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Travailleur Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Efficace Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Ingénieux Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Performant Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Compétitif Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Entreprenant Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Sûr(e) de vous Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Sociable Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Agréable Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Chaleureux Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait
Sympathique Pas du tout	1	2	3	4	5	6	7	Tout à fait

6. Par rapport à votre rôle de manager, comment pensez-vous être perçu par vos subordonnés (c'est-à-dire, comment pensez-vous que votre équipe actuelle vous voit). Donnez votre impression sur une échelle de 1 à 7 (1. Pas du tout perçu, 7. Tout à fait perçu) :

Accrocheur

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Persévérant

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Travailleur

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Efficace

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Ingénieux

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Performant

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Compétitif

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Entreprenant

Pas du tout perçu
perçu

1 2 3 4 5 6 7

Tout à fait

Sûr(e) de vousPas du tout perçu
perçu

Tout à fait

1 2 3 4 5 6 7

SociablePas du tout perçu
perçu

Tout à fait

1 2 3 4 5 6 7

AgréablePas du tout perçu
perçu

Tout à fait

1 2 3 4 5 6 7

ChaleureuxPas du tout perçu
perçu

Tout à fait

1 2 3 4 5 6 7

SympathiquePas du tout perçu
perçu

Tout à fait

1 2 3 4 5 6 7

7. Sur une échelle de 1 à 5 (1. Pas du tout, 5. Tout à fait), définissez votre fonction par rapport à votre entreprise / organisation :

1. Mes objectifs contractuels sont majoritairement quantitatifs (chiffre d'affaires, nombre de clients ...).
2. Mes objectifs contractuels sont majoritairement qualitatifs (qualité de service, de satisfaction clients / usagers...).
3. Mon rôle est de faire augmenter directement les bénéfices financiers de l'entreprise dans laquelle je travaille.
4. Mon service est évalué sur le chiffre d'affaires qu'il fait.
5. La qualité de mon travail se définit surtout par le chiffre d'affaires que je peux rapporter directement à l'entreprise.
6. L'entreprise dans laquelle je travaille est viable seulement par rapport au chiffre d'affaires qu'elle fait.
7. Mon entreprise ne peut fonctionner uniquement qu'avec le chiffre d'affaires et les bénéfices engrangés.

8. Sur une échelle de 1 à 7 (1. Tout à fait en désaccord à 7. Tout à fait d'accord), comment évaluez-vous votre satisfaction professionnelle en tant que manager :

1. Globalement, ma vie professionnelle correspond tout à fait à mes idéaux

2. Mes conditions de vie professionnelles ont toujours été excellentes.
3. Je suis satisfait(e) de ma vie professionnelle.
4. Jusqu'à présent, j'ai obtenu les choses importantes que je voulais dans ma vie professionnelle.
5. Si je pouvais recommencer ma vie professionnelle, je n'y changerais presque rien.

9. Au sujet de votre bien-être au travail, diriez-vous, sur une échelle de 1 à 7 (1. Pas du tout d'accord à 7. Tout à fait d'accord) :

1. J'ai de bonnes relations avec mes collègues
2. J'ai le sentiment d'être intégré parmi mes collègues
3. Mes collègues sont solidaires de moi
4. J'ai des possibilités d'évolution si je le souhaite
5. Mes besoins et mes attentes sont pris en compte
6. Mon chef me montre de la reconnaissance pour mon travail
7. Mes horaires sont stables
8. Ma vie professionnelle ne déborde pas sur ma vie privée
9. Le temps que je passe au travail me semble raisonnable
10. Je peux personnaliser mon espace de travail
11. Mon poste de travail est adapté à mes besoins
12. Le cadre dans lequel je travaille est agréable (couleurs, design...)

10. Dans quel secteur travaillez-vous ?

- Industrie pharmaceutique
- Agroalimentaire
- Bois / Papier / Carton / Imprimerie
- Chimie / Parachimie
- Edition / Communication / Multimédia
- Etudes et conseils
- Informatique / Télécoms
- Métallurgie / Travail du métal
- Services aux entreprises
- Transports / Logistique
- Banque / Assurance
- BTP / Matériaux de construction
- Commerce / Négoce / Distribution
- Electronique / Electricité

- Machine et équipements / Automobile
- Plastique / Caoutchouc
- Textile / habillement / Chaussure
- Hôpitaux privés
- Fonction publique d'Etat
- Fonction publique territoriale
- Fonction publique hospitalière
- Enseignement (écoles, collèges, lycées, universités)

11. Concernant votre niveau hiérarchique, combien avez-vous, vous-même, de managers (n+1, n+2...) :

- Aucun
- Un
- Deux
- Trois
- Plus de trois

12. Estimez le nombre de personnes qui travaillent dans votre organisation (pas au niveau national ou mondial mais au niveau de votre agence /siège / usine / magasin / cabinet... etc.). Donnez le chiffre le plus exact possible.

13. En 2017, quelle était la moyenne de vos salaires mensuels nets (primes comprises) :

- de 1000 à 1500€ nets
- de 1501 à 2000€ nets
- de 2001 à 3500€ nets
- de 3501 à 4000€ nets
- de 4001 à 4500€ nets
- de 4501 à 5000€ nets
- de 5001 nets à 5500€ nets
- de 5501 à 6000€ nets
- + de 6000€ nets

14. Etes-vous :

- Une femme
- Un homme

Tableau 1. Test univarié de significativité pour l'autoperception de l'aisance

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	53,6286	1	53,62864	51,95929	0,000000
Management persuasif	1,1261	1	1,12612	1,09	0,297413
Management participatif	1,0649	1	1,06487	1,03173	0,3109
Management directif	6,5247	1	6,52471	6,32161	0,012663
Management déléгатif	3,9608	1	3,9608	3,83751	0,051417
Error	220,8754	214	1,03213		

Tableau 2. Test univarié de significativité pour la perception de l'aisance

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	79,6756	1	79,67558	88,44653	0,000000
Management persuasif	0,0492	1	0,04918	0,0546	0,815473
Management participatif	0,407	1	0,40703	0,45184	0,502188
Management directif	8,5722	1	9,51587	9,51587	0,002306
Management déléгатif	0,7671	1	0,85158	0,85158	0,357144
Error	192,7783	214	0,90083		

Tableau 3. Test univarié de significativité : interaction entre la perception des qualités de manager et la productivité de l'entreprise

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	0,8905	1	0,89048	1,00771	0,316580
Effort	0,596	1	0,59604	0,67451	0,412393
Compétence	0,5188	1	0,51876	0,58705	0,444403
Aisance	31,4214	1	31,45139	35,55786	0,000000
Error	189,9889	215	0,88367		

Tableau 4. Test univarié de significativité : interaction entre l'autoperception de ses qualités de manager et la productivité de l'entreprise

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	6,945	1	6,94501	6,8863	0,009309
Effort	1,0365	1	1,03646	1,0277	0,311839
Compétence	0,957	1	0,95703	0,94894	0,331084
Aisance	16,3406	1	16,34056	16,20241	0,000079
Error	216,8332	215	1,00853		

Tableau 5. Test univarié de significativité : interaction entre la métaperception de ses qualités de manager et la productivité de l'entreprise

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	9,6901	1	9,73759	9,73759	0,002053
Effort	0,0987	1	0,09918	0,09918	0,753123
Compétence	3,07982	1	3,0933	3,0933	0,080038
Aisance	21,7717	1	21,77166	21,87831	0,000005

Error 213,952 215 0,99513

Tableau 6. Test univarié de significativité : interaction entre la métaperception de ses qualités de manager (dont la désirabilité) et le bien-être en entreprise

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	17,7104	1	17,71041	22,32601	0,000004
Compétence	6,9349	1	6,93494	8,74229	0,003456
Aisance	0,1675	1	0,16755	0,21121	0,646282
Désirabilité	5,4929	1	5,4929	6,92443	0,009118
Error	170,5517	215	0,79326		

Tableau 7. Test univarié de significativité : interaction entre la perception de ses qualités de manager et le bien-être en entreprise

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	32,9874	1	32,9874	38,63212	0,000000
Effort	0,4503	1	0,4503	0,52735	0,468512
Compétence	0,2228	1	0,22284	0,26097	0,609981
Aisance	3,5301	1	3,53005	4,13411	0,043256
Error	183,5853	215	0,85389		

Tableau 8. Test univarié de significativité : interaction entre l'autoperception des qualités de manager et le bien-être en entreprise

	Somme des carrés	Degré de liberté	Moyenne des carrés	F	P
Intercept	27,6539	1	27,65391	33,18474	0,000000
Effort	0,3751	1	0,37511	0,45013	0,502992
Compétence	2,0425	1	2,04253	2,45104	0,118917
Aisance	4,1753	1	4,17529	5,01035	0,026221
Error	179,1664	215	0,83333		

Bibliographie

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction, Literature Review. *Management Research and Practice*, 3 (4), 77-86.

Bass, Bernard M., Valenzi, Enzo R., Farrow, Dana L., Solomon, Robert J. (1975). Management styles associated with organizational, task, personal, and interpersonal contingencies.

Biétry, F. & Creusier, J. (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 87,(1), 23-41. doi:10.3917/grhu.087.0023.

Büssing, A.; Bissels, T. Different forms of work satisfaction. *Eur. Psychol.* 1998,3, 209–218

Cambon, L. (2006). Désirabilité sociale et utilité sociale, deux dimensions de la valeur communiquée par les adjectifs de personnalité. *Revue internationale de psychologie sociale*, tome 19,(3), 125-151. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2006-3-page-125.htm>.

Carrier Antonin et al., « Compétence et agentisme dans le jugement social », *Revue internationale de psychologie sociale*, 2014/1 Tome 27, p. 95-125.

Castel, D., Durand-Delvigne, A. & Lemoine, C. (2011). La mesure de la satisfaction au travail. Dans : P. Desrumaux, A. M. Vonthron & S. Pohl (Eds.), *Qualité de vie, risques et santé au travail* (pp.160-171). L'Harmattan, Paris.

Chitayat, G., & Venezia, I. (1984). Determinants of management styles in business and nonbusiness organizations. *Journal Of Applied Psychology*, 69(3), 437-447. doi:10.1037/0021-9010.69.3.437

Codo, S. (2013). Le stress professionnel dans le secteur public, Le cas des managers. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6,(2), 63-79. doi:10.3917/rimhe.006.0063.

De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels: A closer examination. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 120-139.

Dubois, N. (2010). Theory of the social value of persons applied to organizations: Typologies of “good” leaders and recruitment. *European Review of Applied Psychology / Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 60(4), 255-266.

Emmanuelle, L.B., Cambon L., Lavigne Frédéric. Désirabilité et utilité sociale de 308 adjectifs de personnalité et 297 professions. In: *L'année psychologique*. 2005 vol. 105, n°2. pp. 307-322.

Fouquereau, E., Rioux, L. Elaboration de l'échelle de satisfaction de vie professionnelle (ESVP) en langue française : une démarche exploratoire. *Revue canadienne des sciences du comportement*, 2002, 34 (3), pp.210-215.

Francès, R. (1983). Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres à partir de l'inventaire de satisfaction appliqué aux cadres (ISAC). = Structure and determinants of job satisfaction in managers according to the Inventory of Satisfaction (ISAC). *Le Travail Humain: A Bilingual And Multi-Disciplinary Journal In Human Factors*, 46(1), 175-191.

Ghiselli, E. E., & Barthol, R. (1956). Role perceptions of successful and unsuccessful supervisors. *Journal Of Applied Psychology*, 40(4), 241-244. doi:10.1037/h0043894

Ghiselli, E. E., & Brown, C. W (2nd Ed) *Personnel and industrial psychology*. New York McGraw-Hill, 1955.

Glynn, M. A. (1998). Situational and dispositional determinants of managers' satisfaction. *Journal Of Business And Psychology*, 13(2), 193-209. doi:10.1023/A:1022954906207

Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Oxford, England: Harper Michalos, A. C. (1980). Satisfaction and happiness. *Social Indicators Research*, 8, 385-422.

IGLESIAS RUTISHAUSER, Katia. L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail. Thèse de doctorat : Univ. Genève, 2011, no. FPSE 483

Cohen-Laloum, J., Mollaret, P., & Darnon, C. (2017). Distinguishing the desire to learn from the desire to perform: the social value of achievement goals. *The Journal of Social Psychology*, 157(1), 30-46. DOI: 10.1080/00224545.2016.1152216

Judd, C. M., James-Hawkins, L., Yzerbyt, V., & Kashima, Y. (2005). Fundamental dimensions of social judgment: Understanding the relations between judgments of competence and warmth. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 89(6), 899-913. doi:10.1037/0022-3514.89.6.899

Likert, R., *Human organization : its management and value*, McGraw-Hill Book, 1967, 258 pages.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309 –336.

Plaisant, O., Guertault, J., Courtois, R., Réveillère, C., Mendelsohn, G.A. et al.. Histoire des " Big Five " : OCEAN des cinq grands facteurs de la personnalité. Introduction du Big Five Inventory français ou BFI-FR. *Annales Médico-Psychologiques, Revue Psychiatrique*, Elsevier Masson, 2010, 168 (7), pp.481.

Tavani, J. L., Botella, M., & Collange, J. (2014). Quelle validité pour une mesure de la satisfaction au travail en un seul item ? = Validity of a single-item measure of job satisfaction?. *Pratiques Psychologiques*, 20(2), 125-142. doi:10.1016/j.prps.2014.03.001

Tavani, J.L., Lo Monaco, G., Rambaud, S., Collange, J. État des lieux des mesures de la satisfaction au travail en français : propositions et perspectives. *Archives des Maladies Professionnelles et de L'Environnement*, Elsevier Masson, 2016. <hal-01473215>