

la satisfaction au travail chez les professeurs

de la théorie
à la pratique

par Gilles Giard et Normand Therrien

Un collège est en bonne santé pour autant que ses éléments, groupes ou individus, peuvent tendre à la satisfaction de leurs différents besoins. Il est important qu'il permette aux individus d'utiliser au maximum leur potentiel dans un effort constant d'actualisation d'eux-mêmes. Ce qui vaut pour l'ensemble des individus impliqués dans un projet éducatif s'applique à plus forte raison aux professeurs. Leurs rôles et leurs fonctions d'agents de formation leur donnent une place de premier plan dans la vie du collège.

La satisfaction des professeurs sera élevée s'ils ont le sentiment d'être compris et acceptés, s'ils travaillent en équipe, s'ils sont responsables dans leur domaine et si les buts du collège deviennent leurs propres buts. Dans un tel collège, les professeurs deviennent de plus en plus satisfaits, car chacun a le sentiment de se développer

comme «être total». Ils se sentent impliqués dans un projet commun où l'expérimentation, l'innovation, la création d'équipe, l'autonomie et la sécurité sont des réalités bien vivantes. Au jour le jour, ils prennent conscience qu'ils appartiennent à une organisation qui leur laisse suffisamment de pouvoir et de contrôle et qu'ils sont en quelque sorte indispensables.

Les uns pourront sans doute qualifier ces propos d'idéalistes ou de trop généreux. Les autres les considéreront tout simplement comme étant sans commune mesure avec la réalité «collégiale». «Le Grand Soir, ce n'est pas pour demain». Et pourtant, le sujet revêt une grande importance pour les uns et les autres. Depuis dix ans la remise en question du milieu collégial est constante et nous pouvons prévoir que l'éventuelle publication du Livre blanc accentuera les discussions.

Elles porteront sur les structures et sur les personnes, étudiants, administrateurs, professeurs. Nous nous intéressons au «vécu» de ces derniers, convaincus que les grands objectifs du niveau collégial ne pourront être atteints que si les enseignants sont dans le coup. C'est dans ce contexte que nous proposons la présente étude sur la satisfaction au travail chez les professeurs.

1. Les théories sur la satisfaction

Dans une organisation, de toutes les ressources, seul, l'être humain est capable de croître et de se développer. Les ressources humaines permettent à l'organisation de faire un tout supérieur à la somme de ses composantes (Mc Gregor, 1960; Libert, 1967). La production de chaque personne dans l'organisation résulte d'un effort d'intégration de la tâche et des exigences humaines à l'intérieur d'un système coordonné avec les buts poursuivis tant par les individus que par l'organisation. Une synergie s'établit entre les différents éléments du système: ce qui génère beaucoup de satisfaction.

Différentes approches (organisationnelle, sociologique, psychologique) permettent de mieux saisir l'amplitude du concept de la satisfaction. Pour bien le comprendre, nous commencerons par le définir et retiendrons à cette fin quatre définitions.

Les définitions

La satisfaction au travail est:

une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent (Ivancevich et Donnely);

l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi (Smith, Kendall et Hulin);

fonction de la correspondance entre le système d'incitations propre à la situation de travail et les besoins de l'individu (Lofquist et Dawis);

l'orientation affective du travailleur en regard des rôles de travail qu'il occupe présentement (Vroom)

Les trois approches

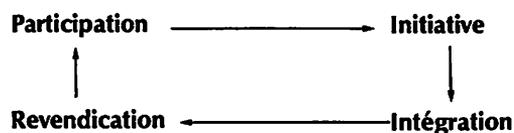
L'approche organisationnelle étudie les processus d'échange entre des demandes organisationnelles et les bénéfices reçus (Shein, Etzioni, Likert, Argyris, Simon et March, Grisé). Dans toute organisation, il y a tension entre les besoins organisationnels et les besoins individuels (Etzioni, 1964; Likert, 1956). D'une part, l'organisation doit être efficace au plus bas coût possible: ce qui implique la nécessité non seulement de survivre, mais de se développer. D'autre part, l'individu veut s'épanouir en satisfaisant ses besoins. Un contrat psychologique conciliant les attentes de l'organisation et celles de l'individu assure la satisfaction de part et d'autre (Shein, 1965).

Pour se maintenir et se développer, l'organisation doit poursuivre trois types d'activités: l'atteinte des objectifs, le maintien du système interne et l'adaptation à l'environnement externe (Argyris, 1970). L'individu peut ne pas être d'accord avec de telles activités en tout ou en partie. Une situation conflictuelle se développe. L'organisation exerce de la pression sur l'individu au moment où ce dernier adopte une attitude de retrait ou d'agressivité. Une barrière entre l'organisation et l'individu s'établit parce que l'organisation n'a pas su répondre aux besoins de l'individu en ne respectant pas sa compétence. Une compatibilité entre le processus organisationnel et la tâche, entre la tâche et l'individu, entre l'individu et le processus organisationnel aurait généré au contraire beaucoup de satisfaction (Morse et Lorsch, 1970).

En fait, au sein de toute organisation, il y a des forces centrifuges et des forces centripètes. Les forces centrifuges demeurent en état d'équilibre à la condition que des moyens centripètes (prise de décision) soient clairement définis (Simon et March, 1958). Dans un processus de prise de décision, l'organisation doit établir des mécanismes capables de générer de la satisfaction.

L'approche sociologique aide à mieux comprendre ce dont il s'agit.

L'approche sociologique présente le groupe comme unité d'analyse (Homans, Zalesnick, Crozier, Touraine). Au sein de toute organisation se retrouve un processus dialectique à quatre temps:



La participation représente le type d'engagement d'un individu dans l'organisation. L'initiative réfère aux styles de commandements des administrateurs. L'intégration renvoie aux techniques utilisées pour assurer le progrès et l'homogénéité de l'organisation. La revendication recouvre toutes les demandes des acteurs pour contrôler les fruits de leur travail (Touraine, 1965). L'individu sera satisfait s'il y a correspondance entre ses rôles et ses attentes à cet égard, entre son implication réelle et son implication souhaitée. Plus les conditions de la satisfaction individuelle sont collectives, plus l'individu fait corps avec l'organisation perçue comme totalité. Plus il a le sentiment de participer.

La participation n'est cependant pas un remède infaillible. Elle doit d'abord respecter la fonction d'utilité des individus. Elle est un exercice de prise de décision dont l'objet est d'éduquer l'individu en le rendant directement responsable des décisions prises: ce qui implique un minimum de structures rigides (Crozier, 1970). Une bonne participation exige une distribution de l'information à l'intérieur d'une organisation qui, tout en limitant les activités individuelles, n'en favorise pas moins le maximum de production.

La participation développe chez l'individu le sentiment qu'il se réalise. Elle répond à des besoins de réalisation de soi. L'approche psychologique traite, entre autres, de ces derniers.

L'approche psychologique se base sur l'idée que l'individu cherche à satisfaire une gamme de besoins par le biais de la situation de travail (Maslow, Herzberg, Porter et Lawler III, Larouche et Delorme). Son unité d'analyse repose sur l'individu en tant qu'individu capable de satisfaire une gamme de besoins dans sa situation de travail. Chez tout individu, se retrouvent cinq besoins à satisfaire: les besoins organiques (faim, soif, sexe), les besoins de sécurité (syndicalisme, routine, assurance), les besoins d'affection, d'appartenance et d'amour (avoir sa place dans le groupe), les besoins d'estime (être reconnu, position dans le groupe) et les besoins de réalisation de soi.

Maslow (1970) regroupe ces besoins en fonction de la carence ou de la croissance de l'organisme. Les besoins de réalisation de soi sont des besoins de croissance. Plus l'individu les satisfait, plus il souhaite les satisfaire: ce qui n'est pas le cas pour les autres besoins reliés à la carence de l'organisme.

Herzberg (1966) étudie les mêmes besoins en présentant la théorie des deux facteurs. Le premier regroupe les besoins d'ordre hygiénique (les conditions physiques, économiques, sociales, de sécurité, de rang, de statut d'orientation). Le second facteur comprend les besoins de croissance individuelle, de réalisation, d'indépendance et de responsabilité, d'actualisation de soi. Les besoins du premier facteur rejoignent l'instinct de survie et de protection. Ils engendrent peu de satisfaction positive. D'autre part, les besoins du second facteur sont dits «motivateurs». Ils sont les seuls à produire beaucoup de satisfaction parce qu'ils constituent des déterminants puissants de la satisfaction au travail.

Le travail est une voie privilégiée de satisfaction des besoins étant donné la valeur sociale qu'il véhicule. L'individu peut combler plusieurs de ses besoins par son emploi; celui-ci lui procure des

incitations qui servent de renforcement à certains comportements.

La satisfaction au travail est associée à la présence de facteurs motivateurs. Elle est une évaluation subjective de l'individu relativement aux incitations fournies par son travail pour combler ses besoins (Larouche et Delorme, 1972).

L'individu au travail a des besoins qui peuvent être perçus en termes d'attentes. Il doit aussi fournir un rendement conduisant à une véritable récompense. Lorsque l'on considère l'individu en fonction de son rendement possible, il y a satisfaction s'il y a compatibilité entre l'objectif fixé et la possibilité de réaliser cet objectif en regard des aptitudes (Porter et Lawler, 1968). La satisfaction devient une conséquence de l'adéquation entre les efforts et les aptitudes.

L'organisation comme telle peut être responsable de la satisfaction des individus. Plus elle prône une gestion basée sur la confiance, plus elle favorise la participation dans un cadre bien délimité, plus elle implique ses membres dans des projets accessibles, plus elle entraîne de la satisfaction de leur part. Ses membres ont des besoins. Par nature, les besoins hygiéniques ont un effet à moins long terme que les besoins de croissance. Pour une meilleure satisfaction, il faut améliorer le travail en le situant au niveau des aptitudes de celui qui l'accomplit.

La satisfaction du besoin de réalisation de soi signifie que l'individu trouve un intérêt intrinsèque dans ce qu'il fait. Il a le sentiment de s'accomplir. Il se sent reconnu et responsable dans son travail. Ce sont là autant de facteurs de satisfaction. Douglas McGregor (1960) prétend que l'administration générale d'une organisation donnée ne peut satisfaire directement de tels besoins. En contrepartie, elle peut créer des conditions encourageant l'employé à chercher par lui-même de telles satisfactions.

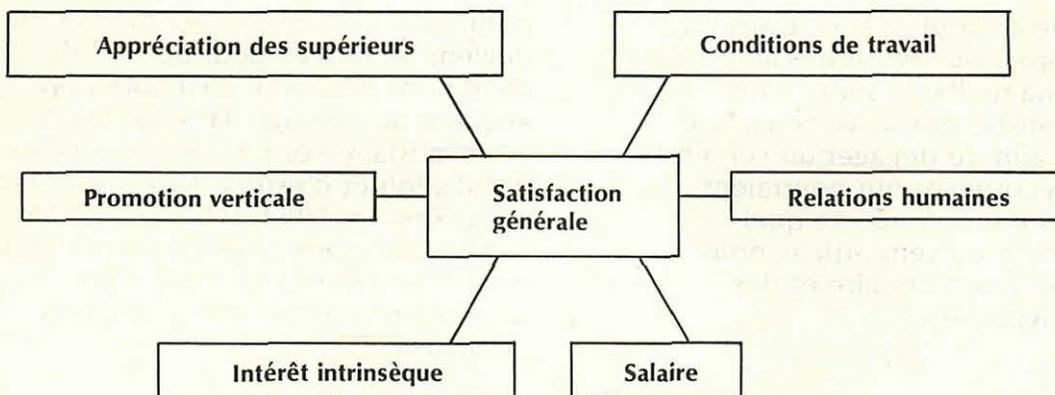
2. La démarche expérimentale possible

Les différentes approches présentées permettent de mieux comprendre l'importance de la satisfaction. Dans les faits, cependant, la réflexion risque de demeurer au plan théorique. Nous pensons, quant à nous, qu'il est possible de rejoindre le vécu des professeurs. Pour ce faire, il nous faut déterminer les facteurs influençant la satisfaction quotidienne.

Les professeurs manifestent leurs sentiments vis-à-vis de leur travail par des expressions telles que: «Je suis satisfait, je suis heureux, j'aime mon métier, c'est ennuyant, je suis fatigué...» Dans ce contexte, la satisfaction apparaît souvent comme le seul critère d'une motivation valable au travail, sans cependant diminuer l'importance de l'aspect monétaire.

Toutefois, les conditions de travail, tels l'environnement physique, le bruit, la température, etc., semblent, au premier abord, des facteurs pouvant influencer le degré de satisfaction. Il faut ajouter que les divers degrés de satisfaction impliquent également les relations sociales et la cohésion entre les professeurs. Ainsi, il est possible qu'un professeur ne se plaise pas dans le milieu physique de son travail, mais trouve sa satisfaction au contact des individus avec qui il oeuvre. L'inverse pourrait aussi être vrai.

Certaines structures influent sur les conditions de travail et l'attitude des professeurs. Une fluctuation économique (v.g. inflation), des relations syndicales tendues et une politique inconsistante de la part de l'administration du Collège peuvent être cause d'anxiété et de peur, modifiant à leur tour le rendement du professeur. Il est donc évident que les facteurs reliés à la satisfaction sont nombreux et complexes, s'étendant des conditions physiques du milieu ambiant jusqu'aux facteurs économiques externes. Mais



Afin d'éviter toute interprétation, le questionnaire se doit de bien préciser le sens des différents facteurs.

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1- Promotion verticale; | Possibilité d'accéder à des postes supérieurs dans le cadre de l'enseignement. |
| 2- Intérêt intrinsèque | Satisfaction obtenue face au travail lui-même |
| 3- Salaire | Rémunération pour un travail. |
| 4- Conditions de travail | Avantages sociaux et bénéfices marginaux. |
| 5- Appréciation des supérieurs | Évaluation du personnel et du travail par les supérieurs hiérarchiques. |
| 6- Relations humaines | Échanges entre les personnes dans le milieu de l'enseignement. |

tout ceci n'est qu'une approche a priori pour déterminer les facteurs conduisant à la satisfaction au travail. La seule manière d'analyser les facteurs relatifs à la satisfaction est d'aller sur le terrain et d'appliquer une méthode scientifique selon les principes de recherches sociales.

L'instrument de mesure

Aller sur le terrain suppose le choix et l'utilisation d'un instrument de mesure. Le questionnaire nous semble le plus adéquat. Il permet des économies de temps et d'argent. Il rend possible une présentation des résultats faisant référence aux incitations de l'emploi qui touchent les besoins des professeurs. De plus, le jugement de l'enquêteur n'intervient pas dans le choix des réponses. Ajoutons également que le questionnaire est une méthode qui a été éprouvée à maintes reprises et que les résultats fournis sont significatifs à condition que son contenu mesure bien ce que l'on veut mesurer.

Les facteurs importants

Nous inspirant des recherches empiriques de Morse (1950) de Brayfield et Rothe (1950), de Vroom (1964), de Shaffer, Herzberg et Myers (1966-1967), de Rainville (1972), nous pouvons dégager un ensemble de facteurs importants qui devraient faire l'objet de tout questionnaire sur la satisfaction. Ces facteurs sont: la satisfaction en général, l'intérêt intrinsèque, la promotion verticale, les conditions de travail, le salaire, les relations humaines, l'appréciation des supérieurs. Le questionnaire nous permet ainsi de trouver le degré de satisfaction générale face au travail et le degré de satisfaction face à six (6) facteurs différents. C'est ce qu'illustre le schéma suivant.

3. De la théorie à la pratique

Travaillant dans le milieu collégial depuis plusieurs années, nous avons appliqué nos différentes recherches au «vécu»

d'une équipe de professeurs. Dans un premier temps, nous avons mis au point un questionnaire. Par la suite, nous l'avons administré et en avons analysé les résultats afin de dégager un certain nombre d'hypothèses qui pourraient être vérifiées dans n'importe quel collège. Dans le présent article, nous traitons et du questionnaire et des différentes hypothèses.

Le questionnaire

Après avoir fait l'inventaire des différents questionnaires possibles, nous avons retenu *l'Index of Job Satisfaction* préparé par Arthur H. Brayfield et Harold F. Rothe¹. Utilisé nombre de fois depuis 1950, le questionnaire donne une mesure générale de la satisfaction au travail tout en tenant compte des diverses facettes de l'emploi. Il offre cinq choix de réponses: ce qui rend facile la compilation de ses résultats. De plus, sa consistance interne est de .87. Arthur H. Brayfield et Harold F. Rothe ont construit un instrument de mesure de la satisfaction générale en formulant dix-huit propositions. D'autre part, nous devons étudier également le degré de satisfaction en regard des facteurs mentionnés précédemment. Nous avons ajouté au questionnaire dix-huit autres propositions que nous avons élaborées, balancées et validées.

Les hypothèses

Les résultats obtenus entraînent au niveau de la pratique un certain nombre de modifications ou de réajustements. En revisant les facteurs qui influencent la satisfaction, nous pouvons risquer quelques hypothèses.

Prenons d'abord les cas où la promotion verticale constitue un facteur satisfaisant ou non satisfaisant. Ce facteur peut s'inscrire dans une structure où le paternalisme, la manipulation ou l'attitude respectueuse du supérieur qui manifeste de la considération pour les professeurs, ont une importance

primordiale. En ce sens, la promotion devient un moyen pour obtenir des conditions de travail favorables, pour acquérir du prestige dans son milieu ou pour satisfaire ses besoins de sécurité, d'affiliation et d'estime (Maslow, 1954, 1970, Vroom, 1964, Herzberg, 1966). Cependant, dans un tel contexte, il est à prévoir une corrélation entre la promotion verticale et les relations humaines.

D'un autre côté, la promotion verticale peut s'inscrire dans un tout autre schéma, au sein d'une organisation où les règles de la promotion sont plus clairement établies et où les exigences et les compétences d'accession à un poste sont connues de tous. Dans cette situation, la réalisation de soi est le besoin le plus favorisé.

Dans les deux hypothèses retenues, il n'y en a pas une qui est foncièrement mauvaise et l'autre exempte de tout reproche. Il faut évaluer le genre d'organisation dans lequel on vit et le type de relations qui prévalent dans le Collège. Si l'on s'inscrit dans un schéma de satisfaction et si la situation vécue convient, une forme d'adéquation s'établit entre les buts de l'organisation et les visées personnelles, au moins en ce qui concerne les types de structures et de promotion. Par contre, si l'insatisfaction se manifeste, il est possible que l'on veuille élaborer une stratégie de changement. Une autre possibilité consisterait à accepter la situation existante et à s'y résigner.

Par ailleurs, l'appréciation des supérieurs, envisagée comme facteur de satisfaction, peut se situer dans un cadre semblable à celui que nous venons de décrire. D'un côté, l'évaluation peut s'insérer dans un cadre de contrôle. Celui-ci peut varier du type «police secrète» jusqu'au laisser-faire. D'un autre côté, cette évaluation peut se faire dans un contexte de perfectionnement. Les besoins couverts par l'une et l'autre formes ne sont pas les mêmes.

On pourrait également retenir l'hypothèse que le salaire et les conditions de travail sont des facteurs satisfaisants et contribuent à maintenir le niveau de satisfaction générale des professeurs. La relation entre ces deux facteurs n'est pas très surprenante. Le salaire répond au besoin de sécurité qui est une tendance de l'individu par laquelle il recherche ce qui peut assurer l'intégrité de son moi et la permanence de son bien-être d'une part et d'autre part, la sécurité est une tendance selon laquelle l'individu évite tout ce qui peut menacer cette intégrité et cette permanence. Le besoin de sécurité est un besoin défensif qui conduit à des activités de *self-maintenance* (Coleman, 1969). Nous croyons que la corrélation qui existe entre le salaire et les conditions de travail s'inscrit dans cette optique 2. Il s'agit d'une corrélation qui se situe entre des facteurs hygiéniques qui ont moins de liens avec la tâche comme telle. Une corrélation comme celle-là ne nous permet pas d'affirmer que la qualité du travail sera améliorée ni que le développement de l'organisation sera favorisé (Shein, 1965; Argyris, 1970).

Il est donc à prévoir que le salaire et les conditions de travail ne sont pas des facteurs de satisfaction très grands à long terme, parce que la tendance est forte à les considérer comme des dûs et à les intégrer à nos habitudes.

Enfin, nous retenons comme hypothèse possible que l'intérêt intrinsèque est un facteur de satisfaction. L'intérêt intrinsèque touche le besoin de réalisation de soi qui est un facteur motivateur. Cette réalisation n'est possible que dans une organisation dont les buts sont compatibles avec le facteur motivateur. Dès lors, les besoins individuels s'harmonisent avec ceux de l'organisation (Shein, 1965). Dans une optique où l'on cherche à rendre possibles, cette réalisation de soi et l'efficacité de l'organisation, Simon et March (1958) proposent de mettre sur pied des programmes qui

influenceraient les membres en créant une structure de rôles et d'autorité qui prescrirait une série d'activités dans une articulation «fin-moyen». Ces programmes fourniraient des informations pertinentes, développeraient l'identification à l'organisation et choisiraient les membres orientés vers l'efficacité. Évidemment ces programmes concilieraient les besoins de l'individu et ceux de l'organisation dans le cadre de la participation qui rejoint deux besoins humains très importants: l'estime de soi et la réalisation de soi. De plus, un individu ressent de la satisfaction lorsqu'il exerce de l'influence. La participation donne donc un contrôle, plus ou moins grand, sur les conditions de travail, sur l'organisation du travail, sur le travail lui-même et sur le développement de l'organisation (Argyris, 1970). La participation favorise l'intérêt intrinsèque et par le fait même la réalisation de soi. La réalisation de soi génère de la satisfaction en permettant à l'individu de répondre aux aspirations de son être et d'actualiser ses potentialités. Elle se concrétise par le travail lui-même et par l'organisation du travail (Touraine, 1965; Porter et Lawler, 1968; Morse et Lorsch, 1970; Larouche et Delorme, 1972.)

Le facteur des relations humaines rejoint sous bien des aspects l'intérêt intrinsèque. Cependant, le focus est alors placé sur la relation interpersonnelle avec les confrères et non sur la satisfaction procurée par le travail, même si les mêmes besoins fondamentaux sont touchés. Ce facteur de satisfaction peut être un facteur motivateur et stimulant. Dans ce contexte, il est important et pour l'individu et pour l'organisation.

Les hypothèses que nous avons formulées sont autant de pistes de recherche s'inspirant d'un fondement théorique sérieux. Les principes qui les sous-tendent peuvent prendre des orientations concrètes dans chacun des

collèges. Pour cela, il faut identifier clairement dans son institution les facteurs de satisfaction. Une fois cette identification faite, le portrait du collège est dégagé en confrontant les facteurs de satisfaction avec les variables comme l'expérience, la scolarité, la discipline enseignée, le salaire et quelques autres variables sociologiques que l'on retrouve habituellement dans ce genre d'enquête.

Conclusion

Le professeur a plus de chances d'être satisfait dans une organisation possédant les caractéristiques suivantes. Elle mise sur le travail d'équipe et la confiance mutuelle. Elle favorise le partage des responsabilités et la dispersion du pouvoir. Elle facilite l'enrichissement des tâches. Enfin, une telle organisation met l'accent sur la poursuite d'objectifs communs et sur l'équilibre entre les besoins et les incitations.

En fait, la satisfaction du besoin de réalisation de soi ne sera jamais le résultat d'un meilleur fonds de pension; le travail lui-même a le pouvoir de satisfaire réellement les besoins supérieurs de l'individu (Herzberg)...Les conditions de travail, les politiques de promotion, les relations humaines n'ont pas la possibilité de satisfaire les besoins supérieurs de l'individu; seule, la performance peut apparaître comme source de satisfaction et entretenir la démarche vers la satisfaction de ces aspirations.

Bibliographie

- Argyris, C. *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1970, (traduction de *Intergrating the Individual and the Organization*, 1964).
- Brayfield, A.H. et Rothe, H. E. «An Index of Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, Washington, D.C., vol. 35, no 5, 1951, pp. 307-311.
- Crozier, M. *Le phénomène bureaucratique*. Paris, Seuil, 1965.
- Glueck, W.-F. *Personnel: A diagnostic Approach*, Texas, Business Publications Inc. 1974, pp. 29-70.
- Grisé, J. «Les sciences du comportement dans les organisations: À quoi ça sert? Réflexions sur les problèmes humains dans les organisations», *Commerce*, février 1972, pp. 12-18.
- Herzberg, F. *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Entreprise moderne d'Édition, 1971, (traduction de *Work and the Nature of Man*, 1966).
- Larouche, V. et Delorme, F. «Satisfaction au travail: reformulation théorique», *Relations Industrielles*, vol. 27, no 4, 1972, pp. 567-598.
- Larouche, V. Lévesque, A., Delorme, F. «Satisfaction au travail: problèmes associés à la mesure», *Relations Industrielles*, vol. 28, no 1, 1973, pp. 76-107.
- Likert, R. «Motivational Approach to Management Development», *Harvard Business Review*, 1959, vol. 4, pp. 75-82.
- March J.-G. et Simon, A.-H. *Organizations*, New York, Willey, 1958.
- Maslow, A. H. *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954.
- Morse, J. J. et Lorsch, J. W. «Beyond théorie Y», *Harvard Business Review*, mai-juin, 1970, pp. 61-68.
- Porter, L., and Lawler, E. III «What Job Attitudes Tell about Motivation», *Harvard Business Review*, janv.-fév., 1968, pp. 118-126.
- Rainville, J. M. «Le système des relations du travail chez les enseignants du secteur public québécois», *Relations Industrielles*, vol. 27, no 3, 1972, pp. 334-363.
- Tannenbaum, A.S. *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Ed. Hommes et Techniques, 1967, (traduction de *Social Psychology of the Work Organization* 1966), pp. 75-90.
- Touraine, A. *Sociologie de l'action*, Paris, O.C.D.E., 1965.

Monsieur Gilles Giard est directeur adjoint du niveau collégial au Collège de l'Assomption. Monsieur Normand Therrien est directeur du niveau collégial au Collège de l'Assomption.

1. Brayfield, Arthur, H. Rothe, F. Harold, «Index of Job Satisfaction», *Journal of Applied Psychology*, octobre 1951, vol. 35, no 5.
2. Les résultats de notre enquête démontraient une forte corrélation entre le salaire et les conditions de travail; de plus, cette forte corrélation était mentionnée fréquemment dans les études et les enquêtes consultées.