

la société face au crime

annexe 8

la police

satisfaction au travail
des policiers municipaux du québec



commission d'enquête sur l'administration de la justice
en matière criminelle et pénale au québec

la société face au crime





la société face au crime

annexe 8

la police

**satisfaction au travail
des policiers municipaux du québec**

**Commission d'enquête sur l'administration de la justice
en matière criminelle et pénale au québec**

AUD6

A29

J82

1968-70

Ann. 8

Ex. 2

6L

Magasin

COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'ADMINISTRATION DE
LA JUSTICE EN MATIÈRE CRIMINELLE ET PÉNALE
AU QUÉBEC

LES COMMISSAIRES

M. le juge Yves PRÉVOST
Président

Hon. Paul MARTINEAU, C.P., C.R. **

M. Harry GOULD

Hon. juge Guy Merrill DÉSAULNIERS *

M. Laurent LAPLANTE

LE SECRÉTAIRE

Me Jean SIROIS

LES CONSEILLERS JURIDIQUES

M. le bâtonnier Jean MARTINEAU, C.R.

M. le juge Lucien THINEL *

M. le juge Jacques CODERRE *

Me Jean BRUNEAU, C.R.

Me F. Michel GAGNON

** s'est retiré pour se porter candidat à l'élection fédérale tenue dans Pontiac le 25 juin 1968.

* ont quitté la Commission à la suite de leur accès à la magistrature.





GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

COMMISSION D'ENQUÊTE SUR L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE EN MATIÈRE CRIMINELLE ET PÉNALE AU QUÉBEC

Avis au lecteur

Le présent annexe 8 du rapport produit une recherche effectuée pour le compte de la Commission d'enquête sur l'administration de la Justice en matière criminelle et pénale sous la direction du professeur Denis Szabo, directeur du département de Criminologie de l'Université de Montréal et de Monsieur Guy Tardif, du Service de la police de Montréal.

En chercheurs qu'ils sont, les auteurs de ces travaux livrent ici les analyses dont ils prennent le crédit et la responsabilité.

Nous les remercions et nous espérons que ces recherches nous rapprochent du dialogue et de la compréhension.

La Commission.



LA SOCIÉTÉ FACE AU CRIME
SATISFACTION AU TRAVAIL
DES POLICIERS MUNICIPAUX DU QUÉBEC



LA POLICE

volume 3

**SATISFACTION AU TRAVAIL DES
POLICIERS MUNICIPAUX DU QUÉBEC**

*Recherche effectuée pour le compte
du département de Criminologie de l'Université de Montréal et
du bureau d'Étude et de Planification du Service de la Police de Montréal*

Sous la direction de

DENIS SZABO

*Directeur, Département de Criminologie
Université de Montréal*

GUY TARDIF

*Chargé d'étude et de planification
Service de la Police de Montréal*

Par

PIERRE DUBOIS

JEAN ARCHAMBAULT

et

RENALD BOISSONNEAULT

Psychologues industriels

CONSULTANTS

Richard Brunet
Jean-Paul Gilbert

Guy Lavoie
José Rico

MONTRÉAL

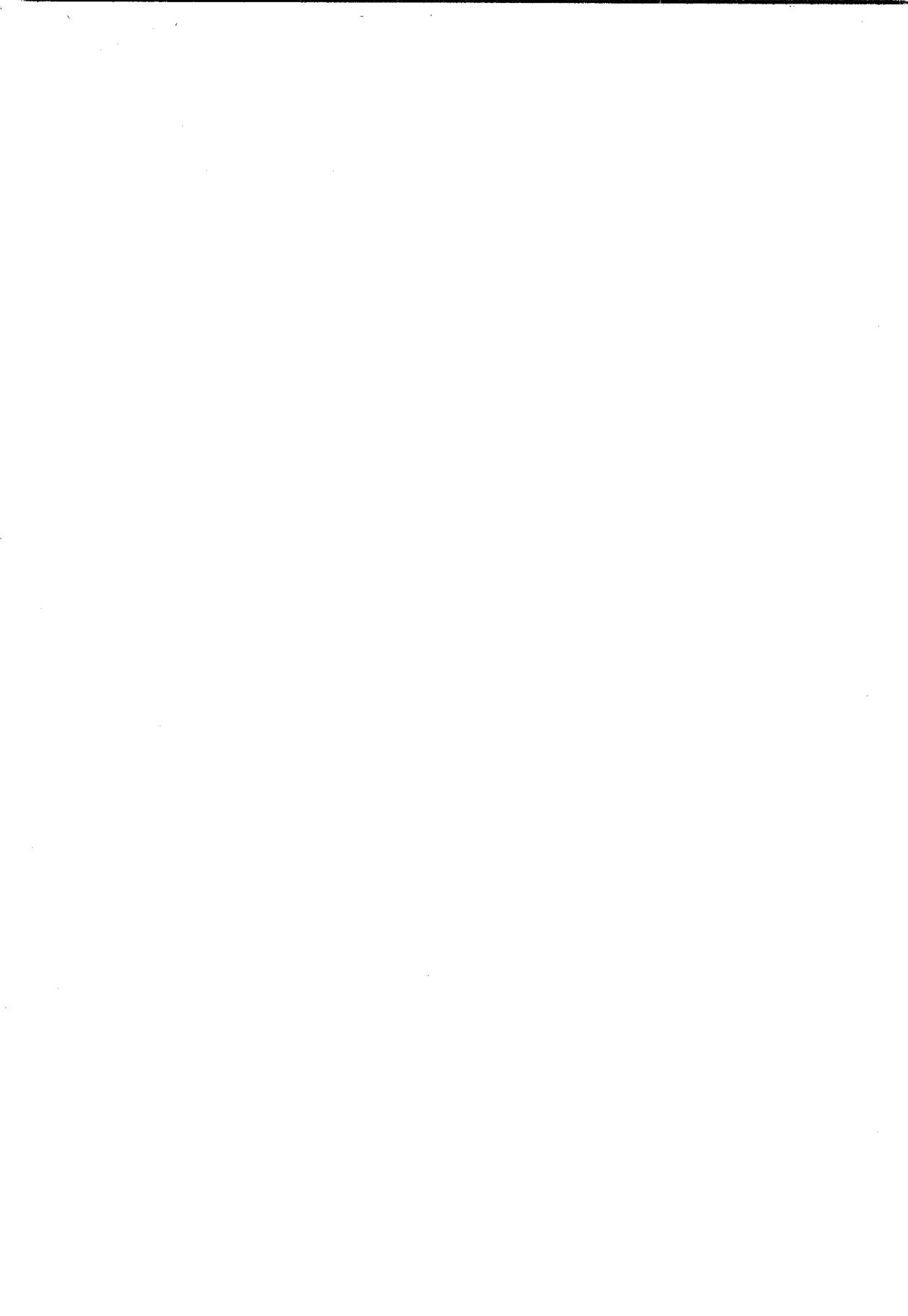
1969



*Le présent rapport
est un document de référence.
Les points de vues exprimés
n'engagent que les auteurs.*



AVANT-PROPOS



AVANT-PROPOS

Le présent rapport fait état de la satisfaction au travail des policiers municipaux du Québec. Les administrateurs des services de police font-ils un usage maximum du potentiel humain placé sous leur direction ? Les policiers travaillent-ils dans un climat de travail conforme à leurs attentes ? Ce sont les deux questions qui ont servi de guide à cette recherche. Notre formation de psychologue spécialisé dans le domaine des organisations favorise cette double approche à la fois centrée sur l'individu et le service.

Cette recherche est la première en importance qui va inventorier les sources de satisfaction et d'insatisfaction d'un groupe de travailleurs québécois. Nous la présentons comme une première étape qui devrait être suivie de programmes de recherches très précis pour en arriver à une compréhension profonde du système de valeur, de la motivation et de la satisfaction de toutes les catégories de travailleurs.

Nous avons réalisé cette recherche pour le compte du département de Criminologie de l'Université de Montréal et du bureau d'Étude et de Planification du Service de la police de Montréal.

Dans le but de faciliter la tâche du lecteur peu familier avec les techniques statistiques et de présenter à l'administrateur de la chose policière un matériel immédiatement utilisable, deux versions de cette recherche ont été préparées.

La première partie du présent volume contient une version abrégée préparée par les soins de Monsieur Pierre Dubois et s'adresse surtout aux administrateurs publics.

La deuxième partie présente en fait la recherche intégrale que chercheurs et étudiants pourront scruter à loisir.

Nous désirons remercier les personnes et les organismes qui par leur aide ont contribué à la réalisation de cette recherche et en particulier :

L'Institut Canadien d'Administration Publique,

Le département de Criminologie de l'Université de Montréal,

Le Service de la police de Montréal qui ont accordé le support financier ;
M. Jean-Paul Gilbert, M.A., directeur du Service de la police de Montréal qui a facilité les contacts avec chacun des services policiers échantillonnés ;

Les services de police et leur personnel qui ont participé à cette recherche ;

Le département de Criminologie de l'Université de Montréal et le Service de la police de Montréal qui ont réalisé l'expérimentation ;
M. Richard Brunet, M.A., psychologue, à qui nous avons confié la responsabilité de la programmation ;

Le Centre de Calcul de l'Université de Montréal et le Centre d'Informatique de la ville de Montréal qui ont participé au traitement des données ;

M. Guy Lavoie, Ph.D., professeur à l'Institut de Psychologie de l'Université de Montréal, qui a révisé l'analyse des données ;

Mlle Jacqueline Rainville qui a assuré la préparation finale du texte ;

Et les nombreuses personnes qui ont révisé le texte.

Enfin, nous tenons à exprimer tout spécialement notre gratitude à M. Guy Tardif, M.A., chargé d'étude et de planification au Service de la police de Montréal, pour sa collaboration constante.

PREMIÈRE PARTIE
VERSION ABRÉGÉE



INTRODUCTION

BUT

Cette recherche se propose d'identifier les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Québec. Ainsi, est-ce que les policiers jugent qu'ils ont un avenir prometteur ? Trouvent-ils que la formation qu'ils reçoivent lorsqu'ils entrent dans leur service est valable ? Comment évaluent-ils la gestion de leur service ? Quelle est la qualité de leurs relations avec leurs supérieurs immédiats ? Sont-ils satisfaits du salaire qu'ils reçoivent présentement ? Est-ce que leur emploi de policier rend difficile leur vie de famille ? Sont-ils satisfaits de l'attitude du public face à leur métier ? Jouissent-ils d'une bonne sécurité d'emploi ? Est-ce qu'il existe dans les services un esprit d'équipe ? Quelles sont leurs chances de formation à l'intérieur du service ? Récompense-t-on ceux qui le méritent ? Sont-ils satisfaits des critères de sélection, de recrutement ? Ce sont là quelques-unes des principales questions auxquelles nous avons répondu dans cette troisième tranche d'une série de recherches qui examine l'image et le fonctionnement de notre système de police.

DÉFINITION

Qu'est-ce que la satisfaction au travail ? Il existe un grand nombre de définitions et nous en avons retenu une qui a le mérite de réunir plusieurs avantages. Notre conception de la satisfaction au travail suit celle de Porter. (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964). La satisfaction au travail, selon cet auteur, provient des énoncés qui assurent une exploration complète de chacune des dimensions de travail et chaque item décrit un fait précis de la situation de travail du policier. Le nombre d'énoncés varie de 2 à 7 selon le facteur à l'exception d'un très complexe, politique de l'entreprise, qui nécessite 16 item. Le tableau 1 présente le nombre d'item mesurant chacune des dimensions de travail ainsi que leur position dans le questionnaire.

Nous demandons aux policiers s'ils sont satisfaits à chacun des 16 facteurs ou 16 dimensions de travail qui sont la considération obtenue,

l'accomplissement, la tâche elle-même, la responsabilité, la promotion, la politique de l'entreprise, la compétence technique de l'encadrement, l'aspect humain de l'encadrement, le salaire, les conditions de travail, l'influence du travail sur la vie personnelle, le prestige de l'emploi, la sécurité d'emploi, les relations avec les confrères de travail et finalement, les relations avec le public. Le tableau 2 révèle le contenu des 85 énoncés du questionnaire ainsi que la dimension de travail qu'il mesure.

TABLEAU 1
NOMBRE ET POSITION DES ITEM CONSTITUANT
LES DIMENSIONS DE TRAVAIL

Dimension de travail	Nombre d'item	Numéro
1. Considération obtenue	5	24-55-67-75-82
2. Accomplissement	4	25-26-29-49
3. Tâche elle-même	2	6-30
4. Responsabilité	4	18-73-78-84
5. Promotion	7	7-16-34-48-51-60-61
6. Politique de l'entreprise	16	3-4-10-12-14-15-21-22-36-64-68-74-77-79-83-85
7. Encadrement, compétence technique	7	9-19-50-56-58-63-72
8. Encadrement, situations humaines	6	23-33-41-47-52-70
9. Salaire	5	20-39-46-59-76
10. Conditions de travail	6	27-38-43-54-62-66
11. Vie personnelle	5	2-5-13-28-80
12. Prestige	6	11-32-45-65-69-71
13. Sécurité d'emploi	4	8-17-40-81
14. Relations humaines-pairs	6	31-37-42-44-53-57
15. Relations avec le public	2	1-35

L'INDICE DE SATISFACTION

Comme déjà mentionné, notre questionnaire utilise l'approche méthodologique de Porter. Ainsi, les policiers répondent sur trois échelles en sept points. Pour leur faciliter la tâche, nous avons clairement défini les pôles des échelles par l'utilisation d'adverbes. Au chiffre 1 correspondent « peu » et « jamais », et au chiffre 7, « beaucoup » et « toujours ».

TABLEAU 2

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

1. CONSIDÉRATION OBTENUE

- 24. Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.
- 55. Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.
- 67. Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.
- 75. Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.
- 82. Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.

2. ACCOMPLISSEMENT

- 25. Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.
- 26. Vous voyez les résultats concrets de votre travail.
- 29. Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.
- 49. Dans votre travail, vous avez l'occasion de solutionner des problèmes.

3. TÂCHE ELLE-MÊME

- 6. Votre travail est routinier et monotone.
- 30. Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.

4. RESPONSABILITÉS

- 18. L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.
- 73. Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.
- 78. Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.
- 84. Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.

5. PROMOTION

- 7. Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.
 - 16. Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.
 - 51. Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex : cours de formation).
 - 61. Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.
 - 34. On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.
 - 60. On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissance policière avant d'accorder une promotion.
 - 48. Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.
-

TABLEAU 2 (suite)

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

6. POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

- 3. On vous renseigne au sujet de votre rendement.
- 10. Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.
- 12. Votre service est bien administré.
- 14. Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.
- 15. On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.
- 21. Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.
- 22. La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.
- 36. Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.
- 64. Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.
- 68. Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.
- 74. Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.
- 77. Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.
- 79. Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.
- 83. Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.
- 85. Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.
- 4. Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.

7. ENCADREMENT — COMPÉTENCE TECHNIQUE

- 9. Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.
- 19. Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.
- 50. Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.
- 56. Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.
- 58. Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.
- 63. Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.
- 72. Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.

8. ENCADREMENT — SITUATIONS HUMAINES

- 23. Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.
 - 33. Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.
-

TABLEAU 2 (suite)

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

- 41. Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.
 - 47. Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.
 - 52. Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et remarques en considération.
 - 70. Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.
9. SALAIRE
- 20. Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.
 - 39. Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.
 - 46. Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.
 - 59. La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.
 - 76. Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.
10. CONDITIONS DE TRAVAIL
- 27. Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.
 - 38. Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.
 - 54. En général vous travaillez en équipe.
 - 62. La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.
 - 66. Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.
11. VIE PERSONNELLE
- 2. Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.
 - 5. Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.
 - 13. Votre emploi de policier limite votre vie sociale.
 - 80. Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.
 - 28. En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.
12. PRESTIGE
- 11. Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.
 - 32. Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.
 - 45. Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.
 - 65. Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.
 - 69. Le public en général vous accorde le statut professionnel.
 - 71. Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.
13. SÉCURITÉ D'EMPLOI
- 8. Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.
 - 17. Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.
-

TABLEAU 2 (suite)

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

-
40. Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.
81. Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.
14. RELATIONS HUMAINES-PAIRS
31. Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.
37. Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.
42. Les policiers de votre poste ou section s'entraident.
44. Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.
57. Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.
53. Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.
15. RELATIONS AVEC LE PUBLIC
1. Il arrive que le public mette en doute votre compétence.
35. Il arrive que le public mette en doute votre autorité.
43. Le public coopère à l'exécution de votre travail.
-

Pour chaque aspect de la situation de travail décrit par l'énoncé, les sujets doivent compléter trois évaluations dont deux principales. Ils déterminent d'abord comment cet aspect se réalise présentement à leur fonction.

C'est l'échelle factuelle. En second lieu, ils doivent indiquer comment cet énoncé ou comment cet aspect de leur travail devrait se réaliser dans leur fonction. Cette deuxième échelle permet à chacun d'exprimer ses attentes et ses aspirations face à chacun des aspects de travail.

Comme on peut facilement le voir, nous suivons en tout point la conception de la satisfaction au travail que nous avons adoptée précédemment. En effet, cette conception avance que le niveau de satisfaction des travailleurs provient de la rotation qui existe entre la situation de travail perçue et la situation idéale. Sur une troisième échelle, les sujets révèlent comment l'énoncé les affecte dans leur vie de travail. C'est l'échelle d'importance. Un exemple devrait permettre de comprendre le rôle de ces trois échelles.

Soit l'énoncé suivant :

Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'utiliser toutes vos aptitudes. Si le policier croit que dans ses fonctions il a assez souvent l'occasion d'utiliser ses aptitudes mais pas toujours, il peut encrer alors le chiffre 5 de la première échelle. Si ce policier souhaite avoir un peu plus souvent l'occasion d'utiliser toutes ses aptitudes, mais sans pour

autant souhaiter en avoir toujours l'occasion, il peut encercler le chiffre 6 de la deuxième échelle, qui est l'échelle idéale. Si dans ses fonctions, le fait d'avoir l'occasion d'utiliser toutes ses aptitudes se révèle très important pour ce policier et l'affecte personnellement beaucoup, il encerclera alors le chiffre 7 de la troisième échelle.

Comment se calcule l'indice de satisfaction au travail ?

L'indice de satisfaction au travail représente un écart entre la situation présente et la situation idéale que chaque policier voudrait obtenir. Cet indice provient donc de la soustraction de la première échelle — l'échelle factuelle — de la deuxième échelle — l'échelle idéale — . Plus la différence ou l'écart entre les réponses enregistrées à ces deux échelles est forte, plus l'insatisfaction des policiers est grande. Pour revenir à l'exemple ci-dessus, l'indice d'insatisfaction n'est que de 1 ($6-5 = 1$). On a donc soustrait la réponse du sujet à la première échelle (5) de sa réponse à la deuxième (6).

Comment interpréter les indices de satisfaction ?

Quelle signification psychologique posséderont par exemple, des écarts de .25 (écart possible au niveau de l'échantillon) de 1.00 et de 3.00 ? Nos critères d'interprétation constituent l'aboutissement de certaines démarches.

Une de nos premières démarches a été d'analyser en détail les résultats des études de Porter. Nous avons remarqué, pour les différentes catégories de travailleurs qu'il étudie, que les indices de satisfaction n'atteignent pratiquement jamais le chiffre de 2. Au contraire, la grande majorité des indices qu'il obtient se situent entre .50 et 1.50. Ces résultats nous fournissent donc un certain cadre d'interprétation. Ainsi, il est permis de considérer qu'un indice supérieur à 2 peut refléter une insatisfaction passablement élevée.

Une deuxième démarche a été l'étude de la description des réponses des sujets de notre propre recherche. Il est bien évident que toute interprétation doit être fondée sur les résultats d'un grand nombre de réponses. À la suite de l'analyse de ces distributions de réponses, nous avons décidé d'adopter le schème interprétatif suivant : les indices supérieurs à 2 reflètent une forte insatisfaction des policiers ; les indices se situant entre 1 et 2 caractérisent une satisfaction moyenne et les indices inférieurs à 1 renvoient à des aspects de travail qui suscitent la satisfaction des sujets. Donc pour comprendre les tableaux qui suivent et l'attitude des sujets face aux différentes dimensions de leur travail, il faudra se référer à ces différentes catégories d'indices pour découvrir l'état de leur satisfaction.

Voici quelques exemples qui, tirés des résultats de cette recherche, illustrent l'interprétation des indices de satisfaction. Les policiers de Mont-

réel semblent très insatisfaits du système de notation (évaluation) actuel. En effet, l'indice à l'item 3 — On vous renseigne au sujet de votre rendement — est particulièrement élevé et atteint 2.15. La moyenne des indices des policiers de Québec à l'item 40 — Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable — n'atteint que .21 et dénote de la satisfaction. Les policiers sont donc satisfaits de la situation actuelle puisqu'il n'existe qu'un écart très minime entre la situation de travail perçue et la situation idéale. À l'item 12 — Votre service est bien administré — on enregistre pour les policiers de ville Jacques-Cartier un indice extrêmement élevé, soit 4.09. L'importance de cet indice reflète une attitude très négative de ces policiers face à la qualité de la gestion de leur service. Les policiers de Rimouski se montrent très insatisfaits de l'équipement en usage et des règles de sécurité mises en application dans leur service. En effet, les indices d'insatisfaction atteignent 3.32 et 2.68. La réponse des policiers de Drummondville à l'item 16 — Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service — témoigne d'un niveau de satisfaction particulièrement élevé. En effet, l'indice de satisfaction n'est que de .02. Toutefois, ils sont moyennement insatisfaits de leur perspective d'avenir dans leur service. L'indice à l'item 7 — Dans votre service, vous avez un avenir prometteur — atteint 1.06. Ces quelques exemples montrent de quelle façon il est possible d'interpréter les indices de satisfaction des sujets aux différents aspects de leur vie de travail.

Selon cette conception, un employé est satisfait lorsque la situation de travail, telle qu'il la perçoit, rencontre ses aspirations. Cette définition présente plusieurs avantages. Le premier consiste en ce que l'intervention du chercheur est réduite à une simple constatation des faits. Autrement dit, le psychologue n'a pas à interpréter les résultats selon son propre système de valeur. Voici un exemple tiré des résultats de cette recherche qui illustre ce premier avantage. Dans les cinq services échantillonnés, les policiers ont répondu qu'ils avaient une supervision étroite. Or, si l'on se réfère au schéma traditionnel de la psychologie industrielle, on aurait vite conclu à l'insatisfaction de ces policiers. En effet, on se fonde sur le principe qu'une supervision large ou libérale porte l'employé à être satisfait. Or, dans le cas présent si l'on compare la situation présente à la situation idéale, on se rend compte que ce type de supervision étroite est précisément le genre de supervision que le policier désire, puisque l'écart entre la situation de travail perçue et la situation idéale est pratiquement inexistante. C'est donc dire que ce type de supervision satisfait les policiers.

Notre définition possède un autre avantage en reconnaissant la complexité et la multidimensionnalité de la satisfaction au travail. Il était un temps où la satisfaction au travail était considérée comme une variable

globale. On se demandait si l'employé était satisfait ou non à son travail. De plus en plus, on oublie, on écarte cette définition par trop simpliste. On va se demander si l'employé est satisfait ou non de la supervision, de ses responsabilités, de son statut, de ses chances de formation, de la qualité de la politique de l'entreprise, de la possibilité qu'il a de se réaliser à son travail, du salaire, de la sécurité d'emploi, de ses relations avec ses confrères, etc. . . Donc la satisfaction au travail est une variable complexe, c'est-à-dire, un composé de plusieurs facteurs. On ne se demandera pas dans cette recherche, si le policier est satisfait à son travail mais plutôt s'il est satisfait à différents facteurs que nous définirons plus tard.

La définition de la conception au travail que nous définissons dans cette recherche comporte un troisième avantage. En effet, cette conception a aussi le gré de pouvoir s'appliquer à tous les niveaux hiérarchiques d'employés et de n'en privilégier aucun. C'est un avantage qui est essentiel dans le cas de cette recherche puisque les policiers échantillonnés représentent la population de chacun des services.

Donc, suivant la conception de la satisfaction au travail que nous avons adopté, nous allons demander aux policiers si chacun des aspects de leur travail correspond à leur aspiration.

Pourquoi mesurer la satisfaction au travail ?

Vers 1930, les psychologues sont arrivés à considérer le facteur humain comme principal déterminant du rendement et de la production. Si les psychologues d'aujourd'hui nuancent cette affirmation il n'en demeure pas moins que cette variable joue un rôle très important. De fait, la satisfaction ou la motivation au travail forme avec la compétence des employés les deux sources ou les deux déterminants du rendement. En 1966, Lawler schématisait cette nouvelle conception par la formule suivante : Rendement = Compétence x Motivation.

De plus, on a montré qu'il existe une relation très étroite entre l'absentéisme et la satisfaction au travail. Ainsi dans sa revue critique, Herzberg (1957) fait mention de treize recherches portant sur cette relation. Douze de ces recherches montrent que les employés insatisfaits s'absentent plus souvent de leur travail que les employés satisfaits. Des études très récentes attestent la validité de ces premières recherches.

On a aussi étudié l'influence de la satisfaction au travail sur le roulement des employés. Encore là les recherches montrent que le roulement est inversement proportionnel à la satisfaction des employés.

Mais si la satisfaction au travail présente des conséquences très importantes pour l'organisation, il ne faudrait pas ignorer les implications pour l'individu. Bon nombre d'auteurs soutiennent que la satisfaction au travail a une incidence directe sur la santé mentale du travailleur. Wheel,

par exemple, à la suite d'une étude publiée en 1955, conclut qu'une situation de travail insatisfaisante produit la tension nerveuse d'un employé. Cette tension le rend encore plus sensible aux problèmes rencontrés à son travail, ce qui a pour effet d'augmenter encore plus son anxiété. Un autre psychologue, McGregor (1957) étudie le comportement d'individus qui ne peuvent, d'une manière ou d'une autre, réaliser leurs besoins psychologiques à leur travail. Il remarque que l'insatisfaction conduit les employés à adopter une attitude indolente et passive à leur travail. Il observe leur résistance aux changements, leur manque de sens de responsabilités ainsi que leur dépendance extrême vis-à-vis de l'encadrement. Faisons remarquer ici que ces caractéristiques se rencontrent également dans les unités de travail de l'encadrement (superviseur), qui adoptent un style autocratique, c'est-à-dire autoritaire, qui réduit à néant les initiatives personnelles. McGregor complète le syndrome en mentionnant que ces employés — adressent à l'administration, souvent par l'intermédiaire de leur syndicat des demandes irrationnelles de bénéfices économiques —. Cette attitude, de toute évidence, présente des implications très importantes puisqu'elle entrave l'efficacité de l'organisation.

Il convient donc de mesurer la satisfaction au travail parce que cette variable présente des implications très importantes au niveau du travailleur (santé mentale) et au niveau de l'organisation (absentéisme, roulement, rendement).

Comment mesurer la satisfaction au travail ?

Il existe plusieurs façons, plusieurs techniques pour mesurer la satisfaction au travail. Cependant, un examen technique très exhaustif de ces différentes méthodes d'approche nous ont permis d'élaborer un questionnaire original répondant en tout point à notre conception de cette variable. Partant de cette définition, nous avons élaboré, en avril et mai 1968, un questionnaire expérimental respectant les normes de tout instrument scientifique. Les item, ou les questions, proviennent de diverses sources et furent choisis, galbés, adaptés à partir de plus de 400 énoncés que nous avons retenus lors d'un examen exhaustif de la littérature. Nous tentons, par notre instrument de mesure, de rejoindre tous les aspects de la vie de travail du policier. Ainsi, à la suite de l'observation du travail des policiers de Montréal, nous avons ajouté quelques item mesurant des aspects de travail spécifiques aux fonctions des sujets. Les différents facteurs de travail (supervision, responsabilités, prestige, conditions de travail, etc.) adoptés sont ceux qu'Herzberg propose dans sa recherche de 1959.

Échantillonnage des services policiers

Le but de cette recherche, consistait à faire ressortir les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Qué-

bec. La tâche s'avérait onéreuse puisqu'il existe près de 400 services de police autonomes sur le territoire québécois. Ces services regroupent, sélectionnent et forment leurs membres différemment, offrent des conditions de travail inégales et répondent à des exigences sociales distinctes. Il fallait donc procéder à un échantillonnage et pour les fins de la recherche, cinq services ont été retenus pour constituer l'échantillon final : Montréal, Québec, Drummondville, Jacques-Cartier et Rimouski. Ce choix ne s'est pas réalisé au hasard mais obéit plutôt à des critères précis de représentativité. Ils sont tout d'abord représentatifs par leur taille ou leur dimension. En effet, les services de police de Montréal et de Québec sont des organisations de grande taille, Drummondville et Jacques-Cartier de taille moyenne et Rimouski de petite taille. De plus, la composition démographique et sociologique des municipalités retenues représente bien les différentes populations urbaines du Québec.

Échantillonnage des policiers

L'échantillon final comprend 1,080 policiers de tous les niveaux hiérarchiques provenant des cinq services municipaux que nous venons de mentionner. Le tableau 3 rapporte le nombre de policiers échantillonnés dans chacun des services. Toutefois, il y a une distinction à faire entre la technique d'échantillonnage utilisée à Montréal et Québec et celle retenue pour Drummondville, Jacques-Cartier et Rimouski.

TABLEAU 3
NOMBRE DE SUJETS ÉCHANTILLONNÉS DANS
LES CINQ SERVICES POLICIERS

Service de police	N
Montréal	830
Québec	122
Jacques-Cartier	52
Drummondville	51
Rimouski	25
Total	1,080

Le Service de la police de Montréal comprend 3,642 membres. Il était impensable et inutile, dans le cadre de cette recherche, d'administrer

le questionnaire à toute la population. Il fut alors décidé de recourir à un échantillon de policiers qui représenterait la population totale. Pour assurer cette représentativité, tant au niveau des fonctions que des grades, nous avons utilisé la technique de l'échantillonnage stratifié au hasard. Il s'agissait simplement de rassembler un échantillon de 800 policiers (22.4 p. cent de l'effectif total) qui respecterait les catégories de fonctions et les échelons hiérarchiques du service. Le tableau II-4 rapporte la constitution de cet échantillon. Cependant, pour obtenir les données plus précises sur l'état de la satisfaction des membres de l'État-Major, nous avons porté le nombre initial de 9 officiers à 38. Les administrateurs ont rigoureusement respecté cet échantillon stratifié en choisissant, le cas échéant, un substitut possédant exactement les mêmes caractéristiques que le premier sujet choisi.

Cette technique fut aussi utilisée pour le Service de police de la ville de Québec. Les tâches étant moins spécifiques qu'à Montréal, seule la position hiérarchique a été retenue pour constituer l'échantillonnage que nous présentons au tableau II-5. Les 122 policiers échantillonnés représentent 33.1 p. cent des effectifs totaux.

Par contre, pour les municipalités de Drummondville, de Jacques-Cartier et de Rimouski, le questionnaire fut administré à tous les policiers disponibles lors de l'expérimentation. Ainsi, à Drummondville, nous avons obtenu la collaboration de 51 policiers (92.7 p. cent), à Jacques-Cartier de 52 (85.2 p. cent) et à Rimouski de 25 (83.3 p. cent). Toute autre technique s'avérait susceptible de biaiser les résultats en raison du faible effectif de chacun de ces services.

L'expérimentation

Quelques étudiants en Sciences Sociales de l'Université de Montréal et quelques membres du Service de police de la ville de Montréal furent chargés d'administrer le questionnaire. Nous les avons rencontrés au préalable pour les renseigner sur le contenu, la structure et le mode d'administration du questionnaire. Ils ont respecté les directives concernant l'échantillonnage et les modalités d'administration de l'instrument de mesure.

La période d'administration du questionnaire a nécessité 3 mois, soit du début de juin 1968 à la fin d'août de la même année. Les sujets échantillonnés avaient l'entière liberté d'acquiescer à notre demande. Malgré cela les administrateurs notèrent très peu de refus et tous les policiers ont magnifiquement collaboré à la recherche.

L'administration était collective par groupe de 5 à 15 sujets. Le temps moyen requis pour répondre au questionnaire fut d'une heure.

Techniques d'analyse

Pour obtenir des données qui soient conformes aux normes de la méthode expérimentale, nous avons utilisé des techniques d'analyse qui, fréquemment utilisées en psychologie, peuvent paraître complexes à plus d'un, nous avons, par exemple, fait appel à l'analyse factorielle. Cette technique statistique permet de réduire, à partir des corrélations, un grand nombre d'item ou d'énoncés en ses principales composantes psychologiques. Mais au lieu d'insister sur le rationnel ou les postulats de base de cette technique statistique, nous allons plutôt décrire le rôle que l'analyse factorielle a joué dans cette recherche.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les psychologues industriels conçoivent de moins en moins la satisfaction au travail comme une variable unidimensionnelle, globale. Au contraire, ils conçoivent maintenant cette variable comme un composé de facteurs ou de dimensions de travail. Pour notre part, nous avons utilisé comme point de départ dans cette recherche, les facteurs et les dimensions de travail que propose Hertzberg dans son ouvrage écrit en 1959. Pour chacune de ces dimensions de travail, nous avons rédigé une série, un groupe d'énoncés qui présentent une validité apparente. Nous disons validité apparente parce que les item doivent logiquement mesurer le facteur pour lequel ils ont été construits. Mais il n'en demeure pas moins nécessaire d'établir une preuve mathématique de leur validité. Voici un exemple tiré des résultats mêmes de cette recherche qui illustre l'utilité de l'analyse factorielle. L'item 84 de notre questionnaire — Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez — devait à l'origine mesurer le 4e facteur « responsabilités ». Cependant, les résultats de l'analyse factorielle indiquent que cet énoncé mesure la supervision ou l'encadrement-compétence technique qui constitue le 7e facteur. Donc, si logiquement ou a priori cet item devait mesurer le facteur responsabilités, mathématiquement, d'après l'analyse factorielle, il constitue plutôt une excellente mesure du style de supervision. Ainsi, l'analyse factorielle réduit ou regroupe les 85 énoncés en un nombre restreint de facteurs et détermine leur véritable signification psychologique. Voici un autre exemple qui va illustrer très clairement cette propriété de l'analyse factorielle. L'item 20 — Dans votre service, les policiers prennent un second emploi — avait été élaboré pour constituer une mesure très valide du 9e facteur « salaire ». Toutefois, pour ses confrères de travail, le policier qui prend un second emploi est perçu comme un individu qui ne s'est pas identifié au service pour lequel il travaille. Cet item ne mesure donc pas le facteur désiré mais bien un autre que nous pourrions dénommer « intégration au service ».

Comme les deux exemples ci-dessus le montrent, un questionnaire qui n'aurait pas été soumis à l'analyse factorielle ne présente, comme le prouve

Dabas (1958), qu'une valeur très hypothétique puisqu'on n'est pas fixé sur la signification psychologique des item. C'est donc pour éviter un biais méthodologique très grave que nous avons procédé à la factorisation ou au regroupement des item ou des énoncés de notre questionnaire. Ainsi, des 15 groupes d'item originaux, nous sommes arrivés, après analyse factorielle, à 24 facteurs ou dimensions de travail. Ces résultats confirment la très grande sensibilité de notre questionnaire puisqu'avec 85 énoncés, nous décrivons 24 aspects ou dimensions de la vie de travail des policiers. Pour chacune de ces 24 dimensions du travail policier que mesure notre questionnaire, nous avons fait état, dans la version non abrégée de ce rapport, de la satisfaction qui prévaut dans les services échantillonnés. Mais dans ce sommaire, nous présenterons le niveau de satisfaction des policiers pour les principales dimensions de leur travail. Pour un examen exhaustif de l'état de la satisfaction des policiers, nous renvoyons donc le lecteur au rapport qui suit ce sommaire.

La troisième échelle du questionnaire doit mesurer l'importance que le policier accorde à chacun des aspects de travail par l'énoncé. Un examen attentif des travaux de Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964) nous avait fait douter de la véritable valeur de cette échelle. En effet, l'auteur obtenait une distribution des résultats qui dénotait une lacune très grave dans la puissance discriminatoire de cette échelle. Cette lacune se manifestait surtout par le fait que les sujets de ces études accordaient une très grande importance à chacune des dimensions de leur travail. Les réponses de ces sujets se concentrent donc dans les points 6 et 7, c'est-à-dire, au pôle extrême de cette échelle. Malgré cette restriction, nous avons quand même utilisé cette échelle. Or, les résultats ont corroboré l'insuffisance métrologique de cette troisième échelle. Nous observons également une courbe en J et une variabilité minime des réponses. Nous avons donc choisi d'omettre cette échelle pour ne pas compromettre les résultats de la recherche. Cependant, il a été possible d'inférer l'importance que les policiers accordent aux différents aspects de leur travail d'après la matrice des intercorrélations, c'est-à-dire, d'après le jeu des relations entre les différents énoncés. Ainsi, lorsqu'un item était en corrélation positive avec un bon nombre d'énoncés, il était raisonnable de conclure que cet item, en mesurant un facteur commun à plusieurs aspects du travail, s'avérait important.

Nous avons parfois substitué à la troisième échelle des résultats de recherches qui de façon unanime consacrent l'importance de tel ou tel aspect du travail.

RÉSULTATS :

SERVICE DE LA POLICE DE MONTRÉAL

Les tableaux 4, 5 et 6 regroupent les 85 item du questionnaire selon trois niveaux de satisfaction. Ainsi, le tableau 4 comprend les item créant

TABLEAU 4

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	3.35
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.26
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.	3.22
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggesprocédures et des politiques de votre service.	3.22
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	— 2.83
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	2.79
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.76
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.75
12.	Votre service est bien administré.	2.74
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	2.67
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.66
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	2.59
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	2.58
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	2.57
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.57
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.56
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.52
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	2.31
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	2.26
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.20
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	2.18
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.16
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	2.14
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	2.14
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	2.13
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.05
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	2.03
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	2.02
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.01

TABLEAU 5

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Énoncé de l'item	Indice de Satisfaction
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	1.86
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.85
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1.85
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	1.84
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	1.83
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	1.83
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1.79
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.74
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1.70
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.68
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	1.65
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	1.63
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.56
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	1.53
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1.51
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1.51
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.46
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	1.39
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.37
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	1.37
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	1.32
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	1.28
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	1.23
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	1.17
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.16
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	1.14
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	1.14
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1.14
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	1.09
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1.07
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1.01

TABLEAU 6

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.99
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.96
54.	En général vous travaillez en équipe.	.92
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.91
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.89
28.	En dehors des heures de service, vous travaillez à améliorer votre compétence.	.89
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.88
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.87
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.86
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.81
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.81
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.72
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.71
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.68
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.64
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.61
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.60
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.58
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.53
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.52
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.44
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.42
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.42
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	.28
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.05

une forte insatisfaction chez les policiers. Le tableau 5 présente les aspects du travail qui suscitent chez ces sujets une insatisfaction moyenne et le tableau 6 rapporte des énoncés qui suscitent la satisfaction des policiers montréalais. Parmi les énoncés qui provoquent une forte insatisfaction, on retrouve ceux qui mesurent le placement, le salaire, les relations avec le public, la vie de famille, la vie sociale, la considération, la notation du personnel, la participation à la gestion du service et certains aspects de la supervision.

Un examen très sommaire du tableau 5 permet de constater que certains aspects de la supervision, la réalisation de soi, les rapports organisationnels, les perspectives d'avenir, l'atmosphère de travail et la sélection constituent les aspects du travail policier qui suscitent une insatisfaction moyenne.

Parmi les aspects de la situation de travail qui créent la satisfaction des policiers de Montréal, on retrouve, d'après le tableau 6, la formation professionnelle et technique, la tâche elle-même, le prestige de la fonction, la sécurité d'emploi, la mobilité horizontale, c'est-à-dire la possibilité de se trouver facilement un emploi équivalent dans un autre service et certains aspects de la supervision.

Les tableaux que nous venons de décrire brièvement ne rapportent que les réponses des sujets à chacun des items du questionnaire. Ils sont utiles comme matériel de références mais dangereux si on les interprète sans connaître la signification psychologique et la portée de chacun des énoncés. On voit donc la nécessité de se servir des résultats de l'analyse factorielle. Aussi nous rapporterons les niveaux de satisfaction des policiers montréalais aux principales dimensions de leur situation de travail en tenant compte des différentes indications que nous suggère l'analyse factorielle.

Supervision immédiate

L'analyse des indices de satisfaction indique que les policiers sont nettement insatisfaits de la supervision immédiate sous ses aspects principaux : le sens des responsabilités, la compétence, la justice, la réceptivité aux critiques et aux suggestions, ainsi que les relations humaines.

La supervision constitue une dimension extrêmement importante puisque nous concevons l'encadrement immédiat comme la pierre angulaire de l'appareil administratif. C'est en effet le supérieur immédiat qui applique les stratégies décidées par les cadres supérieurs. D'ailleurs le jeu des corrélations simples confirme l'existence d'un lien très étroit entre la qualité de la supervision et la perception d'un service bien administré. Cette relation est lourde de conséquences. En effet, les policiers montréalais tiennent leurs supérieurs hiérarchiques et immédiats responsables de la mise en application des stratégies administratives du service surtout celles qui ont trait à la

reconnaissance des aptitudes. Nous rejoignons en cela Balman, Maloney et Lawshe (1958) qui soutiennent que le superviseur devient très important en représentant auprès des employés la haute administration. Autrement dit, la qualité de l'administration n'est perçue qu'à travers le prisme de la supervision. C'est aussi ce que soulignaient Porter et Robert (1951) en avançant que l'attitude des employés vis-à-vis de l'administration dépend étroitement de leurs relations avec les supérieurs immédiats.

L'item 56 mesure le niveau de compétence des supérieurs immédiats et il est intéressant de se demander à quels aspects du travail policier se trouve associée cette compétence. Encore là, l'analyse des corrélations se révèle très précieuse et nous indique que la compétence des supérieurs hiérarchiques est reliée à leur capacité d'établir de bons contacts humains. Il est donc permis d'identifier la compétence des supérieurs hiérarchiques à cette capacité d'entretenir, pour utiliser une expression à la mode en psychologie industrielle, de bonnes relations humaines.

Les officiers de l'État-Major ont répondu différemment aux énoncés mesurant la supervision immédiate. Il n'existe que très peu de différence entre la situation perçue et la situation idéale. Il en résulte une satisfaction générale. Cependant, ils souhaitent des améliorations au niveau de la reconnaissance manifestée par le service pour un travail bien exécuté et de la réceptivité aux suggestions. Toutefois, ces items ne suscitent actuellement qu'une très légère insatisfaction.

Ces résultats indiquent une différence marquée entre la perception des policiers subalternes et celle de l'État-Major face à cette dimension de travail très importante qu'est la supervision immédiate.

Salaire

Les items 39, 46 et 76 constituent d'excellentes mesures du salaire. Les policiers montréalais sont très insatisfaits de leur salaire puisque l'indice minimum de satisfaction est de 2.13. L'indice de l'item 39 — Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant — atteint 3.35, ce qui est très considérable.

Les membres de l'État-Major sont légèrement insatisfaits à ce facteur. Les indices varient de .53 à 1.18. Le salaire pose un problème sérieux aux policiers subalternes mais mineur pour les officiers de l'État-Major.

Professionnalisation

Le niveau de satisfaction au facteur « professionnalisation » est relativement élevé chez les policiers montréalais. Les indices des items qui mesurent cette dimension varient de .28 à 1.28 et les sujets affirment que le niveau

de professionnalisation est particulièrement élevé dans leur service. En effet, la moyenne la plus faible à la première échelle pour les énoncés de ce facteur s'élève à 5.10. Les sujets sont très satisfaits des possibilités offertes pour améliorer leur compétence professionnelle et technique.

Les réponses de l'État-Major vont dans le même sens. Ils sont généralement plus satisfaits que les policiers face aux items regroupés dans ce facteur mais la différence demeure minime. Les sujets sont très fiers d'appartenir au corps policier montréalais (moyenne, première échelle = 6.19 et l'indice = .53).

Il semble donc que le Service de la police de Montréal doive continuer le mouvement amorcé depuis quelques années au niveau de la professionnalisation puisque ce mouvement provoque de la satisfaction et de la fierté professionnelles.

Relations avec le public

Certains des énoncés qui mesurent cette dimension du travail policier, relations avec le public, concernent la considération du public vis-à-vis de l'autorité et de la compétence du policier. D'autres évoquent le statut que nos sujets se voient accorder par le public et la coopération de ce dernier dans l'accomplissement du travail policier. Les indices de satisfaction obtenus à ces énoncés indiquent que les policiers sont insatisfaits des relations avec le public telles qu'elles existent actuellement. Ainsi, ils se rendent compte que le public met en doute, dans une certaine mesure, leur compétence et leur autorité et n'acceptent pas cette situation. De même, ils souhaitent que le public respecte et prenne leur métier au sérieux. Enfin, ils manifestent une insatisfaction très vive vis-à-vis de la coopération du public à l'exécution de leur travail. L'indice atteint en effet 3.26, et ce problème s'avère crucial pour le policier. Le manque de coopération du public apparaît donc comme une source majeure d'insatisfaction.

L'analyse des corrélations simples indique que, selon les policiers, la coopération du public dépendrait essentiellement de leur statut. Ainsi, plus leur prestige sera élevé, plus le public participera à l'exécution de leurs fonctions. C'est donc l'image sociale du policier qui va conditionner la coopération du public.

Les officiers de l'État-Major sont insatisfaits de la coopération et du respect manifestés par le grand public mais la situation semble moins aiguë que chez les policiers subalternes. Enfin, contrairement aux policiers, ils ne croient pas que leur compétence soit remise en question (item 1).

Administration du personnel

Les item qui mesurent cette dimension du travail représentent un aspect particulier de l'administration du personnel. Ainsi, l'item 14 mesure la politique de sélection ; l'item 15, la formation du personnel ; l'item 8, la sécurité d'emploi ; les item 10 et 60, le système de promotion et l'item 56, la supervision. L'item 12 concerne directement la qualité de la gestion du service. Comme on peut le constater, ce facteur se réfère à certaines mesures que doit prendre le service pour assurer l'efficacité maximum de ses effectifs.

Les policiers sont dans l'ensemble moyennement insatisfaits aux item composant cette dimension du travail. Ils sont particulièrement insatisfaits aux item 10 et 12. Cette insatisfaction à l'item 12 doit être considérée avec beaucoup d'attention. En effet, nous ne saurions trop insister sur l'importance qu'il faut accorder à la gestion de l'entreprise. Un examen de la matrice des intercorrélations confirme avec force cette affirmation. L'item 12 de notre questionnaire corréle significativement ($p < .01$) avec 77 autres énoncés. Il faut entendre par là que l'administration ou la qualité de la gestion soutient la plupart des aspects de la situation de travail du policier. L'insatisfaction à l'item 12 risque donc de se généraliser à ces autres aspects du travail. Les policiers sont cependant satisfaits de la sécurité d'emploi et des examens de promotion. Enfin, ils sont légèrement insatisfaits de la sélection des policiers, de la formation reçue et de la compétence de leur supérieur immédiat.

Pour en revenir à l'item 12 — Votre service est bien administré — il convient de se poser la question suivante : Quels sont les critères, pour les policiers montréalais, d'une bonne administration ? L'analyse des corrélations indique que pour le policier, un bon service est un service qui sait témoigner de la considération pour ses membres. La considération, facteur surtout mis en évidence par les travaux d'Herzberg (1959, 1966), concerne cette impression pour le travailleur de se sentir apprécié, considéré et écouté par la direction. Dans une recherche d'envergure menée en 1959, Herzberg a montré que la considération qu'obtient le travailleur des supérieurs se révélait un facteur motivationnel très puissant. Mais quels sont les autres critères d'une bonne gestion du service ? Il y a l'objectivité du système de promotion, la qualité de l'équipement et une politique de placement du personnel. Enfin, la liberté d'exercer son jugement au travail ainsi que la supervision, ce qui corrobore l'importance que nous accordons à cette dimension de travail, sont associées à une bonne administration d'un service policier. Il faut remarquer ici que le salaire ne fait pas partie de ce facteur.

Les officiers de l'État-Major se montrent généralement satisfaits des différents éléments de l'administration du personnel. En effet l'indice maximum n'est que de 1.53. La différence entre l'État-Major et les policiers

est frappante à l'item 12. En effet, l'indice est de 1.13 pour le premier et de 2.74 pour les policiers subalternes. Par conséquent, il est possible de conclure que ces deux groupes perçoivent la qualité de l'administration de leur service d'une façon fort différente.

Coopération

Cette dimension de travail, coopération, s'apparente au facteur d'Herzberg, relations avec les pairs. Les item qui mesurent cet aspect du travail impliquent la cohésion de l'unité de travail. En fait, c'est un facteur très important et toute stratégie venant de la direction doit tenir compte du degré de cohésion des policiers, cohésion propre à développer des normes de groupe très fortes.

Les policiers sont relativement satisfaits de la collaboration actuelle entre les membres du service. En effet, les indices des item de ce facteur ne s'éloignent pas substantiellement de 1.00. Bien que satisfaits, les policiers souhaitent une collaboration accrue. Le même phénomène s'observe au niveau de l'État-Major où les indices de satisfaction aux mêmes énoncés atteignent sensiblement les mêmes valeurs.

Contraintes sociales

Cette dimension de travail se réfère aux difficultés qu'apporte le travail à la vie sociale des policiers. Des indices montrent que les policiers montréalais sont insatisfaits face à ces contraintes. Ainsi, leur emploi rend souvent difficile la vie de famille et impose des limites à leur vie sociale. Ils souhaitent une amélioration dans ce domaine.

Bien que les officiers de l'État-Major perçoivent l'existence de ces contraintes, ils semblent satisfaits de la situation actuelle puisque les indices ne dépassent pas 1.11.

Rapports organisationnels

Cette dimension de travail se réfère à l'efficacité des rapports que le Service de la police de Montréal entretient avec les autres services de la municipalité ainsi qu'avec les autres corps de police. Les policiers subalternes et les officiers de l'État-Major sont insatisfaits des rapports actuels. Alors que les policiers sont davantage insatisfaits des rapports entre les différents services de la ville de Montréal, l'État-Major est surtout insatisfait de la collaboration entre les différents corps policiers.

Normes informelles de travail

L'item 53 — Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail — suscite une légère insatisfaction des policiers subalternes montréalais. Comme ces derniers, les membres de l'État-Major expriment une légère insatisfaction à cet item.

Ces réponses à l'item 53 indiquent qu'individuellement les membres du Service de la police de Montréal veulent accomplir le meilleur travail possible mais que le groupe tend à établir des normes informelles qui limitent partiellement le désir individuel de perfection.

Réalisation de soi

Les psychologues ont toujours accordé à la réalisation de soi ou à l'accomplissement une importance capitale. Ce facteur explique les efforts de l'individu pour réaliser au maximum ses capacités. L'actualisation de soi occupe le sommet de la pyramide des besoins à combler de Maslow (1954). McClelland (1961) associe l'épanouissement et l'évolution d'une société à la satisfaction du besoin d'accomplissement de ses membres. Dimock (1959) avance que le besoin de réalisation de soi conditionne l'efficacité d'une organisation. Il rend les cadres responsables du maintien et du développement de cette force motivationnelle chez les employés subalternes. Les travaux expérimentaux de Herzberg (1959, 1966) confirment l'importance de ce besoin dans la dynamique du travailleur. En effet, le sentiment d'accomplissement personnel est la principale motivation positive qui provoque la joie au travail.

Voyons maintenant le degré de satisfaction des policiers montréalais à cette dimension de travail. La situation au niveau de l'État-Major semble excellente. En effet, les indices aux item 25 et 49 sont de .13 et .79 ce qui traduit un haut degré de satisfaction. Il est possible de constater une insatisfaction moyenne chez les policiers subalternes qui, à l'item 25 — Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes — obtient un indice de 1.74. Ils sont cependant très satisfaits à l'item 49 — Dans votre travail, vous avez l'occasion de solutionner des problèmes —.

L'analyse des corrélations simples montre que l'accomplissement est associé à la reconnaissance par les cadres des aptitudes, de l'expérience et de la formation du policier. Plus le service reconnaît le policier comme individu, c'est-à-dire avec ses capacités propres, plus celui-ci peut réaliser ce besoin très important qu'est l'actualisation de soi.

Cette dimension de travail, très importante sur le plan psychologique, ne semble pas causer de problèmes très sérieux. Il n'en demeure pas moins possible d'apporter certaines améliorations particulièrement au niveau d'une utilisation maximale des aptitudes des policiers.

Image des cadres

Les réponses obtenues à l'item 74 — Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes. — s'avèrent très intéressantes. En effet, alors que les policiers perçoivent l'existence d'une nette coupure entre l'État-Major et les subalternes, (moyenne = 5.42), les officiers de l'État-Major la perçoivent comme étant beaucoup moins considérable (moyenne = 3.82). Il en résulte une nette insatisfaction chez les subalternes tandis que l'État-Major s'avoue satisfait de l'état actuel. Les souhaits exprimés par les policiers vont évidemment dans le sens d'un amoindrissement de cette coupure. Il faudrait donc sensibiliser les membres de l'État-Major à ce problème, source importante d'insatisfaction, puisque l'indice atteint 2.58 pour les policiers.

Mobilité

Les énoncés mesurant la mobilité horizontale et verticale de nos sujets ne suscitent pas d'insatisfaction. En effet, les policiers et les officiers de l'État-Major trouvent facile d'obtenir la même situation ailleurs advenant le cas où ils quitteraient leur présent emploi. De plus, ils considèrent que les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service sont convenables. Il ne semble donc pas se poser de problème important au niveau de la mobilité.

Équipement

Il est intéressant de constater une nette insatisfaction tant chez les policiers subalternes que chez les membres de l'État-Major face à l'équipement et aux appareils disponibles. En effet, les indices pour les premiers atteignent 2.79 et pour les seconds 2.13. De même ces deux groupes expriment une légère insatisfaction vis-à-vis des règles de sécurité en usage.

Résumé

L'encadrement avec ses fonctions multiples et complexes constitue la pierre angulaire d'une organisation. Cette recherche confirme l'importance capitale qu'il faut lui accorder. Les exigences des policiers à ce sujet sont réalistes et suivent les récents modèles de la psychologie industrielle. Les membres de la force constabulaire de Montréal acceptent une supervision étroite mais demandent plus de liberté dans l'exécution de leurs fonctions.

Toutefois, la plus grande source d'insatisfaction concerne le système de communication. Il faut entendre par système de communication, cette voie à deux sens qui véhicule la considération du service et les suggestions des

subalternes plutôt que le processus de diffusion de renseignements formels. Comme nous l'avons maintes fois souligné, la considération ou la reconnaissance représente un des facteurs de satisfaction les plus puissants. Cette considération qui se réalise habituellement par l'intermédiaire d'un système de notation du personnel efficace s'avère pratiquement inexistante dans le Service de la police de Montréal. Cette reconnaissance des aptitudes, de la formation et de l'action méritoire des policiers se révèle la clé de voûte de la motivation des sujets de cette recherche. En effet, ceux-ci associent la considération même du service à leurs perspectives d'avenir. C'est l'analyse des corrélations simples qui nous l'indique. L'état actuel qui prévaut à Montréal est tributaire, d'après les policiers, de l'isolement des cadres supérieurs qui provoque une insatisfaction assez sensible et qui incite les membres de la force constabulaire à chercher un second emploi.

Une autre source d'insatisfaction encore reliée au processus de communication se rapporte à l'émission de suggestions des policiers et à son corollaire, la réceptivité de l'encadrement. Ce souci d'améliorer le Service par des suggestions appropriées traduit, selon nous, l'intérêt véritable des policiers pour leur travail. Le succès de la politique de professionnalisation entreprise par Montréal depuis quelques années et qui satisfait les policiers ne peut reposer que sur la réalisation de ce facteur psychologique qu'est la considération et sur l'objectivation et la qualité de tout le processus de promotion. Ce processus doit être axé sur la compétence des candidats et se dégager de tout favoritisme. D'ailleurs si les policiers sont satisfaits du système d'examens de promotion, ils dénoncent le favoritisme qui, assez souvent, selon eux, détermine le choix des candidats.

La gestion du service mesurée par l'item 12 — Votre service est bien administré — et ses corrélats représente un autre domaine d'insatisfaction. Les policiers sont particulièrement insatisfaits de la qualité de l'équipement utilisé dans leurs fonctions, du système de placement et des processus de sélection et de formation actuels. Il faut remarquer que la rémunération n'est pas du tout perçue comme tributaire de la qualité de l'administration du service. Cet aspect du travail ne joue aucun rôle quant à l'élaboration de l'image de la gestion par les policiers subalternes. Cette constatation suit les préceptes de la psychologie organisationnelle qui substituent aux stimulants monétaires de véritables motivations psychologiques. En effet, la considération se trouve associée à la gestion du service policier de Montréal. Ainsi pour rehausser le prestige des cadres supérieurs, et augmenter le rendement des policiers, il convient d'élaborer des stratégies concernant l'amélioration (ou la mise sur pied) du système de promotion, de la considération et du placement des policiers. La gestion, puisque reliée à leur avenir (7), devient une dimension fort importante de la situation de travail des policiers.

L'absence de toute coopération du public à l'action policière se révèle une source majeure d'insatisfaction. Par contre, la cohésion de l'unité de travail est tout à fait satisfaisante même si l'existence de certaines normes de groupe empêche chacun des policiers d'exécuter son travail conformément aux plus hauts standards professionnels.

Le salaire, item le plus important au budget du service, contribue à rendre les policiers insatisfaits. L'échelle des salaires (différences salariales en fonction des niveaux hiérarchiques) ne provoque pas d'insatisfaction chez les subalternes, ce qui est loin d'être le cas pour les membres de l'État-Major.

En général, l'État-Major se situe à un niveau de satisfaction plus élevé que celui rencontré chez les policiers.

Ce résumé constitue une synthèse de l'état général de la satisfaction des policiers montréalais. Il se fonde sur l'ensemble des données qui se retrouvent dans le texte principal et déborde ainsi les considérations qui précèdent.

SERVICE DE LA POLICE DE QUÉBEC

Les tableaux 7, 8 et 9 rapportent les indices de satisfaction aux 85 item.

Le tableau 7 présente les item qui provoquent chez les policiers de Québec une forte insatisfaction. On peut retrouver, entre autres, les dimensions de travail suivantes : les relations avec le public, le salaire, la considération, la politique de placement, la participation à la gestion du service, le système de notation ou d'évaluation du personnel et certains aspects de l'accomplissement ou de la réalisation de soi.

Le tableau 8 regroupe les énoncés du questionnaire qui suscitent chez nos sujets une insatisfaction moyenne. Ces item se réfèrent à l'administration du service, à la sélection, à la promotion et à la formation professionnelle et technique du personnel, aux rapports organisationnels, au favoritisme, à la mobilité horizontale, à certains aspects de la supervision et aux perspectives d'avenir des policiers de la ville de Québec.

Les énoncés qui mesurent des aspects de travail créant de la satisfaction se retrouvent au tableau 9. Ce tableau rapporte des item relatifs à la tâche, à la sécurité d'emploi, à l'atmosphère sociale du travail, aux relations interpersonnelles, à la vie de famille et au prestige de la fonction de policier.

TABLEAU 7

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.41
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.39
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	2.92
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.	2.75
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.70
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	2.68
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.66
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.65
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	2.65
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	2.57
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.53
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	2.51
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	2.49
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.48
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	2.45
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	2.32
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	2.27
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.24
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.22
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.20
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	2.20
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	2.20
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	2.15
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.15
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	2.09
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.05
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	2.02
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	2.01

TABLEAU 8
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	1.98
12.	Votre service est bien administré.	1.97
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1.93
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.93
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.92
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.91
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.90
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1.84
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	1.84
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	1.75
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.74
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	1.70
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1.68
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1.59
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.49
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.44
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	1.42
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.34
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1.33
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	1.32
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.29
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	1.25
54.	En général vous travaillez en équipe.	1.09
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	1.07

TABLEAU 9
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.99
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.99
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.98
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.98
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.97
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.97
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.94
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	.93
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.87
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.81
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.77
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.76
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.73
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de solutionner des problèmes.	.70
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.70
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.68
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.68
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.66
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.62
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.55
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.54
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.42
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.39
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.37
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.30
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.30
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.29
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.26
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	.21
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.16
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.11
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.05
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.01

Supervision immédiate

Nous ne reviendrons pas sur l'importance que nous accordons à l'encadrement. Lorsque nous avons analysé la satisfaction au travail des policiers montréalais, nous avons relevé les implications psychologiques et organisationnelles de la qualité de la supervision. De fait, le policier se perçoit comme étant le centre d'un vaste réseau de communications et son médium d'expression tant personnel que professionnel demeure l'encadrement. On peut concevoir cette situation selon un modèle lewinien qui placerait le policier au centre d'un champ de forces dont la toute première à l'affecter serait la supervision.

Il est possible à l'aide des corrélations simples de tracer le portrait psychologique du supérieur idéal tel que le conçoivent les policiers de Québec. Il est juste, compétent, responsable. De plus, il sait prendre des remarques en considération et il encourage même les policiers à faire des suggestions. Ce sont les principales qualités que devrait posséder, d'après les policiers de Québec, le supérieur hiérarchique immédiat.

Pour la plupart des énoncés qui se rapportent d'une manière ou d'une autre à la supervision immédiate, les membres du Service de la police de Québec se montrent insatisfaits. En effet, les indices aux item de cette dimension de travail sont presque tous supérieurs à 2.00. Les plus grandes sources d'insatisfaction se rapportent aux item 79, placement des policiers, 19, encouragement à faire des suggestions, 82, suggestions appréciées et 10, promotion selon la compétence. Toutefois, ils sont relativement satisfaits de leur sécurité d'emploi, des possibilités de discussions des problèmes de travail et du sens des responsabilités de leurs supérieurs.

Administration

On se souvient que pour le Service de la police de Montréal, l'administration soustendait la plupart des aspects de la situation de travail. Il en est de même à Québec. En effet, l'énoncé 12 — Votre service est bien administré — est en relation significative avec 57 item de ce questionnaire. Il est donc possible de dégager les principaux critères d'une bonne administration selon les policiers de Québec. Ces policiers associent à une bonne gestion du service certains aspects de la supervision et plus particulièrement la réceptivité, la compétence, le sens des relations humaines et de la justice et la fiabilité du supérieur immédiat. Selon ces sujets, une bonne administration, une administration compétente doit faire état de ses caractéristiques. De plus, sont associés à une saine administration, une politique efficace de placement, la considération, un système objectif de promotion ainsi que la liberté d'exercer son jugement au travail.

L'item 12, perception globale de l'administration du service, crée une insatisfaction moyenne. L'administration présente recèle de plusieurs lacunes dont les policiers souhaitent la disparition.

Relations interpersonnelles

Dans le Service de la police de Québec, il existe peu de mésentente, de frictions et d'antipathie. Les policiers sont en général très satisfaits des relations interpersonnelles qui prévalent dans leur service mais demeurent unanimes à souhaiter une situation de travail parfaite où ces quelques éléments négatifs seraient complètement disparus.

Salaire

Dans le Service de la police de Québec, il existe peu de mésentente, la politique salariale de leur service. Ils souhaitent un niveau de revenu qui leur permette de rencontrer davantage leurs obligations financières et de mieux réaliser leurs ambitions personnelles. Les indices des item qui mesurent cette dimension de travail sont presque tous supérieurs à 2.00.

Nous pouvons constater que le policier rattache, en partie du moins, son statut au niveau de la rémunération. Un examen plus approfondi des corrélations simples révèle que le policier associe la coopération du public à son prestige social. Ainsi pour le policier québécois le prestige social détermine la coopération du public et ce prestige reste tributaire en partie de la politique salariale du service. On se souvient que pour les policiers montréalais, c'est l'image sociale qui conditionne la coopération du public. Le statut que le public leur accorde, d'autre part, dépend de la considération (et non de la politique salariale) qui provient de l'organisation ou du service lui-même. Autrement dit, les policiers de Montréal et de Québec rendent l'administration responsable de la qualité de leur image sociale. Mais le salaire et la considération ne sont pas deux dimensions de travail irréconciliables. Au contraire, le salaire pour les policiers de Québec n'est pas seulement perçu comme un échange de travail — pouvoir d'achat mais aussi comme un geste de reconnaissance du service.

Donc, à une nuance près, nous observons la même réaction chez les policiers montréalais et québécois face au rôle que peut jouer l'administration du service sur la coopération du public à l'action policière.

Contraintes sociales

Les énoncés qui mesurent cette dimension de travail concernent les contraintes que comporte l'emploi de policier pour la vie familiale et sociale des sujets.

Les policiers expriment de la satisfaction aux item relatifs à leur vie sociale et familiale. Ils admettent que ces contraintes existent mais avec des indices inférieurs à 1.00, ils les acceptent bien.

Considération obtenue

Les policiers de Québec sont dans l'ensemble très insatisfaits à cette dimension de travail très importante sur le plan psychologique. En effet, les indices des item qui mesurent ce facteur sont presque tous supérieurs à 2.00. Les policiers sont extrêmement insatisfaits à l'item 55 — Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action — puisque l'indice atteint 3.34. Les policiers souhaitent donc obtenir davantage de reconnaissance pour les bonnes actions et ils rejettent tout à fait la situation actuelle.

Il semble donc se poser un problème très sérieux au niveau de la reconnaissance du service pour le bon travail et les actes méritoires des policiers. Il faudrait sensibiliser les cadres du Service de la police de Québec à l'importance de ce facteur psychologique pour la satisfaction des policiers.

Promotion

Cette dimension de travail est mesurée par des item qui se réfèrent aux stratégies du service face à la promotion.

Cette dimension de travail suscite une certaine insatisfaction chez les policiers du service de Québec. En effet, ceux-ci souhaitent des exigences plus faciles pour accéder à des postes supérieurs. De même, ils demandent que le service tienne compte davantage des années de service avant d'accorder une promotion. L'item 34, qui mesure cet aspect, donne lieu à un indice de satisfaction très élevé soit 2.20.

Équipement

C'est Odiorne (1955) qui, en utilisant la technique de l'entrevue de départ, a vérifié l'influence de la qualité de l'équipement sur la satisfaction au travail. Il a montré qu'un équipement lacunaire diminue la satisfaction des employés, augmente le taux de roulement et, d'une manière générale, provoque une baisse notable de l'efficacité de l'organisation.

Les policiers de Québec, avec un indice de 2.45 à l'item 27, sont nettement insatisfaits de l'équipement technique dont ils disposent actuellement et ils souhaitent des améliorations. De plus, l'analyse des corrélations indique que la possibilité d'utiliser un équipement technique adéquat favorise une exécution du travail conforme aux normes professionnelles.

Responsabilités

Cette dimension a trait à la possibilité du policier d'organiser le travail comme il l'entend et à sa liberté d'exercer son jugement.

Les policiers sont moyennement insatisfaits face à la liberté qu'ils ont d'organiser leur travail. Leur demande va dans le sens, comme il faut s'y attendre, d'une plus grande liberté. Cependant, ils trouvent qu'ils ont assez de liberté à leur travail pour employer leur propre jugement. Ce dernier aspect crée chez eux de la satisfaction.

Tâche elle-même

Les policiers sont très satisfaits du genre de tâche qu'ils doivent réaliser dans l'exercice de leurs fonctions. Ils ne perçoivent pas du tout leur travail comme routinier et monotone puisque l'indice de satisfaction à l'item 6 n'est que de .73. Cette dimension de travail, étant selon les théories récentes, un facteur essentiel de la satisfaction au travail, il devient très intéressant de constater que les membres du Service de la police de Québec sont satisfaits à ce facteur. On comprendra, en effet, qu'il est plus facile de modifier et d'améliorer les modalités de travail, les stratégies d'une organisation que de modifier la nature même des tâches que les employés ont à exécuter.

Mobilité

Les policiers de Québec trouvent que leur sécurité professionnelle laisse à désirer. En effet, ils ne croient pas que la possibilité d'obtenir la même situation dans un autre service soit satisfaisante. En effet, ils perçoivent que l'item 17, avec une moyenne de 3.17, s'applique plus ou moins à leur situation actuelle, il en résulte, avec un indice de 1.75, une insatisfaction moyenne.

Notation

Comme nous l'avons déjà souligné, la notation ou l'évaluation du personnel rencontre des objectifs tant organisationnels que psychologiques. Considérant l'importance de ce facteur de travail, surtout mesurée par l'item 3, nous avons décidé, en recourant à l'analyse des corrélations, de dégager quels sont les aspects de travail que les policiers de Québec relient à la notation du personnel.

Les policiers associent l'évaluation du personnel à la formation professionnelle. Il est normal que le développement professionnel soit associé aux suggestions et à l'évaluation que l'encadrement est appelé à faire des

subalternes. De plus, l'évaluation du personnel, selon les policiers de Québec, va de pair avec une gestion efficace qui sait assigner aux policiers les postes qui leur conviennent, sélectionner et promouvoir objectivement ceux qui le méritent. Une autre catégorie d'aspects de travail qui sont en relation étroite avec l'évaluation des policiers, c'est l'encadrement proprement dit. En effet, nous observons des corrélations très élevées entre l'item 3 que nous étudions présentement et la réceptivité des supérieurs immédiats aux suggestions des policiers subalternes. La notation affiche un lien très étroit avec la capacité des supérieurs à établir de bons contacts humains (relations humaines) et le style de commandement. Enfin, la considération ou la reconnaissance de l'entreprise est associée à l'évaluation des policiers.

Il est facile de comprendre à la suite de cette très brève analyse des corrélations pourquoi les psychologues industriels accordent une importance inconditionnelle à cette technique qui assure à l'entreprise une efficacité et une production maxima.

Cette dimension de travail pose un problème de satisfaction dans le Service de la police de Québec. En effet, les policiers semblent mal renseignés sur le rendement et connaissent assez peu l'opinion de leurs supérieurs à leur sujet. Ces deux points suscitent d'ailleurs une nette insatisfaction et les indices aux item 3 et 4 atteignent respectivement 2.49 et 2.48.

Image de l'administration

Souvent les théoriciens de la gestion des entreprises considèrent l'intégration à l'organisation comme un problème n'impliquant que les subalternes. Cependant, il n'est pas rare de constater un manque total d'identification des cadres à l'organisation. Adoptant un style de commandement laissez-faire ou autocratique, ils finissent par s'isoler des cadres moyens et inférieurs pour n'être, enfin de compte, qu'une force inefficace. Ce style de direction présente des répercussions très graves. En effet, il peut conduire à une atmosphère de travail contaminée par les frictions, les rivalités et le clivage. Il s'ensuit dès lors une baisse très sensible de l'efficacité de l'organisation.

Bien qu'ils perçoivent l'existence d'une certaine coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes, ($m = 4.63$), les policiers québécois, à l'inverse des montréalais, sont relativement satisfaits de la situation actuelle. L'indice de satisfaction à l'item 74 — Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes — ne révèle pas le problème puisqu'il n'atteint que .93.

Formation professionnelle

Que signifie la formation professionnelle pour les policiers de Québec ? Notre recherche fournit à cette question des éléments de réponses très intéressants. L'item 21 — Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique — est en corrélation très élevée avec de meilleures politiques de sélection et de promotion ainsi qu'avec l'avenir prometteur des policiers de ce service. Dans un service qui met l'accent sur la formation professionnelle, l'encadrement joue véritablement son rôle d'intermédiaire entre les cadres supérieurs et les subalternes : il est réceptif aux suggestions qui pourraient éventuellement améliorer l'efficacité de l'organisation. De plus, il sait comment s'y prendre avec les policiers. S'efforcer de former adéquatement les policiers en leur fournissant tous les moyens possibles est perçu comme un geste de considération et de reconnaissance de leurs aptitudes et de leur formation. De plus, la coopération du public à l'action policière augmente avec la compétence technique des représentants de la loi. Telle est l'image que se font les policiers de Québec d'un service qui veut rehausser la compétence de ses membres.

Ainsi qu'on peut le voir, la formation professionnelle présente des implications tant sur le plan organisationnel que sur le plan individuel en augmentant l'efficacité du service et la satisfaction des policiers.

Les réponses aux item 21, 51 et 15 indiquent que les policiers sont nettement insatisfaits de la formation professionnelle existant dans le Service de Québec. En effet, les indices de satisfaction sont respectivement de 2.92, 2.32 et 2.01. La formation reçue et les moyens mis à leur disposition pour améliorer leur compétence technique et professionnelle sont perçus comme insuffisants. Les policiers souhaitent d'ailleurs une amélioration à ces deux niveaux.

Résumé

Comme chez les policiers montréalais, la dimension de travail la plus importante dans le Service de la police de Québec demeure l'encadrement qui représente toute l'administration du service. Les policiers de la ville de Québec sont, dans l'ensemble, insatisfaits de l'encadrement sous la plupart de ses aspects. Bien qu'ils croient que leurs supérieurs méritent respect et confiance, ils perçoivent l'existence d'une certaine injustice dans l'application de la discipline et d'un certain favoritisme dans le processus de promotion, ce qui suscitent une insatisfaction modérée. De même, ils

souhaitent une plus grande disponibilité face à leurs suggestions et à leurs critiques, bref, une amélioration des relations humaines entre supérieurs et subalternes. Ils se montrent nettement insatisfaits de la notation du personnel telle qu'elle existe actuellement et souhaitent être renseignés davantage sur leur rendement et sur l'opinion de leurs supérieurs à leur sujet. Dans le même ordre d'idée, ils ne croient pas obtenir suffisamment de reconnaissance et de considération de la part du service pour les actions méritoires et le travail bien exécuté. Même s'ils perçoivent être surveillés de près dans l'exécution de leur travail, les policiers se montrent satisfaits de cette supervision formelle. De même, l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les subalternes est admise et ne crée pas d'insatisfaction.

Si nous débordons les cadres de la supervision pour aborder les politiques mêmes de l'administration, nous constatons que les policiers souhaitent participer davantage au processus de prise de décision. Les politiques de sélection, de promotion et de placement provoquent l'insatisfaction des policiers et leurs demandes vont dans le sens d'une objectivation de ces trois systèmes.

Ils se montrent aussi nettement insatisfaits de la formation professionnelle reçue et des possibilités de perfectionnement offertes par le service. Cependant, si la politique salariale engendre l'insatisfaction, la sécurité d'emploi, elle, suscite une nette satisfaction.

Face à leur travail, les policiers se disent insatisfaits de l'équipement et des appareils mis à leur disposition. Ils se montrent également insatisfaits des possibilités d'actualisation de soi offertes dans leur service et ce, plus particulièrement, au niveau de l'utilisation de leurs aptitudes. La fonction policière ne leur apparaît pas comme routinière et monotone. Cependant, ils espèrent assumer plus de responsabilités pour organiser leur travail et exercer leur jugement. Par contre, les relations interpersonnelles entre confrères sont perçues comme très bonnes. Il semble régner un esprit d'équipe et d'entraide qui suscite la satisfaction des policiers de Québec.

Les policiers sont d'avis que leur emploi impose certaines contraintes à leur vie familiale et sociale. Toutefois, ils acceptent cet état de fait. Par contre, leur statut pose certains problèmes. En effet, si leur milieu social immédiat (famille et amis) respecte et prend leur métier au sérieux, il n'en va pas de même pour le grand public qui ne leur accorde pas le statut professionnel attendu et cause ainsi une nette insatisfaction. Nos sujets perçoivent que le public met en doute, jusqu'à un certain point, leur autorité et leur compétence mais ils acceptent d'emblée cette situation sans qu'elle crée pour autant de l'insatisfaction. Par contre, la faible coopération du public à l'exécution de leur travail engendre un très haut niveau d'insatisfaction.

SERVICE DE LA POLICE DE VILLE JACQUES-CARTIER *

Supervision immédiate

Les policiers de Jacques-Cartier sont en général très insatisfaits du type de supervision qu'ils reçoivent dans le service. En effet, 10 des 18 énoncés qui mesurent d'une façon ou d'une autre cette dimension de travail présentent des indices supérieurs à 3.00 et l'indice le plus faible est de 1.63.

Ces policiers souhaitent une amélioration du sens de la justice de leurs supérieurs, sens de la justice dont ils sont présentement nettement insatisfaits avec un indice de 2.50 à l'item 47 — Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous —. Les policiers perçoivent que leurs supérieurs, dans la plupart des cas, les surveillent de près pour s'assurer qu'ils font un travail tel que désiré. Toutefois, ils se disent très satisfaits de ce type de supervision. Ils se révèlent très insatisfaits à l'item 63 — Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde —. L'indice de satisfaction atteint 3.67, ce qui est très considérable et indique un problème aigu pour ces policiers. Les membres du Service de la police de ville Jacques-Cartier expriment également une nette insatisfaction en ce qui a trait à la compétence des cadres et l'indice de satisfaction à l'item 56 s'élève à 2.48. Enfin, ils souhaitent pouvoir discuter davantage de leurs problèmes de travail avec leurs supérieurs immédiats et ils sont moyennement insatisfaits de la situation actuelle.

Salaire

On se souviendra que, pour Montréal, la dimension salaire s'avérait tout à fait indépendante des autres aspects du travail. Pour les policiers de Québec, la rémunération était associée à la considération du service. Quant aux policiers de Jacques-Cartier, le salaire soutend plusieurs aspects de la situation de travail. Une analyse des corrélations révèle qu'avoir un salaire satisfaisant est relié à la compétence des cadres, à la compétence humaine des supérieurs hiérarchiques immédiats, à la liberté d'organiser le travail

* Les tableaux 10, 11 et 12 rapportent les indices de satisfaction aux 85 item. Le tableau 10 présente les aspects du travail qui provoquent chez les policiers de Jacques-Cartier une forte insatisfaction. On peut retrouver la formation, l'administration du service, la supervision, la considération, la réalisation de soi, les relations avec le public, le salaire et les perspectives d'avenir. Le tableau 11 regroupe les énoncés du questionnaire qui suscitent chez nos sujets une insatisfaction moyenne. Ces énoncés concernent la sécurité d'emploi, la promotion et la vie sociale et familiale. Quant au tableau 12, il rapporte les item qui suscitent la satisfaction des policiers de Jacques-Cartier, Ils concernent l'atmosphère de travail, les heures de travail, le prestige du policier et la tâche elle-même.

TABLEAU 10
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	4.33
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	4.29
12.	Votre service est bien administré.	4.09
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	4.02
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	3.67
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service..	3.54
55.	Dans votre service on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.52
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	3.44
79.	Votre service fait des efforts pour placer des policiers à des postes qui leur conviennent.	3.35
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	3.33
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.25
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	3.23
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	3.21
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	3.21
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	3.15
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	3.13
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	3.08
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	3.08
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	3.06
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	2.98
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.96
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	2.96
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	2.90

TABLEAU 10 (suite)
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	2.90
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	2.85
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	2.83
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	2.79
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	2.79
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.77
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	2.73
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	2.71
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	2.52
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.52
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	2.50
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.48
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	2.48
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	2.48
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.48
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	2.42
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	2.35
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	2.31
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	2.29
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	2.27
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	2.25
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.23
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	2.10
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	2.09

TABLEAU 11
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1.98
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	1.92
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.90
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	1.86
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1.83
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1.79
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	1.77
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.65
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	1.63
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	1.56
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1.40
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	1.33
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	1.31
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.31
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	1.29
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	1.25
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	1.25
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	1.17
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	1.17
54.	En général vous travaillez en équipe.	1.13
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	1.11
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1.04
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	1.04
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	1.00

TABLEAU 12

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.92
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.86
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.86
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.85
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.67
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.54
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.31
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.27
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.27
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.25
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.17
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.13
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.11
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.02

comme bon le semble, à l'efficacité organisationnelle, c'est-à-dire à la coopération entre les différents services policiers et à un système de promotion axé sur la compétence. Donc pour ces policiers, le salaire constitue le critère déterminant d'une saine administration. Contrairement aux policiers de Montréal et de Québec, les policiers de Jacques-Cartier évaluent la qualité de la gestion de leur service par la politique salariale de celle-ci.

Les policiers de Jacques-Cartier sont nettement insatisfaits aux items mesurant la rémunération. En effet, ils souhaitent un salaire plus juste, un revenu qui leur permettrait de réaliser leurs ambitions personnelles et de rencontrer leurs obligations financières. Les indices de satisfaction sont de l'ordre de 2.50.

Promotion

Les résultats montrent que la pensée des policiers de Jacques-Cartier demeure assez confuse en ce qui a trait au système de promotion en vigueur dans leur service. En effet, ils se montrent très insatisfaits de la compétence des policiers promus dans leur service, compétence qu'ils perçoivent comme étant très quelconque. L'indice à l'item 10 — Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service — s'élève à 2.96 et traduit une très vive insatisfaction. Toutefois, cette dernière réponse va en contradiction avec leurs réactions à l'item 16 où ils expriment une insatisfaction moyenne face aux exigences qu'il faut rencontrer pour accéder à des postes plus élevés. Leurs souhaits vont dans le sens d'exigences plus faciles.

Les policiers croient que l'on tient compte de l'ancienneté, jusqu'à un certain point (moyenne = 4.08), avant d'accorder une promotion. Ils souhaitent cependant que l'on considère davantage cette variable. Ce point ne pose pas pour autant de problème aigu puisque l'indice de satisfaction n'est que de 1.04 à l'item 34. Donc les policiers de Jacques-Cartier trouvent insuffisante la compétence des policiers promus mais souhaitent malgré cela rendre les critères de promotion plus faciles et surtout que cette promotion soit fondée presque entièrement sur l'ancienneté.

Relations avec le public

Les policiers de Jacques-Cartier expriment une très grande insatisfaction face à la coopération du public et une nette insatisfaction vis-à-vis du respect et du statut professionnel que les citoyens leur accordent en général. Les indices de satisfaction de ces énoncés sont de l'ordre de 2.50. Les policiers sont par contre très satisfaits du prestige que leur procure leur emploi dans le milieu où ils vivent, même si ce prestige, avec une moyenne de 3.23 à l'item 71, est perçu comme moyen.

Perspectives de carrière

L'item 7, qui constitue une mesure directe de cette dimension, présente beaucoup d'intérêt car il demande aux policiers de se prononcer sur leur avenir au sein du service. Cet énoncé devient, en faisant la synthèse des attitudes des policiers, une mesure de leur attitude générale. Avoir un avenir prometteur, c'est exécuter un ensemble de tâches qui, en rencontrant les vues et les objectifs du policier, permettent la réalisation de ses besoins psychologiques fondamentaux.

À quel facteur de travail les policiers de Jacques-Cartier associent-ils leur avenir dans le service ? Qu'est-ce qui détermine la perspective de carrière de ces policiers ? Une analyse sommaire des corrélations apporte des éléments de réponse à cette question. Ainsi l'énoncé 7 est en très forte relation avec la sécurité d'emploi, l'objectivation du système de promotion, la formation professionnelle, la considération du service, l'actualisation de soi, la supervision et le placement approprié des subalternes. Tels sont les facteurs que le policier de Jacques-Cartier associe à son avenir dans le service.

Les policiers sont en général très insatisfaits aux item mesurant la dimension « perspectives de carrière ». Ils sont extrêmement insatisfaits aux item 21 — Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique — et 12 — Votre service est bien administré —. Ils perçoivent disposer de peu de moyens pour s'améliorer. Ils considèrent que leur service est fort mal administré. Le niveau d'insatisfaction est donc très élevé et des mesures correctives doivent certainement être entreprises dans le plus bref délai. Donc, ces policiers ne perçoivent pas leur avenir comme très prometteur et ceci provoque une insatisfaction marquée. L'indice de satisfaction à l'item 7 s'élève à 2.51. Ils désirent une amélioration du crédit reçu pour un travail bien exécuté, de l'intérêt de leurs supérieurs pour leurs problèmes personnels et de la sécurité d'emploi. Enfin, ils aimeraient utiliser davantage toutes leurs aptitudes dans leur travail. Tous ces éléments suscitent une insatisfaction très vive des policiers de Jacques-Cartier.

Administration du service

Quels sont, pour les policiers de ville Jacques-Cartier, les critères d'une bonne administration ? Pour ces policiers la gestion du service se révèle en étroite relation avec la considération, la formation professionnelle, les systèmes de sélection et de promotion, la supervision (juste et réceptive), la liberté de jugement, la politique de placement, l'état de la rémunération et la réaction du public face à la compétence des membres de leur force

policière. Ce sont là les principaux facteurs de travail que les policiers perçoivent comme étroitement associés à la qualité de la gestion d'un service. Autrement dit, quand ces différentes dimensions seront satisfaisantes, c'est à ce moment que les policiers pourront dire que leur service est bien administré.

Quel est l'indice de satisfaction à l'item 12 — Votre service est bien administré —? Soulignons que cet indice atteint 4.10 et se classe parmi les plus élevés de cette recherche. Le niveau d'insatisfaction est donc extrêmement élevé et des mesures correctives doivent certainement être entreprises dans le plus bref délai. Ces mesures s'imposent d'autant plus que la qualité de la gestion joue un rôle de premier plan dans la formation des attitudes des policiers puisqu'elle varie avec un bon nombre d'aspects de la situation de travail.

Mobilité horizontale

Quelle est l'opinion des policiers de Jacques-Cartier au sujet de leur mobilité horizontale, c'est-à-dire de la possibilité qu'ils ont de trouver dans un autre service une position semblable à celle qu'ils occupent présentement ?

Les policiers de Jacques-Cartier croient que l'item 17 — Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs — s'applique plus ou moins à leur emploi. En effet, la moyenne à la première échelle est de 3.38. Ils souhaitent cependant une meilleure mobilité horizontale qui éliminerait une nette insatisfaction. L'indice de satisfaction à l'item 17 s'élève à 2.10.

Une brève analyse des corrélations indique sans équivoque que les policiers associent à la facilité de se trouver un emploi comparable ailleurs, la reconnaissance de leur mérite par leur service actuel et leur prestige auprès du public. Les policiers de cet échantillon perçoivent l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les autres membres du service. Avec un indice de 1.77 à l'item 74, cette situation provoque une insatisfaction moyenne.

Considération

Cette dimension de travail « considération » a retenu notre attention et nos commentaires plus d'une fois. Nous avons alors vu que ce facteur présentait des implications tant sur le plan psychologique qu'organisationnel. Les policiers sont très insatisfaits de la considération obtenue dans le service de Jacques-Cartier. En effet, ils soutiennent ne pas être récompensés (moyenne = 1.65) lorsqu'ils accomplissent une action méritoire. D'ailleurs, l'indice de satisfaction à l'item 55 — Dans votre service, on vous récom-

pense quand vous accomplissez une bonne action — s'élève à 3.52 et révèle une insatisfaction très vive.

Équipement technique

Les policiers de Jacques-Cartier sont très insatisfaits de l'équipement technique dont ils disposent. En effet, à l'item 27 qui constitue une mesure directe de cette dimension de travail, l'indice de satisfaction s'élève à 2.42.

Formation

Cette dimension de travail produit une vive insatisfaction chez les policiers de Jacques-Cartier et révèle un problème aigu. Ainsi, l'indice à l'item 51 — Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle — s'élève à 4.33. Nous avons là un des indices les plus élevés de la recherche. Les policiers de cet échantillon sont donc très frustrés de ce que leur service ne leur offre pas la possibilité d'améliorer leur compétence technique. Il existe donc chez ces policiers un désir d'améliorer leur formation et il serait sage, pour ce service, de leur en fournir les moyens. D'ailleurs, les réponses à l'item 28 — En dehors des heures de service, vous travaillez à améliorer votre compétence — confirment leur désir de disposer de tous les moyens possibles pour améliorer leur compétence professionnelle. La moyenne à cet énoncé s'élève à 4.81 et l'indice de satisfaction à 1.31. Cet indice indique que les policiers souhaitent travailler davantage en dehors de leurs heures de travail dans le but d'accroître et de rehausser leur compétence. Les moyens manquent mais la motivation est présente.

Sécurité

Pour les policiers de Jacques-Cartier, la sécurité d'emploi ne rencontre pas leurs attentes. Même si la sécurité d'emploi existe dans une certaine mesure (moyenne de 4.33 à l'item 8), cette dimension de travail crée néanmoins une insatisfaction moyenne avec un indice de 1.92. Cependant, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable et cela suscite une nette insatisfaction. En effet, à l'item 40 — Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable — la moyenne s'élève à 4.06 et l'indice de satisfaction à 2.35. Les policiers de Jacques-Cartier réclament fortement la disparition de cette pratique qui, sans aucun doute, a des conséquences directes au niveau de leur sécurité d'emploi.

Vie familiale

L'item 2, qui touche les difficultés imposées à la vie de famille par l'emploi de policier, ne semble pas poser de réel problème à nos sujets. Ils perçoivent l'existence de certaines difficultés mais sans que cela les préoccupe vraiment.

Identification à l'organisation

Les psychologues considèrent généralement le second emploi comme un symptôme d'indifférence des employés pour l'entreprise qui les engage. Le second emploi est alors perçu comme un manque de fidélité voire de loyauté à l'organisation.

Selon les policiers de Jacques-Cartier, un petit nombre de policiers de leur service prenne un second emploi. Aussi surprenant que cela puisse paraître, ils souhaitent prendre un second emploi et ils expriment une légère insatisfaction vis-à-vis de la situation actuelle. Une brève analyse des corrélations peut jeter de la lumière sur cette conception, pour le moins inattendue, des policiers de cet échantillon. De cette analyse, il ressort que le policier de Jacques-Cartier serait tenter de prendre un second emploi quand le système de promotion n'est pas objectif et lorsque le poids de la supervision se fait trop sentir. Il prendra d'autant plus un second emploi qu'il se perçoit compétent. Cette initiative est reliée à un certain prestige social.

Il n'est pas très heureux pour une organisation que ses membres les plus compétents soient tentés de prendre un second emploi et associent une valeur sociale à ce geste. Encore là, il est possible d'attribuer une telle attitude soit à une gestion incompétente soit à une sélection inefficace qui ne prend pas en considération le système de valeurs des candidats. Toutefois, en examinant les indices de satisfaction des énoncés qui mesurent la compétence du supérieur, nous sommes portés à favoriser la première explication.

Notation

La notation ou l'évaluation du personnel est jugée nettement insuffisante par les policiers et suscite chez ces derniers une vive insatisfaction. L'indice atteint 4.02, ce qui est très considérable et indique un problème aigu. Il semble urgent d'établir un système adéquat de notation, système qui ne peut qu'augmenter le rendement et la satisfaction des policiers du service.

Résumé

L'administration du service, envisagée sous ses différents aspects, constitue la plus grande source d'insatisfaction des policiers de cité Jacques-Cartier. En effet, ces derniers se montrent très insatisfaits des politiques de placement et de formation professionnelle et technique, formation qu'ils jugent en tous points insuffisante. De même, le peu de disponibilité aux suggestions et aux critiques, l'absence de participation au processus de prise de décision et l'insuffisance du système de notation du personnel suscitent chez les policiers une très grande insatisfaction. Ils souhaitent également des améliorations au niveau des processus de sélection et de promotion. La politique salariale engendre actuellement une insatisfaction moyenne de même que la coupure existant entre l'État-Major et les autres membres du service. Par contre, les heures de travail sont perçues comme très satisfaisantes.

Bref, comme nous venons de le voir, les policiers de cité Jacques-Cartier perçoivent leur service comme étant très mal administré, ce qui provoque une très vive insatisfaction. Cependant, la supervision immédiate est perçue sous un jour plus favorable et en général, le niveau d'insatisfaction exprimé est plus modéré. Les policiers réclament quand même une plus grande disponibilité de leurs cadres et se plaignent du manque de compétence de ces derniers. Le sens de la justice et des relations humaines des cadres suscitent, par contre, une très vive insatisfaction et posent un sérieux problème aux policiers.

En ce qui a trait au travail comme tel, les policiers désirent utiliser davantage leurs aptitudes et leur jugement et la situation actuelle occasionne une légère insatisfaction. Le travail n'est pas perçu comme routinier et monotone et les policiers sont insatisfaits de l'équipement mis à leur disposition et des règles de sécurité en usage dans le service.

Les relations humaines entre confrères sont perçues comme relativement bonnes et satisfaisantes. Les policiers souhaitent cependant une légère amélioration de l'esprit d'équipe qui suscite actuellement une très légère insatisfaction.

Si nous débordons le cadre du service comme tel, pour toucher les dimensions de travail liées au milieu social du policier, nous remarquons que celui-ci constate l'existence de certaines limites imposées par son emploi à sa vie familiale et sociale. Toutefois, il accepte bien ces contingences. De plus, il est très satisfait du statut accordé à son emploi par son milieu social immédiat. Par contre, il se montre très insatisfait du statut que lui accorde le grand public et du peu de coopération que ce dernier manifeste.

Si nous débordons le cadre du service comme tel, pour toucher les dimensions liées au milieu social du policier, nous remarquons que celui-ci

constate l'existence de certaines limites imposées par son emploi et sa vie familiale et sociale. Toutefois, il accepte bien ces contingences. De plus, il est très satisfait du statut accordé à son emploi par son milieu social immédiat. Par contre, il se montre très insatisfait du statut que lui accorde le grand public et sa peu de coopération que ce dernier manifeste.

Il semble donc que les policiers de Jacques-Cartier soient insatisfaits à l'ensemble des dimensions de leur travail. Des cinq services considérés, ils sont de loin les plus insatisfaits. Des mesures correctives s'avèrent donc nécessaires, particulièrement aux niveaux de la formation des policiers, de la notation du personnel, et de la qualité de la supervision (relations humaines et formation des cadres).

SERVICE DE LA POLICE DE DRUMMONDVILLE

Les tableaux 13, 14 et 15 comprennent les 85 items du questionnaire répartis selon trois niveaux de satisfaction. Le tableau 13 réunit les énoncés qui provoquent une forte insatisfaction chez les policiers de Drummondville. Ces items se réfèrent surtout à l'accomplissement, la considération, le placement du personnel, la formation professionnelle et technique, la participation à la gestion du service, à la notation du personnel et le sens des relations humaines des supérieurs immédiats. Le tableau 14 rapporte les énoncés qui créent chez les policiers de cet échantillon une insatisfaction moyenne. Les items de ce tableau se réfèrent principalement à la sélection et à la formation du personnel, à l'administration du service, à la mobilité horizontale, à certains aspects de l'encadrement, au salaire et aux relations interpersonnelles. Quant au tableau 15, il comprend des énoncés qui suscitent la satisfaction des policiers de Drummondville ; ces énoncés ont surtout trait au prestige de l'emploi, aux contraintes sociales de la fonction de policier, à la sécurité d'emploi.

Nous allons maintenant étudier d'une façon plus systématique les différentes sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers du Service de la police de Drummondville.

Supervision immédiate

Le rôle de l'encadrement est primordial. C'est Nagle (1954) qui a montré que le comportement des supérieurs hiérarchiques immédiats déterminait le rendement des employés. Il a également démontré que le sens des relations humaines conditionne les attitudes des employés subalternes vis-à-vis de l'encadrement. Plus récemment, Kahn (1960) concluait à la suite d'une recherche effectuée sur des cadres, que le comportement des super-

TABLEAU 13

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	3.61
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	3.07
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.02
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	2.93
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	2.74
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.70
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.67
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.66
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	2.63
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	2.58
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	2.57
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.41
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	2.37
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	2.35
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	2.35
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	2.12
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	2.10
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	2.07
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.05
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.02
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.01
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.00

TABLEAU 14

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	1.98
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1.96
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	1.96
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	1.88
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1.88
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1.75
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	1.73
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.71
12.	Votre service est bien administré.	1.68
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	1.68
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	1.66
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	1.65
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	1.63
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	1.61
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	1.61
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	1.58
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.58
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.56
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	1.56
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.51

TABLEAU 14 (suite)

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.43
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1.41
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1.41
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.30
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	1.29
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.25
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	1.23
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1.23
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	1.08
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.06
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1.05
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	1.03
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	1.02
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	1.02
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	1.00
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	1.00

TABLEAU 15
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.98
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.92
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.90
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.88
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.82
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.80
54.	En général vous travaillez en équipe.	.80
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.66
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.61
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.61
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.58
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.52
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.49
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.47
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.47
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.43
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.43
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.37
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.33
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.25
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.16
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.10
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	.04
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.02
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.00
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.00
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.00

viseurs explique tant la satisfaction au travail que le rendement des subalternes. Comme l'indique dans l'étude Parker et Kleemur (1951) le superviseur devient l'administration pour l'employé. C'est donc dire que les attitudes développées au sujet de l'encadrement immédiat doivent intéresser les cadres supérieurs, ou pour utiliser une expression appropriée parce qu'elle est impersonnelle, l'administration.

En plus de représenter les hauts cadres, les supérieurs hiérarchiques immédiats peuvent réaliser les besoins psychologiques fondamentaux de leurs subalternes. C'est précisément la réalisation des besoins psychologiques comme l'actualisation de soi et la considération qui augmente la motivation des employés.

L'encadrement joue un rôle de premier plan très difficile (Argyris 1960) en réalisant d'une part, les objectifs de l'organisation et d'autre part, les besoins des employés.

Les policiers de Drummondville sont insatisfaits à l'ensemble des énoncés de cette dimension de travail. Ils souhaitent l'amélioration du sens des relations humaines de leurs supérieurs et les indices aux items mesurant cet aspect sont de l'ordre de 2.00. Ils ne considèrent pas la compétence de leurs supérieurs comme suffisante. Ils sont moyennement insatisfaits à l'item 47 — Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous, et 63 — Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde —. Ils réclament une plus grande réceptivité face aux suggestions, aux plaintes et aux critiques ; ce dernier aspect provoque une insatisfaction moyenne avec des indices moyens de 1.90.

Salaire

Les policiers de cet échantillon expriment une insatisfaction moyenne aux énoncés touchant le salaire. En effet, à l'item 46 — Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières, et à l'item 39 — Pour le travail que vous faites vous recevez un salaire satisfaisant —, les items de satisfaction sont respectivement de 1.25 et de 1.59.

L'analyse des corrélations simples montre que ces sujets associent le prestige de l'emploi et leur avenir aux conditions de travail, telles les heures ouvrables et le salaire.

De plus, les policiers se déclarent satisfaits des différences de salaire entre les différents échelons hiérarchiques.

Bref, cette dimension de travail ne pose pas de problème particulier.

Atmosphère sociale de travail

Les policiers de Drummondville perçoivent l'existence de certaines fictions et rivalités personnelles qui diminuent l'efficacité d'un poste ou

section. Avec un indice de 1.69 à l'item 44 ils se montrent moyennement insatisfaits et souhaitent la disparition de cet état de tension.

Les réponses à l'item 42 révèlent que les policiers sont légèrement insatisfaits de l'entraide existant actuellement dans leur poste ou section, l'indice de satisfaction mesurant de cet énoncé s'élève à 1.75.

Les policiers de cet échantillon, tout comme les sujets des autres services étudiés, souhaitent que leurs confrères les incitent à mieux faire leur travail. Cette situation semble causer un problème assez aigu puisque l'indice à l'item 53 — Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail — atteint 2.42. On peut donc conclure à l'existence de certaines normes de groupes qui réduisent l'efficacité des services de police.

Formation

L'absence de moyen à la disposition des policiers de Drummondville pour améliorer leur compétence technique crée chez ces derniers, avec un indice de 2.75 à l'item 21, une très vive insatisfaction. Ces policiers sont encore plus insatisfaits à l'item 15 — On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail — puisque l'indice de satisfaction s'élève à 3.07. Ils sont donc très insatisfaits de la formation initiale qu'offre le service.

Participation

Les théoriciens de l'administration et entreprise favorisent une gestion fondée sur la participation de tous les membres de l'organisation. On s'accorde à dire qu'une administration qui fait appel à toutes les ressources de l'entreprise constitue un type de gestion éclairée et efficace. Les policiers de Drummondville, pour leur part, relient cette participation à la considération reçue à l'absence de congédiement arbitraire et à l'accomplissement. L'absence de participation a donc une incidence négative directe sur ces trois sources de satisfaction au travail. Comme les corrélations le montrent, la collaboration et l'élaboration des politiques du service apparaissent d'une très grande importance pour ces policiers.

Dans l'ensemble les policiers sont insatisfaits à cette dimension de travail. Ils perçoivent être très peu consultés pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques du service. En effet, la moyenne à la première échelle à l'item 85 — Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service — n'est que de 2.75 et l'indice de satisfaction atteint 2.53. Ils se montrent donc très insatisfaits de la situation présente et demandent une participation accrue.

Notation du personnel

Les énoncés 3 et 4, qui constituent d'excellentes mesures de cette dimension de travail, révèlent une insatisfaction très forte. En effet, les indices de satisfaction à ces items sont de l'ordre de 3.00 et indique qu'un problème particulièrement grave préoccupe les policiers de cet échantillon. De toute évidence, ils souhaitent connaître l'opinion de leurs supérieurs immédiats à leur sujet et être renseignés davantage sur leur rendement.

Vie sociale

Les énoncés qui mesurent cette dimension de travail se réfèrent aux entraves qu'apporte le travail à la vie sociale et familiale des policiers.

Les indices de satisfaction des énoncés mesurant cette dimension de travail révèlent un niveau général de satisfaction. Bien que les policiers de Drummondville croient que leur emploi de policier limite jusqu'à un certain point leur vie social ils ne se plaignent pas de cette situation.

Relation avec le public

Les policiers de Drummondville souhaitent que le public respecte et prenne davantage leur métier au sérieux. Même si la moyenne à l'énoncé 11 — Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux — s'élève à 4.04, l'indice de satisfaction atteint 2.06 et indique une insatisfaction particulièrement vive.

Les policiers sont nettement insatisfaits de la coopération du public, coopération qui juge avec un indice de 2.59 à l'item 43, très insuffisante. Ce fait est d'ailleurs commun au cinq services étudiés. Le manque de coopération du public représente un problème très grave au policiers.

Promotion

Les policiers de Drummondville trouvent facile de remplir les exigences de promotion, et cette situation les rend très satisfaits. En effet, l'indice de satisfaction à l'item 16 est de .02.

Ces policiers sont aussi satisfaits du rôle que joue l'ancienneté dans l'attribution des promotions aux policiers. L'indice de satisfaction à l'item 34 est aussi très faible, soit .18.

Par contre, les policiers sont très insatisfaits de la compétence des policiers promus, en effet l'indice de satisfaction à l'item 10 — Ce sont les policiers compétents qui reçoivent les promotions dans votre service — s'élève à 2.71. Les policiers sont satisfaits du système de sélection, parce

qu'ils peuvent rencontrer facilement ces exigences, cependant, ils demeurent très insatisfaits des résultats concrets de ce système.

Travail lui-même

Les policiers de Drummondville ne perçoivent pas leur travail comme routinier, monotone. Avec un indice de .25 à l'item 6, ils sont très satisfaits de cette situation.

Mais si leur travail était routinier et monotone à quels facteurs l'attribueraient-ils ? L'analyse des corrélations indique que ces policiers associent le travail routinier et monotone au favoritisme et à une supervision inefficace.

Sécurité

Les policiers de Drummondville sont satisfaits de la sécurité d'emploi offerte par leur service. En effet, l'indice de satisfaction à l'item 8 — Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail — est de .67. Par contre, ils souffrent de ce que certaines personnes occupent des postes supérieurs à cause du favoritisme. Un indice de 1.96 de l'item 68 traduit une insatisfaction moyenne.

Administration

Les réponses à l'item 12 indiquent avec un indice de satisfaction de 1.69, une insatisfaction moyenne face à la qualité de l'administration du service.

Résumé

En général les policiers de Drummondville n'expriment qu'une insatisfaction moyenne aux dimensions de travail reliées à l'administration de leur service. Ainsi c'est le cas des politiques de sélection, de promotion, de placement et de salaire, ainsi que la réceptivité de l'administration et des cadres aux suggestions et aux critiques. La formation professionnelle, la notation du personnel et la possibilité de participer aux processus de prise de décision, jugées insuffisantes par les policiers, suscitent cependant une vive insatisfaction. Par contre ils se montrent très satisfaits de la sécurité d'emploi et des heures de travail. Les policiers perçoivent l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les autres membres du service, mais cette coupure ne produit qu'une très légère insatisfaction.

Au niveau de la supervision les mêmes tendances s'observent et l'insatisfaction est faible. Les policiers ne sont que très légèrement insatisfaits de la disponibilité et du sens de la justice de leurs cadres dans l'application de

la discipline. Ils croient que leurs supérieurs méritent respect et confiance et bien qu'ils perçoivent la supervision comme étant assez étroite, ils se disent satisfaits. Cependant, ils souhaitent une nette amélioration de la compétence et du sens des relations humaines dans l'encadrement. Ces deux derniers points suscitent d'ailleurs de l'insatisfaction.

Face au travail lui-même, les policiers souhaitent s'actualiser davantage, particulièrement en ce qui a trait à leurs aptitudes. Le travail ne leur apparaît pas routinier et monotone, mais ils se montrent légèrement insatisfaits des règles de sécurité en usage et de l'équipement mis à leur disposition. Les relations humaines entre les confrères de même que l'esprit d'équipe semblent excellents, mais susceptibles d'être encore améliorés.

Les limites imposées à la vie familiale et sociale du policier ne semblent pas très considérables et ces derniers sont très satisfaits. Par ailleurs, bien qu'ils se disent très satisfaits du statut et du respect accordés à leur emploi par leur milieu social immédiat, il n'en va pas de même pour le grand public. Ils souhaitent un statut plus élevé auprès de l'ensemble de la population. Il en va de même pour la coopération du public qu'ils jugent insuffisante et très insatisfaisante.

SERVICE DE LA POLICE DE RIMOUSKI *

L'échantillon du service de Rimouski s'avérait insuffisant pour permettre une bonne utilisation de la technique de l'analyse factorielle. Même s'il est impossible d'utiliser cette technique, nous désirons quand même présenter des résultats qui permettent au lecteur de saisir comment les policiers perçoivent leur travail.

a. Première catégorie : forte insatisfaction

Les résultats nous indiquent que 20 item du questionnaire sont perçus comme très insatisfaisants par les policiers de Rimouski. Ces énoncés se regroupent sous les dimensions de travail suivantes : supervision et administration, formation, équipement, travail lui-même et rémunération. Le tableau III-123 présente pour chacun de ces item l'indice de satisfaction, la moyenne et l'écart-type obtenus à l'échelle factuelle.

Les membres du Service de la police de Rimouski semblent très sensibles aux problèmes de la supervision. Bien que le service soit de petite taille et qu'on affirme qu'il n'y ait pas de coupure entre l'État-Major et les autres échelons, on souhaite une amélioration des contacts personnels entre supérieurs et subalternes. La plus grande source d'insatisfaction provient de l'item 3 — On vous renseigne au sujet de votre rendement — et de

* Voir tableaux 16, 17 et 18.

TABLEAU 16

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE
FACTUELLE DES ITEM (N : 20) CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé	Indice	Moyenne	Écart- type
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	3.44	2.68	1.71
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	3.32	2.84	1.57
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	3.12	3.24	2.20
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	3.12	2.92	1.70
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.68	2.84	1.67
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	2.68	3.60	1.74
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.56	3.08	1.65
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	2.56	2.76	1.56
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	2.52	3.64	1.69
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	2.44	3.72	1.51
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.44	3.64	1.70
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	2.24	4.20	1.62
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	2.24	3.84	1.51
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.24	3.08	1.90
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.20	3.28	1.37
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	2.20	4.08	1.16
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	2.12	3.96	1.73
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.08	3.40	1.92
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	2.04	3.88	1.48
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	2.04	3.60	1.47

l'item 4 — Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet —. Nous avons obtenu pour ces item des moyennes de 2.68 et de 2.84 à l'échelle factuelle. Les indices de satisfaction indiquent clairement que les policiers aimeraient voir des changements à cette situation. Il n'y a aucun doute que les membres de ce service favorisent l'instauration d'un système efficace de notation du personnel.

Quelques autres item reliés à la supervision et à l'administration du service créent aussi chez eux une nette insatisfaction. Il s'agit de l'item 19 — Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service —, de l'item 85 — Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques du service —, de l'item 63 — Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde —, de l'item 41 — Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes — et de l'item 82 — Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées. De plus, ils sont nettement en désaccord avec certaines politiques du service. Ils l'affirment ouvertement face à la sélection (14) et au placement (79) des policiers.

Parmi les autres sources majeures d'insatisfaction, nous retrouvons les problèmes reliés à la formation. Ils voient des changements radicaux à apporter face aux moyens dont dispose le service pour améliorer leur compétence technique (21) et leur compétence professionnelle (51). Ils souhaitent de plus une formation initiale plus adéquate (15).

Les policiers de Rimouski se montrent aussi très insatisfaits de l'équipement en usage (27) et des règles de sécurité mises en application (36). Les indices de satisfaction observés se retrouvent dans les premiers rangs.

D'autre part, ils affirment que leur travail ne leur permet pas de faire les choses pour lesquelles ils ont le plus d'aptitudes (30). Ils déclarent aussi n'observer que très rarement les résultats concrets de leurs interventions (26). Ces deux limites créent chez eux une vive insatisfaction.

Dans un autre domaine, les sujets de Rimouski souhaitent un meilleur appui du public. La moyenne obtenue à l'échelle factuelle est de 4.08 mais ils croient fortement avoir droit à une coopération entière. De plus, ils se sentent lésés face à la considération reçue du service. Ils trouvent que le service ne reconnaît pas assez leur formation, leur expérience et leurs aptitudes personnelles (75) et qu'il accorde peu de crédit pour un travail bien exécuté (24). Cette attitude de l'administration les rend nettement insatisfaits.

Un seul énoncé, relié au revenu, appartient à cette catégorie. Les résultats révèlent un indice de 2.20 à l'item 76 — Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles —. Tous les autres aspects de

TABLEAU 17
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 29) CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.96	3.84	1.43
12.	Votre service est bien administré.	1.92	4.28	1.60
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	1.92	3.36	1.94
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.88	4.64	1.67
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	1.80	3.40	1.90
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	1.80	1.84	1.16
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.72	3.36	1.29
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.64	4.36	1.47
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	1.60	4.68	1.38
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1.60	5.00	1.52
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	1.56	4.40	1.96
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1.52	4.68	1.85
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	1.48	4.20	1.17
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	1.44	4.12	1.73

TABLEAU 17 (suite)
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 29) CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	1.40	4.24	1.61
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.40	4.52	1.00
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.36	4.68	1.32
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1.36	4.88	1.70
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	1.36	4.96	1.28
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.32	5.08	1.90
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.28	4.80	1.26
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	1.28	3.88	1.99
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	— 1.24	3.36	1.60
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	— 1.20	3.24	1.11
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1.20	5.12	1.70
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	— 1.16	3.16	1.78
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1.16	5.56	1.39
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	— 1.12	3.16	1.51
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.16	5.32	1.49

la rémunération apparaissent dans la catégorie suivante qui regroupe les item provoquant une insatisfaction moyenne.

b. Deuxième catégorie : insatisfaction moyenne

Nous réunissons dans cette catégorie les énoncés obtenant un indice de satisfaction supérieur à 1 mais inférieur à 2. Ces différents aspects de travail présentés au tableau III-124 concernent principalement le comportement des cadres, l'administration du service, le climat de travail, l'attitude du public et l'état de la rémunération.

Nous retrouvons en premier lieu, dans cette catégorie, toutes les attitudes des supérieurs face à leurs subalternes. Ils affirment, à un niveau assez élevé, que les supérieurs sont justes (47) et compétents (56) qu'ils prennent la responsabilité de leurs erreurs (58), réagissent favorablement à la critique constructive (70), prennent les remarques et les plaintes en considération (52), discutent aisément des problèmes de travail (9) et des problèmes personnels de leurs subalternes (23), corrigent et critiquent le travail de façon constructive (72). Mais ils aimeraient vivre dans une situation qui ne souffrirait aucune exception. C'est pourquoi nous obtenons pour ces item des indices variant de 1.32 à 1.96 ; les plus élevés d'entre eux se rapportent surtout aux énoncés relatifs aux contacts personnels entre supérieurs et subalternes.

Plusieurs énoncés décrivant des pratiques administratives appartiennent à cette catégorie. À l'énoncé 12 — Votre service est bien administré —, l'écart obtenu est de 1.92 et indique qu'il y a des failles dans l'appareil administratif. L'item 64 — Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur — s'applique peu au service, mais les sujets insistent pour que cela ne se produise jamais. Lorsqu'on demande aux policiers si le service les récompense pour une bonne action (55), ils avouent que cela se produit peu souvent et souhaitent qu'on le fasse quand ils le méritent. Nous obtenons une réponse identique à l'item 67 — Le service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail —. Face au système de promotion en vigueur, ils apprécient le critère de l'ancienneté (34) mais demandent qu'on tienne compte aussi de la réussite à un examen oral ou écrit (60).

Le climat de travail crée lui aussi, sous certains de ses aspects, une légère insatisfaction bien qu'il existe peu de frictions entre les policiers (44). Malgré que ces derniers perçoivent le climat actuel comme acceptable, ils espèrent le voir devenir idéal. Il faudrait alors que les policiers de la section ou du poste s'entraident toujours (42) et forment une équipe très unie (37).

Ils perçoivent leurs relations avec le public comme étant assez bonnes. On leur accorde un statut assez élevé (69) et on respecte leur métier (11).

Le public doute peu de leur compétence (1) et de leur autorité (35). Mais malgré cet état de faits, ils ressentent une légère insatisfaction face aux exceptions qu'ils rencontrent. Dans le même sens, ils souhaitent observer une meilleure coopération entre les divers services policiers (62).

Un dernier groupe d'item se rapportent au salaire. Le salaire s'avère un problème lorsqu'on leur demande s'il est satisfaisant (39) ou encore s'il permet de rencontrer leurs obligations financières (46). Ils considèrent qu'il y a encore trop de policiers qui sont obligés de prendre un second emploi (20).

c. Troisième catégorie : satisfaction

Les aspects de travail inventoriés par les 36 autres item du questionnaire ne posent aucun problème particulier à ces policiers. Ceux-ci apparaissent au tableau 18.

Ils apprécient, en premier lieu, que leur emploi leur permette de solutionner des problèmes (49), d'utiliser leur propre jugement (73) et les laisse assez libre d'organiser leur travail (84). Ils ne le perçoivent pas comme un obstacle à leurs rapports sociaux (13) et à leur vie familiale (2). Ils acceptent très bien la supervision étroite qu'ils reçoivent (78) et croient que leurs supérieurs méritent confiance et respect (33). Ils reçoivent rarement les ordres de plusieurs supérieurs et ces derniers ne leur semblent pas préoccupés outre mesure par le succès de leur carrière personnelle. Il faut noter que les policiers de Rimouski sont très satisfaits de ces différents aspects de leur travail.

En plus, ils trouvent le travail de leurs supérieurs intéressant (48) et sont heureux de l'absence de tâches difficiles (61) et de favoritisme (68) pour accéder à des postes plus élevés. Ils sont très satisfaits de l'utilisation de la norme ancienneté comme un des critères de promotion.

Les relations entre pairs semblent excellentes et satisfaisantes. Ils travaillent rarement avec des confrères antipathiques (57) et perçoivent peu de frictions ou rivalités entre eux (44). Ils travaillent presque toujours en équipe (54) et les confrères les incitent à mieux faire leur travail (53).

Ils sont très satisfaits de leur sécurité d'emploi (81) et de la rareté des congédiements arbitraires (40). Ils perçoivent leur avenir comme assuré (8) et prometteur (7).

Ils sont unanimes à répondre positivement à l'item 65 — Vous êtes fier d'appartenir au service policier de votre municipalité — et l'avouent facilement dans les réunions sociales (32). Leur emploi leur procure du prestige (71) et leur apparaît respecté par leur famille et leurs amis.

TABLEAU 18

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 36) CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	0.96	4.68	1.57
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	0.92	4.72	1.34
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	0.92	2.52	1.36
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour utiliser votre propre jugement.	0.76	4.76	1.34
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	0.76	5.84	1.38
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	0.72	5.68	1.35
54.	En général vous travaillez en équipe.	0.68	5.84	1.12
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	— 0.64	3.08	1.41
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	0.56	5.48	0.90
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	0.48	5.40	1.06
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	— 0.48	5.60	1.47
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	— 0.44	2.24	1.42
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	0.44	3.00	1.85
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	— 0.40	2.68	1.46
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	0.36	5.12	1.21
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	0.36	5.84	1.46
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	— 0.32	5.88	1.63
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	0.28	2.04	1.64
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable.	0.28	1.36	1.05
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	0.28	5.76	1.11

TABLEAU 18 (suite)

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 36) CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	— 0.28	1.96	1.00
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	— 0.20	1.92	1.16
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	— 0.20	2.60	1.44
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	0.20	2.40	1.72
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	0.20	3.60	1.77
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	0.20	2.76	1.39
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	— 0.16	4.36	1.23
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	0.16	6.48	0.75
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	— 0.12	2.08	1.26
6.	Votre travail est routinier et monotone.	0.08	2.48	1.47
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	0.08	3.12	1.95
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	— 0.08	3.24	1.63
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	0.08	4.76	1.39
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	— 0.04	3.76	1.77
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité que les policiers âgés.	0.04	2.28	1.78
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	0.00	6.72	0.53

CONCLUSIONS

Cette recherche se propose de dégager les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Québec. L'échantillon comprend 1,080 sujets provenant des services policiers de Montréal (830), Québec (122), Jacques-Cartier (122), Drummondville (52), Rimouski (25), le choix de ces services obéit à des critères précis de représentativité qui sont la dimension et la composition sociologiques des villes qu'ils déservent.

L'importance de l'écart prévu entre la situation actuelle et la situation idéale de travail indique le niveau de situation des sujets. Pour mesurer la satisfaction, nous avons utilisé un questionnaire original de 85 items qui s'appuie sur les principes méthodologiques de Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964).

La satisfaction au travail revêt une très grande importance à cause de ses implications personnelles et organisationnelles. Il s'avère donc important d'identifier les sources majeures de satisfaction et d'insatisfaction des différentes populations de travailleurs et d'utiliser les mesures correctives qui s'imposent pour en arriver à établir une société saine qui permet l'épanouissement psychologique de ses membres.

Notre recherche sur les policiers municipaux du Québec indique sans équivoque que ce sont précisément les facteurs motivationnels de première importance qui sont négligés par l'administration des services. L'importance qu'il faut accorder aux facteurs psychologiques tels que la considération, le travail lui-même, les responsabilités, les perspectives de promotion et l'accomplissement n'est pas le produit de quelques psychologues « humanitaires » qui ignorent l'efficacité organisationnelle pour ne se préoccuper que du bien-être des travailleurs. Comme le soutient Herberg dans ses récents travaux (1959, 1966) le rendement des employés dépend avant tout de la réalisation des besoins psychologiques et non pas de stimulants superficiels (conditions de travail, bénéfices économiques, statut, *etc.*), dont l'effet reste toujours provisoire.

Les résultats de notre recherche vont aussi dans le sens des travaux de Herberg. En effet, nous avons rapporté, pour les cinq services, à quels aspects du travail les sujets relient leur avenir (réponses à l'item 7) comme policier. Le tableau 19 indique de façon systématique quels sont les principaux facteurs aux dimensions de travail qui déterminent, conditionnent l'avenir des policiers de chacun des services échantillonnés.

Comme le montre clairement le tableau 19, la considération est le facteur qui est le plus souvent associé à l'avenir du policier. Or, si on se réfère à l'état de satisfaction des policiers pour le facteur « considération » (voir le tableau 20) on constate qu'il constitue la principale source d'insatisfaction. Puisque d'après les tableaux d'Herberg, la considération présente

TABLEAU 19**DIMENSIONS DE TRAVAIL RELIÉES À L'AVENIR DES POLICIERS
DES SERVICES ÉCHANTIONNÉS**

Dimension de travail	Montréal	Québec	Jacques-Cartier	Drummondville	Rimouski
Considération	*	*	*	*	
Promotion objective	*	*	*		
Hierarchie : justice	*				
Hierarchie : réceptivité		*			
Hierarchie : supervision			*		
Hierarchie : compétence				*	
Placement		*	*		
Formation professionnelle		*	*		
Actualisation de soi			*	*	
Sécurité d'emploi			*		*
Mobilité horizontale					*

TABLEAU 20

**SYNTHÈSE DU NIVEAU DE SATISFACTION DES POLICIERS DES CINQ SERVICES
À CHACUNE DES PRINCIPALES DIMENSIONS DE TRAVAIL**

Dimension de travail	Montréal	Québec	Jacques-Cartier	Drummondville	Rimouski
Épanouissement psychologique	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Considération	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Perspectives d'avenir	L.I.	L.I.	I.	L.I.	S.
Tâche elle-même	S.	S.	S.	S.	S.
Administration du service	I.	I.	F.I.	I.	I.
Sélection des policiers	L.I.	I.	F.I.	I.	F.I.
Promotion	L.I.	I.	I.	I.	I.
Placement	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Formation professionnelle	S.	I.	F.I.	F.I.	F.I.
Formation technique	S.	I.	F.I.	F.I.	F.I.
Participation	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Notation du personnel	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Rapports organisationnels ¹	I.	I.	F.I.	I.	L.I.
Sécurité d'emploi	S.	S.	I.	S.	S.
Mobilité horizontale	S.	I.	I.	I.	L.I.
Hierarchie (supervision)	I.	I.	F.I.	I.	I.
Salaire	F.I.	I.	F.I.	I.	I.
Relations interpersonnelles	L.I.	S.	I.	I.	S.
Vie de famille	F.I.	S.	S.	S.	S.
Relations avec le public	F.I.	F.I.	F.I.	I.	I.
Prestige de la fonction	S.	S.	S.	S.	S.

Explication des symboles : F.I. = Forte insatisfaction ;
L.I. = Légère insatisfaction ;

I. = Insatisfaction ;
S. = Satisfaction.

¹ Nous entendons par rapports organisationnels la coopération entre les différents services policiers.

les implications psychologiques très importantes, il est permis de conclure que la situation qui existe actuellement dans les services policiers se révèle très grave et exige des mesures correctives immédiates. Si la direction de ces services demeure insensible à cette situation, il peut s'ensuivre une diminution graduelle de la satisfaction du travail et une baisse de rendement très sensible.

La mesure corrective la plus adéquate consisterait à établir un système de notation du personnel adapté aux policiers. Mais ce n'est pas tout d'évaluer l'employé selon les facteurs essentiels de l'emploi, il faut, et c'est la pierre d'achoppement de la plupart des systèmes d'annotation, communiquer cette évaluation à l'intéressé pour qu'il puisse continuellement modifier son comportement et ses attitudes en fonction des attentes du service. De plus, un système de notation du personnel nécessite, pour qu'il soit efficace et rentable sur le plan psychologique, la formation appropriée des cadres qui réalisent et communiquent les évaluations.

La promotion est un autre facteur de travail important auquel les sujets de cette recherche associent leur avenir. Ce facteur suscite une nette insatisfaction (voir tableau 20) qu'il a été permis d'observer chez les cinq services échantillonnés. Nous avons à maintes reprises dégagé le rôle de la promotion dans le système motivationnel des travailleurs et nous n'y reviendrons pas. Qu'il nous soit cependant permis de mentionner un fait. Les sujets de cette recherche associent la qualité du système de promotion à la formation professionnelle. Il est facile d'en comprendre les motifs. Le policier qui s'inscrit à un programme de formation quelconque désire recevoir du service le crédit pour son geste, cette reconnaissance peut prendre la forme de gratification économique et/ou d'avancement dans la hiérarchie du service. Il est bien évident, dès lors qu'un système de promotion qui n'est pas objectif et qui tolère, de quelque façon que ce soit, l'injustice et le favoritisme conduit le policier qui a entrepris de se perfectionner à un état de frustration et d'insatisfaction. Un programme de formation ne peut produire l'effet désiré, que s'il débouche sur un système de promotion qui utilise, comme le réclament les sujets, la compétence comme critère fondamental d'avancement.

Une variété d'examen psychométriques appropriés¹ contribuerait à l'objectivation du système de promotion.

¹ Un test est approprié lorsqu'il mesure les facteurs essentiels qui assurent la réussite des candidats à un poste précis. Un test qui n'est pas soumis à une étude appropriée ne présente aucune valeur pratique. Les tests qu'utilisent présentement les services échantillonnés pour la sélection et la promotion des policiers n'ont fait l'objet d'aucune recherche, sauf à Montréal. Vignola (1963) a montré que les tests de sélection de la Commission du Service civil de Montréal présentaient un coefficient d'efficacité de .14 ($p > .05$), ce qui est nettement insuffisant.

Il est normal que les policiers de notre échantillon ont associé leurs perspectives de carrière à la qualité de l'encadrement. Si en effet par l'intermédiaire du supérieur immédiat que l'administration transmet la stratégie et connaît en retour la façon dont ses membres les exécutent. D'ailleurs l'analyse des corrélations simples a montré que les policiers (surtout ceux de Montréal) relient la qualité de la supervision à celle de l'administration du service. Le jugement que porte le policier sur l'administration de son service est déterminé par les contacts quotidiens, formels et informels qu'ils entretiennent avec ses supérieurs hiérarchiques. Encore sur ce point, les sujets de cette recherche sont unanimes : l'encadrement se révèle une source majeure d'insatisfaction (voir tableau 20), il convient d'apporter à ce problème non un palliatif, mais une solution efficace et durable.

Pour développer chez les cadres un comportement, des attitudes et un style de leadership qui assurent l'efficacité d'une organisation, il est indispensable d'élaborer un programme de formation spécifique pour les policiers qui accèdent à un poste, où ils doivent diriger et commander des subalternes. Ce programme de formation porterait sur l'aspect technique de leur travail et sur les principes des relations humaines.

S'il existe plusieurs autres facteurs (voir tableau 20) qui provoquent l'insatisfaction des policiers comme la sélection, la qualité de l'équipement technique, le salaire, les rapports avec le public, les relations entre les différents services de police, il en est un qui se révèle une source de satisfaction très riche. C'est le travail en tant que tel. Les résultats de cette recherche montrent clairement que le travail policier présente pour nos sujets une valence positive très forte. Loin de se soustraire aux exigences de leur fonction, les policiers des cinq municipalités échantillonnées réclament même davantage de liberté et d'occasions d'exercer leur jugement à leur travail.

Somme toute, ce qui manque le plus aux policiers municipaux du Québec c'est la possibilité de s'actualiser et de s'épanouir à leur travail. Si l'administration des services entreprenait d'instaurer comme le désirent les sujets un système de placement des policiers qui orienterait ces derniers vers les postes où ils peuvent utiliser leur expérience de travail et leurs aptitudes. Nul doute que l'efficacité générale de ces services serait améliorée de même que les possibilités de développement de leurs membres.

Le but de la recherche consiste à découvrir les sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Québec, et non à présenter en détail les correctifs qui pourraient remédier à la situation. Cependant, à la lumière des principales conclusions de ce rapport, il est permis d'esquisser une stratégie d'ensemble qui pourrait améliorer la compétence des

policiers, l'efficacité des services et faire disparaître les sources d'insatisfaction inventoriées dans cet ouvrage.

Il faut se rendre compte que la fonction de policier s'avère très complexe et comprend des tâches diverses. Ainsi le policier qui travaille à la croisée et celui qui patrouille son secteur en auto-radio exécute des tâches qui requièrent des attitudes, des aptitudes, une personnalité et une formation différentes. Il importe donc en premier lieu de procéder à une analyse des postes pour regrouper en familles de fonctions et ainsi faciliter le recrutement, la sélection et la formation des effectifs. Il nous semble absurde de sélectionner à l'aide d'un processus unique des policiers qui seront appelés à exécuter des tâches différentes qui exigent des caractéristiques personnelles distinctes. Pour chacune de ces familles de fonctions, il s'agira d'élaborer une série de tests appropriés. Ces tests devraient inventorier la personnalité, les aptitudes et les capacités physiques des candidats. L'entrevue technique difficile et coûteuse servirait à évaluer les candidats qui ont passé avec succès les étapes précédentes. Ces techniques de sélection exigent des ressources humaines et doivent être difficiles de retrouver dans toutes les municipalités. Il serait donc avantageux de créer un service de sélection qui s'occupe de choisir pour chacune des villes les meilleurs candidats et de leur donner la meilleure formation possible.

Une fois sélectionnés de façon scientifique, ces candidats devraient être intégrés dans un programme spécifique de formation. Ainsi, un individu qui se destine à la carrière d'enquêteur devra rencontrer les normes de recrutement, de sélection distinctes. On devrait également lui donner une formation d'enquêteur avant de lui confier un poste et des responsabilités où il pourra le mieux utiliser et développer ses aptitudes et connaissances. S'il ne manifeste pas les aptitudes et la personnalité pour réussir comme enquêteur, un système de placement souple et efficace pourrait l'orienter vers des postes qui lui conviennent vraiment.

En plus de la formation initiale, il faut instaurer un programme très varié de cours qui permettent aux policiers d'améliorer leur compétence technique et professionnelle. Celui de Montréal lui semble bien organisé et suscite la satisfaction des policiers.

Un système d'annotation efficace pourrait renseigner le policier sur la qualité de son rendement et sur la façon selon laquelle il atteint les objectifs du service. De plus, ce système pourrait aider le policier à faire le point sur sa carrière et lui permettre de rencontrer les objectifs personnels.

Un système de promotion objectif serait celui qui intégrerait avec une pondération appropriée, les résultats aux examens ainsi que la notation et l'expérience des candidats.

Ces quelques suggestions ne sont que sommairement esquissées et ne constituent pas de véritables recommandations. Toutefois basées sur les attentes des policiers, elles obéissent aux principes qui assurent l'efficacité d'une organisation et le développement de ses membres.

DEUXIÈME PARTIE

VERSION INTÉGRALE



AVANT-PROPOS



AVANT-PROPOS

Quel est le niveau de satisfaction au travail des policiers municipaux du Québec ? Les administrateurs des services de police font-ils un usage maximum du potentiel humain placé sous leur direction ? Les policiers travaillent-ils dans un climat de travail idéal ? Quelle est l'influence psychologique de la professionnalisation de la fonction policière chez nos représentants de la loi ? Ce sont les principales questions auxquelles nous avons répondu dans cette troisième tranche d'une série de recherches qui examinent l'image et le fonctionnement de notre système de police. Les deux premières études furent réalisées conjointement par M. Guy Tardif, chargé d'étude et de planification au Service de la Police de Montréal et par M. José Rico, assistant-directeur au département de Criminologie de l'Université de Montréal.

Notre formation de psychologue nous a permis d'apporter des éléments différents dans ce vaste projet de recherche. Ainsi, en adoptant une perspective individuelle et organisationnelle, nous nous sommes intéressés à l'état de la satisfaction au travail des policiers municipaux du Québec. Pour obtenir des données qui soient conformes aux normes de la méthode expérimentale, nous avons utilisé des techniques d'analyse qui peuvent paraître complexes à plus d'un. Toutefois, nous avons structuré le texte de ce rapport de façon à ce qu'une version abrégée puisse satisfaire le lecteur peu familier avec les techniques statistiques. Il pourra alors lire les deux premiers chapitres, *Contexte théorique et expérimental et Méthodologie*, les résumés à la suite de l'analyse de chacun des services et la dernière partie, *Résumé et conclusions*.

Nous désirons remercier les personnes et les organismes qui par leur aide ont contribué à la réalisation de cette recherche et en particulier :

- L'Institut Canadien d'Administration Publique ;
- Le département de Criminologie de l'Université de Montréal ;
- Le Service de la Police de Montréal qui ont accordé le support financier ;
- M. Jean-Paul Gilbert, M.A., directeur du Service de la Police de Montréal qui a facilité les contacts avec chacun des services policiers échantillonnés ;
- Les services de police et leur personnel qui ont participé à cette recherche ;

Le département de Criminologie de l'Université de Montréal et le Service de la Police de Montréal qui ont réalisé l'expérimentation ;

M. Richard Brunet, M.A., psychologue, à qui nous avons confié la responsabilité de la programmation ;

Le Centre de Calcul de l'Université de Montréal et le Centre d'Information de la Ville de Montréal qui ont participé au traitement des données ;

M. Guy Lavoie, Ph. D., professeur à l'Institut de Psychologie de l'Université de Montréal, qui a révisé l'analyse des données ;

Mlle Jacqueline Rainville qui a assuré la préparation finale du texte ;

Et les nombreuses personnes qui ont révisé le texte.

Enfin, nous tenons à exprimer tout spécialement notre gratitude à M. Guy Tardif, M.A., chargé d'étude et de planification au Service de la Police de Montréal, pour sa collaboration constante.

Montréal, Québec
Septembre 1969

Jean ARCHAMBAULT
Renald BOISSONNEAULT
Pierre DUBOIS

CHAPITRE PREMIER

CONTEXTE THÉORIQUE ET EXPÉRIMENTAL



CONTEXTE THÉORIQUE ET EXPÉRIMENTAL

Cette recherche se propose d'identifier les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail des policiers municipaux du Québec à partir d'un échantillon de cinq villes : Montréal, Québec, Jacques-Cartier, Drummondville et Rimouski. Pour saisir la véritable portée de cette étude, il convient de dégager succinctement le problème de la satisfaction au travail sous ses aspects théoriques et expérimentaux.

A — QU'EST-CE QUE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ?

Guion (1958), lors d'un symposium tenu à Chicago en 1957, a fort bien exposé les nombreux problèmes de terminologie rencontrés dans le domaine de la satisfaction au travail ainsi que l'anarchie conceptuelle qui en résulte. En effet, les auteurs utilisent les expressions de moral, d'attitude, de satisfaction au travail, de motivation au travail, sans faire au préalable les distinctions qui s'imposent. Il n'est pas rare de voir le même concept correspondre, dans divers travaux, à des mesures ou à des manipulations expérimentales différentes.

Dans leur examen critique de la littérature, Brayfield et Crockett (1955), pour ne pas se compromettre, en font mention ni du moral, ni de la satisfaction au travail. Toutefois, il faut se demander si ignorer un problème équivaut à le résoudre. Pour sa part, Guion (1958) choisit d'utiliser le concept de moral qu'il croit être la satisfaction des besoins de l'individu à partir de la situation totale de travail. Stagner (1958) adopte, lors de ce symposium, une perspective différente puisqu'il définit le moral par le sentiment d'appartenance qu'éprouve un individu à l'égard de son unité de travail. Cette conception est par trop limitative puisqu'elle ignore la personne et les autres aspects de la situation de travail. La définition du moral que propose Katzell (1958) semble particulièrement faible. Le moral devient un construit théorique nécessaire pour expliquer, d'une part, l'orientation du comportement lorsqu'il subit l'influence de tel ou tel stimulus et, d'autre part, les variations de rendement entre les différentes unités de travail. Si

Katzell nous convainc de l'existence et de l'importance de cette variable, qui s'apparente à la motivation, il ne donne guère de précisions quant à sa véritable nature.

Les quelques efforts de conceptualisation que nous avons présentés illustrent l'importance de l'opérationnisme. Pour recourir à la méthode expérimentale, il faut définir les concepts de façon pratique et utile à la recherche. C'est là le défaut des définitions précédentes que d'être trop vagues et de ne susciter qu'un empirisme tâtonnant.

Notre conception de la satisfaction au travail suit celle que proposaient Rosen et Rosen en 1955 et que Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964) reprendra plus tard dans ses travaux. La satisfaction au travail provient alors de la relation entre la situation actuelle de travail et la situation idéale, normative. Selon cette conception, un employé est satisfait lorsque la situation de travail, telle qu'il la perçoit, rencontre ses aspirations. Cette définition présente plusieurs avantages. L'intervention du chercheur est réduite à une simple constatation des faits et le psychologue n'a pas à interpréter les résultats selon son propre système de valeurs. Dans beaucoup de recherches sur la satisfaction au travail, on s'est contenté d'interpréter, spéculer serait plus juste, les réponses du sujet concernant la situation actuelle ou factuelle qui prévalait à son emploi. L'ouvrier déclarait-il qu'il n'avait que peu ou plus de liberté que les psychologues concluaient automatiquement à son insatisfaction. Mais cet ouvrier désirait-il plus de liberté, plus de responsabilités ? Ainsi, suivant ce schéma d'interprétation, on a longtemps associé la monotonie du travail à l'insatisfaction. Or, comme nous le verrons, les recherches récentes montrent jusqu'à quel point cette supposition se révèle erronée. Il est très difficile de concevoir comment on peut discuter de la satisfaction au travail sans prendre en considération les aspirations et les objectifs individuels des travailleurs. La conception de la satisfaction que nous adoptons évite de recourir à des postulats pour donner aux résultats une signification psychologique.

Cette définition possède un autre avantage en reconnaissant la complexité dynamique de la satisfaction au travail. En effet, cette variable comprend plusieurs dimensions qui se réfèrent aux différents aspects du travail. Guion (1958) recommande de définir plutôt ces dimensions en termes de besoins humains. C'est ce que fera Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964) dans ses travaux où il utilisera la hiérarchie des besoins de Maslow. Cependant, si l'on adopte une perspective organisationnelle, il est plus utile d'utiliser des dimensions de travail (encadrement, responsabilités, etc.) que des besoins humains qui, somme toute, tirent leurs origines de théories encore invérifiées.

Il est bien évident que cette conception de la satisfaction au travail reconnaît, sans toutefois le mesurer, le rôle du processus motivationnel. La motivation constitue cette force qui porte un sujet vers certaines activités ou

certaines attitudes. Notre conception de la satisfaction se réfère aux aspects de la situation de travail susceptibles d'évoquer la motivation.

La conception de la satisfaction au travail présentée précédemment a aussi le mérite de pouvoir s'appliquer à tous les niveaux hiérarchiques d'employés et de n'en privilégier aucun.

B — POURQUOI MESURER LA SATISFACTION AU TRAVAIL ?

1. HISTORIQUE

Il faut attribuer aux expériences réalisées aux usines Hawthorne de la *General Electric Company* entre 1927 et 1932 le mérite d'avoir été à l'origine du mouvement irréversible de recherches sur la satisfaction au travail. C'est en révélant l'inexactitude des premiers postulats de la psychologie industrielle que cette série de recherches instaura une ère nouvelle et dégagait les problèmes des relations humaines et de la motivation des travailleurs.

L'attitude des membres de l'équipe de Mayo ne différait guère de celle des psychologues de l'époque. Forts des postulats de Taylor, de Guilbreth et de leurs nombreux successeurs, ils ont abordé le problème des usines Hawthorne d'une façon toute classique. Pour améliorer le rendement des employés, ils ont introduit divers changements dans la situation de travail. Ils ont fait varier les conditions physiques comme l'éclairage, les repos, le chauffage, l'humidité et ont noté les différences de rendement des travailleurs. Les premiers résultats de ces expériences furent d'une complexité difficilement réductible aux opinions de Taylor. Comment expliquer, par exemple, que le rendement des sujets reste élevé même après avoir supprimé les conditions mises en œuvre pour l'augmenter ?

Les recherches de Mayo inaugurent l'ère des relations humaines et mettent en évidence, pour expliquer le comportement des travailleurs, un facteur nouveau qu'est l'attitude. C'est en montrant l'importance de l'attitude, de l'atmosphère sociale, du groupe informel de travail, que les études de Mayo ont permis de dégager le problème de la motivation et de la satisfaction au travail. Il devenait évident que la conception économique de Taylor de la motivation ne pouvait plus expliquer une situation aussi complexe. Dès lors, les psychologues n'ont cessé de relier l'efficacité individuelle et organisationnelle à des variables, souvent fort mal définies, comme le facteur humain, la satisfaction et la motivation au travail et le moral.

La somme considérable de recherches publiées dans ce domaine fait de la satisfaction au travail un des problèmes majeurs de la psychologie appliquée. Il convient alors de rapporter certaines études types qui caractérisent et résument les connaissances qu'ont acquises les psychologues après

40 ans d'efforts. Nous expliquerons fort brièvement l'influence des facteurs personnels et organisationnels sur la satisfaction au travail ainsi que les conséquences de cette variable pour l'entreprise.

2. BILAN DES RECHERCHES

a. Les facteurs personnels de la satisfaction au travail

Est-ce que la satisfaction varie avec l'âge selon la fonction $Y = a + b(x - \bar{x})^2$, comme le soutenaient déjà Bengé et Copell en 1947 ? Une revue exhaustive des recherches menées par Herzberg (1957) semble confirmer l'existence d'une fonction en U entre ces deux variables. En effet, la satisfaction des employés de 20 ans et moins s'avère très élevée pour ensuite accuser une forte baisse. Vers la trentaine, il s'amorce une hausse qui persistera jusqu'à la retraite.

Cependant, Hulin et Smith (1965) trouvent, pour leur part, un modèle linéaire qui met en doute la généralisation de la fonction en U.

Saleh et Otis (1964) ont montré qu'une baisse significative de la satisfaction se produit vers la soixantaine. Les résultats de cette recherche portent aussi atteinte à la généralisation des conclusions de Herzberg.

Instruction et intelligence

La relation entre l'instruction, l'intelligence et la satisfaction au travail est loin d'être établie. Parmi les 13 recherches que rapporte Herzberg, 5 ne présentent aucun lien entre l'instruction et la satisfaction, 3, une corrélation positive et 5, une corrélation négative. Dans une étude récente, Sinha et Sarmu (1962) ne trouvent aucune relation significative entre le niveau d'instruction et la satisfaction.

Toutes les recherches portant sur la relation entre l'intelligence et la satisfaction présentent des résultats aussi inconsistants. Ash (1954) ne trouve aucune relation entre ces deux variables tandis que Suehr (1962) rapporte un lien négatif.

Personnalité

Il est très difficile d'évaluer les recherches qui tentent de relier certains traits de la personnalité à la satisfaction au travail. Nous savons que les tests de personnalité se fondent sur des théories jusqu'à maintenant invérifiées. De plus, ces instruments présentent très souvent une valeur métrologique insuffisante.

Néanmoins, les études tendent à démontrer la grande capacité d'adaptation de l'employé satisfait.

Dans une étude assez récente, Guha (1965) a montré qu'il existait un rapport négatif entre les tendances névrotiques de certains travailleurs indiens et leur satisfaction au travail.

b. Les facteurs organisationnels de la satisfaction au travail

Monotonie

Plusieurs recherches et même des techniques d'investigation se fondent sur le postulat qui veut qu'un travail répétitif et limité conduise nécessairement à la monotonie, donc à l'insatisfaction. Les résultats expérimentaux ont pratiquement toujours infirmé ce postulat. Ainsi Smith (1955) n'obtient aucune relation entre la nature du travail et la monotonie. Dès lors, il soutient que la monotonie est davantage fonction de caractéristiques personnelles. Kilbridge (1960, 1961) et Fournet et *al.* (1966) affirment également que travail répétitif et satisfaction ne sont pas reliés.

Rémunération

Opsahl et Dunnette de l'Université du Minnesota ont publié, en 1966, une revue critique des recherches portant sur le rôle de la rémunération dans la satisfaction au travail. Selon eux, toutes les publications qui traitent de ce sujet présentent de graves lacunes méthodologiques qui ne confèrent aux résultats obtenus qu'une valeur très sommaire.

Politique générale de l'entreprise

Worthy (1950) a clairement montré que la gestion de l'entreprise a un effet déterminant sur la satisfaction des employés. Dans les services policiers, quel est l'effet des principales directives sur la satisfaction au travail des policiers ?

Sécurité d'emploi

Herzberg (1957) a procédé à la compilation des résultats de 15 recherches qui incluent, au total, 28,000 sujets. Il montre que la sécurité d'emploi a un effet unilatéral : elle contribue à la satisfaction de l'employé et ne suscite que très rarement l'effet contraire.

Toutefois, Gurin, Veroff et Feld (1960) arrivent à des résultats opposés. La sécurité d'emploi aurait un effet unilatéral : elle ne se trouve associée qu'à l'insatisfaction des employés.

Position hiérarchique

Cette fois, les chercheurs sont unanimes : la satisfaction varie selon la position hiérarchique. Katz (1949), entre autres, a montré, en tenant la rémunération, l'âge et l'ancienneté constants, que la satisfaction est proportionnelle à la position fonctionnelle de l'employé dans la structure hiérarchique.

c. Les conséquences organisationnelles de la satisfaction au travail

Rendement

Est-ce que le policier satisfait donne un meilleur rendement que le policier insatisfait ?

Brayfield et Crockett (1955) ont révisé systématiquement toutes les recherches portant sur la relation entre la satisfaction au travail et le rendement.

Nous avons fait la moyenne des 18 coefficients de corrélation qu'ils présentent dans leur examen critique. Après avoir transformé les indices en cote \bar{Z} de Fisher, nous obtenons un coefficient moyen de .08. D'après ces études, la satisfaction n'a donc aucun effet tangible sur le rendement.

Brayfield et Crockett (1955) se fondent sur les résultats assez décevants de leur examen critique pour esquisser une théorie de la motivation au travail. Ils avancent que les employés sont motivés par certains buts dont la réalisation produit la satisfaction. Le rendement leur apparaît alors comme un moyen d'atteindre ces buts et non comme une fin en soi. Cette hypothèse est intéressante mais invérifiée.

Lawler (1966) propose un modèle multiplicatif pour rendre compte de cette relation :

$$\text{Rendement} = \text{Compétence} \times \text{Motivation}$$

Galbraith (1967) interprète une interaction entre le temps d'exécution du travail et la motivation comme une confirmation expérimentale du modèle explicatif.

Absentéisme

Dans sa revue critique, Herzberg (1957) fait mention de 13 recherches portant sur la relation entre l'absentéisme et la satisfaction au travail. Douze de ces recherches montrent que les employés insatisfaits s'absentent plus souvent de leur travail que les employés satisfaits.

Les études plus récentes (Block et al. 1964 ; Patchen, 1960 ; Talacchi, 1960 ; White, 1960) attestent la validité de ces premières recherches.

Roulement

Les recherches présentent des résultats très consistants en ce qui concerne l'influence de la satisfaction au travail sur le roulement des employés. Butler (1961) et Katzell et *al.* (1961), pour ne citer que ces psychologues, ont clairement démontré que le roulement est inversement proportionnel à la satisfaction des employés.

Il ne faudrait pas conclure que ces recherches, à cause de l'inconsistance de leurs résultats, ne présentent aucune valeur pratique. Au contraire, la vague et la multiplication des études sur la satisfaction au travail qu'on observe aux États-Unis confirment l'importance que les cadres accordent aux résultats de ces études. Cependant, ces dernières constituent des efforts isolés, des travaux exploratoires, qui n'ont de valeur que pour l'organisation où se déroule l'expérience. Le recours à une méthodologie éprouvée intégrant les derniers développements de la statistique et de la psychométrie devrait favoriser la généralisation des résultats des recherches et la formulation de lois générales qui expliqueraient le comportement du travailleur.

3. IMPLICATIONS DES RECHERCHES

Les recherches dans le domaine de la satisfaction au travail font ressortir des implications qui débordent même le cadre du travail. Stagner (1958), par exemple, considère la satisfaction au travail comme un problème susceptible d'avoir des répercussions sociales très graves. En effet, cet auteur démontre expérimentalement l'existence d'une relation entre l'insatisfaction au travail et le communisme. Ces travailleurs, frustrés à leur emploi développent de l'agressivité vis-à-vis du système social en place et adhèrent à des doctrines et à des mouvements qui leur permettent de manifester leur tension. Plus l'insatisfaction est grande, plus les attitudes des travailleurs sont extrémistes.

McClelland, dans un essai théorique paru en 1961, relie la réalisation de soi ou l'accomplissement à la grandeur d'une société. C'est ce facteur psychologique qui déterminerait l'épanouissement économique d'un pays.

Bon nombre d'auteurs, entre autres Herzberg (1959, 1966), McGregor (1960) et Neel (1955), soutiennent qu'une relation directe existe entre l'état de la situation de travail et la santé mentale. Il est, à ce sujet, incompréhensible que la plupart des théories psychologiques et psychanalytiques de la santé mentale accordent peu de place au travail, une activité qui occupe une partie si importante de la vie humaine. Neel, à la suite d'une étude publiée en 1955, conclut qu'une situation de travail insatisfaisante produit ou accroît la tension nerveuse d'un employé. Cette tension le rend encore plus sensible aux lacunes qu'il rencontre à son travail, ce qui a pour effet

d'augmenter encore plus son anxiété. Pour cet auteur, une combinaison de facteurs personnels (d'où l'importance d'une sélection efficace) et organisationnels suffit à expliquer l'état de la santé mentale dans le contexte industriel. McGregor (1957) étudie le comportement d'individus qui ne peuvent, d'une manière ou d'une autre, réaliser leurs besoins psychologiques au travail. Il remarque que l'insatisfaction conduit les employés à adopter une attitude indolente et passive à leur travail. Il observe leur résistance au changement, leur manque de sens de responsabilité ainsi que leur dépendance extrême vis-à-vis de l'encadrement¹. McGregor complète le syndrome en mentionnant que ces employés adressent à l'administration, souvent par l'intermédiaire de leur syndicat, des demandes irrationnelles de bénéfices économiques.

Le portrait tracé par McGregor de l'employé insatisfait s'approche de celui que propose Herzberg en 1959.

Herzberg, intéressé à la santé mentale dans le milieu industriel, étudia une caractéristique importante de l'équilibre humain, l'efficacité individuelle. Il aborde alors le problème de la satisfaction et de la motivation au travail et cherche à découvrir ce que les gens attendent de leur travail. À la suite d'un examen exhaustif des études publiées entre 1920 et 1954, il établit une hypothèse dont la vérification donna lieu à l'ouvrage « *Motivation to Work* » paru en 1959. Cette hypothèse avance que l'homme possède deux séries indépendantes de besoins dont la réalisation produit des états psychologiques différents. Le premier besoin tributaire de la nature animale de l'homme caractérise cette recherche de protection du milieu ambiant. Dans la situation de travail, une série de facteurs spécifiques permet la réalisation de ce besoin. Ces facteurs constituent l'hygiène du travail et se rapportent à la gestion de l'entreprise, l'encadrement, qu'il soit humain ou technique, le salaire et les conditions de travail. Toutefois, l'instauration d'une hygiène de travail n'a pas pour effet de provoquer la satisfaction mais conduit plutôt à un état psychologique de « non-insatisfaction ». Si les travailleurs perçoivent ces facteurs comme inadéquats, il s'ensuivra un état psychologique d'insatisfaction.

Le deuxième besoin renvoie à un système motivationnel supérieur qui constitue l'apanage de la nature humaine, la croissance psychologique. Quelques aspects du travail rencontrent ce besoin : l'accomplissement (réalisation de soi), la considération obtenue, la tâche elle-même, la responsabilité et la promotion. Ces motivations positives amènent la satisfaction mais leur absence provoque un état psychologique de « non-satisfaction ». Ainsi, l'hygiène du travail peut prévenir l'insatisfaction sans pour autant créer une satisfaction véritable. Quant aux motivations positives, elles con-

¹ Ces caractéristiques se rencontrent également dans les unités de travail où l'encadrement adopte un style autocratique qui réduit à néant les initiatives personnelles.

duisent à la vraie satisfaction et contribuent à expliquer le rendement des travailleurs. Toutefois, l'absence de ces motivations positives peut occasionner chez les employés une hypersensibilité nocive aux aspects de l'hygiène du travail. Cette attitude, qui a des implications psychologiques importantes, entrave l'efficacité de l'organisation à cause des demandes exagérées et répétées des travailleurs au sujet des conditions de travail.

Comme nous l'avons clairement montré, il convient de mesurer la satisfaction au travail parce que cette variable présente des implications importantes au niveau du travailleur, de l'organisation et de la société.

C — COMMENT MESURER LA SATISFACTION AU TRAVAIL ?

La complexité des problèmes rencontrés dans la mesure de la satisfaction au travail, le nombre de variables en cause et leurs interactions ont posé des problèmes méthodologiques particuliers. Faire un examen exhaustif de toutes les difficultés que pose la mesure de la satisfaction au travail dépasse les cadres de cet ouvrage. Toutefois, pour comprendre le bilan des travaux dans ce domaine et pour replacer cette recherche dans son contexte, il faut s'arrêter à la structure de la variable satisfaction au travail ainsi qu'aux instruments qui la mesurent.

Comme le soulignent Hulin et Smith (1965) : la satisfaction au travail ne peut plus être considérée comme une variable unidimensionnelle (p. 210). Il faut même ajouter que l'unidimensionnalité de cette variable peut facilement biaiser les résultats. Une recherche réalisée par Strauss (1967) le démontre facilement. Ce psychologue industriel tenta de vérifier l'existence d'un lien entre une mesure globale de la satisfaction (conception unidimensionnelle) et le rendement de 49 ingénieurs fédéraux américains. De même que la plupart des recherches utilisant ce modèle, les résultats ne corroborèrent pas l'hypothèse avancée. Lorsque Strauss fit l'analyse factorielle de son questionnaire, le P.A.F. en l'occurrence, il put isoler quatre facteurs. Or, en reprenant le calcul des corrélations, il obtint des indices positifs et significatifs entre le rendement et deux des quatre facteurs.

Il devient aisé de conclure que les recherches qui utilisent une mesure indifférenciée de la satisfaction au travail présentent des résultats dont l'interprétation se révèle difficile. Pour contrôler la structure des instruments de mesure, il faut procéder à l'analyse factorielle ou à l'analyse de l'homogénéité des item. Si l'on utilise un instrument multidimensionnel, il faut distinguer les différentes parties car elles sont de nature hétérogène et ne peuvent permettre l'obtention d'un indice global.

Comme le démontre la recherche de Strauss, qui est une étude type, il faut, pour mesurer la satisfaction au travail, utiliser un instrument multidimensionnel et considérer chaque facteur comme une entité distincte et autonome.

Les auteurs utilisent pour la plupart deux sortes de questionnaires : celui qui demande aux sujets d'évaluer leur attitude face à leur travail et celui qui exige de l'employé une description de son emploi. Ce deuxième type repose sur un principe dont on a vérifié l'inexactitude depuis longtemps. Il suppose qu'une tâche répétitive entraîne nécessairement la monotonie et l'insatisfaction. Les recherches infirment cette supposition. Mass (1966) qui a étudié ce type d'item affirme ce qui suit :

« Les item descriptifs, tels qu'on les cote habituellement, ne tiennent pas compte des différences individuelles dans l'attitude des travailleurs. La cotation traduit le système de valeur particulièrement élevé des auteurs. (...) les item descriptifs ne constituent pas une mesure de la satisfaction au travail¹ ».

De plus, Mass (1966) montre que ces item doivent nécessairement covarier avec le salaire. Il faut donc se méfier des recherches qui, en utilisant ce type de questionnaire, rapportent des liens positifs entre la rémunération et la satisfaction au travail.

Il convient de noter que plusieurs auteurs utilisent l'entrevue (surtout de type semi-structuré) pour mesurer la satisfaction au travail. Cependant l'entrevue, qu'elle soit utilisée en contexte de sélection ou de recherche, présente une valeur métrologique douteuse comme le révèlent plusieurs examens de la littérature (voir Mayfield : 1964). Bien que des progrès sensibles aient été réalisés par Webster (1964) de l'Université McGill, l'utilisation de l'entrevue, qui s'avère une technique longue et coûteuse, reste précaire et assujettie à des contraintes scientifiques.

D — L'ÉTAT DES RECHERCHES PSYCHOLOGIQUES SUR LES POLICIERS

Dans une recherche réalisée en 1968 portant sur la sélection des policiers de la ville de Montréal, Dubois affirmait que ce domaine s'avèrait pratiquement inexploré. En ce qui concerne la satisfaction au travail, un examen de la littérature montre qu'une seule recherche a été réalisée à l'aide d'un échantillon de policiers. En effet, Kates publie, en 1950, une étude qui voulait montrer une relation étroite entre l'intérêt pour la fonction de policier et la satisfaction au travail. Le *Strong* et un questionnaire semblable au *Happock* furent administrés à 25 policiers de New-York. Les résultats de cette recherche ne corroborèrent pas l'hypothèse de l'auteur.

¹ The descriptive item, as traditionally scored, fail to take into account individual differences in workers' attitudes. The scoring reflects high level researches' own value system. (...) descriptive item are not measures of work satisfaction at all.

À quoi doit-on attribuer cette absence de recherches psychologiques sur les policiers ?

Pour Narrol et Lewitt (1963), une des causes majeures de cet état de faits, provient du manque de formation des chercheurs. Cette supposition ne saurait nous satisfaire. Il est vrai que la plupart des recherches sur la sélection des policiers, comme l'a montré Dubois (1968) sont lacunaires sous plus d'un aspect. Toutefois, il existe un nombre très considérable de recherches qui traitent des problèmes de sélection, de promotion, de formation et de satisfaction au travail d'employés du milieu industriel et qui demeurent conformes aux critères scientifiques. Deux facteurs peuvent contribuer à expliquer l'absence de recherches psychologiques sur les policiers. Il se pourrait d'une part, que les cadres gouvernementaux désirent préserver les techniques qu'utilisent leurs fonctionnaires depuis nombre d'années et soient réticents à instaurer des programmes de recherches et à se prévaloir des services de consultants expérimentés. D'autre part, la spécificité de la fonction policière peut n'offrir qu'un intérêt mitigé aux psychologues qui préfèrent, pour généraliser leurs résultats, utiliser des populations industrielles. Il est évident, quelques exceptions mises à part, que les quelques recherches psychologiques réalisées dans le milieu policier ne proviennent pas de l'initiative des psychologues industriels mais sont plutôt tributaires des efforts isolés des gouvernements pour palier à certains problèmes aigus qui exigent une solution immédiate et efficace. Il s'ensuit que l'état actuel des recherches psychologiques sur la police dépend surtout du fonctionnariat qui hésite encore à faire appel à des procédés qui assurent l'efficacité de la plupart des organisations industrielles.

RÉSUMÉ DU PREMIER CHAPITRE

Afin de dégager les principales conclusions de cette première partie du rapport, nous en présentons un résumé succinct et schématique.

Nous concevons la satisfaction au travail comme une relation, à la fois conative et cognitive, entre deux situations de travail, l'une actuelle, l'autre normative ou idéale. La différence observée dans cette relation exprime le niveau de satisfaction. Cette conception comporte plusieurs avantages dont le plus important est sans doute l'opérationnisme. On doit aussi préférer cette définition parce qu'elle réduit au minimum l'intervention du psychologue dans l'interprétation des données. De plus, cette notion reconnaît la complexité dynamique de la satisfaction au travail et le rôle du processus motivationnel sans pour autant prétendre le mesurer ni se confondre avec lui. Elle s'applique à tous les niveaux hiérarchiques et à tous les types de postes.

Après un bref historique où furent cités quelques éléments du taylorisme et les recherches de Mayo, nous avons présenté quelques études qui illustrent les connaissances acquises dans le domaine de la satisfaction au travail. Après quelques réflexions sur leur portée pratique et théorique, nous avons dégagé les implications personnelles, organisationnelles et sociales des recherches portant sur les attitudes des travailleurs.

Finalement, nous avons démontré que la variable satisfaction au travail englobait un ensemble de facteurs ou de dimensions qu'il fallait mesurer par le questionnaire. Cette multidimensionnalité nécessite l'utilisation de l'analyse factorielle pour réduire la situation totale de travail en ses principales composantes.

Nous avons terminé cette partie en soulignant l'absence de recherches psychologiques sur la police. Deux hypothèses furent avancées pour tenter d'expliquer cette situation : la réticence des gouvernements face à la recherche et la spécificité de la fonction de policier qui rend difficile toute généralisation des résultats à d'autres métiers.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE



MÉTHODOLOGIE

La deuxième partie de ce rapport décrit sommairement l'élaboration et la structure du questionnaire, l'échantillon, le déroulement de l'expérimentation et les méthodes d'analyses statistiques.

A — LE QUESTIONNAIRE

Dans la présente recherche, le questionnaire est apparu l'instrument de mesure le plus adéquat, le plus économique et le plus simple à utiliser. Nous présenterons brièvement les principales démarches qui ont permis l'élaboration d'un questionnaire original et adapté à la population étudiée, les policiers municipaux.

1. *QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION AU TRAVAIL*

Un examen exhaustif des recherches sur la motivation et la satisfaction au travail a permis de faire un inventaire assez complet des différents instruments de mesure que favorisent les psychologues. Deux types sont les plus fréquemment utilisés : l'entrevue et le questionnaire.

L'entrevue soulève de nombreux problèmes qui rendent difficile son utilisation. La valeur métrologique douteuse de l'entrevue ainsi que la durée de l'expérimentation nous ont incités à recourir à une autre technique. Quant aux questionnaires, il en existe plusieurs qui s'inspirent de diverses notions de la satisfaction au travail. Après en avoir fait une étude approfondie, nous avons conclu à la nécessité d'élaborer un nouvel instrument. Un examen critique, tant des théories de la satisfaction que des recherches expérimentales, a permis de dégager les principales qualités d'un questionnaire.

Voici un bref résumé de nos principales observations. La très grande majorité des questionnaires mesurent un objet vague et peu défini. En effet, rares sont les auteurs qui définissent ce qu'ils désirent mesurer.

Il faut déduire leur définition de la satisfaction au travail à partir de la structure de leur instrument et du contenu des item. Ainsi, certains possèdent une conception unidimensionnelle de la satisfaction au travail tandis que d'autres font de ce concept un composé de plusieurs facteurs. Les recherches actuelles donnent raison aux tenants de la complexité factorielle de la satisfaction au travail. Il paraît de plus en plus illogique aujourd'hui d'utiliser un questionnaire fournissant un indice global de satisfaction. Un instrument donnant autant de scores qu'il y a de dimensions de la satisfaction au travail correspond davantage à la réalité.

Peu d'auteurs rapportent une description détaillée des questionnaires qu'ils utilisent et des principes psychologiques et méthodologiques qui les soutiennent.

Dans l'ensemble des recherches, deux types de questionnaires sont surtout utilisés. Le premier évalue les attitudes des sujets face à leur travail. Le second demande à l'employé de décrire son travail. Il faut éliminer ce dernier type puisqu'il fait appel à des postulats infirmés par les recherches récentes. Ces questionnaires reposent, entre autres, sur le postulat qu'une tâche répétitive entraîne nécessairement la monotonie et l'insatisfaction. C'est donc le psychologue qui interprète la réponse du sujet, et dans ce cas-ci, à partir d'un principe dont on a vérifié l'inexactitude expérimentalement.

Le questionnaire demandant aux sujets d'évaluer leur attitude face à leur travail paraît plus satisfaisant, bien que limité. En effet, ces questionnaires possèdent une seule échelle de mesure, l'échelle factuelle. Dans ce type de questionnaire, nous n'obtenons pas le cadre de référence personnel de chaque sujet. Nous croyons que ce type de mesure laisse encore une place trop grande à l'interprétation du psychologue.

Cette réflexion sur les instruments de mesure permet de fixer les normes que le nouvel instrument doit respecter.

1. Le questionnaire doit reposer sur une définition claire et précise de la satisfaction au travail ;

2. il doit comprendre autant de parties qu'il y a de dimensions de la satisfaction au travail ; l'analyse factorielle permet de dégager ces différentes dimensions ;

3. sa structure doit limiter toutes les interprétations subjectives des réponses des sujets ;

4. il doit respecter les critères de tout instrument de mesure, c'est-à-dire clarté, concision, précision et simplicité des termes, fidélité et validité.

2. *ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE EXPÉRIMENTAL*

Partant de la définition acceptée précédemment de la satisfaction au travail, nous avons élaboré, en avril et mai 1968, un questionnaire expé-

rimental respectant les normes que nous venons d'exposer. Les item proviennent de diverses sources et furent choisis et adaptés à partir de plus de 400 énoncés que nous avons retenus lors d'un examen de la littérature. À la suite de l'observation du travail des policiers de Montréal, nous avons ajouté quelques item mesurant des aspects spécifiques aux fonctions des sujets. Les dimensions de travail adoptées sont celles qu'Herzberg propose dans sa recherche de 1959. Par contre, la structure de notre questionnaire s'inspire des travaux de Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964).

3. *EXPÉRIMENTATION PRÉLIMINAIRE*

La première forme du questionnaire fut soumise à une expérimentation préliminaire. Il fallait vérifier la durée de l'administration de l'épreuve, la compréhension des consignes et la réaction des sujets au contenu des item. L'analyse des réponses et les commentaires des sujets ont permis d'apporter au questionnaire certaines modifications mineures et d'en rédiger une version définitive qui comprend 85 item.

4. *DESCRIPTION DU QUESTIONNAIRE*

Il est nécessaire, pour mieux comprendre les résultats de cette recherche, de donner une brève description des principes psychologiques et méthodologiques qui sous-tendent notre instrument de mesure.

a) **Contexte théorique**

Nous tentons par notre instrument de mesure de rejoindre tous les aspects de la vie de travail du policier. Les travaux d'Herzberg (1959, 1966) fournissent alors un excellent cadre de référence. En effet, cet auteur distingue 16 facteurs dont certains provoquent uniquement la satisfaction tandis que d'autres conduisent exclusivement à l'insatisfaction des travailleurs. La structure du questionnaire adopte ces facteurs. Nous avons formulé des énoncés qui assurent une exploration complète de chacune des dimensions de travail et chaque item décrit un aspect précis de la situation du travail policier. Le nombre d'énoncés varie de 2 à 7 selon le facteur à l'exception d'un, très complexe, politique de l'entreprise, qui nécessite 16 item. Le tableau II-1 présente le nombre d'item mesurant chacune des dimensions de travail ainsi que leur position dans le questionnaire.

Comme le montre le tableau II-1, notre questionnaire mesure 15 dimensions de travail. Deux dimensions de travail d'Herzberg (1959, 1966), possibilité de développement et avancement, ont été fondues en un seul facteur que nous avons appelé promotion. De la nomenclature de cet

auteur nous avons éliminé le facteur relations avec les subordonnés puisque la majorité de nos sujets occupent l'échelon inférieur de la hiérarchie. Cependant nous avons ajouté le facteur relations avec le public qui nous apparaît comme une dimension importante du travail policier.

Les énoncés de ces différents facteurs se distribuent au hasard dans le questionnaire. Le tableau II-2 révèle le contenu des 85 énoncés ainsi que la dimension de travail qu'ils prétendent mesurer. Il faudra attendre les résultats de l'analyse factorielle pour conférer à chacun de ces item leur véritable signification psychologique.

TABLEAU II-1

**NOMBRE ET POSITION DES ITEM CONSTITUANT
LES DIMENSIONS DE TRAVAIL**

Dimension de travail	Nombre d'item	Numéro
1. Considération obtenue	5	24-55-67-75-82
2. Accomplissement	4	25-26-29-49
3. Tâche elle-même	2	6-30
4. Responsabilité	4	18-73-78-84
5. Promotion	7	7-16-34-48-51-60-61
6. Politique de l'entreprise	16	3-4-10-12-14-15-21-22-36-64-68-74-77-79-83-85
7. Encadrement, compétence technique	7	9-19-50-56-58-63-72
8. Encadrement, situations humaines	6	23-33-41-47-52-70
9. Salaire	5	20-39-46-59-76
10. Conditions de travail	6	27-38-43-54-62-66
11. Vie personnelle	5	2-5-13-28-80
12. Prestige	6	11-32-45-65-69-71
13. Sécurité d'emploi	4	8-17-40-81
14. Relations humaines-pairs	6	31-37-42-44-53-57
15. Relations avec le public	2	1-35

b) Contexte méthodologique

Comme nous l'avons déjà souligné, le questionnaire adopte la méthodologie de Porter (1962) qui tire son origine des travaux de Rosen et Rosen (1955).

TABLEAU II-2

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

1. CONSIDÉRATION OBTENUE

- 24. Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.
- 55. Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.
- 67. Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.
- 75. Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.
- 82. Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.

2. ACCOMPLISSEMENT

- 25. Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.
- 26. Vous voyez les résultats concrets de votre travail.
- 29. Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.
- 49. Dans votre travail, vous avez l'occasion de solutionner des problèmes.

3. TÂCHE ELLE-MÊME

- 6. Votre travail est routinier et monotone.
- 30. Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.

4. RESPONSABILITÉS

- 18. L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.
- 73. Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.
- 78. Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.
- 84. Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.

5. PROMOTION

- 7. Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.
 - 16. Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.
 - 51. Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex : cours de formation).
 - 61. Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.
 - 34. On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.
 - 60. On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissance policière avant d'accorder une promotion.
 - 48. Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.
-

TABLEAU II-2 (suite)

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

6. POLITIQUE DE L'ENTREPRISE

3. On vous renseigne au sujet de votre rendement.
10. Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.
12. Votre service est bien administré.
14. Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.
15. On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.
21. Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.
22. La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.
36. Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.
64. Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.
68. Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.
74. Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.
77. Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.
79. Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.
83. Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.
85. Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.
4. Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.

7. ENCADREMENT — COMPÉTENCE TECHNIQUE

9. Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.
19. Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.
50. Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.
56. Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.
58. Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.
63. Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.
72. Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.

8. ENCADREMENT — SITUATIONS HUMAINES

23. Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.
 33. Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.
-

TABLEAU II-2 (suite)

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

- 41. Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.
 - 47. Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.
 - 52. Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et remarques en considération.
 - 70. Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.
9. SALAIRE
- 20. Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.
 - 39. Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.
 - 46. Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.
 - 59. La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.
 - 76. Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.
10. CONDITIONS DE TRAVAIL
- 27. Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.
 - 38. Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.
 - 54. En général vous travaillez en équipe.
 - 62. La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.
 - 66. Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.
11. VIE PERSONNELLE
- 2. Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.
 - 5. Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.
 - 13. Votre emploi de policier limite votre vie sociale.
 - 80. Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.
 - 28. En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.
12. PRESTIGE
- 11. Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.
 - 32. Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.
 - 45. Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.
 - 65. Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.
 - 69. Le public en général vous accorde le statut professionnel.
 - 71. Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.
13. SÉCURITÉ D'EMPLOI
- 8. Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.
 - 17. Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.
-

TABLEAU II-2 (suite)

CONTENU DES ÉNONCÉS SELON LA DIMENSION DE TRAVAIL

-
- 40. Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.
 - 81. Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.
14. RELATIONS HUMAINES-PAIRS
- 31. Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.
 - 37. Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.
 - 42. Les policiers de votre poste ou section s'entraident.
 - 44. Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.
 - 57. Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.
 - 53. Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.
15. RELATIONS AVEC LE PUBLIC
- 1. Il arrive que le public mette en doute votre compétence.
 - 35. Il arrive que le public mette en doute votre autorité.
 - 43. Le public coopère à l'exécution de votre travail.
-

Ainsi pour chaque aspect de la situation de travail décrit par l'énoncé, les sujets doivent compléter 3 évaluations. Ils déterminent d'abord comment cet aspect s'applique présentement à leurs fonctions. C'est l'échelle factuelle qui se retrouve dans la majorité des questionnaires de satisfaction au travail. En second lieu, ils doivent indiquer comment cet énoncé devrait s'appliquer à leurs fonctions. Cette deuxième échelle permet à chacun d'exprimer ses attentes et ses aspirations face à chacun des aspects de travail. Cette échelle s'appelle l'échelle normative. Enfin, les sujets révèlent comment l'énoncé les affecte dans leur vie de travail. C'est l'échelle d'importance.

Les sujets répondent sur trois échelles en 7 points. Pour leur faciliter la tâche, nous avons clairement défini les pôles des échelles par l'utilisation d'adverbes. Ainsi au chiffre 1, limite inférieure, correspondent peu et jamais, et au chiffre 7, pôle supérieur, beaucoup et toujours.

On trouvera à l'appendice « A » le questionnaire qui fut présenté à l'échantillon de policiers.

B — L'ÉCHANTILLON

Nous avons administré le questionnaire à 1,080 policiers de cinq services policiers municipaux, soient ceux de Montréal, Québec, Drummond-

ville, Jacques-Cartier et Rimouski. Avant de décrire l'échantillon, nous nous attarderons aux caractéristiques de chacun de ces services.

1. *CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES POLICIERS*

La recherche veut faire ressortir les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Québec. La tâche s'avérait onéreuse puisqu'il existe près de 400 services de police autonomes sur le territoire québécois. Ces services recrutent, sélectionnent et forment leurs membres différemment, offrent des conditions de travail inégales et répondent à des exigences sociales distinctes. Pour les fins de la recherche, cinq services ont été retenus pour constituer l'échantillon final : Montréal, Québec, Drummondville, Jacques-Cartier et Rimouski. Ce choix ne s'est pas réalisé au hasard mais obéit plutôt à des critères précis de représentativité. Ils sont tout d'abord représentatifs par leur taille ou leur dimension. En effet, les services de police de Montréal et de Québec sont des organisations de grande taille, Drummondville et Jacques-Cartier de taille moyenne et Rimouski de petite taille. De plus, la composition démographique et sociologique des municipalités retenues représente bien les différentes populations urbaines du Québec. Une description sommaire des services sélectionnés devrait illustrer plus clairement les raisons de ce choix¹.

a) **Le Service de la police de Montréal**

Le Service de police de la ville de Montréal avec 3,642 membres en 1968, constitue le service le plus imposant du Québec. Montréal se caractérise aussi par le taux d'encadrement policier le plus élevé de la province, soit 2.80 policiers par 1,000 habitants. Ce service doit s'occuper de solutionner chaque année plus de 28,000 crimes importants qui lui sont rapportés ou qu'il observe (meurtres, viols, vols qualifiés, blessures, effractions, vols de plus de \$50.00, vols d'automobiles, etc. . .).

Beaucoup plus important que les autres services étudiés, Montréal possède 16 postes de police répartis sur un territoire de 40,000 acres. De plus, les policiers ont à leur disposition un équipement complet et moderne.

Parmi les critères minima d'admission, on retrouve les conditions suivantes : être canadien, avoir plus de 18 ans et demi et moins de 30 ans, posséder une bonne santé, avoir une taille de 5'8" et un poids de 140 livres, avoir complété une 11^e année, parler et écrire correctement le français ou l'anglais et connaître suffisamment la langue seconde. Les candidats admissibles sont soumis à un long processus de sélection (batterie

¹ Les données descriptives des services choisis ont été fournies par chacune des municipalités. Ces renseignements proviennent de statistiques compilées pour l'année 1968.

de tests psychométriques, entrevue avec un psychologue, enquête sur leur réputation, épreuves physiques et autres). En effet, de janvier 1967 à décembre 1968, seulement 254 des 3,041 candidats furent acceptés et inscrits à un programme de formation de quatre mois. Le quotient de sélection est donc de 8.35 p. cent. Les aspirants-policiers reçoivent actuellement un cours de formation d'une durée de 12 mois où alternent les sessions théoriques et les stages pratiques. Le service possède une école pour la formation de ses futurs membres.

Les promotions se font à l'intérieur du service et sont accordées selon l'ancienneté et les résultats à des examens. Il faut noter qu'il existe un mode de reconnaissance formel où le policier peut recevoir différentes décorations selon l'acte méritoire accompli. La notation du personnel s'effectue une fois l'an.

On pourra trouver des détails supplémentaires sur ce service dans les tableaux comparatifs présentés à l'appendice « B ».

b) Le Service de la police de Québec

La ville de Québec, capitale du Québec, arrive au deuxième rang quant à l'importance de son service policier. Ce dernier dessert une population plus homogène que celle de la métropole. Comprenant 357 membres, il est considéré, dans la présente recherche, comme un service de grande taille.

Le taux d'encadrement policier diffère peu de celui de Montréal, soit 2.28 policiers par 1,000 habitants tandis que le taux de criminalité y est légèrement inférieur (25.58 par 1,000 habitants). Les dépenses du service emploient 14 p. cent du budget total de la cité (\$3,831,929) pour un taux per capita de \$22.00, soit le montant le plus élevé des cinq villes.

Les critères de recrutement sont similaires à ceux de Montréal et se résument comme suit : 18½-30 ans, 5'9", 142 livres, études secondaires, connaissance du français et de l'anglais. Le processus de sélection inclut sensiblement les mêmes étapes que le service précédent (tests psychométriques, entrevue, enquête sur réputation, etc. . .). Au cours des 4 dernières années, on a accepté 12.35 p. cent des candidats.

Le programme de formation dure quatre mois et nous en ignorons le mode et le contenu. Le personnel en fonction est évalué annuellement. On exige la réussite à un examen et on considère l'ancienneté avant d'accorder une promotion.

L'appendice « B » présente plus de détails sur ce service.

c) Le Service de la police de cité Jacques-Cartier

Le Service de la police de cité Jacques-Cartier représente les services des villes de banlieue. La majorité de ses 65,000 résidents travaillent à

l'extérieur et c'est pourquoi on la qualifie de « ville dortoir ». Son service de police était composé de 61 membres en 1968 et 6.4 p. cent du budget total de la ville (\$564,770) lui était consacré. Le taux d'encadrement policier est le plus faible rencontré, soit 1.09 policier par 1,000 habitants.

Lors de notre passage, les règles suivantes s'appliquaient aux policiers de cité Jacques-Cartier :

- 1) recrutement : 5'8", 21 ans à 30 ans, 11^e année, français et anglais, passé irréprochable ;
- 2) formation : période de probation de 6 mois ;
- 3) évaluation : bi-annuelle ;
- 4) promotion : examen et ancienneté.

d) Le Service de la police de Drummondville

Drummondville, ville industrielle de 30,000 habitants, possède un service de taille moyenne. Mais contrairement aux trois services précédents, les fonctions de policier et de pompier s'intègrent en un seul poste de travail.

Les effectifs totaux englobaient, au moment de l'expérimentation, 55 membres dont 14 officiers et 41 constables. C'est dans cette ville que nous avons rencontré le taux de criminalité le plus élevé, soit 40.16 par 1,000 habitants. L'encadrement est de 1.92 policier par 1,000 citoyens. C'est dans ce service que le salaire de base est le plus faible (constable 1^{ère} classe, \$6,500) malgré des heures de travail plus longues (4 semaines/168 heures).

Toute personne désirant se porter candidat à la fonction de policier doit remplir les exigences présentées précédemment. Toutefois on demande une scolarité moins élevée, soit une 9^e année. La recrue reçoit la formation de policier à l'intérieur du service sous la supervision d'agents expérimentés. Cette phase d'apprentissage s'étend sur une année complète. Les membres du personnel sont évalués sur une base annuelle. Lors des promotions, on choisit les candidats selon l'ancienneté, le mérite et la réussite à un examen.

e) Le Service de la police de Rimouski

Le Service de la police de Rimouski est un service type des villes de moindre importance au Québec. Desservant une population de 20,000 habitants, il a été retenu à cause de sa petite taille. Trente membres en composent l'effectif total et ces derniers exercent à la fois la tâche de policier et de pompier. Cette ville se caractérise par un taux d'encadrement policier de 1.23 et un taux de criminalité de 3.54, soit l'indice le plus faible de notre échantillon.

Les normes de recrutement sont similaires aux autres services retenus. Tout candidat doit être canadien, être âgé de 19 à 30 ans, avoir une taille de 5'8" et un poids minimum de 160 livres, parler et écrire convenablement les deux langues officielles et avoir un passé irréprochable.

Le système de notation en vigueur et la fréquence des évaluations nous sont inconnus. Nous savons d'autre part que l'ancienneté constitue le principal critère de promotion.

L'appendice « B » présente sous forme de tableaux comparatifs ces quelques caractéristiques ainsi que d'autres données non mentionnées dans le texte.

2. *TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE*

L'échantillon final comprend 1,080 policiers de tous les niveaux hiérarchiques provenant des cinq services municipaux précédemment décrits. Le tableau II-3 rapporte le nombre de policiers échantillonnés pour chacun des services.

TABLEAU II-3
NOMBRE DE SUJETS ÉCHANTILLONNÉS DANS
LES CINQ SERVICES POLICIERS

Service de police	N
Montréal	830
Québec	122
Jacques-Cartier	52
Drummondville	51
Rimouski	25
Total	1,080

Toutefois, il y a une distinction à faire entre la technique d'échantillonnage utilisée à Montréal et Québec et celle retenue pour Drummondville, Jacques-Cartier et Rimouski.

Le Service de police de Montréal comprend 3,642 membres. Il était impensable et inutile dans le cadre de cette recherche d'administrer le questionnaire à toute la population. Il fut alors décidé de recourir à un échantillon de policiers qui représenterait la population totale. Pour assurer

TABLEAU II-4

COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON DES POLICIERS DE MONTRÉAL¹

Échelon - Catégories	Effectifs %	Échantillon %
Constables (74%)	100.00	592
1. Patrouille	63.9	380
a. factionnaires	31.6	188
b. autos-radio	23.8	142
c. ambulanciers	6.7	40
d. camionn. & pat.	1.8	10
2. Circulation	16.6	99
a. agents de croisée	5.9	35
b. motards	7.4	44
c. enq.-acc.-circ.	2.7	16
d. enq.-chauffards	0.6	4
3. Enquêtes	9.7	59
a. spéciaux	1.3	8
b. moralité div.	1.1	7
c. sécurité sociale	1.4	8
d. moralité - Q.-G.	1.4	9
e. mandats	1.6	10
f. aide à la jeunesse	2.9	17
4. Fonctions auxiliaires	8.9	54
a. cours et détention	3.0	19
b. comm. & transport	1.8	11
c. permis	1.0	6
d. ident. & pol. tech.	1.2	7
e. autres sections	1.9	11
Autres échelons (26%)	100.00	208
Sergents	34.00	71
Sergents-détectives	38.00	79
Lieutenants	14.00	28
Lieutenants-détectives	4.00	9
Capitaines	4.00	8
Capitaines-détectives	2.00	4
Officiers État-Major	4.00	9
Grand total	100.00	800

¹ Cet échantillon fut réalisé par le capitaine Parent du Bureau d'étude et de planification du Service de la police de Montréal.

cette représentativité tant au niveau des fonctions que des grades, nous avons utilisé la technique de l'échantillonnage stratifié au hasard. Il s'agissait simplement de rassembler un échantillon de 800 policiers (22.4 p. cent de l'effectif total) qui respecterait les catégories de fonctions et les échelons hiérarchiques du service. Le tableau II-4 rapporte la constitution de cet échantillon. Les administrateurs ont rigoureusement respecté cet échantillon stratifié en choisissant, le cas échéant, un substitut possédant exactement les mêmes caractéristiques.

Cependant, pour obtenir des données plus précises sur l'état de la satisfaction des membres de l'État-Major, nous avons porté le nombre initial de 9 officiers à 38.

Cette technique fut aussi utilisée pour le Service de police de la ville de Québec. Les tâches étant moins spécifiques qu'à Montréal, seule la position hiérarchique a été retenue pour constituer l'échantillon que nous présentons au tableau II-5. Les 122 policiers échantillonnés représentent 33.1 p. cent des effectifs totaux.

TABLEAU II-5

COMPOSITION DE L'ÉCHANTILLON DES POLICIERS DE QUÉBEC

Échelon	Effectifs	Échantillon
Constable	70.00	86
Détective	17.00	21
Sergent	6.00	7
Capitaine	5.00	6
Inspecteur	2.00	2
Total	100.00	122

Par contre, pour les municipalités de Drummondville, Jacques-Cartier et Rimouski, le questionnaire fut administré à tous les policiers disponibles lors de l'expérimentation. Ainsi à Drummondville, nous avons obtenu la collaboration de 51 policiers (92.7 p. cent), à Jacques-Cartier de 52 (85.2 p. cent) et à Rimouski de 25 (83.3 p. cent). Toute autre technique s'avérerait susceptible de biaiser les résultats en raison du faible effectif de chacun de ces services.

3. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Nous présentons maintenant une brève description des caractéristiques des sujets de l'échantillon. Ces renseignements proviennent des réponses obtenues à la première partie du questionnaire et comprennent les variables suivantes : l'âge, l'état civil et le nombre d'enfants, les parents et les amis policiers, la scolarité, l'expérience antérieure de travail, le revenu et le type et la durée de la période de formation. Nous commenterons brièvement ces données présentées sous forme de tableaux.

a) Âge

Puisque la deuxième partie du premier chapitre a révélé une influence certaine de l'âge sur la satisfaction au travail, cette variable fut considérée. La répartition des sujets selon l'âge est présentée au tableau II-6.

TABLEAU II-6

DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON LES GROUPES D'ÂGES

Service de police	Moins de 30 ans %	30-39 ans %	40-49 ans %	50 ans + %
Montréal	37.4	33.1	20.8	8.7
Québec	18.7	21.1	43.9	16.3
Jacques-Cartier	32.7	55.8	9.6	1.9
Drummondville	49.0	23.5	21.6	5.9
Rimouski	48.0	20.0	24.0	8.0
Total	35.8	32.0	23.0	9.2

Un examen rapide de ce tableau suggère que la population étudiée est relativement jeune puisque 68 p. cent des sujets ont moins de 40 ans. Cette généralisation ne peut se faire pour tous les services étudiés ; en effet, le Service de police de Québec présente des résultats différents, voire opposés, puisque 60 p. cent de ses membres ont plus de 40 ans. Il faut remarquer que les services présentant le plus haut pourcentage de jeunes policiers (— de 30 ans) sont ceux de Drummondville (49 p. cent) de Rimouski (48 p. cent) et de Montréal (37.4 p. cent). Enfin, la majorité (55.8 p. cent) des agents de cité Jacques-Cartier se situent entre 30 et 40 ans.

TABLEAU II-7
DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON L'ÉTAT CIVIL

Service de police	Célibataires %	Mariés %	Autres %
Montréal	17.8	79.7	2.5
Québec	11.4	87.0	1.6
Jacques-Cartier	15.4	84.6	0.0
Drummondville	19.6	80.4	0.0
Rimouski	0.0	100.0	0.0
Total	16.6	81.3	2.1

b) État civil et nombre d'enfants

Nous avons retenu, en deuxième lieu, les variables état civil et nombre d'enfants puisque certains item de notre questionnaire mesurent les effets de la fonction policière sur la vie familiale des sujets. Les tableaux II-7 et II-8 décrivent le contexte familial des policiers de chacun des services de l'échantillon.

D'après le tableau II-7, les policiers appartiennent, dans une large proportion, soit 81 p. cent, à la catégorie des gens mariés. Chacun des services policiers municipaux montre une configuration similaire sauf pour le service de Rimouski où tous les sujets sont mariés (100 p. cent).

Cette forte proportion de gens mariés nous laissait prévoir que la majorité des policiers de l'échantillon appartiendraient à des foyers avec enfants.

TABLEAU II-8
**RÉPARTITION DES POLICIERS MARIÉS SELON
LES CATÉGORIES AVEC OU SANS ENFANTS**

Service de police	Avec enfants %	Sans enfant %
Montréal	67.9	32.1
Québec	82.3	17.7
Jacques-Cartier	78.9	21.1
Drummondville	69.4	30.6
Rimouski	76.0	24.0
Total	70.3	29.7

TABLEAU II-9
DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON LA
VARIABLE PARENTS POLICIERS

Service de police	Oui %	Non %
Montréal	37.7	62.3
Québec	39.9	60.1
Jacques-Cartier	32.7	67.3
Drummondville	43.1	56.9
Rimouski	20.0	80.0
Moyenne	37.6	62.4

De fait, les réponses obtenues à la question « Avez-vous des enfants ? » furent positives dans 70 p. cent des cas.

c) Parents et amis dans la police

Nous avons demandé aux sujets s'ils avaient des parents dans la police. Contrairement à toute attente, 38 p. cent des individus ont répondu affirmativement à cette question (voir tableau II-9).

Les policiers, à cause de leurs conditions de travail (système de relèves) et de la perception du public à leur endroit, pourraient manifester une tendance au clivage. Cependant, comme l'indique le tableau II-10, seulement 26 p. cent ont admis avoir des amis policiers.

TABLEAU II-10
DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON LA
VARIABLE AMIS POLICIERS

Service de police	Oui %	Non %
Montréal	25.7	74.3
Québec	26.7	73.3
Jacques-Cartier	28.9	71.1
Drummondville	29.4	70.6
Rimouski	20.8	79.2
Moyenne	26.0	74.0

Ces résultats varient peu d'une ville à l'autre.

d) **Scolarité**

Quant à leur scolarité lors de l'admission dans le service, les policiers des cinq villes se répartissent comme l'indique le tableau II-11.

La majorité des policiers possédaient, au moment de la recherche, une scolarité correspondant au niveau secondaire.

TABLEAU II-11
DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON LA
SCOLARITÉ À L'ENTRÉE DANS LE SERVICE

Service de police	— 10 ans %	10-12 ans %	13 ans + %
Montréal	31.7	58.4	9.9
Québec	56.9	37.4	5.7
Jacques-Cartier	46.1	40.4	13.5
Drummondville	38.0	50.0	12.0
Rimouski	52.0	28.0	20.0
Total	36.0	54.0	10.0

En effet, 54 p. cent (578 personnes de l'échantillon) ont complété une 10^{ième}, une 11^{ième} ou une 12^{ième} année d'études. Ces données permettent aussi de faire les constatations suivantes. Premièrement, plus de la moitié des policiers de la ville de Québec (57 p. cent) possède une scolarité inférieure à la 10^{ième} année, ce qui est compréhensible puisque c'est dans ce service que se trouvent les policiers les plus âgés. En outre, il faut remarquer que c'est Rimouski qui obtient le plus haut pourcentage dans la catégorie 13 années et plus d'études. Mais par contre, dans ce même service, 52 p. cent des policiers se classent dans la catégorie inférieure. Ces derniers pourcentages peuvent facilement induire en erreur en raison de la petite taille de l'échantillon (N = 25). Enfin, 58 p. cent des policiers montréalais se situent dans la classe médiane pour le taux le plus élevé et 32 p. cent dans la catégorie inférieure pour le pourcentage le plus faible. Une comparaison sommaire des tableaux II-6 et II-11 montre que le degré d'instruction des sujets varient avec l'âge.

Le tableau II-12 présente la distribution des sujets selon leur scolarité actuelle. La comparaison avec la scolarité initiale montre une tendance vers une scolarité plus élevée. Cette tendance illustre le souci bien fondé de

parfaire ses connaissances et se manifeste surtout dans les services de Montréal et de Québec où la catégorie des 13 années d'études et plus augmente de 5 p. cent et celle de moins de 10 années d'études diminue de 4 p. cent. Les moyennes de chacune des trois catégories deviennent respectivement 32 p. cent (— 10 ans), 54 p. cent (10, 11, 12 ans) et 14 p. cent (13 ans et plus). Il ne faut pas oublier que l'augmentation de 10 p. cent enregistrée à Jacques-Cartier ne comprend que 5 sujets.

TABLEAU II-12
DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON
LEUR SCOLARITÉ ACTUELLE

Service de police	— 10 ans %	10-12 ans %	13 ans + %
Montréal	27.8 (— 4) ¹	57.4 (— 1)	14.8 (+5)
Québec	53.3 (— 4)	35.8 (— 1)	10.9 (+5)
Jacques-Cartier	36.5 (—10)	50.0 (+10)	13.5 (0)
Drummondville	33.3 (— 5)	54.2 (+ 4)	12.5 (+1)
Rimouski	52.0 (0)	28.0 (0)	20.0 (0)
Total	31.9 (— 4)	53.8 (0)	14.3 (+4)

e) Expérience antérieure de travail

Rico et Tardif (1969), dans leur rapport, affirment que « l'opinion populaire ne se fait pas de la fonction policière une idée très haute ». Ils découvrent que le public accorde volontiers un statut plus élevé aux professions d'instituteurs, de commerçants et de commis de bureau : la fonction policière arrive au quatrième rang pour l'ensemble de la population interrogée. Seul, parmi cet ensemble de professions-témoins, le travail de chauffeur d'autobus suscite moins de faveur que l'emploi de policier. Il est juste de se demander, comme le font ces auteurs, pourquoi certains jeunes gens continuent à opter pour une profession si peu valorisée. Une recherche psychologique sur les schèmes de valeurs des candidats au poste de policier apporterait sans doute une réponse définitive à cette question. Toutefois le tableau II-13 fournit quelques indications qui, sans posséder la teneur scientifique de conclusions qui sont l'aboutissement d'une recherche *ad hoc*, demeurent quand même intéressante. Connaissant le passé professionnel des sujets, il est possible de déceler certains faits qui expliquent ce choix de carrière.

¹ Les chiffres entre parenthèses indiquent la diminution ou l'augmentation des individus en % dans chacune des catégories.

Il convient de noter tout d'abord que 9 policiers sur 10 ont œuvré dans un autre secteur pour une période d'au moins une année. Ainsi, il appert que la fonction de policier ne fait pas partie intégrante du schème de carrière initial des sujets. Cette ambition de devenir policier se manifeste tardivement, soit en raison du peu d'attrait de la profession pour les jeunes ou soit encore parce que certains ne peuvent satisfaire aux normes de recrutement (ex. : âge minimum requis).

On constate, d'autre part, que cette période est relativement plus courte à Montréal qu'ailleurs. Ce service attire les jeunes plus rapidement car 46 p. cent de ses membres ont passé moins de 3 ans sur le marché du travail. Les statistiques recueillies pour les autres services varient de 15 p. cent à 29 p. cent et indiquent un choix encore plus tardif.

TABLEAU II-13

**DISTRIBUTION DES SUJETS SELON LA DURÉE DE
L'EXPÉRIENCE ANTÉRIEURE DE TRAVAIL**

Service de police	— 1 an %	1-3 ans %	4-6 ans %	7-8 ans %	10 ans + %
Montréal	6.3	39.7	32.5	19.0	7.4
Québec	3.2	23.6	32.3	16.8	4.9
Jacques-Cartier	3.8	11.5	31.7	28.5	13.0
Drummondville	5.9	23.5	40.4	31.2	23.1
Rimouski	12.0	16.0	33.3	23.5	13.8
Total	6.0	35.1	24.0	32.0	16.0

f) Revenu

Bien que les recherches parues sur le rôle du salaire dans la satisfaction au travail ne soient guère concluantes, on accorde généralement à cette variable une importance très grande. Le tableau II-14 révèle l'état de la rémunération des sujets de la recherche.

L'analyse sommaire de ces données nous indique que 65 p. cent des policiers municipaux reçoivent un salaire annuel se situant entre \$7,000 et \$9,999. Il faut admettre que les services de Montréal et de Québec contribuent pour une large part à ce fort pourcentage. Montréal et Jacques-Cartier occupent les deux premiers rangs dans la catégorie \$10,000 et plus avec un pourcentage respectif de 15 p. cent et 13 p. cent.

Il est clair, d'après ces données, que le contexte économique et la taille de l'organisation influencent le niveau de revenu. Les policiers de Montréal

et de Québec reçoivent un salaire de \$7,000 à \$9,999 tandis que les membres des services de petite taille gagnent un salaire moyen moindre, soit de \$4,000 à \$6,999. Le tableau II-14 établit très clairement ces distinctions.

TABLEAU II-14
DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON LE REVENU

Service de police	— \$4,000 %	\$4,000/6,999 %	\$7,000/9,999 %	\$10,000 + %
Montréal	0.0	12.5	72.3	15.2
Québec	0.0	44.3	50.8	4.9
Jacques-Cartier	1.9	44.2	40.4	13.5
Drummondville	0.0	76.5	19.6	3.9
Rimouski	0.0	68.0	24.0	8.0
Total	0.1	22.0	64.6	8.0

g) Type et durée de la période de formation

Certains item de notre questionnaire mesurent la satisfaction des policiers face aux mesures prises par les cadres pour améliorer la compétence professionnelle et technique de leurs subalternes. Il devient donc intéressant de connaître les efforts déployés par chaque service dans le domaine de la formation professionnelle. Chaque sujet devait indiquer le type de formation qu'il avait reçu et sa durée. Les tableaux II-15 et II-16 rapportent les réponses des policiers des villes échantillonnées.

Dans la grande majorité des cas, soit 87 p. cent, les policiers ont indiqué avoir reçu leur formation dans une école de police. Ce fort pourcentage peut être trompeur puisqu'il provient des sujets montréalais et québécois. La distinction établie précédemment au sujet du salaire se retrouve dans la formation du personnel. La taille du service influence nettement le type de formation reçue.

Les deux plus grands services favorisent une formation hors du service dans une école spécialisée. Presque tous les policiers montréalais (99 p. cent) et la majorité des policiers québécois (77 p. cent) ont reçu ce type d'apprentissage. Les autres services offrent une préparation à l'intérieur du service en plaçant probablement la recrue devant des problèmes pratiques que ce dernier doit résoudre sous la supervision de confrères expérimentés.

Les réponses qui constituent la catégorie « formation avec un confrère » se répartissent comme suit : Jacques-Cartier 54 p. cent ; Drummondville 55 p. cent ; Rimouski 56 p. cent. C'est donc le type de formation le plus

TABLEAU II-15**DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON
LE TYPE DE FORMATION REÇUE**

Service de police	Seul %	Correspondance %	Confrère %	École %	Aucune %
Montréal	0.5	0.1	0.1	99.3	0.6
Québec	5.7	0.0	10.6	77.7	6.5
Jacques-Cartier	5.8	0.0	53.8	21.2	19.2
Drummondville	7.8	5.9	54.9	17.6	13.7
Rimouski	12.0	0.0	56.0	16.0	16.0
Total	2.0	0.4	7.8	87.1	2.7

en vigueur dans ces trois services. Une faible minorité des membres de ces services participent aux cours que diffusent les écoles de police existantes. De plus, il est permis de penser que ces services insistent moins sur la formation comme l'indiquent les pourcentages des catégories « seul » et « aucune formation ».

Quant à la durée de cette période d'apprentissage (voir tableau II-16), elle varie légèrement d'une municipalité à l'autre : c'est à Montréal qu'elle est la plus longue ; en effet 51 p. cent des policiers de ce service ont déclaré que leur formation avait duré de 13 à 20 semaines. La majorité des membres des autres services ont répondu que celle-ci avait nécessité 5 à 12 semaines. Un nombre négligeable de policiers ont opté pour les autres catégories, soit 4 p. cent pour 0 semaine, 5 p. cent pour 1-4 semaines et 7 p. cent pour 21-30 semaines.

TABLEAU II-16**DISTRIBUTION DES ÉCHANTILLONS SELON
LA DURÉE DE LA FORMATION**

Service de Police	0 %	1-4 sem. %	5-12 sem. %	13-20 sem. %	21-30 sem. %
Montréal	0.6	0.1	42.3	50.7	6.3
Québec	9.9	27.3	53.7	9.1	0.0
Jacques-Cartier	27.1	6.2	45.8	0.0	20.8
Drummondville	20.4	24.5	38.8	2.0	14.3
Rimouski	16.0	12.0	68.0	0.0	4.0
Total	4.2	4.9	44.2	40.2	6.5

C — L'EXPÉRIMENTATION

1. FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Quelques étudiants en Sciences Sociales de l'Université de Montréal¹ et quelques membres du Service de la police de Montréal furent chargés d'administrer le questionnaire. Nous les avons rencontrés au préalable pour les renseigner sur le contenu, la structure et le mode d'administration du questionnaire. Ils ont respecté les directives concernant l'échantillonnage et les modalités d'administration de l'instrument de mesure.

2. ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

La période d'administration du questionnaire a nécessité 3 mois, soit du début de juin 1968 à la fin d'août de la même année. Les sujets échantillonnés avaient l'entière liberté d'acquiescer à notre demande. Malgré cela les administrateurs notèrent très peu de refus et tous les policiers ont magnifiquement collaboré à la recherche.

L'administration était collective par groupe de 5 à 15 sujets. Le temps moyen requis pour répondre au questionnaire fut d'une heure.

D — LA COMPILATION DES DONNÉES

Seules les techniques paramétriques les plus couramment utilisées, moyenne, écart-type, corrélation de Pearson, analyse factorielle, furent retenues pour le traitement statistique des données. La codification préalable du questionnaire a grandement accéléré le processus de la perforation des cartes et du traitement mécanographique des données. Nous avons alors reçu la collaboration du Centre de Calcul de l'Université de Montréal et du Département de l'Informatique de la Ville de Montréal.

¹ Il convient de remercier M. Jocelyn Blais et M. André Forest pour le travail qu'ils ont accompli lors de cette étape de la recherche.



CHAPITRE III

ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS



ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats comprend deux parties qui sont à la fois distinctes et dépendantes. Puisque nous avons adopté un modèle multidimensionnel de la satisfaction au travail, il faut inévitablement procéder à l'analyse factorielle du questionnaire. Cette technique statistique permet de réduire, à partir des corrélations, un grand nombre d'item en ses principales composantes psychologiques. Ces composantes ou facteurs doivent comprendre des item fortement interreliés qui ne présentent avec d'autres regroupements qu'une relation minimale.

Nous avons longuement hésité avant d'incorporer au rapport cette partie hautement technique qui nécessite, pour la comprendre, des notions de statistiques avancées. Plusieurs solutions s'offraient à nous. Nous pouvions ne pas inclure l'analyse factorielle et présenter les différentes dimensions de travail sans autre préambule. Toutefois, cette solution constituait une entorse grave au souci de rigueur scientifique qui nous avait invités à factorialiser le questionnaire.

Nous pouvions d'autre part faire de l'analyse factorielle un texte de référence qui serait publié soit en appendice du présent rapport ou dans un autre fascicule. Cependant l'importance primordiale (théorique et pratique) qu'il faut accorder à l'analyse factorielle s'objectait à cette solution. Aussi nous avons choisi, pour des considérations scientifiques, d'intégrer l'analyse factorielle dans ce rapport.

La deuxième partie de l'analyse des résultats concerne les niveaux de satisfaction des policiers à chacun des facteurs. Comme on peut le constater, cette deuxième partie dépend de la première qui lui fournit sa structure mais elle n'en demeure pas moins distincte. C'est en songeant au lecteur peu familier avec les méthodes statistiques que nous avons adopté ce mode de présentation.

Nous avons inclus à la fin de chacune des sections un résumé qui fait la synthèse de nos observations et qui devrait faciliter la compréhension du rapport.

A — LES TECHNIQUES D'ANALYSE

1. ANALYSE FACTORIELLE

Deux buts motivent habituellement ceux qui procèdent à l'analyse factorielle de leur questionnaire de satisfaction au travail. Le premier consiste en l'identification des principales sources de la variance des résultats. Ces dernières prennent le nom de facteur ou de dimension de la satisfaction au travail. Un but dérivé du premier consiste en l'évaluation de l'apport relatif de ces différentes sources dans l'explication de la variance totale¹. Comme l'indique à juste titre Harrisson (1960), la source ou le facteur qui contribue le plus à réduire la variabilité des item devient celui qui présente la plus grande signification dans la compréhension de la satisfaction au travail d'un échantillon donné.

C'est également par souci de rigueur scientifique que les psychologues du travail factorialisent leurs instruments de mesure. En effet, en réduisant le nombre total de variables en facteurs homogènes qui les soutiennent, il devient statistiquement possible d'effectuer des sommations de cotes pour obtenir des profils de satisfaction.

Un questionnaire qui n'aurait pas été soumis à l'analyse factorielle, ne présente, comme le montre Dabas (1958), qu'une valeur très hypothétique puisqu'on n'est pas fixé sur la valeur métrologique des item. C'est pour éviter un biais méthodologique très grave que nous avons procédé à la factorialisation de notre questionnaire.

L'analyse factorielle prend toute son importance lorsqu'on se penche sur le problème très complexe de la mesure des attitudes. Comme le suggèrent Muller et Silberer dans leur excellent ouvrage *L'Homme en situation industrielle* publié en 1968, il faut distinguer une motivation réelle du mobile apparent ou encore de la rationalisation postérieure (p. 321). Il est douteux que le travailleur lui-même, le policier dans le cas de cette recherche, puisse communiquer ses attitudes et ses motivations sans ambages. Il faut donc recourir à des techniques indirectes pour obtenir des sujets des renseignements plus importants et plus décisifs. L'utilisation de ces techniques comporte un sérieux danger puisqu'elles nécessitent une interprétation subjective du psychologue, qui lui-même, en tant que chercheur, demeure soumis aux biais de la perception sélective.

¹ On pourrait définir sommairement la variance totale comme l'ensemble des différences enregistrées chez les sujets d'un échantillon. Ces différences proviennent d'un nombre limité de causes et sont attribuables, entre autres, aux facteurs que l'analyse factorielle permet de découvrir.

Pour obtenir des résultats qui soient autres que de simples rationalisations des policiers et aussi pour éviter de notre part toute interprétation qui trahisse les faits, nous avons utilisé une technique statistique bien connue, la corrélation de Pearson¹. La matrice des intercorrélations des 85 item de ce questionnaire indique comment les policiers d'un service particulier relient les différents aspects de leur situation de travail. L'analyse factorielle, en réduisant les 85 variables en un nombre restreint de facteurs, détermine de quelle façon les policiers perçoivent, classifient et enfin évaluent ces différents éléments de leur vie de travail. Cette phase, trop souvent escamotée dans les recherches, va nous permettre d'identifier et d'étudier les différents groupements d'item qui, perçus comme homogènes, constitueront dans notre étude les dimensions fondamentales de la satisfaction au travail.

Nous présentons et discutons les résultats de l'analyse factorielle du questionnaire pour les services policiers de Montréal, Québec, Drummondville et Jacques-Cartier. La population des policiers du service de Rimouski s'avère insuffisante pour permettre une bonne utilisation de la technique de l'analyse factorielle. Il faudra alors se contenter d'un examen de la matrice des intercorrélations des item.

Pour le service de Montréal, nous analyserons distinctement les niveaux de satisfaction des policiers subalternes et de l'État-Major. Il a été impossible, à cause de la taille de l'État-Major, d'utiliser l'analyse factorielle. Nous allons alors comparer les niveaux de satisfaction de l'État-Major à ceux des subalternes d'après le modèle factoriel obtenu à partir de l'échantillon de 800 policiers de Montréal. Cette comparaison nous permettra de vérifier l'hypothèse d'une différence de niveau de satisfaction entre les cadres supérieurs impliqués dans le processus de prise de décision et les policiers subalternes qui doivent suivre et appliquer ces directives.

Pour chacun des services, on trouvera une description de chacun des facteurs ainsi que le pourcentage de la variance qu'explique ce regroupement d'item. Pour justifier la présence de certains item dans la structure, il nous sera nécessaire de recourir à la matrice des intercorrélations. Nous présenterons également cette analyse afin de mieux faire comprendre comment les policiers d'un service particulier perçoivent et structurent leur situation de travail. Il sera possible de retrouver, avec leur saturation respective, les principaux item qui atteignent chacun des facteurs.

Puisque ce questionnaire adopte un modèle multifactoriel de la satisfaction au travail, il est normal et souhaitable d'obtenir un grand nombre de

¹ La corrélation de Pearson est utilisée pour indiquer le degré de relation entre deux variables. Cet indice varie de -1.00 à 1.00 selon qu'il représente une relation négative ou positive. Le point zéro signifie une absence de relation entre deux variables.

facteurs. Cependant, nous avons cessé l'extraction au 24^e facteur. Nous avons jugé que les facteurs subséquents ne réduisaient pas la variance totale d'une manière significative et ne méritaient pas d'être retenus.

Les facteurs sont présentés dans un ordre décroissant d'importance.

2. *INDICE DE SATISFACTION AU TRAVAIL*

Pour indiquer le niveau de satisfaction des policiers, nous avons utilisé l'indice de Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964) inspiré des travaux plus anciens de Rosen et Rosen (1955). Cet indice représente un écart entre la situation factuelle ou présente et la situation idéale que chaque policier voudrait obtenir. Il provient de la soustraction de la première échelle — Comment cet énoncé S'APPLIQUE actuellement à votre travail ? — de la deuxième échelle — Comment croyez-vous que cet énoncé DEVRAIT S'APPLIQUER à votre travail ? —. Plus la différence numérique de cet écart est marquée, plus grande est l'insatisfaction des policiers.

3. *ÉCHELLE D'IMPORTANCE*

La troisième échelle du questionnaire doit mesurer l'importance que le policier accorde à chacun des aspects de travail décrit par l'énoncé. Un examen des travaux de Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964) qui l'utilisent nous avait fait douter de la valeur métrologique de cette échelle. En effet, l'auteur obtenait une courbe en J qui dénotait une lacune très grave dans la puissance discriminatoire de cette échelle. Nous l'avons donc utilisé en connaissant cette restriction. Or, les résultats ont corroboré l'insuffisance métrologique de cette troisième échelle. Nous observons également une distribution en J et une variabilité minimale des cotes. Nous avons donc choisi d'omettre cette échelle pour ne pas compromettre les résultats de la recherche. Il a été possible d'inférer l'importance que les policiers accordent aux différents aspects de leur vie de travail d'après la matrice des intercorrélations. Ainsi lorsqu'un item était en corrélation positive avec un bon nombre d'énoncés, il était raisonnable de conclure que cet item, en mesurant un facteur commun à plusieurs aspects du travail, s'avérait important.

Nous avons parfois substitué à la troisième échelle des résultats de recherches qui de façon unanime consacrent l'importance de tel ou tel aspect du travail.

B — LE SERVICE DE LA POLICE DE MONTRÉAL

STRUCTURE FACTORIELLE ET NIVEAU DE SATISFACTION

L'analyse factorielle a permis d'isoler 24 facteurs (voir tableau III-A) qui expliquent 57,19 p. cent de la variance totale. Seuls ont été conservés,

pour fins d'identification des facteurs, les énoncés qui présentent une saturation de .25 et plus. Cependant nous n'avons retenu, pour le premier facteur, que les item dont la saturation est supérieure à .50.

TABLEAU III-A

FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL DES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Facteur	Variance expliquée (en %)
1	Supervision immédiate	10.69
2	Salaire	2.89
3	Professionnalisation	2.55
4	Coopération	2.43
5	Contraintes sociales	2.37
6	Relations avec le public	2.35
7	Administration du personnel	2.34
8	Relations interpersonnelles	2.22
9	Rapports organisationnels	2.20
10	Disponibilité du supérieur immédiat	2.18
11	Notation	2.12
12	Prestige social	2.05
13	Supervision formelle	2.03
14	Relations de travail	1.91
15	Perspectives de promotion	1.89
16	Conditions générales de travail (?)	1.84
17	Contraintes socio-organisationnelles	1.74
18	Réalisation de soi	1.73
19	Administration — Intégration	1.70
20	Mobilité	1.68
21	Contraintes administratives (?)	1.65
22	Aspects techniques	1.62
23	Résidus	1.54
24	Autorité (?)	1.47
Total		57.19

PREMIER FACTEUR : SUPERVISION IMMÉDIATE

a) Structure factorielle

Le premier facteur, comme l'indique le tableau III-1, se réfère à la supervision immédiate. Ce tableau présente, pour chaque item de ce facteur, les saturations, les moyennes et les écarts-types des réponses des policiers montréalais à la première échelle, de même que les indices de satisfaction correspondants.

Ce facteur, principale dimension qui soutend la satisfaction des policiers, sature deux genres d'item. L'analyse de contenu des item les plus fortement saturés dans ce facteur révèle qu'ils mesurent la supervision immédiate sous ses aspects principaux : sens des responsabilités (58)¹, la compétence (56), la justice (63), la réceptivité aux critiques et aux suggestions (52, 72, 82), ainsi que les relations humaines (41, 70).

Apparaissent avec des saturations plus faibles des items relatifs à l'administration du service. On peut noter que ces items se rapportent à un aspect bien précis de l'administration, la considération ou la reconnaissance des aptitudes et du mérite des policiers. L'examen des saturations nous incitent à croire que les policiers montréalais tiennent leurs supérieurs hiérarchiques immédiats responsables de la mise en application des stratégies administratives du service surtout celles qui ont trait à la reconnaissance des aptitudes. Nous rejoignons en cela Balman, Maloney et Lawshe (1958) qui soutiennent que le superviseur devient extrêmement important en représentant auprès des employés la haute administration. La qualité de l'administration n'est perçue qu'à travers le prisme de la supervision. C'est aussi ce que soulignaient Porter et Robert (1951) en avançant que l'attitude des employés vis-à-vis de l'administration dépend étroitement de leurs relations avec les supérieurs immédiats. De fait, nous concevons l'encadrement immédiat comme la pierre angulaire de l'appareil administratif. C'est en effet le supérieur qui applique les stratégies décidées par les cadres supérieurs.

À quels autres aspects du travail se trouve associé l'item 56 qui mesure le niveau de compétence des supérieurs immédiats ? Question importante puisque cet item est le plus fortement saturé dans le facteur « supervision immédiate ». L'examen de la matrice des intercorrélations peut apporter une réponse valable à cette question. L'item 56 corréle avec l'item 12 — Votre service est bien administré — à .42 et avec l'item 10 — Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service — à .37. Ces coefficients, hautement significatifs, indiquent que la compétence des supérieurs immédiats est associée à l'efficacité du programme de promotion et à

¹ Le chiffre entre parenthèses correspond au numéro de cet item dans le questionnaire.

TABLEAU III-1
SUBALTERNES
SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS
À L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE FACTEUR
(MONTRÉAL — SUPERVISION IMMÉDIATE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail	.7050	4.84	1.51	1.80
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	.6846	4.24	1.92	2.26
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	.6635	4.39	1.90	2.14
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	.6432	4.72	1.70	1.46
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	.6212	4.55	1.64	1.56
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	.5980	4.49	1.67	1.85
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.5790	3.52	1.70	2.57
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	.5822	4.51	1.55	2.03
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.5699	4.15	1.74	2.18
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.5122	3.87	1.77	2.56
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.5055	3.81	1.85	2.66

la **qualité** de l'administration du service. On peut donc constater que l'analyse des corrélations simples confirment l'existence d'un lien très étroit entre la qualité de la supervision et la perception d'un service bien administré. L'item 56 présente également une très forte corrélation (.49) avec l'énoncé 41 qui **mesure directement** la capacité d'établir de bons contacts humains. Il est donc permis d'identifier la compétence des supérieurs hiérarchiques à cette capacité d'entretenir, pour utiliser une expression à la mode en psychologie industrielle, de bonnes relations humaines.

La considération est un autre aspect du travail qui, saturée fortement dans ce facteur, revêt une importance particulière à la suite des études de Herzberg. Nous avons donc examiné la matrice des intercorrélations pour connaître quels sont les autres aspects du travail que les policiers relient à l'item 75 — Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières — . Cet énoncé corréle fortement avec plusieurs aspects du travail policier, ce qui confirme son importance. Nous n'avons retenu que les coefficients les plus élevés, .45 et plus. Quatre item se situent dans cette catégorie : 67 ($r = .52$), 79 ($r = .51$), 82 ($r = .47$) et 52 ($r = .49$). Une analyse de contenu de ces variables indique que la considération des policiers montréalais par leur service se trouve reliée à une politique efficace de placement, à un système de reconnaissance du mérite et à une certaine réceptivité face aux critiques et aux suggestions faites pour améliorer l'organisation.

La présence du facteur supervision immédiate dans cette analyse n'est guère surprenante. L'importance que prend la supervision chez les travailleurs a été soulignée et étudiée par un bon nombre d'auteurs dont Fleishman (1953), Baehr (1954), Wherry (1954), Dabas (1958), Roach (1958) qui ont obtenu une structure factorielle similaire à la nôtre.

Le facteur « supervision immédiate » explique 10.69 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

L'examen des indices de satisfaction du tableau III-1 indique que les policiers sont nettement insatisfaits de la supervision immédiate. On note que 7 des 11 indices présentés atteignent un écart supérieur à 2.00. On remarque en premier lieu que ce facteur regroupe 3 item reliés à la considération (75, 67, 24). Ces énoncés suscitent une insatisfaction très grande. Les policiers réclament également une plus grande réceptivité des cadres face à leurs suggestions concernant le service (82). Des résultats similaires caractérisent l'item 52 — Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes ou remarques en considération — . Ils croient que leurs supérieurs immédiats possèdent le sens des responsabilités (58) et un esprit de justice (63) assez élevé. Toutefois, ils voient une possibilité d'amélioration sur ces

TABLEAU III-2
ÉTAT - MAJOR
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 1^{er} FACTEUR
(MONTRÉAL — SUPERVISION IMMÉDIATE)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	6.00	1.30	.71
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	5.87	1.20	.84
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	5.79	1.49	.87
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	5.37	1.44	.97
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	5.76	1.01	.79
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	5.87	1.00	.74
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	5.00	1.26	1.34
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	5.45	1.19	1.08
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	5.71	1.02	.63
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	5.76	1.20	.63
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	5.18	1.37	1.42

deux points. D'autre part, ils ne sont que légèrement insatisfaits de la compétence de leurs supérieurs immédiats (56).

Les officiers de l'État-Major (voir tableau III-2) ont répondu différemment à ces énoncés. Ils perçoivent que ceux-ci s'appliquent presque toujours à leur situation de travail et il en résulte une satisfaction générale. Cependant, ils souhaitent des améliorations au niveau de la reconnaissance manifestée par le service pour un travail bien exécuté (24) et de la réceptivité aux suggestions (82). Ces deux item ne suscitent actuellement qu'une légère insatisfaction.

Ces résultats indiquent une différence marquée entre la perception des policiers subalternes et celle de l'État-Major face à la supervision immédiate.

DEUXIÈME FACTEUR : SALAIRE

a) Structure factorielle

Ce deuxième facteur comprend trois item (76, 39 et 46) qui affichent de très fortes saturations. Il n'est guère surprenant de retrouver ce facteur puisqu'il apparaît dans la plupart des recherches. Le tableau III-3 révèle le contenu de ces énoncés.

Un examen minutieux des saturations de ces item dans les autres facteurs révèle une très forte indépendance de cet aspect de travail. La matrice des intercorrélations corrobore cette observation puisque les item de ce facteur se révèlent indépendants des autres.

b) Niveau de satisfaction

Le second facteur regroupe trois item traitant du salaire. Les policiers sont très insatisfaits de leur salaire (voir tableau III-3) puisque l'indice minimum de satisfaction est de 2.13. L'indice de l'item 39 — Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant — atteint 3.35, ce qui est très considérable. Par contre, les membres de l'État Major (voir tableau III-4) sont légèrement insatisfaits à ce facteur. Les indices varient de .53 à 1.18. Le salaire pose un problème sérieux aux policiers mais qui reste mineur pour l'État-Major.

TROISIÈME FACTEUR : PROFESSIONNALISATION

a) Structure factorielle

Six item sont saturés dans ce troisième facteur qui explique 2.55 p. cent de la variance totale. Le tableau III-5 présente ces item et leur saturation.

TABLEAU III-3**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 2^e FACTEUR
(MONTRÉAL — SALAIRE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	.7542	3.31	1.68	2.75
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	.7369	3.04	1.77	3.35
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.7331	4.19	1.85	2.13

TABLEAU III-4**ÉTAT - MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 2^e FACTEUR
(MONTRÉAL — SALAIRE)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{ère} échelle	Écart-type	Indice de satisfaction
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	4.87	1.36	1.13
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	5.18	1.23	1.18
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	6.26	0.88	0.53

Ce facteur apparaît également dans quelques recherches, notamment celle de Roach (1958). Le contenu des items de ce facteur contribue à le rendre très intéressant. Les deux plus fortes saturations concernent les moyens que le service met à la disposition de ses policiers pour améliorer leur compétence technique et professionnelle. Ce facteur se retrouve aussi dans l'établissement d'un système de promotion objectif. Atteignent également ce facteur la liberté d'exercer son jugement ainsi que la fierté d'appartenir à un service qui confère de l'importance au développement de son personnel. Ce facteur montre en plus la nécessité pour un organisme d'avoir un programme de formation qui lui permette d'atteindre une efficacité maximum. L'item 60 suggère que le système de promotion soit objectif pour favoriser l'accès des policiers aux postes supérieurs sur la seule base de leur compétence.

b) Niveau de satisfaction

Le niveau de satisfaction au facteur « professionnalisation » est relativement élevé chez les policiers montréalais (voir tableau III-5). Les indices varient de .28 à 1.28 et les sujets affirment que les faits mentionnés dans ce facteur s'appliquent souvent au Service de la police de Montréal. En effet, la plus faible moyenne à la première échelle s'élève à 5.10. Les policiers sont particulièrement satisfaits du système d'examens qui précède l'attribution des promotions (indice = .28). Ils sont très fiers d'appartenir au corps policier montréalais (moyenne 1ère échelle = 6.19 et indice = .53) et très satisfaits des possibilités offertes par leur service pour améliorer leur compétence professionnelle. Ils expriment cependant, une légère insatisfaction (indice = 1.28) à l'item 73 — Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement — . Ils semblent donc que le Service de la police de Montréal doit continuer le mouvement amorcé depuis quelques années au niveau de la professionnalisation puisque ce mouvement provoque de la satisfaction et de la fierté professionnelle.

Les réponses de l'État-Major (voir tableau III-6) vont dans le même sens. Ils sont généralement plus satisfaits que les policiers face aux items regroupés dans ce facteur mais la différence demeure minime.

QUATRIÈME FACTEUR : COOPÉRATION

a) Structure factorielle

Ce quatrième facteur se retrouve principalement dans les items (42, 47) qui impliquent la cohésion de l'unité de travail. Le tableau III-7 révèle la constitution de cette dimension du travail policier.

TABLEAU III-5

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 3^e FACTEUR
(MONTRÉAL — PROFESSIONNALISATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle. (ex. : cours de formation).	.6036	5.79	1.51	.60
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.5332	5.37	1.63	1.09
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de la connaissance policière avant d'accorder une promotion.	.4319	5.85	1.77	.28
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.2993	5.32	1.63	.91
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.2768	5.10	1.71	1.28
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.2740	6.19	1.20	.53

TABLEAU III-6

ÉTAT - MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 3^e FACTEUR
(MONTRÉAL — PROFESSIONNALISATION)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle. (ex. : cours de formation).	6.24	1.31	.26
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	6.13	1.08	.52
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de la connaissance policière avant d'accorder une promotion.	6.47	1.25	.00
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	5.58	1.27	.50
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	5.84	1.06	.61
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	6.60	0.87	.29

TABLEAU III-7**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 4^e FACTEUR
(MONTRÉAL — COOPÉRATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.6874	5.73	1.48	.96
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.5362	5.69	1.48	1.07
54.	En général vous travaillez en équipe.	.3056	5.34	1.90	.92
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.3028	2.97	1.63	2.83
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.2813	5.57	1.57	.81

La présence des item 69 et 45, saturés plus faiblement dans ce facteur, indique que la considération sociale est reliée, en partie, il est vrai, à cette cohésion du groupe de travail.

Il appert, en vertu de ce facteur, que toute stratégie venant de la direction devrait tenir compte du degré de cohésion des policiers, cohésion propre à développer des normes de groupe très fortes.

Ce quatrième facteur explique 2.43 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Ce quatrième facteur, nommé « coopération », atteint la collaboration entre les policiers du service (item 42, 37, 54). À un plus faible niveau, il implique le statut accordé au policier par le public et par sa famille.

Les policiers sont satisfaits de la collaboration actuelle entre les membres du service (voir tableau III-7). Les indices des item 42, 37 et 54 qui portent sur ce sujet sont respectivement de .96, 1.07 et .92. Bien que satisfaits, les policiers souhaitent une collaboration accrue. Le même phénomène s'observe au niveau de l'État-Major (voir tableau III-8) où les indices de satisfaction à ces item sont de .92, 1.24 et .50. Cependant, les policiers et l'État-Major s'accordent pour exprimer une insatisfaction marquée vis-à-vis du statut que leur accorde le public. À l'item 69 — Le public en général vous accorde le statut de professionnel —, l'indice de satisfaction est de 2.83 pour les policiers et de 2.97 pour l'État-Major. Le statut actuel ne rencontre donc pas leurs attentes. Heureusement, l'indice de l'item 45 — Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux — révèle que cette situation ne se répète pas au niveau de la famille et des amis du policier.

CINQUIÈME FACTEUR : CONTRAINTES SOCIALES

a) Structure factorielle

Le cinquième facteur comprend trois item (13, 2 et 80) qui mesurent les contraintes sociales inhérentes à la fonction de policier. Ces énoncés apparaissent au tableau III-9.

Ces item ne caractérisent pas les contraintes que les policiers éprouvent avec la société. En effet, ce facteur ne sature aucun des item qui sont sensés mesurer les relations du policier avec le public. Ils se réfèrent plutôt aux difficultés qu'apporte le travail à la vie sociale de nos sujets.

Ce facteur rend compte de 2.37 p. cent de la variance.

TABLEAU III-8

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 4^e FACTEUR
(MONTRÉAL — COOPÉRATION)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	5.92	.93	.92
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	5.63	1.11	1.24
54.	En général vous travaillez en équipe.	5.29	1.62	.50
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	3.05	1.47	2.97
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	6.21	1.62	.34

TABLEAU III-9**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 5^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONTRAINTES SOCIALES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.7374	5.08	1.87	— 2.67
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.7216	4.54	2.15	— 2.02
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.3059	2.40	1.88	.71

TABLEAU III-10**ÉTAT-MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 5^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONTRAINTES SOCIALES)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	4.34	1.56	— 1.11
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	3.05	1.62	— .26
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	2.03	1.29	.05

b) Niveau de satisfaction

Le cinquième facteur touche, comme nous venons de le voir, les contraintes sociales et familiales qu'implique l'emploi. Les indices montrent que les policiers sont insatisfaits face à ces contraintes (voir tableau III-9). Leur emploi rend souvent difficile la vie de famille et impose des limites à la vie sociale. Ils souhaitent une amélioration dans ce domaine.

Bien que les officiers de l'État-Major (voir tableau III-10) perçoivent l'existence de ces contraintes sociales, ils semblent satisfaits de la situation actuelle puisque les indices ne dépassent pas 1.11.

SIXIÈME FACTEUR : RELATIONS AVEC LE PUBLIC

a) Structure factorielle

Quatre item, 35, 1, 11 et 43, présentent des saturations substantielles dans ce sixième facteur, « relations avec le public ». Ces énoncés, comme le révèle le tableau III-11, ont tous trait aux relations policier-public.

Les deux énoncés les plus fortement saturés, 35 et 1, mesurent la considération du public vis-à-vis de l'autorité et de la compétence du policier. L'item 11 évoque le statut que nos sujets se voient accorder par le public. Le dernier item (43) concerne la coopération du public dans l'accomplissement du travail policier.

Un examen des corrélations de l'item 43 avec les autres aspects de la situation de travail permet d'avancer une hypothèse intéressante. Les coefficients les plus significatifs ($p < .001$)¹ nous renvoient tous à des item qui caractérisent de près ou de loin les politiques du service. Nous retrouvons notamment des énoncés qui se réfèrent à la qualité de l'équipement, à la considération du service pour ses membres et à la politique de placement. Les faits nous dictent donc l'hypothèse suivante : selon les policiers montréalais, la coopération du public dépendrait essentiellement de leur statut. Plus leur prestige sera élevé, plus le public participera à l'exécution de leurs fonctions. C'est ce que la corrélation entre les item 11 et 43 indique. De plus, le statut que le public accorde aux policiers reste, selon les policiers, tributaire de la considération qui provient de l'organisation ou du service lui-même. Autrement dit, les policiers rendent l'administration responsable de la qualité de leur image sociale. C'est cette image sociale qui va conditionner la coopération du public. Notre étude repose sur la technique de la corrélation et nous pouvons établir un réseau de liens d'association mais

¹ C'est la probabilité que ces coefficients de corrélation, pris en valeur absolue, soient obtenus par pur hasard. Les psychologues choisissent habituellement les seuils de signification de .05 et de .01.

TABLEAU III-11

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 6^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RELATION AVEC LE PUBLIC)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.7207	4.04	1.63	— 1.83
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.6138	3.67	1.65	— 1.65
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.4738	3.89	1.70	2.57
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	.3480	3.10	1.45	3.26

TABLEAU III-12

ÉTAT-MAJOR

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 6^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RELATION AVEC LE PUBLIC)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	3.66	1.77	— 1.16
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	2.68	1.54	— .52
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	4.37	1.24	2.21
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.21	1.32	2.71

sans pour autant démontrer un lien de causalité entre les variables. Voilà pourquoi nous présentons cette interprétation comme hypothétique en dépit du fait qu'il existe des liens très étroits entre ces quelques variables.

Ce facteur permet de réduire de 2.35 p. cent la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Le sixième facteur atteint les relations entre le public et les policiers. Les réponses obtenues indiquent que ces derniers sont insatisfaits des relations avec le public telles qu'elles existent actuellement (voir tableau III-11). Ainsi, ils se rendent compte que le public met en doute, dans une certaine mesure, leur compétence et leur autorité et ils n'acceptent pas cette situation. De même, ils souhaitent que le public respecte et prenne leur métier au sérieux. Enfin, ils manifestent une insatisfaction très vive vis-à-vis de la coopération du public à l'exécution de leur travail. L'indice atteint en effet 3.26, et ce problème s'avère crucial pour le policier. Le manque de coopération du public apparaît donc comme une source majeure d'insatisfaction.

Les mêmes tendances s'observent au niveau de l'État-Major mais à un moindre niveau (voir tableau III-12). Ils sont insatisfaits de la coopération et du respect manifestés par le grand public mais la situation semble moins aiguë que chez les policiers subalternes. Enfin, contrairement aux policiers, ils ne croient pas que leur compétence soit remise en question (item 1).

SEPTIÈME FACTEUR : ADMINISTRATION DU PERSONNEL

a) Structure factorielle

Ce septième facteur qui explique 2.27 p. cent de la variance, regroupe huit item qui présentent des saturations supérieures à .25. On peut retrouver ces item au tableau III-13.

Comme on peut le remarquer, six de ces item représentent un aspect particulier de l'administration du personnel. Ainsi, l'item 14 mesure la politique de sélection ; l'item 15, la formation du personnel ; l'item 8, la sécurité d'emploi ; les item 10 et 60, le système de promotion et l'item 56, la supervision. L'item 12 concerne directement la qualité de la gestion du service. Quant à l'item 65, il se rapporte à la fierté que suscite l'appartenance au service policier. Comme on peut le constater, ce facteur se réfère à certaines mesures que doit prendre le service pour l'efficacité maximum de ses effectifs.

La présence de l'item 12 dans ce facteur confirme la logique interne de ce dernier. En effet, l'administration du personnel reste tributaire de la qualité de l'ensemble de la gestion du service. Mais quels sont les aspects

TABLEAU III-13

SUBALTERNES

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 7^e FACTEUR
(MONTRÉAL — ADMINISTRATION DU PERSONNEL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.7135	5.28	1.39	1.32
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	.5770	5.09	1.59	1.53
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.3095	5.75	1.89	.60
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.3045	3.72	1.65	2.76
12.	Votre service est bien administré.	.2764	3.94	1.75	2.74
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.2585	6.19	1.20	.53
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.2515	4.84	1.51	1.80
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissance policière avant d'accorder une promotion.	.2512	5.85	1.77	.28

reliés à l'administration du service ? L'étude de la matrice des intercorrélations peut apporter une réponse à cette question fort importante.

Nous ne saurions trop insister sur l'importance qu'il faut accorder à la gestion de l'entreprise. Un examen de la matrice des intercorrélations confirme avec force cette affirmation. L'item 12 de notre questionnaire corréle significativement ($p < .01$) avec 77 autres énoncés. Il faut entendre par là que l'administration ou la qualité de la gestion soutend la plupart des aspects de la situation de travail du policier. Nous n'avons retenu, pour fins d'analyse, que les item qui affichent un indice supérieur à .30 ($p < .0001$).

L'administration du service covarie très fortement avec un facteur psychologique très important qu'est la considération obtenue. Ce facteur, mis en évidence surtout par Herzberg (1959, 1966), concerne cette impression pour le travailleur de se sentir apprécié, considéré et écouté par la direction. Dans une recherche d'envergure menée en 1959, Herzberg a montré que la considération qu'obtient le travailleur des supérieurs se révélait un facteur motivationnel très puissant. Cette considération, comme les corrélations l'indiquent, ne peut se transmettre sans un réseau très souple de communications. Les item 19, 52 et 82 indiquent sans équivoque la nécessité d'établir un système de communication qui fonctionne dans les deux sens.

L'administration du service est également en forte relation avec l'objectivité du système de promotion, la qualité de l'équipement et une politique de placement du personnel. Enfin, la liberté d'exercer son jugement au travail ainsi que la supervision, ce qui corrobore notre interprétation du premier facteur, sont associées à la gestion du service.

b) Niveau de satisfaction

Comme nous venons de le voir, le septième facteur mesure la perception de l'administration du personnel. Les policiers sont dans l'ensemble insatisfaits aux item de ce facteur (voir tableau III-13). Ils sont particulièrement insatisfaits aux item 10 — Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service — et 12 — Votre service est bien administré —. Cette insatisfaction à l'item 12 doit être considérée avec beaucoup d'attention. En effet, puisque cet item corréle significativement ($p < .01$) avec 77 autres énoncés, il soutend ainsi la plupart des aspects du travail policier. L'insatisfaction à l'item 12 risque donc de se généraliser à ces autres aspects du travail. Les policiers sont cependant satisfaits de la sécurité d'emploi (8), des examens de promotion (60) et ils sont fiers d'appartenir au service montréalais (65). Enfin, ils sont légèrement insatisfaits de la sélection des policiers (item 14), de la formation reçue (15) et de la compétence de leur supérieur immédiat (56).

TABLEAU III-14

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 7^e FACTEUR
(MONTRÉAL — ADMINISTRATION DU PERSONNEL)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	5.79	1.13	1.08
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	5.47	1.19	1.18
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	6.16	1.53	.39
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	5.32	1.19	1.53
12.	Votre service est bien administré.	5.63	1.04	1.13
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	6.60	0.87	.29
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	6.00	1.30	.71
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissance policière avant d'accorder une promotion.	6.47	1.25	.00

Par contre, l'État-Major se montre généralement satisfait de l'administration du personnel, l'indice maximum étant de 1.53 (voir tableau III-14). La différence entre l'État-Major et les policiers est frappante à l'item 12. En effet, l'indice est de 1.13 pour le premier alors que celui des policiers subalternes s'élève à 2.74. Par conséquent, il est possible de conclure que ces deux groupes perçoivent la qualité de l'administration d'une façon très différente. Il est aussi intéressant de noter une insatisfaction modérée de l'État-Major à l'item 10 qui porte sur la compétence des policiers promus.

HUITIÈME FACTEUR : RELATIONS INTERPERSONNELLES

a) Structure factorielle

Le huitième facteur se retrouve dans les item qui impliquent un contact interpersonnel. Le tableau III-15 présente ces item.

Ce facteur, comme l'analyse de contenu le révèle, regroupe des énoncés ayant trait aux aspects négatifs des relations interpersonnelles. Dans l'attribution d'un nom à ce facteur, nous avons quelque peu hésité entre relations interpersonnelles et relations humaines. Le caractère général des énoncés nous a fait adopter la première désignation. La présence de l'item 50 — Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes — dans ce facteur nous paraît intéressante. Un examen attentif des corrélations indique que les policiers associent l'item 50 à tous les vices de la supervision. En effet, les énoncés 33, 41, 47, 52, 56, 58, 63, 70 et 72 corrélaient négativement avec l'item 50. Une supervision orientée vers les subalternes apparaît la forme de commandement la plus efficace.

Ce facteur réduit la variance totale de 2.22 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Le facteur « relations interpersonnelles » satisfait les policiers et les officiers de l'État-Major de Montréal (voir tableaux III-15, III-16). En effet, les indices ne révèlent pas de problème particulier à ce niveau si ce n'est une légère insatisfaction des policiers aux item 44 — Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité — et 50 — Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes — .

TABLEAU III-15

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 8^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RELATIONS INTERPERSONNELLES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.6577	2.91	1.69	— 1.23
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.6441	2.23	1.64	— .64
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.3442	3.11	1.70	— .87
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.3146	3.41	1.74	— 1.17

TABLEAU III-16**ÉTAT-MAJOR****INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 8^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RELATIONS INTERPERSONNELLES)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	2.58	1.37	— .76
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	1.82	1.05	— .11
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	2.45	1.39	— .50
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	2.21	1.51	— .03

NEUVIÈME FACTEUR : RAPPORTS ORGANISATIONNELS

a) Structure factorielle

Le neuvième facteur ne comprend que deux item, 22 et 62, qui sont saturés respectivement à .75 et .73. Le tableau III-17 présente ces deux énoncés.

Ces deux énoncés mesurent l'efficacité des rapports que le Service de la police de Montréal entretient avec les autres services de la municipalité ainsi qu'avec les autres corps de police.

Ce facteur « rapports organisationnels » explique 2.20 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Le neuvième facteur regroupe les item relatifs aux rapports organisationnels. Les policiers subalternes et l'État-Major montréalais sont insatisfaits de la collaboration actuelle. Alors que les policiers sont davantage insatisfaits des rapports entre les différents services de la ville de Montréal, l'État-Major est surtout insatisfait de la collaboration entre corps policiers. Les indices de satisfaction, comme le montrent les tableaux III-17 et III-18, varient de 1.68 à 2.11.

DIXIÈME FACTEUR : DISPONIBILITÉ DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

a) Structure factorielle

Le facteur « disponibilité du supérieur immédiat » comprend 4 item qui présentent des saturations supérieures à .25. Ces énoncés concernent, comme le montre le tableau III-19, la réceptivité des supérieurs aux suggestions (19, 82) et leur intérêt aux problèmes personnels des subalternes (23). Le quatrième item renvoie aux exigences de promotion (16).

Les trois item les plus fortement saturés font appel à la disponibilité du supérieur et nous avons retenu cette désignation pour ce dixième facteur qui souligne la très grande importance que les policiers accordent à la supervision.

Ce facteur apporte une réduction de 2.18 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Comme nous venons de le voir, le dixième facteur mesure la disponibilité du supérieur immédiat. Les policiers sont insatisfaits de cette disponibilité (voir tableau III-19). En effet, les indices de satisfaction varient de

TABLEAU III-17**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 9^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RAPPORTS ORGANISATIONNELS)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	.7538	4.47	1.73	2.01
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	.7254	4.89	1.56	1.68

TABLEAU III-18**ÉTAT-MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 9^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RAPPORTS ORGANISATIONNELS)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	4.71	1.55	1.89
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	4.61	1.23	2.11

TABLEAU III-19

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 10^e FACTEUR
(MONTRÉAL — DISPONIBILITÉ DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.6803	3.42	2.10	2.87
23.	Vos supérieurs s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	.4477	5.28	1.90	1.86
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.2705	3.52	1.70	2.57
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.2526	3.73	1.77	1.01

1.01 à 2.87. Ils sont particulièrement insatisfaits à l'item 19 — Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service — et à l'item 82 — Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées — . Ils sont légèrement insatisfaits de l'intérêt que leurs supérieurs portent à leurs problèmes personnels. Aux yeux du policier, il semble donc se poser un problème au niveau de la réceptivité des supérieurs face aux suggestions des subordonnés.

La situation au niveau de l'État-Major se révèle très différente (voir tableau III-20). En effet, ces policiers se disent beaucoup plus satisfaits de la réceptivité de leurs supérieurs. Cette situation est tout à fait normale puisque c'est à leur niveau que se situe le processus de prise de décision. Ainsi, ils doivent communiquer continuellement et procéder à un échange constant de suggestions et d'information. Toutefois, il y a certes place à amélioration puisque la situation parfaite est loin d'être atteinte, les indices variant de .58 à 1.34.

Aucun problème particulier apparaît à l'item 16 — Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service — tant chez les policiers qu'au niveau de l'État-Major.

ONZIÈME FACTEUR : NOTATION

a) Structure factorielle

Nous avons hésité avant d'attribuer un nom définitif au onzième facteur. Ainsi que l'indique le tableau III-21, ce facteur se retrouve dans les énoncés qui impliquent une certaine forme de dialogue entre les supérieurs et les subordonnés.

Un examen de contenu des deux item (3 et 4) les plus fortement saturés indique que ce facteur se réfère directement à la notation du personnel. Nous entendons par notation du personnel ce processus structuré d'évaluation des employés et la communication des résultats aux intéressés. Comrey, Wilson et High, se fondant sur les résultats d'une recherche réalisée en 1955, ont montré que l'efficacité générale de l'organisation dépend étroitement de la supervision. Leur recherche a permis d'isoler quatre éléments de supervision indispensables à l'efficacité de l'entreprise : 1) communiquer d'une manière soutenue pour permettre à l'employé d'être en contact permanent avec les stratégies des gestionnaires ; 2) permettre à l'employé d'exprimer ses opinions face à l'organisation ; 3) aider l'employé à comprendre et à résoudre ses problèmes de travail ; 4) être sympathique aux difficultés personnelles des employés. Comme on peut facilement le réaliser, l'efficacité de l'organisation dépend de la qualité du dialogue qu'elle peut entretenir avec ses membres.

TABLEAU III-20

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 10^e FACTEUR
(MONTRÉAL — DISPONIBILITÉ DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1ère échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	6.03	1.27	.68
23.	Vos supérieurs s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	4.79	1.75	1.32
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	5.00	1.26	1.34
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	3.97	1.51	.58

TABLEAU III-21
SUBALTERNES
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 11^e FACTEUR
(MONTRÉAL — NOTATION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	.7316	3.75	1.84	2.15
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.6629	3.82	1.97	2.05
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.2688	5.06	1.95	1.37
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.2404	3.87	1.77	2.56

TABLEAU III-22
ÉTAT-MAJOR
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 11^e FACTEUR
(MONTRÉAL — NOTATION)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart-type	Indice de satisfaction
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	4.34	1.88	1.37
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	4.74	1.80	1.31
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	6.55	.91	.32
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.76	1.20	.63

Les tenants de la théorie de la gestion par objectifs ont montré que l'évaluation des employés et la communication des résultats (étape difficile qui nécessite une formation adéquate) s'avèrent indispensables à un climat de travail sain et dégagé de toute tension.

Cette source de variation rend compte de 2.12 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers montréalais semblent très insatisfaits du système de notation actuel (voir tableau III-21). Les indices de satisfaction aux item 3, 4 et 67 touchent à la notation du personnel et atteignent 2.50, 2.05 et 2.56 respectivement. Cette insatisfaction est lourde de conséquences puisque, comme nous venons de le voir, l'évaluation du personnel et la communication des résultats conditionnent l'efficacité de l'organisation.

Une légère insatisfaction existe chez les officiers de l'État-Major face à la notation (voir tableau III-22). Il faudrait donc sensibiliser les cadres policiers à l'importance de la notation et leur donner une formation adéquate leur permettant d'améliorer l'évaluation de leurs subalternes.

DOUZIÈME FACTEUR : PRESTIGE SOCIAL

a) Structure factorielle

Le douzième facteur qui explique 2.05 p. cent de la variance est difficile à interpréter. Il comprend sept énoncés relativement hétérogènes et la plus forte saturation n'atteint que .59. C'est donc dire que ce facteur n'est pas tellement bien mesuré. Ainsi que le tableau III-23 l'indique, les item 32, 71 et 45 mesurent le prestige social. Cette désignation, qui a finalement été adoptée, ne rend pas bien compte de la véritable armature psychologique de ce facteur. En effet, l'item qui devrait mesurer directement le prestige social ne présente qu'une saturation de .30.

Nous avons procédé à un examen des intercorrélations des variables regroupées dans ce facteur. En général elles sont basses et confirment la faiblesse de cette dimension.

Ce facteur comprend un item qui, sur le plan psychologique, présente une très grande importance. Il s'agit de l'énoncé 7 — Dans votre service, vous avez un avenir prometteur —. Nous sommes d'avis qu'un pareil énoncé s'avère la clef de voûte des attitudes que peuvent manifester les policiers. En effet, un tel item tient compte des aspects principaux du travail, ceux qui peuvent déterminer le développement personnel et social des sujets.

Quels sont les aspects de travail qui covarient avec l'item 7? Quels éléments de la situation de travail sont associés à l'avenir des policiers?

TABLEAU III-23

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 12^e FACTEUR
(MONTRÉAL — PRESTIGE SOCIAL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.5857	3.48	2.33	.44
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.4970	5.75	1.89	.60
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.4409	4.11	1.88	.89
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.3682	4.63	1.90	1.51
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.3039	3.72	1.65	2.76
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.2983	3.65	1.80	1.00
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.2837	5.57	1.57	.81

Pour répondre à cette question, nous n'avons retenu que les intercorrélations hautement significatives, celles de .25 et plus. Le tableau III-24 nous donne, entre autres, la position de l'énoncé dans le questionnaire, son contenu et finalement l'indice d'intercorrélation.

TABLEAU III-24

**CORRÉLATION DE DIX ITEM DU QUESTIONNAIRE AVEC L'ITEM 7
— DANS VOTRE SERVICE, VOUS AVEZ UN AVENIR PROMETTEUR —**

Position	Énoncé	Corrélation avec item 7
75	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.31
65	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.28
10	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.27
47	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.27
82	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.27
24	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.26
67	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.26
12	Votre service est bien administré.	.26
52	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	.25
9	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.25

Comme l'indique ce tableau, c'est surtout la garantie de la réalisation d'un besoin psychologique qui conditionne les perspectives d'avenir du policier montréalais. Ce besoin psychologique à satisfaire, c'est la considération ou la reconnaissance du service pour les efforts au travail, les aptitudes et la formation des subalternes. Cette reconnaissance ou cette considération s'accomplit par des canaux formels et informels de communication. Les autres facteurs correspondant fortement avec l'énoncé étudié concernent le cadre humain et organisationnel de travail. Déterminent aussi les perspectives d'avenir, la qualité de la gestion du service et le sens de la justice manifesté par les supérieurs.

Pour résumer, le policier montréalais s'attribue un avenir prometteur si les cadres supérieurs peuvent dialoguer avec lui et lui rendre, en toute justice, le crédit qui lui revient. Nous sommes d'avis que cette façon de structurer la situation de travail s'avère très saine et traduit l'équilibre psychologique de nos sujets.

Un fait important à souligner est l'absence des item relatifs à la rémunération. Si l'on examine les corrélations de ce groupe d'item avec l'énoncé étudié — Dans votre service vous avez un avenir prometteur —, on se rend compte qu'elles sont positives mais assez peu élevées. Après transformation des indices en \bar{Z} , le coefficient de corrélation moyen n'atteint que + .09. Ces résultats nous portent à conclure sans risque d'erreur que le salaire, selon la perception actuelle des policiers montréalais, n'est pas un déterminant important dans leurs perspectives d'avenir. Cette conclusion ne surprend guère puisqu'elle suit la voie tracée par la psychologie industrielle contemporaine. Ainsi, par exemple, Stagner dénonçait avec vigueur les motivations que les cadres attribuent aux travailleurs et qui se réduisent principalement aux stimulants monétaires. Stagner substitue à ces stimulants des motivations psychologiques plus profondes.

À l'instar des nombreuses recherches parues sur ce sujet, notre étude confirme et précise le rôle de ces motivations dans la psychologie du travailleur.

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, les policiers montréalais sont relativement satisfaits aux item composant le douzième facteur (voir tableau III-23). Les indices aux item 32, 8, 28, 71 et 45 sont inférieurs à 1.00, ce qui révèle une satisfaction élevée. Toutefois, ils sont insatisfaits à l'item 10 — Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service — et l'indice s'élève à 2.76. Il y a donc lieu de s'inquiéter de la valeur des politiques de promotion du service ainsi que de leur mise en application par la Commission du Service civil de Montréal. De même l'item 7, dont nous avons montré l'importance plus tôt, suscite une insatisfaction moyenne (indice = 1.51).

Les officiers de l'État-Major se déclarent satisfaits à tous les item de ce facteur sauf un, l'item 10 où ils expriment une insatisfaction moyenne (indice = 1.53) concernant la compétence des policiers promus (voir tableau III-25).

TREIZIÈME FACTEUR : SUPERVISION FORMELLE

a) Structure factorielle

Le tableau III-26 présente les item qui atteignent le treizième facteur.

TABLEAU III-25

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 12^e FACTEUR
(MONTRÉAL — PRESTIGE SOCIAL)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	4.58	2.30	.26
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	6.16	7.53	.39
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	5.29	1.25	.34
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	5.97	1.50	.39
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	5.32	1.19	1.53
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	4.79	1.66	.03
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	6.21	1.62	.34

TABLEAU III-26

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 13^e FACTEUR
(MONTRÉAL — SUPERVISION FORMELLE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.6660	4.78	1.78	.05
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.4926	4.10	1.92	— 1.01
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.4890	3.45	1.93	1.51
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	.2995	2.14	1.43	.47
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	.2730	3.83	1.89	1.70

Les item qui saturent le plus fortement ce facteur ont trait à la supervision formelle du travail exécuté ainsi qu'à la transmission des ordres. C'est ce qui explique pourquoi nous avons choisi l'expression « supervision formelle » pour identifier ce facteur.

La réduction de la variance due à ce facteur est de 2.03 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont satisfaits de la supervision formelle exercée par les supérieurs (voir tableau III-26). Ils se déclarent satisfaits à l'item 78 — Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent — et 83 — Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail — .

Ils réclament cependant davantage de liberté dans l'organisation de leur travail (84). Les congédiements arbitraires (40) semblent à peu près inexistants aux yeux des policiers et ils sont satisfaits de cette situation. Enfin, ils sont légèrement insatisfaits de ce que leurs confrères ne les incitent pas assez à mieux faire leur travail (53).

Les membres de l'État-Major sont satisfaits à tous ces item (voir tableau III-27). Comme les policiers subalternes, expriment cependant une insatisfaction moyenne à l'item 53. Ces réponses à l'item 53 indiquent qu'individuellement les membres du Service de la police de Montréal veulent accomplir le meilleur travail possible mais que le groupe tend à établir des normes informelles qui limitent partiellement ce désir individuel de perfection.

QUATORZIÈME FACTEUR : RELATIONS DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Ce quatorzième facteur se retrouve dans les item qui impliquent une relation sociale de travail (voir tableau III-28). Ces contacts sociaux semblent se réaliser surtout avec les pairs. Il est quand même assez difficile d'inférer l'armature psychologique de ce facteur puisque la plus forte saturation ne dépasse pas .62.

Ce facteur est intéressant puisqu'il tend à vérifier empiriquement l'exposé théorique que Bernard Bass présentait en 1960 dans un ouvrage intitulé : *Leadership, psychology and organizational behavior*. Selon cette théorie, le groupe de travail apparaît comme étant une source de gratification. Plus la gratification est grande, plus le groupe devient efficace. Il acquiert dès lors une valence positive très forte pour les membres. Comme nous l'avons mentionné, les item 29 et 54 avec les plus fortes saturations impliquent une forme de relations de travail. La présence de l'item 55 — Dans

TABLEAU III-27**ÉTAT-MAJOR****INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 13^e FACTEUR
(MONTRÉAL — SUPERVISION FORMELLE)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	4.03	1.72	.53
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	2.97	1.75	.71
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	5.26	1.39	.34
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	1.37	1.04	.00
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	4.16	1.87	1.21

vos service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action — saturé dans ce facteur à .79 et qui présente un rapport direct avec la gratification, apporte un certain support au cadre conceptuel de Bass (1960).

Ce facteur explique 1.91 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

À ce quatorzième facteur, les policiers subalternes et l'État-Major (voir tableaux III-28, III-29) se disent satisfaits du travail d'équipe tel qu'il existe actuellement (54). Les policiers expriment cependant une légère insatisfaction à l'item 29 — Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées — . Ils souhaitent ainsi pouvoir assurer une suite logique aux tâches entreprises. Les policiers réclament cependant davantage de crédit lorsqu'ils accomplissent une bonne action (55) et ils sont très insatisfaits de la situation actuelle. Ce dernier point ne provoque aucune insatisfaction au niveau de l'État-Major. Enfin, l'échelle de salaire (59) provoque une légère insatisfaction chez les policiers mais une insatisfaction très marquée chez les officiers de l'État-Major. La formulation de l'item 59 ne nous permet pas d'étudier en quel sens vont les demandes de l'État-Major.

Nous n'insisterons pas davantage sur les item 7 et 57 qui ont été étudiés aux facteurs précédents.

Les facteurs qui suivent n'expliquent qu'une partie assez faible de la variance totale. De plus, ils ne se retrouvent que dans deux ou trois item, ce qui rend l'interprétation difficile, voire impossible. Nous allons donc devoir nous contenter d'une description assez sommaire de ces derniers facteurs de moindre importance. Au besoin, nous aurons recours à la matrice des intercorrélations pour tenter de dégager des conclusions valides.

QUINZIÈME FACTEUR : PERSPECTIVES DE PROMOTION

a) Structure factorielle

Le quinzième facteur ne comprend que trois item qui concernent le travail en tant que tel. Le tableau III-30 présente ces item ainsi que leur saturation.

Les deux item les plus fortement saturés dans ce facteur, 61 et 48, se réfèrent aux perspectives de promotion des policiers montréalais. L'item 6 se rapporte au travail lui-même. L'énoncé 48 est en relation étroite avec l'item 28 — En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence — . Ce lien, qui existe entre les deux aspects de travail tels que décrits par ces deux énoncés, suggère que l'attrait du travail du

TABLEAU III-28

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 14^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RELATIONS DE TRAVAIL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.6225	4.74	2.06	— 1.34
54.	En général vous travaillez en équipe.	.4247	5.34	1.90	.92
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	.3805	3.04	1.78	2.59
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.3132	4.03	2.15	— 1.84
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.2637	4.63	1.90	1.51
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.2605	3.11	1.70	.87

TABLEAU III-29

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 14^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RELATIONS DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	3.63	1.78	— .21
54.	En général vous travaillez en équipe.	5.29	1.62	.50
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.95	1.85	.87
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	3.58	1.41	2.16
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	5.97	1.50	.39
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	2.45	1.39	.50

supérieur hiérarchique n'est pas sans rapport avec la motivation du policier montréalais de rehausser sa compétence professionnelle.

Ce facteur « perspective de promotion », réduit la variance totale de 1.89.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers et l'État-Major (voir tableaux III-30, III-31) sont en général satisfaits aux item de ce quinzième facteur. Ils s'accordent à dire que leur travail n'est pas routinier et monotone (item 6). Même si l'item 61 — Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas — s'applique partiellement au niveau policier (moyenne 1re échelle = 3.37), il ne pose pas de problème de satisfaction. Il existe cependant une nette différence entre subalternes et officiers à l'item 48. En effet, les policiers perçoivent le travail de leur supérieur comme étant relativement intéressant (moyenne = 4.97) et ils sont légèrement insatisfaits de cette situation. Par contre, les membres de l'État-Major perçoivent les fonctions de leur supérieur immédiat comme très intéressantes.

SEIZIÈME FACTEUR : CONDITIONS GÉNÉRALES DE TRAVAIL (?)

a) Structure factorielle

L'hétérogénéité des item (voir tableau III-32) saturés, dans le seizième facteur, rend difficile son interprétation.

Ce facteur, qui explique 1.84 p. cent de la variance, ne comprend qu'un seul item (38) qui présente une saturation vraiment substantielle. Les cinq autres énoncés ne l'atteignent que très faiblement avec des indices inférieurs à .30. Puisque l'item 38 mesure assez directement les conditions de travail, nous avons jugé bon d'identifier cette source de variation par l'expression « conditions générales de travail ». Le point d'interrogation qui suit la désignation de ce facteur traduit l'ambiguïté de cette structure factorielle.

L'examen des corrélations simples révèle que c'est l'item 52 qui, avec un coefficient de .26 ($p < .001$) est en plus forte relation avec la prévision des journées de congé (38). Comme on peut s'en rendre compte, l'item 52 mesure la réceptivité des supérieurs aux plaintes et aux remarques des policiers. Une fois de plus les résultats permettent de vérifier l'opinion qui fait de la supervision la pierre angulaire de toute organisation.

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, policiers et officiers de l'État-Major sont satisfaits aux item de ce facteur (voir tableaux III-32, III-33). La prévision de leurs

TABLEAU III-30**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 15^e FACTEUR
(MONTRÉAL — PERSPECTIVE DE PROMOTION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.6929	3.37	1.99	— .68
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.5218	4.97	1.79	1.14
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.2720	2.69	1.79	— .72

TABLEAU III-31**ÉTAT-MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 15^e FACTEUR
(MONTRÉAL — PERSPECTIVE DE PROMOTION)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	2.26	1.46	— .31
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	6.11	1.12	— .29
6.	Votre travail est routinier et monotone.	1.76	1.11	.29

TABLEAU III-32

POLICIERS

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 16^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONDITIONS GÉNÉRALES DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.6891	5.85	1.72	.88
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.2985	6.19	1.20	.53
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.2729	5.57	1.57	.81
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.2630	4.97	1.79	1.14
54.	En général vous travaillez en équipe.	.2567	5.34	1.90	.92
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.2491	5.74	1.43	.81

TABLEAU III-33

ÉTAT-MAJOR

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 16^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONDITIONS GÉNÉRALES DE TRAVAIL)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	6.26	1.19	.08
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	6.60	.87	.29
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	6.21	1.62	.34
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	6.11	1.12	.29
54.	En général vous travaillez en équipe.	5.29	1.62	.50
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	6.34	1.15	.50

journées de congé occasionne de la satisfaction (38). Ils considèrent que leur supérieur immédiat actuel mérite respect et confiance.

Nous n'insisterons pas sur les autres item composant ce facteur puisqu'ils ont été analysés.

DIX-SEPTIÈME FACTEUR :

CONSTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES

a) Structure factorielle

Le dix-septième facteur se retrouve dans trois item, 81, 80 et 68. Ces énoncés, comme l'indique le tableau III-34, se rapportent aux contraintes socio-organisationnelles.

Ce facteur se distingue du cinquième, « contraintes sociales », par le contexte qui n'est pas purement social ou familial mais plutôt socio-organisationnel. En effet, à l'exception de l'item 80, les énoncés de ce facteur renvoient à des situations de travail et non pas à des contraintes sociales résultant des fonctions du policier. Ce facteur ne sature aucun des item relatifs à la vie sociale comme telle et cela corrobore notre interprétation.

Ce facteur rend compte de 1.74 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les réponses à l'item 68 — Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme — posent un problème sérieux au niveau policier (voir tableau III-34). En effet, ceux-ci répondent que le fait se produit assez souvent, ce qui provoque, avec un indice de 2.31 une vive insatisfaction. Les policiers dénoncent et condamnent le favoritisme au niveau du système de promotion. Par contre, l'État-Major (voir tableau III-35) déclare qu'il y a très peu de favoritisme et qu'il est satisfait de cet état de choses. Il y a ici une différence sensible entre l'État-Major et les subalternes, différence qu'il faudrait explorer plus profondément.

Les item 80 et 81 ne soulèvent aucun problème particulier.

DIX-HUITIÈME FACTEUR : RÉALISATION DE SOI

a) Structure factorielle

Le dix-huitième facteur sature deux item, 49 et 25, qui mesurent l'accomplissement ou la réalisation de soi. Le tableau III-36 révèle le contenu de ces énoncés.

TABLEAU III-34

SUBALTERNES

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 17^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.7055	2.63	1.96	— .42
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.4524	2.40	1.88	— .71
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	.3115	3.78	1.84	— 2.31

TABLEAU III-35

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 17^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	2.21	1.78	— .13
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	2.03	1.29	— .05
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	1.84	1.25	— .58

C'est sans doute la structure même du questionnaire qui minimise l'importance de ce facteur psychologique. Parmi tant d'énoncés qui mesurent les aspects concrets de la vie de travail, les item relatifs à l'épanouissement personnel ne constituent qu'une source mineure de variation. Tel n'est pas le cas cependant de la considération ou de la reconnaissance qui sous-tend la plupart des aspects du travail policier.

Les psychologues ont toujours accordé à la réalisation de soi une importance capitale. Ainsi, Jung fait de la réalisation de soi le terme du développement psychique, c'est-à-dire, un équilibre parfait des forces de la personnalité. Adler a recours au concept de l'actualisation de soi pour expliquer la dynamique humaine. Les phénoménologistes accordent à l'accomplissement de soi un rôle de premier plan. Ainsi, pour Goldstein, l'homme est mûr par une seule motivation, la réalisation de soi. Cette motivation explique les efforts de l'individu pour réaliser au maximum ses capacités. Maslow (1954) suit cette voie et l'actualisation de soi occupe le sommet de la pyramide des besoins à combler. McClelland (1961) associe l'épanouissement et l'évolution d'une société à la satisfaction du besoin d'accomplissement de ses membres. Dimock (1959) avance que le besoin de réalisation de soi conditionne l'efficacité d'une organisation. Il rend les cadres responsables du maintien et du développement de cette force motivationnelle chez les employés subalternes. Les travaux expérimentaux de Herzberg et al., (1959, 1966) confirment l'importance de ce besoin dans la dynamique du travailleur. En effet, le sentiment d'accomplissement personnel est la principale motivation positive qui provoque la joie au travail. Cet examen très sommaire de la position de quelques psychologues, tant cliniciens qu'industriels, suffit pour nous inciter à étudier les corrolaires de la réalisation de soi.

L'item 49 présente des coefficients de corrélation significatifs à .01 avec 36 autres énoncés du questionnaire. Bien que significatifs, ces indices demeurent numériquement faibles. Les énoncés 25, 73 et 75 sont en corrélation avec l'item 49 et les coefficients atteignent .23, .21 et .20 respectivement. La relation entre les item 73 — Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement — et 49 indique que la solution des problèmes de travail varie avec la liberté de jugement que possède le policier dans l'exécution de ses fonctions. L'item 75 — Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières — est plus intéressant. Il montre que l'accomplissement est associé à la reconnaissance des aptitudes, de l'expérience et de la formation du policier par les cadres. Plus le service reconnaît le policier comme individu, c'est-à-dire, avec ses capacités propres, plus celui-ci peut réaliser ce besoin très important qu'est l'actualisation de soi.

L'item 25 — Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes — correspond aux 70 énoncés au seuil de .01. Certains

TABLEAU III-36**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 18^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RÉALISATION DE SOI)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.7296	5.57	1.42	.42
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.2969	4.18	1.84	1.74

TABLEAU III-37**ÉTAT-MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 18^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RÉALISATION DE SOI)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart-type	Indice de satisfaction
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	6.11	.82	.13
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	5.74	1.27	.79

indices atteignent même .40 et permettent des interprétations très intéressantes.

Une analyse de contenu des item étroitement en relation avec l'énoncé 25 (.30 et plus) révèle que l'utilisation maximum des aptitudes varie avec trois catégories d'aspect de travail. La plus importante groupe des item relatifs à la considération ou à la reconnaissance. Nous avons obtenu des résultats analogues en étudiant l'item 49. La deuxième catégorie concerne la supervision sous deux aspects essentiels : la compétence des cadres et leur réceptivité aux plaintes et aux remarques des subalternes. Finalement, la liberté d'exercer son jugement est en relation directe avec la réalisation de soi.

Ce facteur fait donc ressortir l'importance considérable qu'il faut accorder à la reconnaissance de l'individualité des policiers ainsi qu'à la supervision ou au style de commandement.

Le facteur « réalisation de soi » diminue la variance totale de 1.73 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Comme nous venons de le voir, le facteur « réalisation de soi » est sur le plan psychologique très important. Voyons maintenant le degré de satisfaction à ce facteur. La situation au niveau de l'État-Major semble excellente (voir tableau III-37). En effet, les indices aux item 25 et 49 sont de .13 et .79 ; ce qui traduit un haut degré de satisfaction. Il est possible de constater une insatisfaction moyenne chez les policiers qui, à l'item 25 — Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes — obtiennent un indice de 1.74. Ils sont cependant très satisfaits à l'item 49 — Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes — .

La réalisation de soi ne semble donc pas poser de problème très sérieux. D'autres initiatives en ce sens seraient certes souhaitables, particulièrement au niveau d'une utilisation maximale des aptitudes des policiers.

DIX-NEUVIÈME FACTEUR : ADMINISTRATION — INTÉGRATION

a) Structure factorielle

Le dix-neuvième facteur sature trois item qui apparaissent au tableau III-38.

Les item 74 et 83 se réfèrent à la qualité de la gestion du service. L'énoncé 20 constitue, puisqu'étant saturé dans ce facteur à .5570, une mesure indirecte de l'intégration ou de l'identification des policiers à l'organisation. L'expression « administration — intégration » ne traduit pas la bipolarité de ce facteur mais se veut la synthèse des item qui l'atteignent.

TABLEAU III-38

SUBALTERNES

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 19^e FACTEUR
(MONTRÉAL — ADMINISTRATION — INTÉGRATION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	.6285	5.42	1.77	— 2.58
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.5570	4.21	1.59	.86
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.4146	4.10	1.92	— 1.01

TABLEAU III-39

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 19^e FACTEUR
(MONTRÉAL — ADMINISTRATION — INTÉGRATION)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	3.82	1.79	— .45
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	4.24	1.46	1.97
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	2.97	1.75	.71

L'item 67 — Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail — correspond négativement et significativement ($p < .001$) à l'énoncé 74. L'isolement des cadres est donc perçu par les policiers comme étant associé à un facteur psychologique très important qu'est la reconnaissance. Le fait que les policiers prennent un second emploi s'explique, d'après un examen des corrélations, de deux façons. La première explication fait appel, comme il fallait s'y attendre, à une insuffisance des revenus. Les corrélations suggèrent une deuxième interprétation. Le second emploi serait associé à un type de gestion isolée, inaccessible (74) et quelque peu inefficace (83). Cette interprétation justifie la présence de l'item 20 dans ce facteur dénommé « administration — intégration ». Relié à une administration isolée, le second emploi devient le symptôme d'un manque d'identification et d'intégration au service.

Ce dix-neuvième facteur explique 1.70 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Les réponses obtenues à l'item 74 s'avèrent très intéressantes (voir tableaux III-38, III-39). En effet, alors que les policiers perçoivent l'existence d'une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes, (moyenne = 5.42), les membres de l'État-Major la perçoivent comme étant beaucoup moins considérable (moyenne = 3.82). Il en résulte une nette insatisfaction chez les policiers tandis que l'État-Major s'avoue satisfait de l'état actuel. Les souhaits exprimés par les policiers vont dans le sens d'une diminution de cette coupure. Il faudrait donc sensibiliser les membres de l'État-Major à ce problème, source importante d'insatisfaction. À l'item 20, subalternes comme cadres supérieurs admettent que les policiers, assez souvent, prennent un second emploi. Toutefois, ce fait ne suscite pas d'insatisfaction chez ces derniers alors qu'il en provoque au niveau de l'État-Major. L'item 83 — Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail — ne semble pas poser de problème.

VINGTIÈME FACTEUR : MOBILITÉ

a) Structure factorielle

Le vingtième facteur, comme l'indique le tableau III-40, groupe trois item. Les deux item les plus fortement saturés concernent la facilité du policier à se trouver un emploi similaire dans un autre service (17) et à remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés (16). Ces énoncés mesurent donc respectivement la mobilité horizontale et verticale de nos sujets. Le troisième item (28) se réfère à la formation professionnelle qui n'est pas sans rapport avec la mobilité.

TABLEAU III 40
SUBALTERNES
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 20^e FACTEUR
(MONTRÉAL — MOBILITÉ)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.7278	4.45	2.01	.90
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.5468	3.73	1.77	1.01
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.2764	4.11	1.88	.89

TABLEAU III-41
ÉTAT-MAJOR
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 20^e FACTEUR
(MONTRÉAL — MOBILITÉ)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart-type	Indice de satisfaction
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	3.47	1.94	.89
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	3.97	1.51	.58
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	5.29	1.25	.34

Ce facteur « mobilité », rend compte de 1.68 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les indices de satisfaction aux trois item composant ce facteur révèlent que policiers et officiers de l'État-Major (voir tableaux III-40, III-41) sont satisfaits. Il ne semble donc pas se poser de problème important au niveau de la mobilité.

VINGT ET UNIÈME FACTEUR :

CONTRAINTE ADMINISTRATIVE (?)

a) Structure factorielle

Ce facteur comprend deux énoncés, 18 et 5, saturés à .7065 et .3043 respectivement. Le tableau III-42 présente le contenu de ces deux énoncés.

L'interprétation de ce facteur est compromise du fait que seul l'item 18 offre une saturation substantielle. Cet item exprime une contrainte venant de l'administration, ce qui a valu à ce facteur la désignation de « contraintes administratives ». Le point d'interrogation signale la faiblesse de ce facteur qui explique 1.65 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers montréalais sont légèrement insatisfaits à l'item 18 — L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul — et 5 — Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail — (voir tableau III-42). Par contre, l'État-Major (voir tableau III-43) est satisfait à ces deux item. Il semble donc que les policiers souhaitent assumer davantage de responsabilités au niveau de la prise des décisions.

VINGT-DEUXIÈME FACTEUR : ASPECTS TECHNIQUES

a) Structure factorielle

L'interprétation du vingt-deuxième facteur rencontre plusieurs difficultés, telles la faiblesse des saturations, le nombre limité de variables et un groupement d'item hétérogènes. Les trois item de ce facteur figurent au tableau III-44.

Les item 27 et 36 renvoient à des aspects techniques de travail, comme l'équipement et les règles de sécurité. La présence de l'énoncé 59 dans ce

TABLEAU III-42**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 21^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONTRAINTES ADMINISTRATIVES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.7065	4.67	1.82	— 1.14
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.3043	5.74	1.90	— 1.40

TABLEAU III-43**ÉTAT-MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 21^e FACTEUR
(MONTRÉAL — CONTRAINTES ADMINISTRATIVES)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	4.21	1.52	— .87
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	6.37	1.63	— .16

TABLEAU III-44
SUBALTERNES
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 22^e FACTEUR
(MONTRÉAL — ASPECTS TECHNIQUES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	.5068	3.84	1.87	2.79
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	.4618	3.84	1.75	1.83
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.3325	4.03	2.15	1.84

TABLEAU III-45
ÉTAT-MAJOR
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 22^e FACTEUR
(MONTRÉAL — ASPECTS TECHNIQUES)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart-type	Indice de satisfaction
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	4.39	1.20	2.13
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	5.45	1.29	1.34
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	3.58	1.41	2.16

facteur s'explique difficilement. Nous sommes d'avis qu'il ne faut pas lui prêter une importance trop grande puisqu'un examen de la matrice des corrélations indique un lien de .17 entre les item 59 et 36. L'aspect de travail tel que décrit par l'item 59 caractérise une saine administration et c'est sans doute par ce biais qu'il se retrouve dans cette structure et atteint ce vingt-deuxième facteur qui réduit la variance de 1.62 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Il est intéressant de constater une nette insatisfaction, tant chez les policiers que chez les membres de l'État-Major (voir tableaux III-44, III-45) face à l'équipement et aux appareils disponibles. De même, ces deux groupes expriment une légère insatisfaction vis-à-vis des règles de sécurité en usage. Nous n'insisterons pas sur l'item 59 qui a déjà été analysé.

VINGT-TROISIÈME FACTEUR : RÉSIDUS

a) Structure factorielle

Comme l'indique le tableau III-46, aucun des quatre item saturés dans ce facteur ne présente une saturation supérieure à .50.

Les énoncés se rapportent tous aux supérieurs immédiats et à la supervision. Un examen plus approfondi de la structure factorielle de ces énoncés indique qu'ils atteignent beaucoup mieux (sauf l'item 9) le premier facteur « supervision immédiate ». Nous avons ajouté ces saturations au tableau III-46. Nul doute que nous avons affaire ici à des résidus qui n'apportent aucune contribution psychologique.

Ce facteur explique 1.54 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

À cause de la faiblesse de ce facteur, nous nous limiterons à l'analyse des indices des item 41 et 47 qui n'ont pas été étudiés précédemment. Le tableau III-46 indique que les policiers expriment une légère insatisfaction face au sens de la justice des supérieurs immédiats (47). L'indice est de 1.16. Toutefois, la moyenne à la première échelle (5.44) révèle que ces supérieurs sont justes la plupart du temps. Les policiers souhaitent cependant une justice parfaite, d'où cette légère insatisfaction. Ce problème ne se retrouve pas au niveau de l'État-Major (voir tableau III-47).

Si l'item 47 ne pose pas un réel problème d'insatisfaction, il n'en va pas de même pour l'item 41. En effet, les policiers sont nettement insatisfaits des relations humaines pouvant exister entre eux et leurs supérieurs.

TABLEAU III-46

SUBALTERNES

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 23^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RÉSIDUS)**

No	Énoncé de l'item	Saturation		Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
		1er	23e			
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.3629	.4681	5.16	1.95	1.37
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.5247	.3668	5.44	1.47	1.16
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.4681	.3654	5.74	1.43	.81
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	.5822	.3628	4.51	1.55	2.03

TABLEAU III-47

ÉTAT-MAJOR

INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 23^e FACTEUR
(MONTRÉAL — RÉSIDUS)

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	6.55	.91	.32
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	6.32	1.03	.47
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	6.34	1.15	.50
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	5.45	1.19	1.08

TABLEAU III-48**SUBALTERNES**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 24^e FACTEUR
(MONTRÉAL — AUTORITÉ)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.4700	3.72	1.86	1.63
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.2899	3.72	1.65	2.76

TABLEAU III-49**ÉTAT-MAJOR**

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 24^e FACTEUR
(MONTRÉAL — AUTORITÉ)**

No	Énoncé de l'item	Moyenne à la 1 ^{re} échelle	Écart- type	Indice de satisfaction
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	2.58	1.48	.71
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	5.32	1.19	1.53

L'État-Major, pour sa part, se montre très légèrement insatisfait. Il existe donc un problème aigu de relations humaines entre supérieurs et subalternes.

VINGT-QUATRIÈME FACTEUR : AUTORITÉ (?)

a) Structure factorielle

Le dernier facteur, comme il fallait s'y attendre, ne comprend que deux item faiblement saturés et ne présente qu'une valeur psychologique minime. Le tableau III-48 révèle le contenu de ces item.

Le premier item concerne la solidité des décisions prises par les policiers. Le second se réfère au système de promotion du service. Il est évident que ce facteur présente plus d'intérêt pour le mathématicien que pour le psychologue. Nous avons adopté la désignation « autorité » pour identifier ce facteur. Le point d'interrogation rend compte de l'ambiguïté de cette source de variation.

L'item 64 correspond significativement ($p < .001$) au favoritisme et à l'incrédulité du public face à la compétence du policier. Voilà donc confirmée l'interprétation qui voulait que l'image sociale que le policier s'attribue dépende avant tout des stratégies de l'administration du service à son égard.

b) Niveau de satisfaction

Les réponses à l'item 64 indiquent qu'au niveau policier, il est assez facile de renverser une décision en s'adressant à un échelon supérieur. Or, cette situation suscite une nette insatisfaction chez les policiers (voir tableau III-48). Pour l'État-Major cet item, comme il était facile de le prévoir, ne s'applique qu'à un faible degré (voir tableau III-49).

L'item 10 a déjà été analysé précédemment et nous n'en ferons pas mention dans ce dernier facteur.

RÉSUMÉ

SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE MONTRÉAL

La hiérarchie avec ses fonctions multiples et complexes constitue la pierre angulaire d'une organisation. Cette recherche confirme l'importance capitale qu'il faut lui accorder. Les exigences des policiers à ce sujet sont réalistes et suivent les récents modèles de la psychologie industrielle. Les membres de la force constabulaire de Montréal acceptent une supervision

étroite mais demandent plus de liberté dans l'exercice de leurs fonctions. Ils perçoivent cette liberté comme essentielle pour résoudre adéquatement et efficacement les problèmes rencontrés à leur travail. Nul doute qu'une liberté plus grande accordée aux policiers contribuerait à combler chez eux un besoin psychologique quelque peu déficient, la réalisation ou l'épanouissement individuel. Ce besoin, point de départ de la majorité des théories psychologiques de la personnalité, nécessite pour être satisfait, la compé- tence des supérieurs et leur réceptivité aux suggestions des policiers subal- ternes. Or, les policiers montréalais éprouvent présentement une vive insa- tisfaction face à ces deux caractéristiques de la hiérarchie.

Toutefois, la plus grande source d'insatisfaction concerne le système de communication. Il faut entendre par système de communication, cette voie à deux sens qui véhicule la considération du service et les suggestions des subalternes plutôt que le processus de diffusion de renseignements for- mels. Comme nous l'avons maintes fois souligné, la considération ou la reconnaissance représente un des facteurs de satisfaction les plus puissants. Cette considération qui se réalise habituellement par l'intermédiaire d'un système de notation du personnel efficace s'avère pratiquement inexistante dans le Service de la police de Montréal. Cette reconnaissance des aptitudes, de la formation et de l'action méritoire des policiers se révèle la clef de voûte de la motivation des sujets de cette recherche. En effet, ceux-ci associent la considération même du service à leurs perspectives d'avenir. L'état actuel qui prévaut à Montréal est tributaire, d'après les policiers, de l'isolement des cadres supérieurs qui provoque une insatisfaction assez sensible et qui incite les membres de la force constabulaire à chercher un second emploi.

Une autre source d'insatisfaction encore reliée au processus de com- munication se rapporte à l'émission de suggestions des policiers et à son corollaire, la réceptivité des supérieurs. Ce souci d'améliorer le service par des suggestions appropriées traduit, selon nous, l'intérêt véritable des policiers pour leur travail. Le succès de la politique de professionnalisation entreprise par Montréal depuis quelques années et qui satisfait les policiers ne peut reposer que sur la réalisation de ce facteur psychologique qu'est la considération et sur l'objectivation et la qualité de tout le processus de promotion. Ce processus doit être axé sur la compétence des candidats et se dégager de tout favoritisme. D'ailleurs si les policiers sont satisfaits du système d'exams de promotion, ils dénoncent le favoritisme qui, assez souvent, selon eux, détermine le choix des candidats.

La gestion du service définie par l'item 12 — Votre service est bien administré — représente un autre domaine d'insatisfaction. Les poli- ciers sont particulièrement insatisfaits de la qualité de l'équipement utilisé dans leurs fonctions, du système de placement et des processus de sélection et de formation actuels. Il faut remarquer que la rémunération n'est pas du tout perçue comme tributaire de la qualité de l'administration

du service. Cet aspect du travail ne joue aucun rôle quant à l'élaboration de l'image de la gestion par les policiers subalternes. Cette constatation suit les préceptes de la psychologie industrielle qui substituent aux stimulants monétaires de véritables motivations psychologiques. En effet, la considération se trouve associée à la gestion du service policier de Montréal. Ainsi pour rehausser le prestige des cadres supérieurs, et augmenter le rendement des policiers, il convient d'élaborer des stratégies concernant l'amélioration (ou la mise sur pied) du système de promotion, de la considération et du placement des policiers. La gestion, puisque reliée à leur avenir (item 7), devient une dimension fort importante de la situation de travail des policiers.

L'absence de toute coopération du public à l'action policière se révèle une source majeure d'insatisfaction. Par contre, la cohésion de l'unité de travail est tout a fait satisfaisante même si l'existence de certaines normes de groupe empêche chacun des policiers d'exécuter son travail conformément aux plus hauts standards professionnels.

Le salaire, item le plus important du budget de service, contribue à rendre les policiers insatisfaits. L'échelle des salaires (différences salariales en fonction des niveaux hiérarchiques) ne provoque pas d'insatisfaction chez les subalternes, ce qui est loin d'être le cas pour les membres de l'État-Major.

En général, l'État-Major se situe à un niveau de satisfaction plus élevé que celui rencontré chez les policiers.

On trouvera à l'appendice « C » la répartition des 85 item du questionnaire selon trois niveaux de satisfaction : forte insatisfaction, insatisfaction moyenne et satisfaction.

C — LE SERVICE DE LA POLICE DE QUÉBEC

STRUCTURE FACTORIELLE ET NIVEAU DE SATISFACTION

L'analyse factorielle de la première échelle a isolé 24 sources de variation qui expliquent 75.08 p. cent de la variance totale. Les 24 facteurs de cette analyse apparaissent au tableau III-B. De même que pour l'analyse précédente, nous avons éliminé les saturations inférieures à .25, sauf pour le premier facteur où nous avons établi notre seuil de rejet à .60.

PREMIER FACTEUR : SUPERVISION IMMÉDIATE

a) Structure factorielle

Le premier facteur, « supervision immédiate », ne comprend pas moins de 16 item qui présentent des saturations supérieures à .60. Le tableau III-50 établit la liste de ces énoncés ainsi que leur saturation.

TABLEAU III-B

FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL DES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Facteur	Variance expliquée (en %)
1	Supervision immédiate	19.21
2	Relations interpersonnelles	3.84
3	Modalités sociales de travail	3.81
4	Salaire	3.23
5	Contraintes de travail	3.01
6	Autorité	2.83
7	Considération obtenue	2.63
8	Perspectives de promotion	2.50
9	Conditions de travail	2.46
10	Supervision formelle	2.46
11	Organisation de travail	2.37
12	Promotion	2.33
13	Efficacité technique	2.30
14	Responsabilité	2.28
15	Jugement social	2.17
16	Tâche elle-même	2.14
17	Contraintes sociales	2.05
18	Contraintes socio-organisationnelles	1.98
19	Sécurité professionnelle	1.97
20	Intégration	1.93
21	Notation	1.92
22	Sécurité d'emploi	1.92
23	Intégration — Administration	1.92
24	Formation professionnelle	1.82
TOTAL		75.08

Trois genres d'item atteignent ce facteur. Les plus fortes saturations renvoient à des énoncés qui tracent le portrait psychologique du supérieur idéal. Il est juste (63 et 47), compétent (56), responsable (58). De plus, il sait prendre les remarques en considération et il encourage même les policiers à faire des suggestions (19). Un deuxième groupe d'item concerne un facteur psychologique de très grande importance, la considération. Enfin, une troisième catégorie regroupe les item relatifs à la gestion du service. L'examen des item de cette catégorie porte à conclure qu'une gestion efficace est celle qui permet aux policiers de s'exprimer (82, 19), d'acquérir une formation adéquate (75) et de travailler à des postes qui leur conviennent (79).

Nous ne reviendrons pas sur l'importance que nous accordons à la hiérarchie. Nous avons relevé lors de l'analyse précédente les implications psychologiques et organisationnelles de la qualité de la supervision. Cette deuxième analyse factorielle ne fait que confirmer nos opinions qui suivent la voie tracée par plus de vingt années de recherches menées par les psychologues industriels. Nous allons plutôt examiner la matrice des intercorrélations pour dégager les aspects du travail qui varient avec l'item 12 — Votre service est bien administré — . Cet énoncé correspond significativement ($p < .01$) avec 57 item de ce questionnaire. C'est donc dire que l'administration du service sous-tend la plupart des aspects de la situation de travail des policiers québécois. Il en était de même à Montréal. Le tableau III-51 présente les item qui varient très étroitement avec la qualité de gestion du service.

Des 16 item qui présentent avec l'énoncé 12 des coefficients de corrélation supérieurs à .50 ($p < .0001$), sept concernent la supervision et plus particulièrement, la réceptivité (63, 19, 52), la compétence, le sens des relations humaines (41) et de la justice (47) et la fiabilité du supérieur immédiat. Il faut noter que la capacité du supérieur d'établir de bons contacts humains semble très importante comme l'indiquent les item 63 et 41. Une politique de placement efficace, la considération, un système objectif de promotion ainsi que la liberté d'exercer son jugement au travail, sont associés aussi à une saine administration.

Ce premier facteur « supervision immédiate », explique 19.21 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Ce facteur « supervision immédiate », qui se révèle de première importance, mesure, tel qu'on l'a démontré, tous les éléments de travail reliés au portrait psychologique du supérieur idéal (justice, compétence, etc.), à la considération obtenue (suggestions appréciées) et à divers aspects de la gestion d'un service de police (tâches définies, promotions, placement des policiers, etc.).

TABLEAU III-50
SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 1^{er} FACTEUR
(QUÉBEC — SUPERVISION IMMÉDIATE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
63.	Vos supérieurs immédiats imposent la discipline de la même façon à tout le monde.	.8625	4.30	2.11	2.09
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.8101	4.40	2.05	2.15
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.7802	4.52	1.80	1.93
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	.7694	4.42	2.12	1.84
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.7457	4.55	2.06	1.91
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	.7453	4.22	2.07	2.14
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.7345	3.67	2.35	2.04
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.7332	3.98	1.94	2.27
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	.7978	3.69	2.00	2.70
12.	Votre service est bien administré.	.7053	4.29	1.94	1.97
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.7053	3.72	2.06	2.56
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	.6599	4.35	2.06	1.90
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.6454	3.48	2.06	2.52
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.6145	4.34	2.08	1.92
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.6203	5.34	2.00	0.93
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.6025	5.05	2.09	1.30

TABLEAU III-51

**CORRÉLATION DE 16 ITEM DU QUESTIONNAIRE AVEC L'ITEM 12
— VOTRE SERVICE EST BIEN ADMINISTRÉ —**

Position	Énoncé	Corrélation avec l'item 12
63.	Vos supérieurs immédiats imposent la discipline de la même façon à tout le monde.	.68
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.64
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	.63
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.61
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	.60
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	.58
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.57
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.56
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.53
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.51
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.51
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.51
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.50
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	.50
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	.50
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.50

Pour la plupart de ces énoncés, les membres du Service de la police de Québec se montrent insatisfaits (voir tableau III-50). En effet, les indices des item de ce facteur sont presque tous supérieurs à 2.00. Un seul indice est inférieur à 1.00. Les plus grandes sources d'insatisfaction se rapportent aux item 79, placement des policiers, 19, encouragement à faire des suggestions, 82, suggestions appréciées et 10, promotion selon la compétence. Au contraire, ils sont relativement satisfaits de la sécurité d'emploi, des possibilités de discussion des problèmes de travail et du sens des responsabilités de leurs supérieurs. L'item 12, perception globale de l'administration du service, crée un léger mécontentement. On y voit de nombreuses lacunes dont on souhaite la disparition.

DEUXIÈME FACTEUR : RELATIONS INTERPERSONNELLES

a) Structure factorielle

Pour faciliter l'interprétation de ce deuxième facteur, nous avons retenu les item saturés à .40 et plus. Comme l'indique le tableau III-52, ces énoncés concernent les relations interpersonnelles.

La présence de l'item 40 dans ce facteur offre un certain intérêt. En effet, il révèle que les policiers de Québec associent le congédiement arbitraire aux frictions et à la mésentente pouvant régner dans leur unité de travail.

L'item 20 — Dans votre service, les policiers prennent un second emploi —, avec une saturation de .33, atteint également ce facteur et supporte l'hypothèse théorique de Bass que nous avons brièvement exposée lors de l'analyse précédente. Ce manque d'identification à l'organisme (20) va de pair avec une valence négative du groupe de travail.

Ce facteur, « relations interpersonnelles » réduit la variance de 3.84 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Ce facteur réunit les énoncés relatifs aux relations entre pairs et deux item concernant le congédiement arbitraire et le fait de remplir des tâches désagréables pour accéder à des postes plus élevés.

Le tableau III-52 indique que peu de mésententes (2.25), de frictions ou rivalités (2.43) et d'antipathie (3.21) existent dans ce service policier. Bien que généralement satisfaits de la situation actuelle, les policiers sont unanimes à souhaiter la disparition de ces éléments négatifs. L'item 61 — Accéder à des postes plus élevés vous oblige à exécuter des tâches que vous n'aimez pas — présente aussi un taux d'insatisfaction négligeable (+ .15). Face au congédiement sans raison valable (item 40) les résultats sont identiques.

TABLEAU III-52

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 2^e FACTEUR
(QUÉBEC — RELATIONS INTERPERSONNELLES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.8131	2.43	1.88	— .30
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.7211	2.25	1.57	— .26
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable.	.6602	2.77	1.68	— .21
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.5096	3.21	1.93	— .30
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.4463	2.89	1.90	.15

Bref, les policiers sont en général très satisfaits du deuxième facteur : relations interpersonnelles.

TROISIÈME FACTEUR : MODALITÉS SOCIALES DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Le contenu des item qui mesurent le mieux ce troisième facteur (.35 et plus) nous incite à le nommer « modalités sociales de travail ». Ils se réfèrent, d'après le tableau III-53, aux conditions sociales qui prévalent dans le travail policier : influence des confrères, entraide, travail en équipe.

Ce qui distingue essentiellement ce facteur du précédent c'est qu'il se rapproche davantage des conditions de travail que des relations humaines. La présence de l'item 62 dans ce troisième facteur justifie cette distinction.

Le facteur « modalités sociales de travail » rend compte de 3.81 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Les quatre premiers item de ce facteur se réfèrent aux conditions sociales du travail policier (influence des confrères, entraide, travail en équipe). Seul l'item 53 — Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail — produit une légère insatisfaction (voir tableau III-53). L'entraide, le travail en équipe, l'unité du groupe de travail existent déjà à un haut niveau et les policiers de Québec apprécient cette situation.

Deux autres item se sont ajoutés à ce facteur, i.e., les item 61 et 62. L'item 61 — Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas — ne semble pas s'appliquer au Service de la police de Québec, ce qui crée la satisfaction des sujets. L'item 62 révèle que les policiers sont insatisfaits de la coopération existant entre les différents corps policiers. Ils souhaitent une plus grande collaboration.

QUATRIÈME FACTEUR : SALAIRE

a) Structure factorielle

Le quatrième facteur comprend huit item saturés à .25 et plus et contribue à réduire la variance de 3.23 p. cent. Ce facteur se retrouve surtout dans les item 39, 76 et 46 (voir tableau III-54) qui mesurent l'attitude des policiers québécois face à la rémunération. C'est pourquoi nous avons désigné ce facteur « salaire ». Nous pouvons constater que le policier rattache, en partie du moins, son statut au niveau de la rémunération. Un examen plus

TABLEAU III-53

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 3^e FACTEUR
(QUÉBEC — MODALITÉS SOCIALES DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	.7393	4.11	2.03	1.68
54.	En général vous travaillez en équipe.	.6459	4.81	2.15	1.09
42	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.5440	5.35	1.73	.94
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.5030	5.51	1.84	.97
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.3998	2.89	1.90	.15
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	.3578	4.52	1.63	1.93

TABLEAU III-54

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 4^e FACTEUR
(QUÉBEC — SALAIRE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	.7257	3.44	1.56	2.51
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	.5268	3.82	1.84	2.24
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.4729	3.77	1.74	1.44
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.4235	5.58	1.55	.54
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.3968	3.35	1.81	2.68
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	.3071	3.31	1.51	3.41
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.2691	3.98	1.94	2.27
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	.2614	3.69	2.00	2.70

approfondi de la structure factorielle et de l'éventail des intercorrélations révèle que le policier associe la coopération du public (43) à son prestige social (69).

Comme la présence de l'item 75 l'indique, le salaire n'est pas seulement perçu comme une récompense ou un échange travail-pouvoir d'achat, mais aussi comme un geste de reconnaissance du service. Cette complexité factorielle du salaire peut, selon nous, expliquer la bipolarité de ce facteur telle qu'elle apparaît dans les travaux de Herzberg (1959, 1966).

Ce facteur explique 3.23 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, les policiers de Québec sont nettement insatisfaits de la politique salariale de leur service (voir tableau III-54). Ils souhaitent un niveau de revenu qui leur permette de rencontrer davantage leurs obligations financières (item 46) et de mieux réaliser leurs ambitions personnelles (item 76).

CINQUIÈME FACTEUR : CONTRAINTES DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Les item saturés dans le cinquième facteur concernent les contraintes qu'apporte le travail policier. Ainsi que le tableau III-55 le montre, les énoncés qui mesurent le mieux ce facteur se réfèrent à la vie sociale (13, 5), à l'obligation de faire approuver ses décisions (18) et aux exigences qu'il faut remplir pour être choisi ou promu (14, 60).

Il ne faudrait pas accorder une importance trop grande à la présence de l'item 28 saturé à .2670 dans ce facteur.

Ce facteur explique 3.01 p. cent de la variance commune.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers expriment de la satisfaction aux item 13, 5 et 2 relatifs aux contraintes qu'impose leur emploi à leur vie sociale et familiale (voir tableau III-55). Ils admettent que ces contraintes existent mais ils les acceptent bien. De même, l'obligation de faire approuver des décisions qu'ils se croient capables de prendre seuls ne suscite pas d'insatisfaction. Les policiers québécois expriment cependant une légère insatisfaction face aux examens de promotion (60) et à la sélection des policiers (14). Ils souhaitent des meilleurs examens de promotion et une sélection plus adéquate des candidats.

TABLEAU III-55

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 5^e FACTEUR
(QUÉBEC — CONTRAINTES DE TRAVAIL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.7539	4.16	2.15	— .69
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.6532	5.88	1.92	— .62
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissance policière avant d'accorder une promotion.	.4242	4.37	1.97	1.66
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.3672	4.31	1.94	.42
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.3435	4.96	1.58	1.43
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.2952	3.37	2.22	— .98
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.2670	4.20	1.93	1.34
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.2638	3.13	1.95	.11

SIXIÈME FACTEUR : AUTORITÉ

a) Structure factorielle

Le sixième facteur comprend les item 35, 57, 64 et 1 (voir tableau III-56).

La saturation de l'item 35 facilite l'identification de ce facteur. Cet énoncé se réfère à l'autorité que le public accorde au policier, d'où la désignation choisie.

Il ne faut pas s'étonner de trouver l'item 57 dans ce facteur. En effet, un examen sommaire de sa constitution factorielle révèle la complexité de cet énoncé. Cet item est étroitement associé à la mésentente qui peut exister dans le service, au favoritisme et au prestige social du policier. Il est donc normal de trouver dans ce facteur une situation de travail qui, de par ses conséquences, peut nuire à l'image sociale du policier, donc à son autorité. L'autorité du policier dépend aussi de la solidité de sa décision.

Ce facteur diminue la variance totale de 2.83 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers québécois sont en général satisfaits aux item de ce facteur (voir tableau III-56). Ils perçoivent que le public doute quelque peu de leur compétence et de leur autorité (item 1 et 35). De plus, il s'avère possible, selon eux, de renverser leurs décisions en s'adressant à un échelon supérieur (item 64). Enfin, à l'occasion, ils doivent travailler avec des confrères antipathiques (57). Cependant, ces faits ne suscitent guère d'insatisfaction.

SEPTIÈME FACTEUR : CONSIDÉRATION OBTENUE

a) Structure factorielle

L'examen du contenu des item du septième facteur nous porte à le nommer « considération obtenue ». En effet, l'item 55 qui offre la plus forte saturation concerne directement (voir tableau III-57) la reconnaissance du service pour un geste professionnel méritoire. Le deuxième item en ordre d'importance (85) renvoie aussi au facteur psychologique « considération obtenue » et se rapporte à la stratégie de l'organisation face à la participation du personnel policier dans l'élaboration des prises de décisions.

Le revenu possède ici une connotation de considération ou de reconnaissance et cela corrobore notre interprétation du quatrième facteur.

L'item 82 a trait à la reconnaissance que peut témoigner l'organisation en appréciant, sous une forme ou une autre, les suggestions émises par les policiers québécois.

TABLEAU III-56

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 6^e FACTEUR
(QUÉBEC — AUTORITÉ)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Indice de satisfaction	Écart-type
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.8218	3.43	1.94	.55
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.4092	3.21	1.93	.30
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.3432	3.39	1.94	.99
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.2944	3.66	1.82	.76

TABLEAU III-57

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 7^e FACTEUR
(QUÉBEC — CONSIDÉRATION OBTENUE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	.7757	1.92	1.24	3.34
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.	.5406	2.46	1.80	2.75
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.5300	4.30	1.88	1.25
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.4120	2.95	2.08	.68
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	.3312	3.82	1.84	2.24
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.2650	3.72	2.06	2.56

Le statut de policier dans son contexte social est relié à la reconnaissance du service. Cette conclusion s'apparente à celle que nous avons faite dans l'analyse précédente. Nous avons alors souligné l'étroite relation entre l'image sociale du policier, qui se rattachait elle-même à la coopération du public, et la perception de son rôle à l'intérieur des cadres de l'organisation.

Le facteur « considération obtenue » rend compte de 2.63 p. cent de la variance commune.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Québec sont dans l'ensemble très insatisfaits à ce septième facteur (voir tableau III-57). En effet, les indices de quatre des six item groupés dans ce facteur sont supérieurs à 2.00. Ils sont extrêmement insatisfaits à l'item 55 — Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action — puisque l'indice atteint 3.34. Les policiers souhaitent donc obtenir davantage de reconnaissance pour les bonnes actions et ils rejettent la situation actuelle.

Ils sont également insatisfaits de la consultation au niveau de l'élaboration des politiques du service et de la réceptivité de la hiérarchie face aux bonnes suggestions (85 et 82). Ils souhaitent participer davantage au processus de prise de décision. De même, ils perçoivent que leur revenu est insuffisant pour leur permettre de réaliser leurs ambitions personnelles et cette perception suscite une nette insatisfaction (76). Cependant, la différence de salaire entre les différents échelons hiérarchiques ne produit qu'une légère insatisfaction. Enfin, ils révèlent rarement dans les réunions sociales être policiers sans pour autant que cette situation provoque de l'insatisfaction.

HUITIÈME FACTEUR : PERSPECTIVES DE PROMOTION

a) Structure factorielle

Le tableau III-58 présente les sept item saturés dans le huitième facteur, « perspectives de promotion ».

Les saturations à ce facteur sont passablement faibles et indiquent que cette dimension n'est pas tellement bien mesurée. Ce facteur groupe des item qui se rapportent à l'avancement du policier. Les énoncés 48 et 28 traduisent une attitude très saine puisque les policiers relient l'intention d'améliorer leur compétence à l'attrait de la tâche qu'exécute le supérieur hiérarchique.

Aux perspectives de promotion sont associés la liberté de jugement (73), la possibilité de résoudre des problèmes (49) et le prestige social (32).

TABLEAU III-58

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 8^e FACTEUR
(QUÉBEC — PERSPECTIVES DE PROMOTION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.5525	5.36	1.73	.70
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.5287	4.20	1.93	1.34
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.4751	5.23	1.56	.99
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.4521	5.34	1.71	.70
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.3612	5.53	1.72	.87
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.3011	5.35	1.73	.94
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.2990	2.95	2.08	.68

Comme on peut le noter, le facteur « perspectives de promotion » ne sature aucun des item relatifs à la rémunération.

La variance totale se trouve réduite de 2.50 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Ce facteur, « perspectives de promotion », pose moins de problèmes de satisfaction que le précédent. En effet, les policiers de Québec sont satisfaits à six des sept item qui composent ce facteur (voir tableau III-58). Ils perçoivent le travail de leurs supérieurs comme intéressant (item 48). Ils ont assez de liberté à leur travail pour employer leur propre jugement (item 73). Ils ont assez souvent l'occasion de résoudre des problèmes (item 49). Enfin, leur famille et leurs amis prennent leur métier au sérieux. Ils expriment cependant une légère insatisfaction à l'égard d'eux-mêmes, puisque à l'item 28, ils souhaitent travailler davantage, en dehors des heures de service, à améliorer leur compétence.

NEUVIÈME FACTEUR : CONDITIONS DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Le neuvième facteur ne comprend que deux item, 38 et 71, et son interprétation sera très difficile. Ces énoncés se retrouvent dans le tableau III-59.

L'item 38, saturé fortement dans ce facteur, concerne la prévision des journées de congé. Cet item permet d'identifier sommairement cette source de variation.

Ce facteur explique 2.46 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Québec connaissent à l'avance leurs journées de congé. L'emploi leur procure un prestige moyen dans le milieu où ils vivent, ce qui suscite une très légère insatisfaction.

DIXIÈME FACTEUR : SUPERVISION FORMELLE

a) Structure factorielle

Le dixième facteur, « supervision formelle », n'est pas sans rappeler le treizième de l'analyse précédente, lui aussi portant ce nom. Toutefois, la structure de ce facteur est plus solide et moins ambiguë. Il comprend, comme

TABLEAU III-59

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 9^e FACTEUR
(QUÉBEC — CONDITIONS DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.7943	6.08	1.80	.37
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.3961	3.82	1.96	1.07

TABLEAU III-60

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 10^e FACTEUR
(QUÉBEC — SUPERVISION FORMELLE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.7822	5.31	1.55	.30
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.3386	3.61	2.11	2.65
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.3293	4.96	1.58	1.43
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.3281	4.31	1.94	.42
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	.3131	4.33	1.76	2.01

le montre le tableau III-60, cinq item avec des saturations qui varient de .7822 à .3131.

Les item 78 et 18 traduisent sans équivoque le style de supervision qu'adopte la hiérarchie. Les énoncés 24, 14 et 15 se réfèrent à la reconnaissance du service, à l'efficacité de la sélection ainsi qu'à la formation professionnelle. Comme on peut facilement le constater, ce facteur regroupe des situations de travail plus positives que celles qu'on retrouve dans l'analyse précédente. On pourrait dès lors avancer l'hypothèse que les policiers québécois acceptent mieux leurs supérieurs que ne le font les policiers montréalais.

Ce facteur explique 2.46 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers se montrent satisfaits de la supervision étroite qu'adoptent leurs supérieurs immédiats à leur sujet (voir tableau III-60). Ils se déclarent cependant très insatisfaits de la considération obtenue pour un travail bien exécuté (24). Ceci va d'ailleurs dans le même sens que les réponses à l'item 55 analysé au septième facteur. Il semble donc se poser un problème sérieux au niveau de la reconnaissance du service pour le bon travail et les actes méritoires des policiers. Il faudrait sensibiliser les cadres du Service de la police de Québec à l'importance de ce facteur psychologique pour la satisfaction des policiers.

Enfin, les policiers sont insatisfaits de la formation reçue pour exécuter leur travail et ils souhaitent une meilleure préparation.

ONZIÈME FACTEUR : ORGANISATION DU TRAVAIL

a) Structure factorielle

Comme le laisse voir le tableau III-61, les deux saturations les plus fortes à ce facteur renvoient à des item qui mesurent l'organisation du travail, soit la possibilité de terminer les tâches commencées (29) et l'unité de commandement (83).

Avec des saturations moindres, les item 69 et 68 indiquent que les policiers associent le statut professionnel et l'absence de favoritisme à l'organisation du travail, elle-même tributaire d'une administration saine et efficace.

Ce facteur, « organisation du travail », réduit de 2.37 p. cent la variance totale.

TABLEAU III-61

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 11^e FACTEUR
(QUÉBEC — ORGANISATION DU TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.7844	4.61	2.12	— .67
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.6594	4.61	1.86	— .98
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.2812	3.35	1.81	2.68
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	.2796	4.07	2.00	— 1.84

b) Niveau de satisfaction

Les deux principaux item de ce facteur « organisation du travail » ne posent pas de problème de satisfaction (voir tableau III-61). En effet, l'indice est de — .67 pour l'item 29 — Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées — et de — .98 pour l'item 83 — Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail — . Cependant, l'item 69 — Le public en général vous accorde le statut de professionnel — révèle une nette insatisfaction des policiers. Ces derniers constatent aussi que l'item 68 — Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme — s'applique encore trop souvent à leur service ($M = 4.07$), d'où une insatisfaction assez marquée.

DOUZIÈME FACTEUR : PROMOTION

a) Structure factorielle

Nous avons attribué au huitième facteur de cette analyse le nom de « perspectives de promotion ». Une analyse de contenu des item saturés dans ce douzième facteur nous fait adopter la désignation de « promotion ».

Bien que ces deux dimensions présentent quelque analogie, mise en évidence surtout par la présence commune de l'item 49, elles n'en demeurent pas moins sensiblement distinctes. En effet, le facteur « perspectives de promotion » regroupe surtout des énoncés relatifs à l'attrait du travail du supérieur hiérarchique immédiat, et à certaines variables psychologiques comme la formation professionnelle, l'épanouissement individuel, les responsabilités et la considération sociale. D'après le tableau III-62, le facteur « promotion » comprend quatre item et les plus fortement saturés se réfèrent au système de promotion, c'est-à-dire aux stratégies du service à la promotion (16 et 34).

Des conditions de travail plus favorables (66) ainsi que l'actualisation de soi (49) font également partie de ce douzième facteur qui explique 2.33 p. cent de la variance commune.

b) Niveau de satisfaction

Le facteur « promotion » suscite une certaine insatisfaction chez les policiers du service de Québec (voir tableau III-62). En effet, ceux-ci souhaitent des exigences plus faciles pour accéder à des postes supérieurs (16). De même, ils demandent que le service tienne compte davantage des années de service avant d'accorder une promotion (34). Les heures de travail sont

TABLEAU III-62

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 12^e FACTEUR
(QUÉBEC — PROMOTION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.7851	3.90	1.98	1.70
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	.4629	3.57	2.18	2.20
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.4129	5.58	1.55	.54
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.2903	5.34	1.71	.70

jugées raisonnables (66) et ne posent pas de problème. L'énoncé 49 apporte une réponse similaire.

TREIZIÈME FACTEUR : EFFICACITÉ TECHNIQUE

a) Structure factorielle

La configuration des variables du treizième facteur (voir tableau III-63), surtout la contribution de l'item 27, nous incite à le nommer « efficacité technique ».

C'est Odiorne (1955) qui, en utilisant la technique de l'entrevue de départ, a vérifié l'influence de la qualité de l'équipement sur la satisfaction au travail. Il a montré qu'un équipement incomplet diminue la satisfaction des employés, augmente le taux de mobilité et, d'une manière générale, provoque une baisse notable de l'efficacité de l'organisation.

La saturation de l'item 30 dans ce facteur indique que la réalisation de soi ou l'épanouissement du policier québécois est relié à l'utilisation d'un équipement technique qui favorise une exécution du travail selon des normes professionnelles. Nos résultats jettent donc plus de lumière sur les conclusions d'Odiorne en révélant la dynamique de la relation qui existe entre la qualité de l'équipement et la satisfaction au travail.

Les item 71 et 11 démontrent que le prestige social n'est pas étranger à cette efficacité technique.

Le facteur « efficacité technique » réduit la variance de 2.30 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Québec sont nettement insatisfaits de l'équipement dont ils disposent actuellement et ils souhaitent des améliorations (voir tableau III-63). Ils sont aussi insatisfaits à l'item 30 — Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes — . Il semble donc que les policiers n'aient pas l'impression de se réaliser pleinement dans leur travail. Enfin, l'attitude des citoyens face à leur travail engendre de l'insatisfaction. Ils souhaitent que le public respecte et prenne davantage leur métier au sérieux.

QUATORZIÈME FACTEUR : RESPONSABILITÉ

a) Structure factorielle

Six item atteignent le quatorzième facteur. Ils ont trait à la responsabilité du policier, c'est-à-dire à la possibilité qu'il a d'organiser le travail comme

TABLEAU III-63

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 13^e FACTEUR
(QUÉBEC — EFFICACITÉ TECHNIQUE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	.7414	3.88	1.83	2.45
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.3999	3.62	2.05	2.22
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.2848	3.82	1.96	1.07
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.2679	3.53	1.90	2.06

il l'entend et à la liberté d'exercer son jugement. Les autres item, comme l'indique le tableau III-64, concernent le travail en tant que tel, la gestion et le prestige social. Nous avons nommé ce facteur « responsabilité » puisque les item offrant les plus fortes saturations se réfèrent à la liberté du policier dans l'exercice de ses fonctions.

Ce facteur est intéressant puisqu'il contient plusieurs item qui nous révèlent quelles sont les corrélations et les composantes de la responsabilité telle que perçue par les policiers de Québec. Les quatre item, 30, 77, 11 et 12, qui atteignent plus faiblement ce facteur sont révélateurs. Ils indiquent que l'actualisation maximale des aptitudes du policier dépend, en grande partie, de la liberté qu'il peut avoir dans l'exécution de ses fonctions. Nous voyons aussi que la liberté d'utiliser son jugement et d'organiser son travail est perçue par le policier comme tributaire d'une administration efficace qui sait définir les tâches et les responsabilités.

L'item 11 révèle que cette liberté d'expression du policier lui confère un certain statut social.

Ce facteur explique 2.28 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Le tableau III-64 montre que les policiers sont légèrement insatisfaits de la liberté qu'ils ont d'organiser leur travail (84). Leur demande va dans le sens, comme il faut s'y attendre, d'une plus grande liberté. Ils considèrent leur service comme assez bien administré (moyenne = 4.29) et réclament surtout une meilleure définition des tâches et des responsabilités (item 77). De fait, la situation actuelle n'est perçue que légèrement insatisfaisante.

QUINZIÈME FACTEUR : JUGEMENT SOCIAL

a) Structure factorielle

Le quinzième facteur groupe trois item dont un seul offre une saturation substantielle. Le nombre réduit de composantes rend l'interprétation de ce facteur passablement laborieuse. Le tableau III-65 présente ces trois énoncés avec leur saturation.

Comme on peut le voir, les item 4 et 11, saturés respectivement à .7493 et .3354, mesurent l'attitude des supérieurs immédiats et du public face aux policiers. Nous avons retenu pour ce facteur la désignation de « jugement social ».

Quels sont les autres aspects de la vie de travail qui sont associés à l'avenir des policiers québécois ? On se souviendra que l'analyse précédente avait permis d'apporter une réponse très intéressante à cette question lourde

TABLEAU III-64
SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 14^e FACTEUR
(QUÉBEC — RESPONSABILITÉ)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.7425	3.29	1.96	1.33
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.4381	5.23	1.56	.99
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.3799	3.62	2.05	2.22
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	.3412	4.35	2.06	1.90
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.2978	3.53	1.90	2.66
12.	Votre service est bien administré.	.2894	4.29	1.94	1.97

de signification psychologique. L'éventail des intercorrélations permet de dégager cinq catégories d'item en très étroites relations ($p < .0001$) avec l'énoncé 7. Ce sont l'objectivité de la sélection, le placement approprié des policiers, la formation professionnelle, la supervision (réceptivité, relations humaines, justice) et enfin, la reconnaissance du service. Il convient de noter l'absence des item décrivant l'état de la rémunération. Cette dernière remarque n'est pas sans implication pour l'établissement d'une administration saine qui respecte la hiérarchie des valeurs de ses membres.

Ce facteur réduit la variance commune de 2.17 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, les policiers sont insatisfaits du facteur « jugement social » (voir tableau III-65). Deux des trois item présentent des indices supérieurs à 2.00. Ainsi, les policiers souhaitent connaître davantage l'opinion de leurs supérieurs immédiats à leur sujet (4) et être mieux respectés par le public (11). Ils sont aussi légèrement insatisfaits quant aux promesses d'avenir offertes par le Service de police de la ville de Québec (item 7).

SEIZIÈME FACTEUR : TÂCHE ELLE-MÊME

a) Structure factorielle

Ce facteur, le seizième, ne comprend que deux item (voir tableau III-66). L'énoncé 6 présente une saturation très élevée et se réfère à la tâche elle-même si l'on adopte la terminologie d'Herzberg.

Ce facteur donne à l'item 61 une signification plus précise. Les aspects négatifs du travail que le policier doit accepter pour obtenir une promotion sont reliés à la monotonie de la tâche.

Le facteur « tâche elle-même » explique 2.14 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Québec sont très satisfaits du facteur « tâche elle-même » (voir tableau III-66). Ils ne perçoivent pas leur travail comme routinier et monotone et ils ne croient pas qu'accéder à des postes plus élevés les oblige à faire présentement des choses qu'ils n'aiment pas.

Comme on peut le voir, l'analyse factorielle révèle comment les policiers de Québec structurent leur travail sans pour autant indiquer comment ces relations s'appliquent actuellement à leur situation de travail. La « tâche elle-même », étant selon les récentes théories (Herzberg, *et al.*) un facteur es-

TABLEAU III-65

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 15^e FACTEUR
(QUÉBEC — JUGEMENT SOCIAL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.7493	3.31	2.18	2.48
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.3354	3.53	1.90	2.66
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.2573	4.30	2.11	1.59

TABLEAU III-66

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 16^e FACTEUR
(QUÉBEC — TÂCHE ELLE-MÊME)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.8214	2.36	1.67	.73
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.3044	2.89	1.90	+ .15

sentiel à la satisfaction au travail, il devient très intéressant de constater que les membres du Service de la police de Québec sont justement satisfaits de ce facteur.

DIX-SEPTIÈME FACTEUR : CONTRAINTES SOCIALES

a) Structure factorielle

Les deux item saturés dans le dix-septième facteur concernent les contraintes que comporte l'emploi de policier pour la vie familiale et sociale de nos sujets. Le tableau III-67 révèle le contenu et la saturation de ces deux énoncés.

Le facteur « contraintes sociales » rend compte de 2.05 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Ce dix-septième facteur ne pose pas de problème quant à la satisfaction des policiers. Nous n'insisterons pas davantage sur ces item puisqu'ils ont déjà été analysés précédemment.

DIX-HUITIÈME FACTEUR : CONTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES

a) Structure factorielle

Le dix-huitième facteur se retrouve dans deux item (voir tableau III-68) qui impliquent des contraintes de nature interpersonnelle.

Ce facteur se distingue du précédent en ce qu'il dépend davantage de l'intervention de l'administration. L'item 68 corrobore cette interprétation et explique la désignation de ce facteur, « contraintes socio-organisationnelles ».

La variance est réduite de 1.98 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Selon l'indice présenté au tableau III-68, les policiers ne croient pas que leur emploi ait été la cause de la perte de leurs amis (80) et sont d'ailleurs très satisfaits à cet item. Nous ne répétons pas notre analyse de l'item 68 et nous référons le lecteur au onzième facteur de cette analyse.

TABLEAU III-67

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 17^e FACTEUR
(QUÉBEC — CONTRAINTES SOCIALES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.7459	3.37	2.22	— .98
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.3071	4.16	2.15	— .69

TABLEAU III-68

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 18^e FACTEUR
(QUÉBEC — CONTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.7645	2.20	1.57	.05
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	.2678	4.07	2.00	— 1.84

DIX-NEUVIÈME FACTEUR : SÉCURITÉ PROFESSIONNELLE

a) Structure factorielle

Comme le laisse voir le tableau III-69, seulement deux item mesurent le dix-neuvième facteur.

L'item 17 présente la plus forte saturation, .8161, et suffit à désigner ce facteur « sécurité professionnelle ». L'item 9 corrobore l'importance que les policiers accordent aux supérieurs. Comme on a pu le constater depuis le début de cette présentation des résultats, le policier se perçoit comme étant le centre d'un vaste réseau de communications et son moyen d'expression tant personnel que professionnel demeure la hiérarchie. On peut concevoir cette situation selon un modèle lewinien qui placerait le policier au centre d'un champ de forces dont les toutes premières à atteindre seraient la supervision.

Un examen de la matrice des intercorrélations montre sans équivoque que l'item 9, mesurant la supervision technique, se trouve relié à un bon nombre d'aspects de travail : la compétence du personnel policier, l'épanouissement personnel, la considération et la formation professionnelle.

Le facteur « sécurité professionnelle » explique 1.97 p. cent de la variance commune.

b) Niveau de satisfaction

Les possibilités d'obtenir facilement la même situation dans un autre service de police ne sont pas perçues comme satisfaisantes par le policier de Québec (voir tableau III-69). En effet, il perçoit l'item 17 comme s'appliquant peu à sa situation actuelle et il en résulte de l'insatisfaction. Le policier de Québec peut discuter assez souvent des problèmes rencontrés à son travail avec son supérieur immédiat mais souhaite une disponibilité accrue de la part de ce dernier.

VINGTIÈME FACTEUR : INTÉGRATION

a) Structure factorielle

Le facteur « intégration » présente une armature particulièrement complexe qui rend difficile son interprétation. En effet, il comprend cinq item dont les saturations varient de .6297 à .2860 (voir tableau III-70).

L'item 20, le plus saturé dans ce facteur, mesure l'attitude du policier face au second emploi qui pour nous s'avère un indice d'identification à

TABLEAU III-69

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 19^e FACTEUR
(QUÉBEC — SÉCURITÉ PROFESSIONNELLE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.8161	3.17	1.98	1.75
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.3148	5.05	2.09	1.30

TABLEAU III-70

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 20^e FACTEUR
(QUÉBEC — INTÉGRATION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.6297	3.13	1.70	.01
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	.5952	3.81	1.98	2.05
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.2925	4.34	2.08	1.92
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	.2868	4.31	1.98	1.74
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	.2860	3.57	2.98	2.20

l'organisation. Les deux suivants, 26 et 25, se réfèrent à l'actualisation de soi. Quant aux items 70 et 34, ils concernent, l'un la réceptivité de la hiérarchie, l'autre l'importance de l'ancienneté dans la promotion.

Un examen plus attentif de la structure factorielle et de l'éventail des intercorrélations fait ressortir la logique interne de ce facteur. Il apparaît que le second emploi est relié à deux situations de travail, la mésentente et l'actualisation de soi. Ainsi donc, l'intégration au service policier dépendrait de la qualité des relations interpersonnelles et de la possibilité de s'épanouir qu'offre l'organisation. Il faut souligner qu'en substituant la rémunération au développement de la personnalité, ces résultats sont analogues à ceux obtenus avec l'échantillon de Montréal.

Ce facteur contribue à réduire la variance commune de 1.93 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Le tableau III-70 indique que les policiers sont nettement insatisfaits à l'item 26 — Vous voyez les résultats concrets de votre travail — . De même, ils désirent que leurs supérieurs immédiats réagissent d'une façon favorable à la critique constructive et la situation actuelle crée de l'insatisfaction. Par contre, le fait que les policiers prennent un second emploi (item 20) ne suscite pas d'insatisfaction. De toute façon, il ne semble pas que cela soit une pratique généralisée dans le service de police puisque la moyenne à l'échelle factuelle est de 3.13.

VINGT ET UNIÈME FACTEUR : NOTATION

a) Structure factorielle

Le vingt et unième facteur sature deux items qui apparaissent au tableau III-71.

Ces deux items ont trait à l'opinion de la hiérarchie face au rendement des policiers. Comme nous l'avons souligné précédemment la notation du personnel rencontre des objectifs tant organisationnels que psychologiques. Considérant l'importance de l'item 3, nous avons décidé de recourir à l'éventail des intercorrélations afin de dégager les aspects du travail reliés à la notation du personnel. L'item 3 correspond significativement ($p < .01$) à quatre catégories d'énoncés. La notation du personnel policier est reliée à la formation professionnelle. Il est normal que le développement professionnel soit associé aux suggestions et à l'évaluation générale que les supérieurs sont appelés à faire au sujet des subalternes. De plus, l'évaluation du personnel va de pair avec une gestion efficace qui sait assigner aux policiers

les postes qui leur conviennent, sélectionner et promouvoir objectivement ceux qui le méritent. Une troisième catégorie d'item est en étroite relation avec la notation des policiers, c'est la hiérarchie proprement dite. En effet, nous observons des corrélations très élevées entre l'item 3 que nous étudions et la réceptivité des supérieurs immédiats aux suggestions des policiers subalternes. La notation affiche un lien très étroit avec la capacité des supérieurs à établir de bons contacts humains (relations humaines) et le style de commandement. Enfin, la considération ou la reconnaissance de l'entreprise est associée à l'évaluation des policiers.

Il est facile de comprendre, à la suite de l'étude des covariations de la notation du personnel, pourquoi les tenants de l'administration par objectif accordent une importance inconditionnelle à cette technique dans le but d'assurer à l'entreprise une efficacité et une production maxima.

Le facteur « notation » contribue à expliquer 1.92 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Le facteur « notation », comme le montre le tableau III-71, pose un problème de satisfaction dans le Service de la police de Québec. En effet, les policiers semblent mal renseignés sur leur rendement (item 3) et connaissent assez peu l'opinion de leurs supérieurs à leur sujet (item 4). Ces deux points suscitent d'ailleurs une nette insatisfaction et les attentes des policiers vont dans le sens d'un meilleur système de notation. Nous n'insisterons pas davantage sur l'importance et la rentabilité d'un bon système de notation.

VINGT-TROISIÈME FACTEUR :

INTÉGRATION — ADMINISTRATION

a) Structure factorielle

Le facteur « intégration — administration » comprend trois item qui impliquent une attitude des cadres vis-à-vis des subalternes. Le tableau III-73 présente ces trois énoncés, 74, 68 et 59 avec leur saturation respective.

Souvent les théoriciens de la gestion des entreprises considèrent l'intégration à l'organisation comme un problème n'impliquant que les subalternes. Cependant, il n'est pas rare de constater un manque total d'identification des cadres à l'organisation. Adoptant un style de commandement laissez-faire ou autocratique, ils finissent pas s'isoler des cadres moyens et inférieurs pour n'être, enfin de compte, qu'une force inefficace.

TABLEAU III-71

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 21^e FACTEUR
(QUÉBEC — NOTATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	.7964	3.25	2.03	2.49
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.2414	3.31	2.18	2.48

TABLEAU III-72

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 22^e FACTEUR
(QUÉBEC — SÉCURITÉ D'EMPLOI)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.8156	4.02	2.14	— .81
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.3318	4.20	1.93	1.34
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.2886	4.31	1.94	— .42

Ce style de direction présente des répercussions assez graves. En effet, une atmosphère de travail contaminée par les frictions, les rivalités et le clivage peut se créer. Il s'ensuit dès lors une baisse très rapide de l'efficacité de l'organisation.

Ce facteur rend compte de 1.92 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Bien qu'ils perçoivent l'existence d'une certaine coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes, ($m = 4.63$), les policiers québécois, à l'inverse des montréalais, sont relativement satisfaits de la situation actuelle (voir tableau III-73). Les item 68 et 59 ont déjà été analysés.

VINGT-QUATRIÈME FACTEUR : FORMATION PROFESSIONNELLE

a) Structure factorielle

Comme le tableau III-74 le laisse voir, la valeur des saturations des item présents dans ce facteur est relativement faible et indique que ce dernier n'est pas tellement bien mesuré.

Les énoncés 21, 51 et 15 se rapportent à la formation professionnelle et il a été décidé d'attribuer ce nom à ce dernier facteur.

Un examen de la matrice des intercorrélations montre des coefficients de corrélation très élevés entre l'item 21 et plusieurs aspects de la situation de travail du policier. Nous n'avons retenu que les indices supérieurs à .50. À l'item 21 sont associées des politiques de sélection et de promotion éclairées ainsi qu'un avenir prometteur pour les membres de l'organisation. Dans un tel service, les supérieurs immédiats jouent véritablement leur rôle d'intermédiaires entre les cadres supérieurs et les subalternes : ils sont réceptifs aux suggestions qui pourraient éventuellement améliorer l'efficacité de l'organisation. De plus, ils savent comment s'y prendre avec les policiers. S'efforcer de former adéquatement les policiers en leur fournissant tous les moyens possibles est perçu comme un geste de considération et de reconnaissance de leurs aptitudes et de leur expérience. De plus, la coopération du public à l'action policière augmente avec la compétence technique des représentants de la loi. Telle est l'image que se font les policiers de Québec d'un service qui veut rehausser la compétence de ses membres.

Ainsi qu'on peut facilement le constater par la force des corrélations, la formation professionnelle occupe une place privilégiée dans la situation de travail du policier.

Ce dernier facteur réduit la variance de 1.82 p. cent.

TABLEAU III-73

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 23^e FACTEUR
(QUÉBEC — INTÉGRATION — ADMINISTRATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	.6561	4.63	1.76	— .93
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	.3706	4.07	2.00	— 1.28
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.3168	4.30	1.88	1.25

TABLEAU III-74

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 24^e FACTEUR
(QUÉBEC — FORMATION PROFESSIONNELLE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.4763	3.30	2.06	2.02
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.3088	4.05	1.98	2.32
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	.2777	4.33	1.76	2.01

b) Niveau de satisfaction

Les réponses aux item 21, 51 et 15 (voir tableau III-74) indiquent que les policiers sont nettement insatisfaits de la formation professionnelle existant dans le service de Québec. La formation reçue et les moyens mis à leur disposition pour améliorer leur compétence technique et professionnelle sont perçus comme insuffisants. Ils souhaitent d'ailleurs une amélioration à ces deux niveaux.

RÉSUMÉ

SERVICE DE POLICE DE LA VILLE DE QUÉBEC

Comme chez les policiers montréalais, la dimension de travail la plus importante dans le Service de la police de Québec demeure la hiérarchie qui représente toute l'administration du service. Les policiers de la ville de Québec sont, dans l'ensemble, insatisfaits de la hiérarchie sous la plupart de ses aspects. Bien qu'ils croient que leurs supérieurs méritent respect et confiance, ils perçoivent l'existence d'une certaine injustice dans l'application de la discipline et d'un certain favoritisme dans le système de promotion, ce qui suscite une insatisfaction modérée. De même, ils souhaitent une plus grande disponibilité face à leurs suggestions et à leurs critiques, bref, une amélioration des relations humaines entre supérieurs et subalternes. Ils se montrent nettement insatisfaits de la notation du personnel telle qu'elle existe actuellement et souhaitent être renseignés davantage sur leur rendement et sur l'opinion de leurs supérieurs à leur sujet. Dans le même ordre d'idées, ils ne croient pas obtenir suffisamment de reconnaissance de la part du service pour les actions méritoires et le travail bien exécuté. Même s'ils constatent être surveillé de près dans l'exécution de leur travail, les policiers se montrent satisfaits de cette supervision formelle. De même, l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les subalternes est admise et ne crée pas d'insatisfaction.

Si nous débordons les cadres de la supervision pour aborder les politiques mêmes de l'administration, nous constatons que les policiers souhaitent participer davantage au processus de prise de décision. Les politiques de sélection, de promotion et de placement provoquent l'insatisfaction des policiers et leurs demandes vont dans le sens d'une objectivation de ces trois systèmes.

Ils se montrent aussi nettement insatisfaits de la formation professionnelle reçue et des possibilités de perfectionnement offertes par le service. Cependant, si la politique salariale engendre l'insatisfaction, la sécurité d'emploi, elle, suscite une nette satisfaction.

Face à leur travail, les policiers se disent insatisfaits de l'équipement et des appareils mis à leur disposition. Ils se montrent également insatisfaits des possibilités d'actualisation de soi offertes dans leur emploi et ce, plus particulièrement, au niveau de l'utilisation de leurs aptitudes. La fonction policière ne leur apparaît pas routinière et monotone. Cependant, ils espèrent assumer plus de responsabilités pour organiser leur travail et exercer leur jugement. Par contre, les relations interpersonnelles entre confrères sont perçues comme très bonnes. Il semble régner un esprit d'équipe et d'entraide qui suscite la satisfaction des policiers de Québec.

Les policiers sont d'avis que leur emploi impose certaines contraintes à leur vie familiale et sociale. Toutefois, ils acceptent cet état de fait. Par contre, leur statut pose certains problèmes. En effet, si leur milieu social immédiat (famille et amis) respecte et prend leur métier au sérieux, il n'en va pas de même pour le grand public qui ne leur accorde pas le statut professionnel attendu et cause ainsi une nette insatisfaction. Nos sujets perçoivent que le public met en doute, jusqu'à un certain point, leur autorité et leur compétence mais ils acceptent d'emblée cette situation sans qu'elle crée pour autant de l'insatisfaction. Par contre, la faible coopération du public à l'exécution de leur travail engendre un très haut niveau d'insatisfaction.

On trouvera à l'appendice « C » la répartition des 85 item du questionnaire selon trois niveaux de satisfaction : forte insatisfaction, insatisfaction et satisfaction.

D — LE SERVICE DE POLICE DE CITÉ JACQUES-CARTIER STRUCTURE FACTORIELLE ET NIVEAU DE SATISFACTION

L'analyse factorielle des réponses des 52 policiers de Jacques-Cartier à notre questionnaire a donné lieu à 24 dimensions que présente le tableau III-D. Ces facteurs expliquent une partie impressionnante de la variance, soit 87.13 p. cent.

PREMIER FACTEUR : ATTRAITS DE L'ORGANISATION

a) Structure factorielle

Le premier facteur sature 18 item à .60 et plus (voir tableau III-75).

Comme on peut s'en rendre compte, bon nombre d'énoncés se rapportent à l'administration comme c'était le cas pour les analyses précédentes. Cependant, les item relatifs à l'organisation présentent des saturations très fortes et nous avons longuement hésité dans l'attribution d'un nom à ce facteur, entre « traits de l'organisation et supervision immédiate ». Pour dis-

TABLEAU III-C

FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL DES POLICIERS DE CITÉ JACQUES-CARTIER

No	Facteur	Variance expliquée (en %)
1.	Attraits de l'organisation	21.20
2.	Gratification	5.20
3.	Besoin d'estime	4.81
4.	Actualisation de soi	4.08
5.	Perspectives de carrière	3.48
6.	Contraintes interpersonnelles	3.01
7.	Mobilité horizontale	2.95
8.	Relations interpersonnelles	2.90
9.	Contraintes organisationnelles	2.74
10.	Contraintes socio-organisationnelles	2.66
11.	Salaire relatif	2.59
12.	Considération	2.55
13.	Conditions sociales de travail	2.52
14.	Perspectives de promotion	2.49
15.	Conditions de travail — Horaire	2.46
16.	Équipement technique	2.45
17.	Image de l'administration	2.41
18.	Formation professionnelle	2.41
19.	Système de promotion	2.37
20.	Contraintes sociales	2.29
21.	Engagement	2.29
22.	Compétence professionnelle	2.20
23.	Intégration sociale	2.20
24.	Notation	1.99
Total		87.13

TABLEAU III-75

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 1^{er} FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — ATTRAITS DE L'ORGANISATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	.8756	3.02	1.92	3.35
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	.8703	3.19	1.74	3.21
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	.8451	3.00	1.97	3.67
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	.8217	3.27	1.96	2.79
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	.8082	3.27	1.93	2.83
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.8076	3.38	2.06	2.10
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.8051	3.38	1.87	3.08
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.8005	3.13	1.91	3.06
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.7994	2.94	1.67	3.23
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.7693	4.23	2.02	2.50
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.7424	3.73	2.02	2.48
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.7256	4.52	1.94	1.63
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	.7161	3.17	1.89	3.15
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	.7000	3.33	1.76	3.33
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.6785	3.98	1.77	2.48
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	.6307	3.07	1.78	3.08
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.6063	3.65	1.75	2.96
12.	Votre service est bien administré.	.6019	2.60	1.90	4.10

tinguer ce premier facteur de ceux rencontrés précédemment, nous avons opté pour « attrait de l'organisation ».

Un examen du contenu des items de ce facteur révèle une série de caractéristiques décrivant une organisation policière idéale. On note évidemment une forte insistance sur le rôle des supérieurs, sur une politique de placement efficace et, enfin, sur la reconnaissance que peut témoigner le service à l'endroit des policiers.

Les saturations négatives confirment l'interprétation de ce facteur. En effet, ces items ont trait à des aspects de l'organisation qui nuisent au bien-être des policiers comme le congédiement arbitraire, le favoritisme, la multiplication des sources de directives, l'existence d'une coupure entre les cadres supérieurs et le reste du service et, enfin, le manque de solidité des décisions du policier.

Ce facteur ne mesure pas tant le prestige du service que les caractéristiques qui font que l'organisation acquière une valence positive pour ses membres.

Le facteur « attrait de l'organisation » explique 21.20 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Jacques-Cartier sont en général très insatisfaits de ce premier facteur (voir tableau III-75). En effet, l'indice le plus faible est de 1.63 (item 33) et 10 des 18 items formant ce facteur présentent des indices supérieurs à 3.00, ce qui dénote une très vive insatisfaction. Nous ne pousserons pas plus loin l'analyse puisque chaque item sera repris dans les facteurs suivants.

DEUXIÈME FACTEUR : GRATIFICATION

a) Structure factorielle

Le facteur « gratification » comprend sept items dont les saturations varient de .8103 à .2514. Le tableau III-76 révèle la structure de ce facteur.

Comme on peut le noter, les plus fortes saturations renvoient aux items mesurant la rémunération (39, 76, 46). Apparaissent avec des indices moins importants, les énoncés relatifs à la promotion (16, 10).

Avec quels autres aspects de travail varie la perception d'avoir un salaire satisfaisant ?

On se souviendra que, pour Montréal, la dimension salaire s'avérait tout à fait indépendante des autres aspects du travail. Quant aux policiers de Jacques-Cartier, le salaire sous-tend plusieurs aspects de la situation de travail. Un examen de la matrice des intercorrélations révèle qu'avoir un

TABLEAU III-76

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 2^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — GRATIFICATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	.8102	3.44	1.55	2.96
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	.7457	3.77	1.74	2.23
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.6638	4.65	1.58	1.65
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.6128	3.31	1.51	1.33
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.3888	2.94	2.00	1.40
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.3196	3.65	1.75	2.96
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.2514	6.13	1.36	.27

salaire satisfaisant est relié à la compétence des cadres, à la compétence humaine des supérieurs hiérarchiques immédiats, à la liberté d'organiser le travail comme bon le semble, à l'efficacité organisationnelle (coopération entre les services) et à un système de promotion axé sur la compétence. Quant à la perspective de promotion (16), elle est associée à la façon dont le supérieur immédiat réagit à la critique constructive.

La complexité factorielle du salaire traduit la multiplicité des rôles que peut jouer cette dimension chez les policiers de Jacques-Cartier.

Ce facteur réduit la variance de 5.20 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Tel que l'indique le tableau III-76, les policiers de Jacques-Cartier sont nettement insatisfaits aux item atteignant la rémunération. Ils souhaitent un salaire plus juste (39), un revenu qui leur permettrait de réaliser leurs ambitions personnelles (76) et de rencontrer leurs obligations financières (46). Ils se montrent également insatisfaits en ce qui concerne la compétence des policiers promus dans leur service, compétence qu'ils perçoivent comme très moyenne (10). Cette dernière réponse va cependant en contradiction avec l'item 16 où ils expriment une légère insatisfaction face aux exigences qu'il faut rencontrer pour accéder à des postes plus élevés. Leurs souhaits vont en effet dans le sens d'exigences plus faciles.

Bien qu'ils perçoivent ne disposer que de peu de liberté pour organiser leur travail, ils ne manifestent qu'une légère insatisfaction devant cette situation (84). Enfin, en dépit de toutes ces sources d'insatisfaction, ils sont très fiers d'appartenir au Service de la police de cité Jacques-Cartier (65).

TROISIÈME FACTEUR : BESOIN D'ESTIME

a) Structure factorielle

Le troisième facteur de cette analyse a reçu le nom de « besoin d'estime ». D'après le tableau III-77, cette source de variation sature sept item.

Ces énoncés traduisent les préoccupations sociales du policier. Ce facteur est analogue au quinzième de l'analyse précédente. Comme nous l'avions alors souligné, ce besoin d'estime, pour se conformer à la terminologie de Maslow, conduit le policier à fonder la perception de soi sur le jugement d'autrui. C'est ce qui explique la présence dans ce facteur d'item concernant les relations du policier avec le public et la hiérarchie.

La coopération du public à l'action policière reste tributaire du statut des membres de la force publique.

Ce facteur explique 4.81 p. cent de la variance.

TABLEAU III-77

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 3^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — BESOIN D'ESTIME)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.7605	4.04	1.53	2.52
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	.6765	3.37	1.41	3.25
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.6134	3.23	2.03	2.48
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.4794	3.48	1.72	2.27
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.3206	3.23	1.87	.31
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.3171	4.42	1.50	2.10
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.3030	4.46	1.91	2.25
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.2575	4.65	1.93	1.98

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont insatisfaits de ce troisième facteur, « besoin d'estime ». En effet, six des huit indices sont supérieurs à 2.00. Quatre des item composant le facteur ont trait aux relations entre le policier et le public. Les policiers expriment une très grande insatisfaction face à la coopération du public (item 43) et une nette insatisfaction quant au respect et au statut professionnel que les citoyens leur accordent en général (item 11 et 69). Ils sont par contre très satisfaits du prestige que leur procure leur emploi dans le milieu où ils vivent (item 71), même si ce prestige est perçu comme très moyen.

Ils sont insatisfaits de l'esprit d'équipe et de l'entraide existant entre les membres de leur service (item 37). Remarquons qu'ils admettent l'existence d'un certain esprit d'équipe mais ils le jugent insuffisant.

Soulignons enfin qu'ils souhaitent connaître davantage l'opinion de leurs supérieurs immédiats à leur sujet (item 4) et qu'ils réclament un système de sélection plus efficace (item 14). Ces deux aspects suscitent actuellement de l'insatisfaction.

QUATRIÈME FACTEUR : ACTUALISATION DE SOI

a) Structure factorielle

Le quatrième facteur « actualisation de soi », groupe des item qui se réfèrent à l'épanouissement personnel (49, 25), aux conditions de travail (38), au travail en équipe (54, 42, 37), à l'efficacité organisationnelle (22), à la supervision (47) ainsi qu'à la liberté d'exercer son jugement au travail (73). Le tableau III-78 présente le contenu de ces énoncés.

Il est assez difficile, à partir de ses principales composantes, d'inférer l'armature psychologique de ce facteur. Toutefois, les intercorrélations nous apportent une aide considérable. En effet, l'item 49 se révèle très étroitement relié à des aspects du travail policier comme l'esprit d'équipe, la supervision et la prévision des journées de congés. Il faut ainsi conclure que l'accomplissement du policier ne peut se réaliser que dans un contexte social positif et que dans un cadre de travail structuré. Nous avons donc affaire à un facteur important qui associe les conditions sociales de travail à l'actualisation de soi.

Il nous faut finalement noter l'invariance de cette dimension qui s'est retrouvée à peu près intacte dans les analyses précédentes.

Le facteur, « actualisation de soi », rend compte de 4.08 p. cent de la variance.

TABLEAU III-78

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 4^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — ACTUALISATION DE SOI)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.7658	4.96	1.58	1.04
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.7325	6.58	0.82	— .02
54.	En général vous travaillez en équipe.	.6059	5.46	1.93	1.13
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.5971	4.65	1.93	1.98
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.4095	4.46	1.91	2.25
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	.3564	3.75	1.72	2.77
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.3185	4.23	2.02	2.50
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.2776	6.13	1.36	.27
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.2742	3.73	2.02	2.48
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.2690	3.50	1.97	2.71

b) Niveau de satisfaction

Les membres du Service de la police de cité Jacques-Cartier croient avoir assez souvent l'occasion de résoudre des problèmes (49). Ils sont donc relativement satisfaits (voir tableau III-78) tout en souhaitant un nombre accru d'occasions de le faire. Ils sont aussi très satisfaits de connaître à l'avance leurs journées de congé (38). Légèrement insatisfaits, les policiers de Jacques-Cartier souhaitent une augmentation de la quantité de travail en équipe. De plus, ils considèrent la coopération entre les différents services de la municipalité comme insuffisante et insatisfaisante (22). De plus, ils souhaitent une amélioration du sens de la justice de leurs supérieurs (47), sens de la justice dont ils sont présentement nettement insatisfaits. Enfin, ils réclament une plus grande liberté pour utiliser leur propre jugement (73) et pour employer toutes leurs aptitudes. Ces deux derniers points occasionnent une nette insatisfaction.

CINQUIÈME FACTEUR : PERSPECTIVES DE CARRIÈRE

a) Structure factorielle

Neuf item atteignent le cinquième facteur (voir tableau III-79) qui réduit la variance de 3.48 p. cent.

Ces énoncés concernent, comme le révèle une analyse de contenu, la perspective de carrière ou les moyens à utiliser pour s'assurer un avenir prometteur dans le service. Les item de ce facteur concernent l'accomplissement, la considération, la qualité de la gestion, la supervision ainsi que la sécurité d'emploi.

Ce facteur, « perspectives de carrière », possède des implications psycho-organisationnelles considérables. Comme nous l'avons déjà souligné, l'item 7 présente beaucoup d'intérêt car il demande aux policiers de se prononcer sur leur avenir au sein du service. Cet énoncé devient, en faisant la synthèse des attitudes des policiers, une mesure de leur attitude générale. Avoir un avenir prometteur, c'est exécuter un ensemble de tâches qui, en rencontrant les vues et les objectifs immédiats du policier, permettent la réalisation de ses besoins psychologiques fondamentaux. Or l'énoncé 7 correspond très fortement à la sécurité d'emploi, à l'objectivation du système de promotion, à la formation professionnelle, à la considération du service, à l'actualisation de soi, à la supervision et au placement approprié des subalternes. Le tableau III-80 révèle le contenu des principaux item qui sont en étroite relation avec l'avenir des policiers de cité Jacques-Cartier.

TABLEAU III-79

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 5^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — PERSPECTIVES DE CARRIÈRE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.6570	3.77	2.10	2.51
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.5840	3.12	1.78	3.21
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.5340	2.31	1.74	4.29
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.5114	3.65	1.73	2.48
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	.4455	2.23	1.68	2.80
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.4173	3.50	1.97	2.71
12.	Votre service est bien administré.	.3568	2.60	1.90	4.10
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.3300	4.33	2.29	1.92
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	.2628	3.75	1.72	2.77

TABLEAU III-80

CORRÉLATIONS DE 12 ITEM DU QUESTIONNAIRE AVEC L'ITEM 7 — DANS VOTRE SERVICE VOUS AVEZ UN AVENIR PROMETTEUR —

Position	Énoncé	Corrélation avec l'item 7
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.64
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.64
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.63
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.60
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.59
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.56
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.52
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.52
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	.51
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.59
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	.50

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont en général très insatisfaits aux item constituant le facteur « perspectives de carrière » (voir tableau III-79). Ils sont extrêmement insatisfaits aux item 21 — Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique — et 12 — Votre service est bien administré —. Ils reconnaissent disposer de peu de moyens pour s'améliorer. Ils considèrent que leur service est mal administré. Soulignons que les indices de satisfaction dépassent 4.0 pour ces deux item. Le niveau d'insatisfaction est donc très élevé et des mesures correctives doivent certainement être entreprises dans le plus bref délai.

Ces policiers ne perçoivent pas leur avenir comme très prometteur et ceci provoque une insatisfaction marquée (7). Ils désirent une amélioration du crédit reçu pour un travail bien exécuté (24), de l'intérêt de leurs supérieurs pour leurs problèmes personnels (23) et de la sécurité d'emploi (8). Enfin, ils aimeraient utiliser davantage toutes leurs aptitudes dans leur travail (30). Tous ces éléments suscitent actuellement l'insatisfaction très vive des policiers de Jacques-Cartier.

SIXIÈME FACTEUR : CONTRAINTES INTERPERSONNELLES

a) Structure factorielle

Le sixième facteur, « contraintes interpersonnelles », ne comprend que trois items, 57, 80 et 35. Le tableau III-81 livre le contenu et les saturations respectives de ces énoncés.

Les trois énoncés saturés dans ce facteur se rapportent à des contraintes interpersonnelles qui résultent du travail policier. Ces contraintes touchent les confrères de travail, les anciens amis ainsi que les relations avec le public.

Ce facteur réduit la variance de 3.01 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Le niveau de satisfaction est relativement élevé aux items composant ce sixième facteur (voir tableau III-81). Les policiers ne croient pas que leur emploi leur a fait perdre des amis et ils en sont satisfaits (80). Ils disent parfois travailler avec des confrères un peu antipathiques (57) mais ils ne sont pas insatisfaits pour autant. Enfin, bien qu'à leurs yeux le public doute assez souvent de leur autorité (35), ils n'expriment qu'une très légère insatisfaction face à cette situation.

SEPTIÈME FACTEUR : MOBILITÉ HORIZONTALE

a) Structure factorielle

Le septième facteur de cette analyse mesure la mobilité horizontale du policier de Jacques-Cartier. Les énoncés de ce facteur apparaissent au tableau III-82.

L'item 17 présente une saturation très forte, .8523, et a contribué à dénommer ce facteur « mobilité horizontale ». Atteignent également ce facteur les considérations sociales (71, 43, 1) et organisationnelle (24).

Une brève analyse des corrélations indique sans équivoque que les policiers associent à la facilité de se trouver un emploi comparable ailleurs,

TABLEAU III-81

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 6^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONTRAINTES INTERPERSONNELLES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.7466	1.73	1.18	— .12
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.7432	2.94	1.64	— .87
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.2674	3.60	1.50	— 1.25

TABLEAU III-82

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 7^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — MOBILITÉ HORIZONTALE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.8523	3.38	2.06	2.10
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.5321	3.23	1.87	.31
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.3269	3.12	1.78	3.21
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.2943	3.71	1.54	— 1.31
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	.2943	3.37	1.41	3.25

la reconnaissance de leur mérite par le service actuel (.40) et le prestige social (.30).

Ce facteur diminue la variance totale de 2.95 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Jacques-Cartier croient que l'item 17 — Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs — et l'item 1 — Il arrive que le public mette en doute votre compétence — s'appliquent moyennement à leur emploi (voir tableau III-82). Ils souhaitent cependant une meilleure mobilité horizontale qui éliminerait une nette insatisfaction. Ils réclament également une plus grande confiance de la part du public mais ce point ne soulève qu'une légère insatisfaction. Nous n'insisterons pas sur les item 71, 24 et 43 qui ont déjà été analysés.

HUITIÈME FACTEUR : RELATIONS INTERPERSONNELLES

a) Structure factorielle

Le huitième facteur sature quatre item (voir tableau III-83) qui impliquent des relations interpersonnelles.

Ainsi qu'on peut le constater, l'item 78, saturé à .8117 se réfère au style de supervision adopté par les supérieurs immédiats. L'énoncé 45 concerne l'attitude de la famille et des amis face au travail policier et l'item 44 se rapporte à l'atmosphère sociale de l'unité de travail. Quant à l'item 83, il se veut un indice de l'efficacité de la hiérarchie.

Ce qui confère une nuance négative à l'item 78, c'est la forte corrélation de cet item avec le congédiement arbitraire (40) et la difficulté pour les policiers à se qualifier pour occuper des postes supérieurs.

Ce facteur rend compte de 2.90 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers estiment que leurs supérieurs, dans la plupart des cas, les surveillent de près pour s'assurer qu'ils font le travail tel que désiré (78). Les policiers se disent très satisfaits de cette situation tel que l'indique le tableau III-83. De même, ils considèrent que leur famille et leurs amis respectent et prennent leur métier au sérieux (item 45). Par contre, la présence dans leur poste de certaines frictions et rivalités personnelles et la multiplicité des sources de commandement (83) suscitent de l'insatisfaction. Ils souhaitent d'ailleurs une diminution de ces sources d'insatisfaction.

TABLEAU III-83

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 8^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — RELATIONS INTERPERSONNELLES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.8117	5.06	1.68	.27
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.4785	6.13	1.04	.25
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.3199	4.02	2.08	— 2.29
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.2723	4.17	2.15	— 1.83

NEUVIÈME FACTEUR : CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES

a) Structure factorielle

Le tableau III-84 présente les énoncés saturés dans le neuvième facteur.

Les contraintes qui se retrouvent dans ce facteur concernent, entre autres, la politique de sécurité d'emploi, l'intégration des cadres supérieurs à l'organisation, l'atmosphère de travail et la distribution des tâches.

Ces énoncés se rapportent à des aspects négatifs de travail d'où l'attribution du nom « contraintes organisationnelles » à ce facteur qui explique 2.74 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Jacques-Cartier sont légèrement insatisfaits de ce que les jeunes policiers jouissent, jusqu'à un certain point ($M = 3.83$), d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers plus âgés (81). De même, ils constatent l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les autres membres du service (74) et cette situation provoque une légère insatisfaction.

Selon eux, il arrive assez souvent que d'autres personnes terminent les tâches qu'ils ont commencées (29) mais sans que cela cause de l'insatisfaction. Cependant, il arrive ($M = 4.29$) que l'on congédie des policiers sans raison valable (40) et cela suscite une nette insatisfaction. Ils réclament fortement la disparition de cette pratique. Enfin, ils souhaitent pouvoir discuter davantage de leurs problèmes de travail avec leurs supérieurs immédiats et ils sont insatisfaits de la situation actuelle.

DIXIÈME FACTEUR :

CONTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES

a) Structure factorielle

Le dixième facteur de cette analyse contribue à déterminer les aspects négatifs du travail policier. Comme l'indique le tableau III-85, les énoncés saturés dans ce facteur renvoient à des contraintes qui tirent leur origine surtout des relations interpersonnelles.

Ce facteur n'est pas sans présenter quelque similitude avec le précédent, « contraintes organisationnelles », similitude confirmée par la présence des item 29 et 44 dans les deux structures. Cependant, les énoncés de ce facteur se rapportent davantage à des situations humaines et dépendent moins des stratégies ou des attitudes des cadres supérieurs.

TABLEAU III-84

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 9^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.8014	3.83	1.93	— 1.87
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons hiérarchiques.	.5113	5.12	.85	1.77
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.4011	4.02	2.08	— 2.29
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.3790	4.29	2.20	— .67
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.3330	1.73	1.18	— .12
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.3238	4.81	2.30	1.90
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable.	.2866	4.06	2.17	— 2.35
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.2847	3.23	1.87	.31

TABLEAU III-85

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 10^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONTRAINTES SOCIO-ORGANISATIONNELLES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.6806	3.56	2.13	— 1.56
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.4543	4.29	2.20	— .67
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.4010	4.02	2.08	— 2.29
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.3741	3.60	1.50	— 1.25
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.3629	4.46	1.91	2.25
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.3080	4.81	1.86	— 2.79
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	.2888	5.04	1.74	1.29
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.2822	3.90	2.00	— 1.12
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable.	.2631	4.06	2.17	— 2.35

Les item du facteur « contraintes socio-organisationnelles » ont trait aux relations humaines, à l'autorité du policier ainsi qu'au système de promotion qui implique le rejet ou l'acceptation des candidats.

Ce facteur rend compte de 2.66 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

L'existence d'une certaine mésentente entre les membres du service (31) occasionne, comme nous l'avons vu précédemment, une légère insatisfaction (voir tableau III-85). Même si l'on exige actuellement la réussite à un examen de connaissances policières avant d'accorder une promotion, les policiers souhaitent des examens plus appropriés, d'où la présence d'une légère insatisfaction. Les quelques limites ($M = 3.90$) qu'impose l'emploi de policier à la vie sociale de nos sujets créent également une légère insatisfaction.

ONZIÈME FACTEUR : SALAIRE RELATIF

a) Structure factorielle

Le onzième facteur, « salaire relatif » qui explique 2.59 p. cent de la variance, sature quatre item rapportés dans le tableau III-86.

Comme on peut le voir, l'item 59 présente une saturation très élevée, .8405, et contribue à identifier ce facteur. Les autres saturations, plus faibles, précisent un tant soit peu cette structure factorielle.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont en général insatisfaits à ce onzième facteur « salaire relatif » (voir tableau III-86). Des quatre item composant ce facteur, seul l'item 59 n'a pas été analysé précédemment. Les réponses à cet item indiquent que les policiers ne sont que très légèrement insatisfaits des différences de salaire en vigueur actuellement entre les différents échelons hiérarchiques du service de Jacques-Cartier.

DOUZIÈME FACTEUR : CONSIDÉRATION

a) Structure factorielle

Le douzième facteur mesure une dimension de travail, « la considération », qui a retenu notre attention et nos commentaires plus d'une fois lors des analyses précédentes. Le tableau III-87 présente les principales composantes de cette source de variations.

TABLEAU III-86
SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 11^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — SALAIRE RELATIF)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.8405	4.48	1.93	1.17
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.3430	4.81	2.30	1.90
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.2615	3.23	2.03	2.48
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable.	.2523	4.06	2.17	— 2.35

TABLEAU III-87
SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 12^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONSIDÉRATION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	.8068	1.65	1.25	3.52
12.	Votre service est bien administré.	.4618	2.60	1.90	4.10
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	.4580	3.75	1.72	2.77
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.3105	3.48	1.72	2.27
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.3088	4.42	1.50	2.10

L'item 55, avec une saturation évaluée à .8068, nous a permis de désigner ce facteur « considération ». Les autres énoncés de ce douzième facteur se rapportent à la gestion de l'entreprise (12, 22), à la considération sociale (69) ainsi qu'au système de sélection (14).

Il est bien évident que la reconnaissance demeure une action formelle qui provient de l'administration et non des supérieurs immédiats. En effet, ce facteur, contrairement aux résultats des analyses précédentes, ne sature aucun des item impliquant les cadres inférieurs ou moyens. Puisque ce facteur prête une importance assez considérable aux cadres supérieurs, nous allons examiner la matrice des intercorrélations afin d'isoler les principaux aspects du travail qui varient avec la gestion (12).

L'influence des cadres supérieurs sous-tend la plupart des aspects de travail comme l'indiquent les trente-six coefficients de corrélation supérieurs à .40 trouvés dans l'inventaire. La gestion du service (12) se révèle en étroite relation avec la considération, la formation professionnelle, les systèmes de sélection et de promotion, la supervision (justice et réceptivité), la liberté de jugement, la politique de placement et la réaction du public face à la compétence des membres de leur force policière.

Comme on peut facilement le constater, la qualité de la gestion joue un rôle de premier plan dans la formation des attitudes des policiers puisqu'elle varie avec un bon nombre d'aspects de la situation de travail.

Ce facteur contribue à expliquer 2.55 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers semblent très insatisfaits de la considération obtenue dans le service de Jacques-Cartier (voir tableau III-87). En effet, ils soutiennent ne pas être récompensés (moyenne = 1.65) lorsqu'ils accomplissent une action méritoire (55).

Les item 12, 22, 69 et 14 ont déjà été analysés.

TREIZIÈME FACTEUR : CONDITIONS SOCIALES DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Le treizième facteur de cette analyse comprend sept item dont les saturations varient de .8457 à .2573 comme l'indique le tableau III-88.

Ces item se réfèrent pour la plupart au cadre ou au contexte social de travail. Les quatre catégories de relations sociales possibles sont présentes dans ce facteur. On retrouve les relations avec les confrères de travail (53), avec le public (11, 69), avec l'administration (18) et enfin, avec la hiérarchie (63, 23, 83).

TABLEAU III-88

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 13^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONTRAINTES SOCIALES DE TRAVAIL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	.8457	3.63	2.04	1.79
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.4294	3.48	1.72	2.27
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.3092	4.65	1.58	1.65
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.2849	4.04	1.53	2.52
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	.2801	3.00	1.97	3.67
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.2603	4.31	2.10	— .85
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	.2581	2.23	1.68	2.90
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.2573	4.17	2.15	— 1.83

Il ne faut pas s'étonner outre mesure de la saturation de l'item 46 dans ce facteur. À plusieurs reprises nous avons conclu à la complexité factorielle du salaire. Ainsi, l'énoncé 46 — Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières — est saturé de façon substantielle dans les facteurs 2, 7 et 13. L'inventaire des intercorrélations révèle que le revenu est relié à des aspects de travail comme l'objectivité du système de promotion, les relations sociales, la considération du service, la supervision et la liberté de jugement. Puisque certains des aspects de travail que nous venons d'énumérer peuvent se présenter différemment selon le niveau hiérarchique, nous soupçonnons une interaction possible entre la signification de la rémunération et la position hiérarchique des sujets. Une étude qui ferait appel à un schème d'analyse plus complexe pourrait isoler ces interactions et donner plus de précision aux résultats. Cette étude ne serait possible évidemment qu'avec de grands échantillons.

Ce facteur, « conditions sociales de travail », diminue de 2.52 p. cent la variance commune.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Jacques-Cartier sont très insatisfaits à l'item 63 — Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde — . L'indice de satisfaction, présenté au tableau III-88, atteint 3.67, ce qui est très élevé et révèle un problème aigu pour ces policiers.

À l'item 53, ceux-ci souhaitent que leurs confrères les incitent davantage à mieux exécuter leur travail et ils sont légèrement insatisfaits du climat actuel. Par contre, ils sont satisfaits quand ils font approuver certaines décisions même s'ils étaient capables de les prendre seuls.

QUATORZIÈME FACTEUR : PERSPECTIVES DE PROMOTION

a) Structure factorielle

Le quatorzième facteur, qui explique 2.49 p. cent de la variance, comprend quatre item (voir tableau III-89).

C'est grâce à la saturation très élevée de l'énoncé 61 que nous avons pu identifier ce facteur par le nom « perspectives de promotion ». Les item 51 et 5 caractérisent certains comportements que doivent adopter les policiers pour augmenter leurs chances de promotion.

L'item 61 correspond significativement et positivement à la présence de frictions à l'intérieur du service ainsi qu'au travail routinier et mo-

TABLEAU III-89

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 14^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — PERSPECTIVES DE PROMOTION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.8441	3.40	1.91	— .87
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.3314	2.25	1.52	4.33
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.2608	6.04	1.70	— 1.17
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.2521	2.25	1.66	— .13

notone. Cet énoncé présente un lien négatif avec l'épanouissement individuel et la compétence des supérieurs.

Ce facteur diminue la variance de 2.49 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de cité Jacques-Cartier sont satisfaits à l'item 61 — Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas — qui sature le plus fortement le quatorzième facteur (voir tableau III-89). Même s'ils doivent surveiller leur conduite en dehors des heures de travail (5), ils n'en sont que très légèrement insatisfaits. Ils ne perçoivent pas leur travail comme routinier et monotone (6) et cela les satisfait. Cependant, l'item 51 laisse paraître une vive insatisfaction quant aux possibilités offertes par leur service pour améliorer leur compétence technique. Il existe donc chez ces policiers un désir d'améliorer leur formation et il serait sage pour le service de leur en fournir les moyens.

QUINZIÈME FACTEUR : CONDITIONS DE TRAVAIL — HORAIRE

a) Structure factorielle

Le facteur « conditions de travail — horaire » sature cinq item qui figurent au tableau III-90.

L'item 66 concerne les heures de travail et affiche la saturation la plus imposante. Les énoncés 65 et 45 ont trait à la fierté et au prestige que suscite l'emploi de policier. Quant à l'item 14, il se rapporte à l'efficacité du système de sélection.

Il est important de noter la corrélation très forte entre l'item 66 et l'actualisation de soi.

Les policiers de cité Jacques-Cartier associent au nombre d'heures de travail l'accomplissement de soi, une sélection efficace et la fierté d'appartenance à l'organisation. Les psychologues ont rarement observé une relation entre les conditions de travail et l'accomplissement de soi. Dans la théorie de Herzberg, ces deux variables appartiennent à des systèmes motivationnels différents, voire opposés. L'importance que prend l'item 66 nous semble assez suspecte surtout si l'on se réfère au contexte théorique déjà cité. Toutefois, nos résultats ne nous permettent pas d'évaluer psychologiquement les sujets de cet échantillon. Une étude approfondie du système de sélection de ce service pourrait sans doute faciliter l'élaboration de certaines hypothèses concernant la motivation et le système de valeurs des policiers de Jacques-Cartier.

Ce facteur rend compte de 2.46 p. cent de la variance.

TABLEAU III-90

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 15^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONDITIONS DE TRAVAIL — HORAIRE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.8543	6.04	1.47	.54
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.4105	6.13	1.36	.27
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.3520	3.65	1.73	2.48
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.3416	4.42	1.50	2.10
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.3186	6.13	1.04	.25

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont satisfaits de leurs heures de travail (66) qu'ils jugent raisonnables. Les autres item qui présentent des saturations moins élevés ont déjà été analysés.

SEIZIÈME FACTEUR : ÉQUIPEMENT TECHNIQUE

a) Structure factorielle

Le seizième facteur comprend quatre item qui se retrouvent au tableau III-91.

L'item 27, le plus fortement saturé dans ce facteur, concerne la disponibilité de l'équipement nécessaire pour bien s'acquitter des fonctions policières. L'énoncé 36 se rapporte aux règles de sécurité en usage dans le service. Les deux saturations les plus faibles nous renvoient à la compétence des supérieurs (56) ainsi qu'à la distribution des tâches et des responsabilités aux policiers (77).

L'item 27 correspond positivement et significativement à la stratégie du service face à la sécurité de ses membres, avec l'épanouissement des policiers et avec la gestion rationnelle de l'organisation. L'item 27 présente une relation négative avec les frictions susceptibles d'exister à l'intérieur du service.

Le facteur «équipement technique» contribue à diminuer la variance de 2.45 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les indices présentés au tableau III-91 révèlent une nette insatisfaction des policiers face à l'équipement technique. En effet, les item 27 et 36 qui touchent l'équipement et les règles de sécurité présentent des indices supérieurs à 2.00.

Ils expriment également une nette insatisfaction en ce qui a trait à la compétence des cadres (56) et la définition des responsabilités et des tâches (77).

DIX-SEPTIÈME FACTEUR : IMAGE DE LA HIÉRARCHIE

a) Structure factorielle

Il s'avère difficile de trouver une expression qui puisse identifier adéquatement le dix-septième facteur. En effet, l'item 48, le plus fortement

TABLEAU III-91

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 16^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — ÉQUIPEMENT TECHNIQUE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	.7587	4.17	1.73	2.42
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	.4292	3.73	1.91	2.85
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.2581	3.98	1.77	2.48
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	.2509	3.56	1.90	2.90

saturé, se réfère à l'attrait que suscite la tâche de la hiérarchie. Cet attrait s'associe aux énoncés 8, 21 et 62 qui se rapportent respectivement à la sécurité d'emploi, à la formation professionnelle et à la coopération entre les différents services policiers.

Comme l'indique le tableau III-92, ce facteur sature également l'item 62 à .4728. Un examen de la matrice des intercorrélations révèle un lien très fort entre cet item et la compétence ainsi que le sens des responsabilités de la hiérarchie. L'item 62 correspond significativement au statut que le public accorde aux policiers. Les énoncés 8 et 43 ont trait à la sécurité d'emploi et à la coopération du public à l'action policière.

S'il faut identifier formellement ce facteur, il semble que les expressions « image de l'encadrement ou efficacité de la hiérarchie » pourraient être appropriées.

Il est intéressant de noter que ce facteur qui explique 2.41 p. cent de la variance ne sature aucunement les item relatifs au salaire.

b) Niveau de satisfaction

Le travail des cadres est perçu par les policiers comme intéressant et satisfaisant (48). Par contre, la coopération existant entre les différents services policiers (62) est considérée comme insuffisante, ce qui donne lieu à une vive insatisfaction (voir tableau III-92).

DIX-HUITIÈME FACTEUR : FORMATION PROFESSIONNELLE

a) Structure factorielle

Le dix-huitième facteur de cette analyse comprend les cinq item qui apparaissent au tableau III-93.

La saturation très élevée de l'item 28 indique que ce facteur mesure essentiellement la formation professionnelle des policiers de Jacques-Cartier. La matrice des intercorrélations révèle que cet item est en étroite relation avec la notation du personnel, moyen de l'appréciation négative ou positive des policiers par leur service.

Les item 18 et 64 ont trait à l'autonomie et à l'autorité du policier. L'énoncé 9 se rapporte à la disponibilité de la hiérarchie dans la solution des problèmes que peuvent rencontrer nos sujets dans l'exercice de leurs fonctions.

Ce facteur explique 2.41 p. cent de la variance.

TABLEAU III-92

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 17^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — IMAGE DE LA HIÉRARCHIE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.8366	5.27	1.70	.92
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	.4728	3.77	1.77	2.73
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.2967	4.33	2.29	1.92
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	.2854	3.37	1.41	3.25

TABLEAU III-93

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 18^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — FORMATION PROFESSIONNELLE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.8666	4.81	1.52	1.31
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.3476	4.31	2.10	— .85
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.2929	4.81	1.86	— 2.79
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.2770	4.81	2.30	1.90
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.2607	3.23	2.03	2.48

b) Niveau de satisfaction

Les autres item ayant déjà été considérés, nous nous limitons à l'analyse de l'item 28 qui présente d'ailleurs la plus forte saturation à ce dix-huitième facteur. Les réponses à cet énoncé indiquent que les policiers souhaitent travailler davantage en dehors de leurs heures de travail à améliorer leur compétence. Cette attitude confirme leur désir de disposer de tous les moyens possibles pour améliorer leur compétence professionnelle, désir déjà mis en évidence.

DIX-NEUVIÈME FACTEUR : SYSTÈME DE PROMOTION

a) Structure factorielle

Le dix-neuvième facteur ne comprend que deux item saturés respectivement à .7822 et à .2542. Le tableau III-94 révèle le contenu de ces deux énoncés.

Ces deux item ont trait au système de promotion ou plutôt au rôle que doivent jouer certaines variables dans la promotion des policiers. L'ancienneté et l'examen constituent ces variables.

Le facteur « système de promotion » rend compte de 2.37 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers croient que l'on tient compte de l'ancienneté, jusqu'à un certain point ($M = 4.08$), avant d'accorder une promotion (34). Ils souhaitent cependant que l'on considère davantage cette variable. Toutefois, ce point ne pose pas de problème puisque l'indice de satisfaction n'est que de 1.04.

VINGTIÈME FACTEUR : CONTRAINTES SOCIALES

a) Structure factorielle

Le facteur « contraintes sociales » se retrouve dans les item qui apparaissent au tableau III-95.

Comme on peut facilement le constater les énoncés saturés dans ce facteur se réfèrent à des aspects sociaux du travail. Ainsi les item 2 et 13 nous renvoient aux inhibitions sociales que provoque le travail policier.

TABLEAU III-94

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 19^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — SYSTÈME DE PROMOTION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	.7822	4.08	1.88	1.04
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	.2542	5.04	1.74	1.29

TABLEAU III-95

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 20^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — CONTRAINTES SOCIALES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.6083	3.04	1.95	— 1.00
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.4533	3.90	2.00	— 1.12
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.3414	3.71	1.54	— 1.31
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.3002	3.23	1.87	.31

Les énoncés 1 et 71 se rapportent respectivement à la réaction du public face à la compétence du policier et au prestige que suscite l'emploi de représentant de la loi dans le contexte social.

Ce facteur réduit la variance de 2.29 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

L'item 2, qui touche les difficultés imposés à la vie de famille par l'emploi de policier, ne semble pas poser de réel problème à nos sujets. Ils perçoivent l'existence de certaines difficultés mais sans que cela les préoccupent vraiment. Les autres item, faiblement saturés à ce facteur, ont été analysés antérieurement.

VINGT ET UNIÈME FACTEUR : ENGAGEMENT

a) Structure factorielle

Le vingt et unième facteur comprend trois item (voir tableau III-96). Les deux saturations les plus élevées renvoient à des énoncés qui concernent l'engagement ou l'intégration des policiers (supérieurs comme subalternes) à l'organisation.

L'item 20 mesure l'attitude des policiers face au second emploi. Les psychologues considèrent le second emploi comme un symptôme d'indifférence des employés pour l'entreprise qui les engage. Le second emploi est alors perçu comme un manque de fidélité, voire de loyauté à l'organisation.

La perception des policiers diffère sensiblement de la conception classique du second emploi. La matrice des intercorrélations révèle un lien significatif à .05 entre l'item 20 et la qualité du personnel policier (14). Autrement dit, plus la sélection est efficace, plus les policiers prennent un second emploi. D'autres corrélations viennent corroborer cette perception pour le moins étonnante. Ainsi se trouvent associés au second emploi la coopération du public (43), le prestige de la fonction policière et des responsabilités bien définies. L'énoncé 20 correspond négativement et significativement ($p < .05$) au système de promotion et au style de supervision adopté par les supérieurs. Le policier serait donc tenté de prendre un second emploi quand le système de promotion n'est pas objectif et lorsque le poids de la supervision se fait trop sentir. Il prendra d'autant plus un second emploi qu'il se reconnaît compétent. Cette initiative est reliée à un certain prestige.

Il n'est pas très heureux pour une organisation que ses membres les plus compétents prennent un second emploi et associent une valeur sociale à ce geste. Encore là, il est possible d'attribuer une telle attitude soit à une gestion incompétente soit à une sélection inefficace qui ne prend pas en

TABLEAU III-96

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 21^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — ENGAGEMENT)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.7871	2.31	1.59	1.25
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.3611	4.54	1.87	— 2.31
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.2592	3.23	1.87	.31

TABLEAU III-97

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 22^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	.8355	3.42	1.76	3.44
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.3716	4.31	2.10	— .85
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.2535	3.23	2.03	2.48

considération le système motivationnel des candidats. Ce facteur sature négativement l'item 56 — Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail — et cela nous incite à favoriser la première explication.

Le facteur « engagement » sature également l'énoncé 50 relatif aux attitudes de la hiérarchie à l'égard des policiers subalternes. Cet item est relié à la multiplication des sources de commandement (83).

L'importance de l'intérêt et de l'engagement des cadres à l'organisation se trouve confirmée par une corrélation très élevée (.54) avec l'avenir des policiers (7). Moins des supérieurs s'intéressent à leurs subalternes, moins ces derniers perçoivent leur avenir comme prometteur. L'item 50 est aussi en corrélation négative avec la liberté pour les policiers d'exercer leur jugement à leur travail. Il semble donc que plus la hiérarchie s'isole des policiers subalternes plus elle adopte un style de *leadership* autocratique qui ne laisse aucune place aux initiatives personnelles et à la liberté d'action.

Le facteur « engagement » explique 2.29 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Selon les policiers de cité Jacques-Cartier, un petit nombre de policiers de leur service prennent un second emploi (voir tableau III-96). Aussi surprenant que cela puisse paraître, ils souhaitent prendre un second emploi et ils expriment une légère insatisfaction quant à la situation actuelle. L'item 50 pose cependant un problème plus marqué d'insatisfaction. En effet, les policiers souhaitent que les supérieurs immédiats se préoccupent moins de leur propre succès et davantage de leurs subalternes. Ils se montrent nettement insatisfaits sur ce dernier point.

VINGT-DEUXIÈME FACTEUR : COMPÉTENCE PROFESSIONNELLE

a) Structure factorielle

Le vingt-deuxième facteur comprend trois items dont les saturations varient, comme le tableau III-97 le laisse voir, de .8355 à .2535.

Ce facteur présente une grande ressemblance avec le dix-huitième, « formation professionnelle ». Il faut noter la présence commune des items 18 et 4 dont les saturations dans les deux structures sont pratiquement identiques. Seuls les items les plus fortement saturés dans les deux facteurs diffèrent. En effet, l'énoncé 15 concerne davantage la compétence professionnelle acquise que la formation. Il apparaît donc normal que ces deux facteurs présentent quelque analogie puisque formation et compétence sont étroitement reliées.

TABLEAU III-98

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 23^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — INTÉGRATION SOCIALE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.8046	3.04	2.24	.17
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.2875	3.50	1.97	2.71
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.2636	2.25	1.52	4.33

TABLEAU III-99

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 24^e FACTEUR
(JACQUES-CARTIER — NOTATION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	.7239	2.17	1.40	4.02
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.2900	4.33	2.29	1.92
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.2671	3.65	1.73	2.48
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.2594	3.23	2.03	2.48

L'item 15 correspond significativement au respect et à la confiance du policier envers son supérieur, avec la liberté d'exercer son jugement de même qu'avec une plus grande surveillance de sa conduite en dehors des heures de travail.

Les policiers de cité Jacques-Cartier associent l'item 18 — L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul — à la mésentente et aux frictions pouvant exister à l'intérieur de l'unité de travail. Faire approuver inutilement certaines décisions correspond négativement et significativement à la compétence de la hiérarchie, au revenu et surtout à la reconnaissance du service.

Il convient de noter la présence de l'item 4 dans ce facteur qui montre la nécessité de la notation du personnel pour assurer l'efficacité de toute stratégie visant à améliorer la compétence et la formation professionnelles des policiers.

Ce facteur explique 2.20 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

De même que pour les autres item touchant la formation professionnelle, les policiers se disent très insatisfaits de la formation reçue et souhaitent une nette amélioration.

VINGT-TROISIÈME FACTEUR : INTÉGRATION SOCIALE

a) Structure factorielle

L'interprétation de ce facteur devient laborieuse du fait qu'un seul item (voir tableau III-98) présente une saturation substantielle, soit l'énoncé 32.

La saturation particulièrement élevée de l'item 32 nous incite à dénommer ce facteur « intégration sociale » Les énoncés 25 et 51 indiquent pour leur part que l'épanouissement de la personnalité et la formation professionnelle ne sont pas étrangers à cette intégration du policier dans son milieu social.

Ce facteur rend compte de 2.20 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

L'item 32 — Dans les réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier —, principale composante de ce facteur, ne présente pas de difficulté puisque l'indice est de .17.

VINGT-QUATRIÈME FACTEUR : NOTATION

a) Structure factorielle

Le vingt-quatrième facteur de cette analyse mesure l'appréciation ou la notation du personnel et réduit de 1.99 p. cent la variance totale. Les quatre item qui saturent ce dernier facteur apparaissent au tableau III-99.

Les item 3 et 4 se rapportent directement à la notation du personnel. Quant aux item 8 et 30, ils se réfèrent respectivement à la sécurité d'emploi et au développement de la personnalité.

Il nous a paru intéressant d'étudier les corrélations de l'item 8. La matrice des intercorrélations révèle que la sécurité d'emploi, se fondant sur le critère de la compétence, s'avère étroitement reliée, avec un indice de .64 à l'avenir des policiers (7). Ces derniers associent également à la notation la qualité de la gestion de leur service.

b) Niveau de satisfaction

La notation du personnel est jugée nettement insuffisante par les policiers et suscite chez ces derniers une vive insatisfaction. L'indice atteint 4.02, ce qui est très élevé et indique un problème aigu. Il semble urgent d'établir un système approprié de notation, système qui ne peut qu'augmenter le rendement et la satisfaction des policiers du service.

RÉSUMÉ

CITÉ JACQUES-CARTIER

Parmi l'ensemble des dimensions de travail mises en évidence par l'analyse factorielle, l'administration du service, envisagée sous ses différents aspects, constitue la plus grande source d'insatisfaction des policiers de cité Jacques-Cartier. En effet, ces derniers se montrent très insatisfaits des politiques de placement et de formation professionnelle et technique, formation qu'ils jugent en tous points insuffisante. De même, le peu de disponibilité aux suggestions et aux critiques, l'absence de participation au processus de prise de décision et l'insuffisance du système de notation du personnel suscitent chez les policiers une très grande insatisfaction. Ils souhaitent également des améliorations au niveau des systèmes de sélection et de promotion. La politique salariale engendre actuellement une insatisfaction modérée de même que la sécurité d'emploi et la coupure existant entre l'État-Major et les autres membres du service. Par contre, les heures de travail sont admises comme très satisfaisantes.

Bref, comme nous venons de le voir, les policiers de cité Jacques-Cartier estiment que leur service est très mal administré, ce qui

provoque une très vive insatisfaction. Cependant, la supervision immédiate est perçue sous un jour plus favorable et, en général, le niveau d'insatisfaction exprimé est beaucoup plus modéré. Les policiers réclament quand même une plus grande disponibilité de leurs cadres et se plaignent du manque de compétence et de l'étroitesse de la supervision de ces derniers. Le sens de la justice et des relations humaines des cadres suscite, par contre, une très vive insatisfaction et pose un sérieux problème aux policiers.

En ce qui a trait au travail comme tel, les policiers désirent utiliser davantage leurs aptitudes et leur jugement et la situation actuelle occasionne une légère insatisfaction. Le travail n'est pas perçu comme routinier et monotone et les policiers sont insatisfaits de l'équipement mis à leur disposition et des règles de sécurité en usage dans le service.

Les relations humaines entre confrères sont perçues comme relativement bonnes et satisfaisantes. Les policiers souhaitent cependant une légère amélioration de l'esprit d'équipe qui suscite actuellement une très légère insatisfaction.

Si nous débordons le cadre du service comme tel, pour toucher les dimensions de travail liées au milieu social du policier, nous remarquons que celui-ci constate l'existence de certaines limites imposées par son emploi à sa vie familiale et sociale. Toutefois, il accepte bien ces contingences. De plus, il est très satisfait du statut accordé à son emploi par son milieu social immédiat. Par contre, il se montre très insatisfait du statut que lui accorde le grand public et du peu de coopération que ce dernier manifeste.

Il semble donc que les policiers de cité Jacques-Cartier sont insatisfaits de l'ensemble des dimensions de leur travail. Des cinq services considérés, ils sont de loin les plus insatisfaits. Un fait vient cependant atténuer la gravité de la situation : en dépit de leur insatisfaction, les policiers déclarent qu'ils sont fiers d'appartenir à leur service. Des mesures correctives s'avèrent donc nécessaires, particulièrement au niveau de la formation des policiers, de la notation du personnel et de la qualité de la supervision (relations humaines et formation des cadres).

On trouvera à l'appendice « C » la répartition des 85 items du questionnaire selon trois niveaux de satisfaction : forte insatisfaction, insatisfaction et satisfaction.

E — SERVICE DE POLICE DE DRUMMONDVILLE

STRUCTURE FACTORIELLE ET NIVEAU DE SATISFACTION

L'analyse factorielle de la première échelle de notre questionnaire nous a permis d'isoler 24 dimensions de travail des policiers de Drummondville. Ces facteurs apparaissent au tableau III-E.

Cette factorisation permet d'expliquer 87.12 p. cent de la variance.

TABLEAU III-D

FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL DES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Facteur	Variance expliquée (en %)
1.	Supervision immédiate	17.30
2.	Avantages économiques	3.88
3.	Conditions socio-organisationnelles du travail	3.84
4.	Exigences organisationnelles	3.81
5.	Fierté	3.76
6.	Contraintes de travail	3.74
7.	Administration du personnel	3.42
8.	Contraintes sociales	3.28
9.	Participation	3.22
10.	Relations humaines	3.20
11.	Efficacité organisationnelle	3.08
12.	Responsabilités	3.06
13.	Vie sociale	3.00
14.	Conditions de travail	2.84
15.	Promotion	2.78
16.	Perspectives de promotion	2.74
17.	Cohésion de l'unité de travail	2.67
18.	Relations informelles	2.64
19.	Intégration sociale (?)	2.54
20.	Prestige	2.54
21.	Tâche elle-même	2.49
22.	Relations extérieures	2.47
23.	Sécurité	2.41
24.	Personnalité	2.41
Total		87.12

PREMIER FACTEUR : SUPERVISION IMMÉDIATE

a) **Structure factorielle**

Le premier facteur de cette analyse, pour lequel nous n'avons retenu que les saturations supérieures à .50, mesure la supervision immédiate. Les analyses réalisées à l'aide des policiers montréalais et québécois confirment

l'invariance factorielle de cet aspect du travail. Le tableau III-100 rapporte les principaux item saturés dans ce facteur.

Les item qui atteignent cette structure se divisent en trois catégories. Le premier groupe d'item concerne la supervision considérée sous ses aspects principaux, le sens des relations humaines (41), la compétence (56) et la justice (47). Une deuxième catégorie regroupe les énoncés se rapportant à la gestion du service. On retrouve alors des énoncés qui se réfèrent à la qualité de l'administration (12), la sélection (14) et la promotion (10), la formation professionnelle (75), la considération (67) et la politique de placement du personnel (79).

Il faut enfin noter la présence d'une troisième catégorie d'énoncés qui ont trait à la tâche. Ces énoncés mesurent, pour être plus précis, la liberté d'organiser son travail (84), d'utiliser son jugement (73) et l'actualisation de soi (25, 30).

Le facteur « supervision immédiate » ne fait que confirmer les résultats obtenus lors des analyses précédentes. Le rôle des officiers supérieurs est primordial. C'est Nagie (1954) qui a montré que le comportement des supérieurs hiérarchiques immédiats déterminait le rendement. Il a également démontré que le sens des relations humaines ou la capacité d'établir de bons contacts humains conditionne les attitudes des employés subalternes vis-à-vis de la hiérarchie. La saturation de l'item 41 dans ce facteur vérifie à nouveau le bien-fondé de cette hypothèse. Plus récemment, Kahn (1960) concluait à la suite d'une recherche effectuée auprès des cadres que le comportement des superviseurs explique tant la satisfaction au travail que le rendement des subalternes. Comme l'indiquent dans leur étude Parker et Kleemeur (1951) le superviseur devient l'administration pour l'employé. C'est donc dire que les attitudes développées au sujet de la hiérarchie immédiate doivent intéresser les cadres supérieurs ou pour utiliser une expression appropriée parce qu'elle est impersonnelle, l'administration.

En plus de représenter les haut cadres, les supérieurs hiérarchiques immédiats peuvent réaliser les besoins psychologiques fondamentaux de leurs subalternes. C'est précisément la réalisation des besoins psychologiques comme l'actualisation de soi et la considération qui augmente la motivation des employés.

L'administration joue donc un rôle de premier plan très difficile (Argyris 1960) en réalisant, d'une part, les objectifs de l'organisation et, d'autre part, les besoins des employés.

Le facteur « supervision immédiate » contribue à expliquer 17.30 p. cent de la variance.

TABLEAU III-100

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 1^{er} FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — SUPERVISION IMMÉDIATE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	.7921	4.12	1.57	2.10
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	.7913	3.84	1.66	1.98
12.	Votre service est bien administré.	.7781	4.64	1.56	1.69
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.7638	4.27	1.69	2.08
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	.7572	4.92	1.38	1.57
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	.7481	4.37	1.55	1.59
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	.7413	4.10	1.74	1.96
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	.7254	4.41	1.74	1.88
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	.7060	4.32	1.55	1.65
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.7055	3.59	1.69	.88

TABLEAU III-100 (suite)

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 1er FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — SUPERVISION IMMÉDIATE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.6861	3.82	1.76	2.71
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.6716	4.67	1.78	1.51
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	.6664	4.14	1.66	2.02
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	.6629	4.12	1.77	1.67
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	.6541	4.67	1.57	1.63
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.6017	4.98	1.42	1.02
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.5928	3.82	2.05	2.35
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.5820	4.24	1.60	2.00
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	.5495	4.35	1.48	1.88
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.5285	4.27	2.18	2.37

b) Niveau de satisfaction

Comme nous venons de le voir, les item qui atteignent le facteur « supervision immédiate » se divisent en trois catégories. Nous analyserons maintenant le niveau de satisfaction pour chacune de ces catégories.

Le premier groupe d'item concerne la supervision considérée sous ses aspects principaux. Les policiers de Drummondville sont insatisfaits à l'ensemble de ces item (voir tableau III-100). Ils souhaitent une amélioration du sens des relations humaines de leurs supérieurs (41, 72 et 19). Ils ne considèrent pas la compétence de ces derniers comme suffisante (56). Ils sont légèrement insatisfaits à l'item 47 — Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous — et 63 — Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde — . Ils réclament une plus grande réceptivité face aux suggestions, aux plaintes et aux critiques (82, 52 et 19).

Le second groupe d'item décrit des éléments de la gestion du service. Les réponses à l'item 12 indiquent une légère insatisfaction face à la qualité de l'administration du service. De même, ils sont insatisfaits de la sélection des aspirants-policiers (14), de la compétence des policiers promus (10) et de la politique de placement des policiers (79). Ils se montrent insatisfaits à l'item 75 — Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières — et légèrement insatisfaits à l'item 67 — Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail — .

La troisième catégorie groupe des énoncés concernant la tâche. Les policiers expriment la satisfaction d'organiser leur travail (84) et d'utiliser leur propre jugement (73). Ils désirent cependant pouvoir utiliser davantage toutes leurs aptitudes dans leur travail (25, 30) et ce dernier point les rend légèrement insatisfaits.

DEUXIÈME FACTEUR : AVANTAGES ÉCONOMIQUES

a) Structure factorielle

Cinq item avec des saturations variant de .7754 à .2591 (voir tableau III-101) atteignent un deuxième facteur dénommé « avantages économiques ».

L'item 66 se réfère aux heures de travail et les item 46 et 39 ont trait à l'état de la rémunération. L'item 45 se réfère au prestige que suscite l'emploi de policier et l'énoncé 7 concerne l'avenir des policiers de Drummondville. Nos sujets associent donc partiellement le prestige de l'emploi et leur avenir aux conditions de travail telles les heures ouvrables et le salaire.

Ce facteur diminue la variance de 3.88 p. cent.

TABLEAU III-101

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 2^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — AVANTAGES ÉCONOMIQUES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.7754	5.41	1.33	.43
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.6285	4.69	1.46	1.25
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	.5819	4.45	1.51	1.59
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.5410	5.53	1.72	.87
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.2591	4.98	1.46	1.06

b) Niveau de satisfaction

Le tableau III-101 présente les différents indices obtenus à ce facteur. Les policiers de Drummondville expriment une légère insatisfaction aux item touchant le salaire (46, 39). Par contre, ils sont satisfaits des heures de travail et du respect accordé à leurs fonctions par leur famille et leurs amis (66, 45).

Ils manifestent une très légère insatisfaction à l'item 7 — Dans votre service, vous avez un avenir prometteur — . En effet, la moyenne à l'échelle factuelle est de 4.98 et l'indice de satisfaction atteint 1.06.

Bref, ce second facteur ne pose pas de problème particulier.

TROISIÈME FACTEUR :

CONDITIONS SOCIO-ORGANISATIONNELLES DU TRAVAIL

a) Structure factorielle

Le troisième facteur de cette analyse comprend 10 item comme l'indique le tableau III-102.

Les énoncés saturés dans ce facteur se rapportent aux aspects sociaux et organisationnels du travail. En effet, les item 53, 69, 45 et 57 impliquent des relations interpersonnelles tandis que les énoncés 77, 59, 36, 83, 55 et 68 se rapportent à des pratiques administratives.

Ce facteur explique 3.84 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Le tableau III-102 révèle que les membres du service de Drummondville, tout comme les policiers des autres services étudiés, souhaitent que leurs confrères les incitent à mieux faire leur travail (53). Ils sont nettement insatisfaits du statut professionnel que leur accorde le public (69). Ils considèrent les responsabilités et les tâches comme relativement bien définies (77) mais demandent tout de même une légère amélioration. Ils se déclarent satisfaits des différences de salaire entre les différents échelons hiérarchiques (59). Ils croient que les règles de sécurité pourraient être améliorées et il en résulte une légère insatisfaction (36). Les réponses à l'item 57 indiquent que certains confrères de travail leur sont antipathiques, ce qui produit une très légère insatisfaction. De même, le fait qu'à l'occasion plusieurs supérieurs leur donnent des ordres (83) et que certaines personnes occupent des postes supérieurs à cause du favoritisme (68) suscite une légère insatisfaction. Par contre, le peu de considération que manifeste le service pour les bonnes actions engendre une nette insatisfaction (55).

TABLEAU III-102

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 3^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — CONDITIONS SOCIO-ORGANISATIONNELLES DU TRAVAIL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	.7327	3.67	1.91	2.12
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.6883	3.53	1.42	2.35
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	.5756	5.00	1.47	1.06
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.4631	6.06	0.98	.43
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.4547	5.04	1.49	.61
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	.3468	4.92	1.44	1.29
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.3145	3.43	1.85	— 1.00
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.3012	3.90	2.00	— 1.24
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	.2774	2.02	1.39	3.02
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	.2651	3.73	2.01	— 1.96

QUATRIÈME FACTEUR : EXIGENCES ORGANISATIONNELLES

a) Structure factorielle

Pour faciliter l'interprétation de ce quatrième facteur, nous avons ignoré les saturations inférieures à .30. Le tableau III-103 présente les item de ce facteur.

Les trois saturations les plus élevées renvoient à des item qui se réfèrent à des tâches que les policiers doivent remplir pour satisfaire aux exigences du service. Ainsi le policier doit surveiller sa conduite en dehors des heures de travail (5), faire approuver certaines décisions qu'il pourrait prendre seul (18) et permettre à d'autres personnes de terminer les tâches qu'il a commencées (29). La mobilité horizontale ainsi que l'affirmation de la personnalité atteignent aussi ce facteur (17, 25).

Comme pour les analyses précédentes, nous avons cru bon de dégager les aspects de la situation de travail que les policiers relient à leur avenir. L'éventail des intercorrélations révèle que l'avenir des policiers de Drummondville est associé à la compétence des supérieurs, à la notation du personnel, au développement de la personnalité ainsi qu'à la considération du service.

Le facteur « exigences organisationnelles » rend compte de 3.81 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Bien qu'ils soient d'avis que leur emploi les oblige à surveiller leur conduite en dehors des heures de travail (5), les policiers de Drummondville se montrent très satisfaits de la situation actuelle. Ils doivent souvent faire approuver certaines décisions qu'ils sont capables de prendre seuls (18), ce qui cause une très légère insatisfaction. De même, ils déclarent que souvent, à cause de l'organisation du service, d'autres personnes terminent les tâches qu'ils ont commencées (29), d'où résulte une légère insatisfaction. Ils souhaitent enfin une plus grande mobilité horizontale (17).

CINQUIÈME FACTEUR : FIERTÉ

a) Structure factorielle

Le cinquième facteur de cette analyse mesure la fierté des policiers. La saturation très élevée de l'item 65 ne laisse aucun choix à l'interprétation. Le tableau III-104 montre quelles sont les principales composantes de ce facteur.

TABLEAU III-103

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 4^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — EXIGENCES ORGANISATIONNELLES)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.8335	5.78	1.83	— .37
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.6151	4.69	1.75	— 1.04
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.5231	5.06	1.81	— 1.61
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.3742	4.98	1.46	1.06
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.3669	3.96	1.66	1.24
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	.3308	4.67	1.78	1.51
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.3147	3.90	2.00	1.24

TABLEAU III-104

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 5^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — FIERTÉ)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.9278	6.35	0.76	.16
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	.4162	4.67	1.57	1.63
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	.4120	4.98	1.46	1.06
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.3833	4.24	1.60	2.00
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	.3757	4.24	1.73	1.71
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	.3263	4.27	1.69	2.08
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.3063	5.45	1.61	1.08
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.2837	5.66	1.69	.67

Ainsi qu'on peut facilement le constater, la fierté (65) et la carrière (7) des policiers dépendent en grande partie des supérieurs (justice, compétence, fiabilité), de la considération, de l'efficacité organisationnelle du service ainsi que de la sécurité d'emploi.

Ce facteur, très important dans l'établissement de pratiques administratives efficaces, contribue à réduire la variance totale de 3.76 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les indices de ce cinquième facteur (voir tableau III-104) indiquent que les policiers sont fiers d'appartenir au service de Drummondville (65) et qu'ils sont satisfaits de la sécurité d'emploi offerte par le service (8). Ils considèrent que leurs supérieurs immédiats méritent respect et confiance (33). Enfin, ils désirent une amélioration de la coopération entre les divers services policiers (62) et la situation actuelle crée une légère insatisfaction.

SIXIÈME FACTEUR : CONTRAINTES DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Le sixième facteur sature les sept items qui apparaissent au tableau III-105.

Les items de ce facteur constituent des entraves qui s'opposent à l'établissement d'un climat sain de travail. On retrouve par exemple la réalisation de tâches désagréables pour accéder à des postes plus élevés (61), l'isolement des cadres supérieurs (74) et une atmosphère de travail où règne la tension (57, 31). De plus, l'emploi de policier brime la vie familiale et les règles de sécurité ne rencontrent pas des normes satisfaisantes. Telles sont les contraintes de travail constatées par les policiers de Drummondville.

Ce facteur explique 3.74 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

L'item 61 — Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas — ne pose aucun problème particulier aux policiers de Drummondville (voir tableau III-105). De même, ils acceptent les contraintes qu'impose leur emploi à leur vie de famille (2). Ils ne perçoivent pas de mésententes ou frictions entre les membres de leur service (31). Par contre, ils remarquent l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les autres membres du service et il en résulte une très légère insatisfaction. Bien qu'il existe un esprit d'équipe dans leur service, ils en souhaitent davantage, d'où une légère insatisfaction.

TABLEAU III-105

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 6^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — CONTRAINTES DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.8379	3.16	1.71	— .49
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons hiérarchiques.	.4762	4.06	2.05	— 1.02
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.3757	2.55	1.45	— .47
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.3144	5.12	1.49	1.41
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.3098	3.43	1.85	— 1.00
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.2918	2.88	1.80	— .80
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	.2526	4.92	1.44	1.29

SEPTIÈME FACTEUR : ADMINISTRATION DU PERSONNEL

a) Structure factorielle

Le septième facteur, comme l'indique le tableau III-106, mesure certains aspects de l'administration du personnel.

Les item 60 et 10 de ce facteur se rapportent au système de promotion. L'énoncé 27 concerne la qualité de l'équipement et l'item 21, la formation des policiers. Quant aux énoncés 59 et 46, ils ont trait à l'état de la rémunération. Les item 54 et 37 se réfèrent à l'atmosphère sociale qui prévaut dans les unités de travail.

Nous sommes d'avis que la structure de ce facteur traduit l'importance que les policiers accordent aux divers éléments de l'administration du personnel. On aura alors noté l'ordre suivant : la promotion, l'équipement, la formation professionnelle, le salaire et la rémunération.

Nous avons cité, lors d'une analyse précédente, une recherche réalisée par Odiorne (1955), où il est démontré que l'équipement avait une influence prépondérante sur la satisfaction au travail et le taux de mobilité du personnel. Étant donné l'importance de l'item 27 dans ce facteur, nous avons voulu connaître les aspects de la situation de travail reliés à la qualité de l'équipement. Un examen de l'éventail des intercorrélations révèle une relation étroite entre cet énoncé et le prestige social, l'épanouissement, la promotion, la sécurité et la qualité de la gestion du service. Nos résultats corroborent l'importance qu'Odiorne attribue à l'équipement.

Ce facteur rend compte de 3.42 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

La faiblesse des examens de promotion (60) et le peu de moyens mis à leur disposition pour améliorer leur compétence technique (21) créent chez les policiers de Drummondville une vive insatisfaction. De même, ils se révèlent légèrement insatisfaits de l'équipement et des appareils nécessaires pour bien faire leur travail (27). Par contre, le travail en équipe des policiers s'avère tout à fait satisfaisant.

HUITIÈME FACTEUR : CONTRAINTES SOCIALES

a) Structure factorielle

Le huitième facteur comprend quatre item avec des saturations variant de .8254 à .2853 (voir tableau III-107). Les énoncés de ce facteur ont tous trait aux relations interpersonnelles.

TABLEAU III-106

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 7^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — ADMINISTRATION DU PERSONNEL)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	.7608	3.53	1.78	2.57
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	.6117	4.57	1.40	1.73
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	.4138	3.82	1.76	— 2.71
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.3929	3.59	1.78	2.75
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.3652	5.04	1.49	.61
54.	En général vous travaillez en équipe.	.3040	5.20	1.61	.80
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.2907	5.12	1.49	1.41
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.2522	4.69	1.46	1.25

L'item 44 se rapporte à l'atmosphère sociale de l'unité de travail et l'item 2 à l'influence qu'exerce le travail sur la vie de famille. Quant aux énoncés 35 et 1, ils concernent les réactions du public face à la compétence et à l'autorité des policiers.

Comme on peut s'en rendre compte, ce facteur mesure les contraintes qu'éprouvent les policiers dans leurs rapports avec leurs pairs, le public et la famille.

Le facteur « contraintes sociales » diminue la variance de 3.28 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Drummondville constatent l'existence de certaines frictions et rivalités personnelles qui réduisent l'efficacité de leur poste ou section. Ils se montrent légèrement insatisfaits et souhaitent la disparition de cet état de tension (voir tableau III-107). Ils sont cependant satisfaits de leur autorité (35) et de leur compétence (1) dans le grand public. Ils admettent bien l'existence d'un certain doute de la part du public mais sans que cela suscite de problème.

NEUVIÈME FACTEUR : PARTICIPATION

a) Structure factorielle

Le neuvième facteur sature huit énoncés et contribue à réduire la variance de 3.22 p. cent. Le tableau III-108 présente ces items.

L'analyse du contenu de ces énoncés nous incite à dénommer ce facteur « participation ». Nul doute que l'item 85, avec une saturation de .8229, a joué un rôle important dans cette décision. Les énoncés 3, 4, 55, 67 et 15 traduisent une interaction entre l'individu et l'organisation. Les théoriciens de l'administration des entreprises favorisent, pour leur part, une gestion fondée sur la participation de tous les membres de l'organisation. On s'accorde à dire qu'une administration qui fait appel à toutes les ressources de l'entreprise constitue un type de gestion éclairée et efficace. Les policiers de Drummondville relient cette participation à la considération reçue (3, 4, 55, 67), à l'absence de congédiements arbitraires (40) et aux résultats concrets de leur action (26). L'absence de participation a donc une incidence négative directe sur ces trois sources de satisfaction au travail. La collaboration à l'élaboration des politiques du service apparaît ainsi d'une importance extrême pour eux. C'est pourquoi ils se plaignent aussi du peu de réceptivité de leurs supérieurs face à leur critiques et à leurs suggestions.

Ce facteur explique 3.22 p. cent de la variance.

TABLEAU III-107

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 8^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — CONTRAINTES SOCIALES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.8254	3.68	1.66	— 1.69
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.4947	2.55	1.45	— .47
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.4334	3.25	1.59	— .92
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.2853	3.22	1.52	— .59

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, les policiers sont insatisfaits du facteur « participation » (voir tableau III-108). Ils reconnaissent être très peu consultés pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques du service (85). Ils se montrent insatisfaits et demandent une participation accrue. De même, les item 3 et 4 révèlent une forte insatisfaction quant au système de notation du personnel. Ils souhaitent connaître l'opinion de leurs supérieurs immédiats à leur sujet et être renseignés davantage sur leur rendement. Ils sont très insatisfaits de la formation reçue (15) et ne voient pas assez les résultats concrets de leur travail (26) d'où une insatisfaction marquée. Par contre, ils ne croient pas que l'on congédie des policiers sans raison valable (40) et cette pratique est satisfaisante.

DIXIÈME FACTEUR : RELATIONS HUMAINES

a) Structure factorielle

Le facteur « relations humaines » sature huit item qui impliquent pour la plupart (voir tableau III-109) la capacité d'établir de bons contacts humains.

Nous avons retenu la désignation « relations humaines » pour ce dixième facteur parce que nous voyons dans les composantes de celui-ci quelques conséquences d'un programme de formation dans le domaine des relations interpersonnelles. Puisque la formation en relations humaines repose sur le principe de l'empathie qui se définit comme l'habileté à percevoir avec précision les sentiments, les intentions et les actions d'autrui, il devient aisé de comprendre l'impact psychologique et organisationnel d'un tel programme chez les policiers.

Comme l'a montré Nagle (1954), les supérieurs les mieux considérés sont très sensibles aux attitudes des subalternes. Il est bien évident que les relations interpersonnelles, lorsque fondées sur un effort constant de compréhension mutuelle, augmentent l'efficacité du service et facilitent l'atteinte des objectifs de l'organisation. Comme nous l'avons déjà souligné lors d'une analyse précédente, l'attrait du travail qu'exécute le supérieur hiérarchique immédiat est associé à sa facilité à établir de bons contacts interpersonnels. Ainsi qu'on peut le voir, l'attrait d'une tâche ne dépend pas seulement de ses éléments formels mais aussi des individus qui lui confèrent une réalité plus intense.

La formation en relations humaines favorise une atmosphère sociale libre de tout conflit et l'initiative des subordonnés. Elle permet une possibilité accrue de satisfaction personnelle et améliore l'image sociale de la fonction policière.

TABLEAU III-108

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 9^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — PARTICIPATION)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	.8229	2.75	1.75	2.53
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	.5868	2.37	1.56	— .04
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	.4812	2.49	1.73	3.61
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.4623	3.08	1.86	2.67
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	.4083	2.02	1.39	3.02
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	.3094	4.24	1.60	2.00
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	.2604	3.31	1.58	3.07
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	.2587	3.29	1.68	2.67

TABLEAU III-109

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 10^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — RELATIONS HUMAINES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	.7088	4.08	1.44	1.43
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.5331	5.12	1.49	1.41
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	.4947	3.29	1.68	2.67
48.	Le travail de votre supérieur immédiat est intéressant.	.4230	5.51	1.13	.53
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	.3957	4.06	2.05	— 1.02
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	.3464	3.53	1.42	2.35
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.2860	4.98	1.42	1.02
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.2757	3.59	1.66	2.63

Le facteur « relations humaines », qui revêt une telle importance que bon nombre de services policiers américains se prévalent de programmes de formation *ad hoc*, explique 3.20 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Bien que les supérieurs réagissent favorablement à la critique constructive (7), les policiers demeurent légèrement insatisfaits et demandent une plus grande réceptivité. Ils sont aussi nettement insatisfaits des possibilités qu'offre leur service pour améliorer leur compétence professionnelle (51). Enfin, ils perçoivent le travail de leurs supérieurs immédiats comme intéressant. Les autres item de ce facteur ont déjà été analysés.

ONZIÈME FACTEUR : EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

a) Structure factorielle

Le onzième facteur a reçu le nom « d'efficacité organisationnelle ». Il sature les huit item qu'on retrouve dans le tableau III-110.

Les item saturés dans ce facteur constituent, selon nous, des pratiques administratives qui permettent à une organisation d'atteindre son efficacité optimale.

En effet, la formation professionnelle donne aux policiers la compétence nécessaire pour bien remplir leurs fonctions et celles du service. La réceptivité des supérieurs aux suggestions des subalternes confère au service la souplesse qui lui permet de s'adapter à une réalité sociale en continuelle évolution. La coopération entre les divers corps policiers permet à chacun d'eux de réaliser pleinement les objectifs que lui impose la société. Quant à la définition des tâches, elle permet une répartition réaliste du travail et un contrôle plus adéquat des réalisations et assure ainsi une plus grande efficacité organisationnelle.

Ce facteur permet une réduction de 3.08 p. cent de la variance totale.

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, les policiers sont nettement insatisfaits de l'efficacité organisationnelle (voir tableau III-110). En effet, sept des huit item composant ce facteur présentent des indices supérieurs à 2.00. Parmi ces item, seul le vingt-deuxième n'a pas été analysé précédemment. Il indique que les policiers considèrent la coopération entre les différents services municipaux de Drummondville comme insuffisante et devant être améliorée. Il en résulte une nette insatisfaction.

TABLEAU III-110

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 11^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	.6957	3.31	1.58	3.07
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.5485	4.27	2.18	2.37
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	.5206	4.06	1.83	2.02
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.4520	3.59	1.78	2.75
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.3724	3.82	2.05	2.35
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	.2969	5.00	1.47	1.06
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	.2814	3.29	1.68	2.67
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.2657	3.59	1.66	2.63

TABLEAU III-111

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 12^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — RESPONSABILITÉS)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.8328	4.84	1.76	.47
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.4844	3.78	1.82	— .98
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.4769	3.31	1.65	— 1.00
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	.4343	4.24	1.73	1.71
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	.2752	4.57	1.40	1.73

DOUZIÈME FACTEUR : RESPONSABILITÉS

a) Structure factorielle

Nous avons hésité longtemps dans l'attribution d'un nom à ce douzième facteur entre « conditions sociales de travail et responsabilités ». Une analyse approfondie du contenu des item que sature ce facteur (voir tableau III-111) nous a incités à adopter la deuxième désignation.

Comme l'indique le tableau III-111, les item 78, 50 et 64 se réfèrent à des pratiques qui laissent peu de latitude aux policiers, La supervision demeure axée sur une tâche qui doit être exécutée selon des directives très strictes. Comme le montre la présence de l'item 50 dans ce facteur, les aspirations personnelles des supérieurs déterminent le style de *leadership* qu'ils adopteront à l'égard des policiers subalternes. La précarité des décisions du policier ne lui confère qu'une autorité très mitigée. Il est bien évident, dès lors, que les responsabilités qu'on a pu lui confier perdent toute signification puisque ses décisions sont révocables.

Le facteur « responsabilités » rend compte de 3.06 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont satisfaits de la supervision étroite qu'exercent leurs supérieurs à l'endroit de leur travail. De même, ils sont satisfaits aux item 50 — Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes — et 64 — Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur — .

TREIZIÈME FACTEUR : VIE SOCIALE

a) Structure factorielle

Le treizième facteur de cette analyse comprend les cinq item présentés au tableau III-112.

La saturation très élevée de l'item 13 contribue à donner à ce facteur sa signification propre. En fait, les énoncés 13 et 2 se réfèrent à des entraves qu'apporte le travail à la vie sociale et familiale des policiers. Tandis que les deux item que nous venons de mentionner se rapportent à la vie sociale en dehors du service, les énoncés 33, 34 et 63 caractérisent des situations qui peuvent avoir de l'influence sur l'atmosphère sociale qui règne dans l'organisation.

Ce facteur, « vie sociale », réduit la variance de 3.00 p. cent.

TABLEAU III-112

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 13^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — VIE SOCIALE)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.8198	3.72	1.72	— .82
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.3994	2.55	1.45	— .47
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	.2690	4.51	1.68	.18
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	.2597	4.67	1.57	1.63
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.2509	5.45	1.61	1.08

b) Niveau de satisfaction

Le treizième facteur, « vie sociale », ne pose pas de problème particulier aux policiers qui sont généralement satisfaits. Bien qu'ils croient que leur emploi de policier limite jusqu'à un certain point leur vie sociale (13), ils ne se plaignent pas de cette situation. Ils sont aussi très satisfaits que les cadres administratifs tiennent compte de l'ancienneté avant d'accorder une promotion à un policier.

QUATORZIÈME FACTEUR : CONDITIONS DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Comme l'indique le tableau III-113, le facteur « conditions de travail » sature 6 item.

L'item 38 se réfère à la prévision des journées de congé. Les policiers associent l'attitude positive du public face à leur métier à la qualité des conditions de travail, comme la prévision des journées de congé (38) et le salaire (59, 46). Bien que les énoncés 11, 18 et 3 s'éloignent un peu de la notion de conditions de travail telle qu'on l'entend habituellement, il n'en reste pas moins que la notation du personnel (3), les relations sociales (11) et l'approbation des décisions (18) possèdent une influence déterminante sur le policier dans l'exercice de ses fonctions.

Le facteur « conditions de travail » explique 2.84 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers de Drummondville connaissent à l'avance leurs journées de congé et ils en sont très satisfaits. Par contre, ils souhaitent que le public respecte et prenne davantage leur métier au sérieux. La situation actuelle produit d'ailleurs une nette insatisfaction.

QUINZIÈME FACTEUR : PROMOTION

a) Structure factorielle

Il s'avère très difficile d'arriver à une interprétation définitive de ce facteur puisqu'il ne sature que deux item (voir tableau III-114).

Si l'item 28 présente une saturation substantielle, il en est autrement de l'énoncé 48 qui n'est saturé qu'à .2588 dans ce facteur. L'énoncé 28 se

TABLEAU III-113

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 14^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — CONDITIONS DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.8570	6.16	1.39	0.00
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.4125	4.04	1.45	2.06
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.3616	4.69	1.75	— 1.04
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.3398	5.04	1.49	.61
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	.3173	2.49	1.73	3.61
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	.2910	4.69	1.46	1.25

réfère à l'effort que met le policier dans l'amélioration de sa compétence et l'item 48 concerne l'attrait du travail du supérieur hiérarchique immédiat.

Ce facteur permet de diminuer la variance de 2.78 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

L'item 28 indique que les policiers souhaitent travailler davantage, en dehors des heures de service, à améliorer leur compétence. Ils semblent légèrement insatisfaits d'eux-mêmes sur ce sujet. L'item 48 a déjà été analysé.

SEIZIÈME FACTEUR : PERSPECTIVES DE PROMOTION

a) Structure factorielle

Le facteur « perspectives de promotion » comprend 6 énoncés avec des saturations qui varient, comme le montre le tableau III-115, de .7721 à .3088.

L'item 16, le plus fortement saturé dans ce facteur, a trait aux exigences que le policier doit remplir pour accéder à des postes plus élevés dans le service. L'énoncé 39 concerne l'état de la rémunération. L'item 8 se réfère à la politique de la sécurité d'emploi de l'organisation qui s'établit principalement d'après la compétence de ses membres. Quant aux énoncés 48, 9 et 58, ils se rapportent aux supérieurs immédiats.

Puisque l'administration des salaires préoccupe toujours les cadres supérieurs, nous avons examiné l'éventail des intercorrélations pour isoler les aspects de la situation de travail qui se trouvent associés à la rémunération. Pour la première fois depuis le début de l'analyse des résultats, il est possible de noter une corrélation très élevée entre le salaire et la gestion du service (12). Pour les policiers de Drummondville, un service bien administré est un service qui adopte une politique salariale avantageuse. Deux autres item de notre questionnaire correspondent fortement à l'énoncé 39. Il s'agit des item 41 — Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes — et 47 — Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous — .

Le facteur « perspectives de promotion » réduit la variance de 2.74 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Selon les policiers (voir tableau III-115), il semble relativement facile de remplir les exigences de promotion (16) et ils sont très satisfaits. Bien qu'ils admettent que leurs supérieurs immédiats assument la responsabilité de leurs erreurs (58), les policiers souhaitent une amélioration et il en résulte une légère insatisfaction.

TABLEAU III-114

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 15^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — PROMOTION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	.7278	4.22	1.70	1.29
48.	Le travail de votre supérieur immédiat est intéressant.	.2588	5.51	1.13	.53

TABLEAU III-115

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 16^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — PERSPECTIVES DE PROMOTION)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.7721	3.72	1.46	— .02
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	.4257	4.45	1.51	1.59
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.4070	5.66	1.69	.67
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.4049	5.51	1.13	.53
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	.3259	4.27	2.18	2.37
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	.3088	4.41	1.74	1.88

DIX-SEPTIÈME FACTEUR : COHÉSION DE L'UNITÉ DE TRAVAIL

a) Structure factorielle

Nous avons convenu d'identifier le dix-septième facteur de cette analyse par l'expression « cohésion de l'unité de travail ». Cette source de variation comprend six item dont trois saturés à .30 et plus (voir tableau III-116).

L'examen du contenu des énoncés de ce facteur montre que cette cohésion de l'unité de travail se fonde sur la sécurité d'emploi, une supervision juste et efficace et, enfin, sur un système d'évaluation et de communication qui permette aux policiers de faire le point sur leur apport au service.

Comme nous l'avons déjà souligné, en nous référant à la théorie psycho-sociale de Bernard Bass (1960) le groupe revêt une très grande importance dans la réalisation des besoins des individus. C'est pourquoi nous avons voulu dégager les aspects de travail reliés à l'item 42 — Les policiers de votre poste ou section s'entraident — . L'éventail des intercorrélations révèle des coefficients particulièrement élevés entre l'entraide des policiers et leurs supérieurs (supervision constructive et amicale, supervision juste, respect et confiance dans les superviseurs), la considération du service pour un travail bien exécuté et, enfin, les moyens que le service met à leur disposition pour parfaire leur compétence technique.

Le facteur « cohésion de l'unité de travail » rend compte de 2.67 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les réponses à l'item 42 révèlent que les policiers sont légèrement insatisfaits de l'entraide existant actuellement dans leur poste ou section. De plus, il expriment une nette insatisfaction du crédit qu'ils obtiennent pour un travail bien exécuté.

DIX-HUITIÈME FACTEUR : RELATIONS INFORMELLES

a) Structure factorielle

Le facteur « relations informelles » sature cinq item. Ces énoncés, comme l'indique le tableau III-117, se rapportent à l'intérêt que manifestent les supérieurs aux problèmes personnels des subalternes (23), à la mésentente qui contamine l'atmosphère sociale de l'unité de travail (31), à la précarité des décisions que prennent les policiers (64). Les énoncés 35 et 57 concernent l'image que le public se fait de l'autorité des représentants de l'ordre de leur ville et la qualité des relations avec les confrères de travail.

TABLEAU III-116

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 17^e FACTEUR)
(DRUMMONDVILLE — COHÉSION DE L'UNITÉ DE TRAVAIL)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.6753	4.61	1.43	1.75
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	.4247	3.53	1.73	2.41
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.3145	5.66	1.69	.67
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	.2848	3.08	1.86	2.67
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.2660			
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	.2560	4.37	1.55	1.59

Puisque la décision arbitraire apparaît comme une pratique administrative à rejeter, nous avons décidé d'étudier les corrélations de cet item avec les autres aspects du travail policier. Nous avons été surpris de constater que les policiers de Drummondville perçoivent cette pratique comme l'apanage d'une hiérarchie juste, compétente et responsable. Les coefficients sont très élevés et évitent toute méprise à ce sujet. L'item 64 est donc considéré comme un critère de souplesse de l'administration du service. Les corrélations négatives corroborent cette interprétation. En effet, moins la décision est précaire et fragile, plus il y a de place pour le favoritisme (68) et le congédiement arbitraire (40). L'étude des corrélations montre donc le sens très spécial que prend l'item 64 pour les policiers de Drummondville et confirme l'utilité de la technique de l'analyse factorielle qui confère aux item leur signification psychologique propre.

Le facteur « relations informelles » explique 2.64 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Dans l'ensemble, les policiers sont relativement satisfaits du facteur « relations informelles ». En effet, un seul des cinq item regroupés dans ce facteur présente un indice supérieur à 1.00. Cet item (23) montre que les policiers souhaitent que les cadres se préoccupent davantage des problèmes personnels de leurs subordonnés. Toutefois, la situation actuelle ne crée qu'une légère insatisfaction. Les quatre autres item ont été analysés.

DIX-NEUVIÈME FACTEUR : INTÉGRATION SOCIALE (?)

a) Structure factorielle

Le facteur « intégration sociale » ne sature substantiellement (.8966) qu'une seule variable, l'item 32 — Dans les réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier — .

Il s'avère donc impossible de donner à cette source de variation une interprétation qui satisfasse les exigences minimales de la méthode scientifique. Le point d'interrogation qu'on a placé à la suite du titre de ce facteur traduit le peu d'importance qu'il faut lui accorder.

Ce facteur apporte une réduction de 2.54 p. cent à la variance.

b) Niveau de satisfaction

La moyenne obtenue à l'échelle factuelle de l'item 32, seule composante du dix-neuvième facteur, est de 4.10 avec un écart-type de 2.02. L'indice de satisfaction est de .10. Les membres du service de Drummondville disent ouvertement qu'ils sont policiers.

TABLEAU III-117

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 18^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — RELATIONS INFORMELLES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	.8333	3.67	1.65	1.57
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.4122	2.88	1.80	— .80
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.4065	3.31	1.65	— 1.00
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.3046	3.25	1.59	— .92
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.2631	3.43	1.85	— 1.00

VINGTIÈME FACTEUR : PRESTIGE

a) Structure factorielle

Le vingtième facteur de cette analyse mesure, si l'on se réfère à l'item 71, le prestige de la fonction policière. Le tableau III-118 révèle les principales composantes de ce facteur qui explique 2.54 p. cent de la variance.

Les item 50 et 8 ont respectivement trait à l'intégration des cadres au service et à la sécurité d'emploi. Il est permis de considérer ces deux énoncés comme des aspects de travail qui, dans une certaine mesure, influencent le statut du policier dans son contexte social.

b) Niveau de satisfaction

L'emploi de policier procure à ceux qui l'occupent un certain prestige dans le milieu où ils vivent (71) et il en résulte une nette satisfaction. L'analyse des item 50 et 8 a été faite antérieurement.

VINGT ET UNIÈME FACTEUR : TÂCHE ELLE-MÊME

a) Structure factorielle

Le vingt et unième facteur de cette analyse sature quatre item. Le tableau III-119 montre le contenu et les saturations de ces item.

Nous avons adopté « tâche elle-même » pour identifier ce facteur. L'item 6 se rapporte aux aspects routiniers et monotones du travail policier. Les item 50, 8 et 84 ont trait aux aspirations personnelles des membres de la hiérarchie, à la sécurité d'emploi et à la liberté que possède le policier dans l'exécution de son devoir.

L'inventaire des intercorrélations associe le travail routinier et monotone (6) au favoritisme, à une supervision inefficace et à une vie sociale qui souffre des inconvénients inhérents au travail policier.

Ce facteur rend compte de 2.49 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

L'item 6 indique que les policiers de Drummondville ne perçoivent pas leur travail comme routinier et monotone. Ils sont d'ailleurs très satisfaits de cette situation. Les autres item ont déjà été analysés.

TABLEAU III-118

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 20^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — PRESTIGE)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.8109	4.20	1.51	.33
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.2943	3.78	1.82	— .98
8.	Vous êtes assurés de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.2725	5.66	1.69	.67

TABLEAU III-119

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 21^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — TÂCHE ELLE-MÊME)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.7478	2.86	1.51	— .25
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.3617	3.78	1.82	— .98
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.2968	5.66	1.69	.67
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.2643	1.92	1.08	0.00

VINGT-DEUXIÈME FACTEUR : RELATIONS EXTÉRIEURES

a) Structure factorielle

Le facteur « relations extérieures » se retrouve dans les item qui impliquent une relation personnelle ou organisationnelle, entre le policier et d'autres individus. Le tableau III-120 présente le contenu de ces énoncés.

Les item 43, 11 et 1 caractérisent les relations qui existent entre le policier et le public qu'il doit protéger. Les item 33 et 22 se rapportent respectivement aux relations avec la hiérarchie et les autres services policiers.

Cette dimension du travail policier rend compte de 2.47 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les policiers sont nettement insatisfaits de la coopération du public (item 43), coopération qu'ils jugent insuffisante. Ce fait est d'ailleurs commun aux cinq villes étudiées. Le manque de coopération du public pose un problème très grave aux policiers. Nous n'insisterons pas davantage sur les autres item de ce facteur. Ils ont, en effet, été analysés précédemment.

VINGT-TROISIÈME FACTEUR : SÉCURITÉ

a) Structure factorielle

Le vingt-troisième facteur mesure la sécurité. La saturation très élevée de l'item 81 (voir tableau III-121) donne à ce facteur sa signification particulière. En effet, l'énoncé 81 se réfère à la politique du service au sujet de la sécurité d'emploi.

L'item 80 concerne l'impact du travail sur la vie sociale du policier.

Ce facteur explique 2.41 p. cent de la variance.

b) Niveau de satisfaction

Les item 81 — Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés — et 80 — Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis — ne posent aucun problème aux policiers puisqu'ils ne sont pas perçus comme s'appliquant à leur service. Les policiers sont donc totalement satisfaits à ce facteur.

TABLEAU III-120

SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 22^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — RELATIONS EXTÉRIEURES)

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart- type	Indice de satisfaction
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	.7209	3.61	1.37	2.59
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	.3793	4.06	1.83	2.02
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	.3083	4.04	1.45	2.06
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.3002	3.22	1.52	— .59
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.2544	5.45	1.61	1.08

VINGT-QUATRIÈME FACTEUR :
UTILISATION DE LA PERSONNALITÉ

a) Structure factorielle

Le dernier facteur de cette analyse comprend trois item dont les saturations varient de .6160 à .2782 (voir tableau III-122). Un examen des composantes de ce facteur nous incite à adopter l'expression « utilité de la personnalité ».

L'item 49 concerne la possibilité pour le policier de résoudre des problèmes. L'énoncé 54 se rapporte au travail en équipe tandis que l'item 73 a trait à la liberté que le policier trouve à son travail pour employer son jugement.

Ce facteur accomplissement contribue à réduire la variance de 2.41 p. cent.

b) Niveau de satisfaction

Parmi les trois item composant ce dernier facteur, seul l'item 49, le plus fortement saturé d'ailleurs, n'a pas été analysé. Il révèle que les policiers croient que leur travail leur donne souvent l'occasion de résoudre des problèmes. Cette situation rend les policiers très satisfaits.

RÉSUMÉ

DRUMMONDVILLE

En général, les policiers de Drummondville n'expriment qu'une légère insatisfaction aux dimensions de travail liées à l'administration de leur service. Ainsi, c'est le cas des politiques de sélection, de promotion, de placement et de salaire tout comme la réceptivité de l'administration et des cadres aux suggestions et aux critiques. La formation professionnelle, la notation du personnel et la possibilité de participer au processus de prises de décisions, jugées insuffisantes par les policiers, suscitent cependant une vive insatisfaction. Par contre, ils se montrent très satisfaits de la sécurité d'emploi et des heures de travail. Les policiers constatent l'existence d'une coupure entre l'État-Major et les autres membres du service mais cette coupure ne produit qu'une très légère insatisfaction.

Au niveau de la supervision, les mêmes tendances s'observent et l'insatisfaction est faible. Les policiers ne sont que très légèrement insatisfaits de la disponibilité et du sens de la justice de leurs cadres dans l'application de la discipline. Ils croient que leurs supérieurs méritent respect et confiance et bien qu'ils perçoivent la supervision comme assez étroite, ils se disent

TABLEAU III-121

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 23^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — SÉCURITÉ)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.9022	2.43	1.45	0.00
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.3168	1.92	1.08	0.00

TABLEAU III-122

**SATURATION, INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE OBTENUS À
L'ÉCHELLE FACTUELLE POUR CHAQUE ITEM COMPOSANT LE 24^e FACTEUR
(DRUMMONDVILLE — UTILISATION DE LA PERSONNALITÉ)**

No	Énoncé de l'item	Saturation	Moyenne	Écart-type	Indice de satisfaction
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.6160	5.29	1.29	.61
54.	En général vous travaillez en équipe.	.4188	5.20	1.61	.80
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.2782	4.98	1.42	1.02

satisfaits. Cependant, ils souhaitent une nette amélioration de la compétence et du sens des relations humaines de la hiérarchie. C'est deux derniers points suscitent d'ailleurs de l'insatisfaction.

Face au travail proprement dit, les policiers souhaitent pouvoir s'actualiser davantage, particulièrement en ce qui a trait à leurs aptitudes. Leur travail ne leur apparaît pas routinier et monotone mais ils se montrent légèrement insatisfaits des règles de sécurité en usage et de l'équipement mis à leur disposition. Les relations humaines entre confrères et l'esprit d'équipe semblent excellents mais susceptibles d'être encore améliorés.

Les limites imposées à la vie familiale et sociale du policier ne semblent pas très marquées et ces derniers sont très satisfaits. Par ailleurs, bien qu'ils se disent très satisfaits du statut et du respect accordés à leur emploi par leur milieu social immédiat, il n'en va pas de même pour le grand public. Ils souhaitent donc un statut plus élevé auprès de l'ensemble de la population. Il en va de même pour la coopération du public qu'ils jugent insuffisante très insatisfaisante.

On trouvera à l'appendice « C » la répartition des 85 item du questionnaire selon trois niveaux de satisfaction : forte insatisfaction, légère insatisfaction et satisfaction.

F — SERVICE DE POLICE DE RIMOUSKI

1. ANALYSE DE L'ÉVENTAIL DES INTERCORRÉLATIONS

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de cette troisième partie du rapport, la factorisation des variables du questionnaire prend son point de départ dans l'éventail des intercorrélations. Or, pour étudier le lien entre les différents item, nous avons utilisé la corrélation de Pearson. Ce coefficient accuse une certaine instabilité lorsqu'il est utilisé avec des petits nombres et présente ainsi un sigma d'erreur assez considérable. De tels coefficients donneraient lieu à des structures factorielles difficiles, voire inutiles à interpréter. Même s'il est impossible d'utiliser l'analyse factorielle dans le cas de Rimouski, nous désirons quand même présenter des résultats qui permettent au lecteur de saisir comment les policiers apprécient leur situation de travail.

Pour ce faire, nous utiliserons l'éventail des intercorrélations pour montrer quels liens existent entre les aspects importants du travail policier. Nous aurons soin de ne considérer que les coefficients qui atteignent le seuil de signification de .01.

1. Item 3 — On vous renseigne au sujet de votre rendement —

Nous avons montré, lors des analyses précédentes, que la notation du personnel jouait un rôle déterminant dans la perception de la situation de

travail. Cette technique, perfectionnée par les psychologues industriels, permet d'atteindre des objectifs organisationnels et personnels. Quels projets peut faire un organisme s'il ne connaît pas la capacité de ses membres ? Comment un employé peut-il améliorer son rendement si on ne lui communique pas les normes présentes et futures de l'entreprise ?

Les corrélations indiquent que les policiers de Rimouski associent la notation du personnel à la réceptivité de la hiérarchie (70). Ils relient l'utilisation de cette technique à l'unité de commandement (83), à la qualité de la gestion du service (12) et à la compétence générale des policiers (14).

2. Item 7 — Dans votre service, vous avez un avenir prometteur —

Nous avons à maintes reprises fait ressortir l'importance considérable que revêt l'item 7. Nous ne reviendrons pas sur ce sujet.

L'énoncé 7 correspond avec un seul aspect de la situation de travail : la mobilité horizontale. En effet, l'item 17 se réfère à la facilité de se trouver un emploi de policier dans une autre ville. Autrement dit, un policier satisfait de son avenir est un policier qui peut facilement exercer sa profession ailleurs. Il nous semble difficile d'interpréter cette association d'une manière unique et définitive. Faut-il faire appel à l'attrait que peut susciter ce service pour ses membres ? Faut-il plutôt invoquer les conditions socio-économiques propres à cette région ? Seule une étude approfondie pourrait nous permettre d'arriver à une conclusion certaine.

3. Item 12 — Votre service est bien administré —

Les gestionnaires sont toujours préoccupés de l'opinion de leurs subalternes. Ils savent que leur comportement et leurs stratégies conditionnent les attitudes des employés. Il devient donc important d'isoler les aspects du travail qui varient avec la qualité de la gestion. Ces aspects sont importants puisqu'ils déterminent l'attitude des policiers face au service tout entier.

Pour les policiers de Rimouski, un service est bien administré lorsqu'il met l'accent sur la formation professionnelle (15, 51), la considération ou la reconnaissance (24, 75), l'efficacité (26), la sécurité (36) et la hiérarchie (23, 58, 70). Le salaire n'est pas associé à la gestion du service.

4. Item 39 — Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant —

Nos sujets relient le salaire à trois aspects du travail. Les plus fortes corrélations proviennent des item qui concernent la formation professionnelle des policiers. En second lieu, la rémunération varie avec l'efficacité. Il est bien évident qu'exécuter des tâches difficiles, qui exigent une utilisation maximale des aptitudes, se traduit sur le plan financier par un salaire plus élevé. De plus, les policiers de cette ville relient la compétence générale des supérieurs au salaire.

5. Item 41 — Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes —

Les nombreuses corrélations significatives de cet item contribuent, croyons-nous, à démontrer son importance. Le sens des relations humaines des cadres sous-tend plusieurs aspects de la situation de travail. Nous pouvons regrouper ces item sous trois catégories : la personnalité, la considération et la hiérarchie.

La formation en relations humaines favorise l'actualisation de soi puisqu'elle assouplit les relations des cadres avec les subalternes. Elle met également l'accent sur la considération puisque l'être humain, en tant qu'individu unique, constitue son principe fondamental. Les plus fortes corrélations concernent la réceptivité des supérieurs aux suggestions et aux critiques des policiers.

2. NIVEAU DE SATISFACTION

Nous avons regroupé, pour permettre l'analyse des résultats du Service policier de Rimouski, les item du questionnaire selon trois catégories. La première comprend les aspects du travail qui provoquent chez les policiers une forte insatisfaction, la seconde rassemble les item suscitant une insatisfaction moyenne et la dernière réunit les énoncés produisant de la satisfaction. Ces trois catégories nous permettent d'identifier clairement les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction de ces policiers.

a) Première catégorie : forte insatisfaction

Les résultats nous indiquent que 20 item du questionnaire sont perçus comme très insatisfaisants par les policiers de Rimouski. Ces énoncés se regroupent sous les dimensions de travail suivantes : supervision et administration, formation, équipement, travail proprement dit et rémunération. Le tableau III-123 présente pour chacun de ces item l'indice de satisfaction, la moyenne et l'écart-type obtenus à l'échelle factuelle.

Les membres du Service de la police de Rimouski semblent très sensibles aux problèmes de la supervision. Bien que le service soit de petite taille et qu'on affirme qu'il n'y ait pas de coupure entre l'État-Major et les autres échelons, on souhaite une amélioration des contacts personnels entre supérieurs et subalternes. La plus grande source d'insatisfaction provient de l'item 3 — On vous renseigne au sujet de votre rendement — et de l'item 4 — Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet — . Nous avons obtenu pour ces item des moyennes de 2.68 et de 2.84 à l'échelle factuelle. Les indices de satisfaction indiquent clairement que les policiers aimeraient voir des changements à cette situation. Il n'y a aucun doute que les membres de ce service favorisent l'instauration d'un système efficace de notation du personnel.

TABLEAU III-123

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE
FACTUELLE DES ITEM (N : 20) CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé	Indice	Moyenne	Écart- type
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	3.44	2.68	1.71
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	3.32	2.84	1.57
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	3.12	3.24	2.20
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	3.12	2.92	1.70
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.68	2.84	1.67
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	2.68	3.60	1.74
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.56	3.08	1.65
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	2.56	2.76	1.56
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	2.52	3.64	1.69
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	2.44	3.72	1.51
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.44	3.64	1.70
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policiers.	2.24	4.20	1.62
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	2.24	3.84	1.51
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.24	3.08	1.90
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.20	3.28	1.37
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	2.20	4.08	1.16
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	2.12	3.96	1.73
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.08	3.40	1.92
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	2.04	3.88	1.48
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	2.04	3.60	1.47

Quelques autres item reliés à la supervision et à l'administration du service créent là aussi une nette insatisfaction. Il s'agit de l'item 19 — Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service — , de l'item 85 — Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques du service — , de l'item 63 — Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde — , de l'item 41 — Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes — et de l'item 82 — Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées. De plus, ils sont nettement en désaccord avec certaines politiques du service. Ils l'affirment ouvertement face à la sélection (14) et au placement (79) des policiers.

Parmi les autres sources majeures d'insatisfaction, nous retrouvons les problèmes reliés à la formation. Les policiers voient des changements radicaux à apporter aux moyens dont dispose le service pour améliorer leur compétence technique (21) et leur compétence professionnelle (51). Ils souhaitent de plus une formation initiale plus adéquate (15).

Les policiers de Rimouski se montrent aussi très insatisfaits de l'équipement en usage (27) et des règles de sécurité mises en application (36). Les indices de satisfaction observés se retrouvent dans les premiers rangs.

D'autre part, ils affirment que leur travail ne leur permet pas de faire les choses pour lesquelles ils ont le plus d'aptitudes (30). Ils déclarent aussi ne constater que très rarement les résultats concrets de leurs interventions (26). Ces deux dimites créent chez eux une vive insatisfaction.

Dans un autre domaine, les sujets de Rimouski souhaitent un meilleur appui du public. La moyenne obtenue à l'échelle factuelle est de 4.08, mais ils croient fortement avoir droit à une coopération entière. De plus, ils se sentent lésés par le peu de considération reçue de la part du service. Ils trouvent que le service ne reconnaît pas assez leur formation, leur expérience et leurs aptitudes personnelles (75) et qu'il accorde peu de crédit pour un travail bien exécuté (24). Cette attitude de l'administration les rend nettement insatisfaits.

Un seul énoncé, relié au revenu, appartient à cette catégorie. Les résultats révèlent un indice de 2.20 à l'item 76 — Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles — . Tous les autres aspects de la rémunération apparaissent dans la catégorie suivante qui regroupe les item provoquant une insatisfaction moyenne.

b) Deuxième catégorie : insatisfaction moyenne

Nous réunissons dans cette catégorie les énoncés obtenant un indice de satisfaction supérieur à 1 mais inférieur à 2. Ces différents aspects de travail présentés au tableau III-124 concernent principalement le compor-

TABLEAU III-124

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 29) CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.96	3.84	1.43
12.	Votre service est bien administré.	1.92	4.28	1.60
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	1.92	3.36	1.94
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.88	4.64	1.67
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	1.80	3.40	1.90
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	1.80	1.84	1.16
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.72	3.36	1.29
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.64	4.36	1.47
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	1.60	4.68	1.38
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1.60	5.00	1.52
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	1.56	4.40	1.96
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1.52	4.68	1.85
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	1.48	4.20	1.17
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	1.44	4.12	1.73

TABLEAU III-124 (suite)
INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 29) CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	1.40	4.24	1.61
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.40	4.52	1.00
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.36	4.68	1.32
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1.36	4.88	1.70
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	1.36	4.96	1.28
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.32	5.08	1.90
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.28	4.80	1.26
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	1.28	3.88	1.99
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	— 1.24	3.36	1.60
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	— 1.20	3.24	1.11
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1.20	5.12	1.70
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	— 1.16	3.16	1.78
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1.16	5.56	1.39
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	— 1.12	3.16	1.51
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.16	5.32	1.49

tement des cadres, l'administration du service, le climat de travail, l'attitude du public et l'état de la rémunération.

Nous retrouvons en premier lieu, dans cette catégorie, toutes les attitudes des supérieurs face à leurs subalternes. Ils affirment, à un niveau assez élevé, que les supérieurs sont justes (47) et compétents (56), qu'ils prennent la responsabilité de leurs erreurs (58), réagissent favorablement à la critique constructive (70), prennent les remarques et les plaintes en considération (52), discutent aisément des problèmes de travail (9) et des problèmes personnels de leurs subalternes (23), corrigent et critiquent le travail de façon constructive (72). Mais ils aimeraient vivre dans une situation qui ne souffrirait aucune exception. C'est pourquoi nous obtenons pour ces items des indices variant de 1.32 à 1.96 ; les plus élevés d'entre eux se rapportent surtout aux énoncés relatifs aux contacts personnels entre supérieurs et subalternes.

Plusieurs énoncés décrivant des pratiques administratives appartiennent à cette catégorie. À l'énoncé 12 — Votre service est bien administré — , l'écart obtenu est de 1.92 et indique qu'il y a des failles dans l'appareil administratif. L'item 64 — Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur — s'applique peu au service, mais les sujets insistent pour que cela ne se produise jamais. Lorsqu'on demande aux policiers si le service les récompense pour une bonne action (55), ils avouent que cela se produit peu souvent et souhaitent qu'on le fasse quand ils le méritent. Nous obtenons une réponse identique à l'item 67 — Le service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail — . Face au système de promotion en vigueur, ils apprécient le critère de l'ancienneté (34) mais demandent qu'on tienne compte aussi de la réussite à un examen oral ou écrit (60).

Le climat de travail crée lui aussi, sous certains de ses aspects, une légère insatisfaction, bien qu'il existe peu de frictions entre les policiers (44). Malgré que ces derniers admettent le climat actuel comme acceptable, ils espèrent le voir devenir meilleur. Il faudrait alors que les policiers de la section ou du poste s'entraident toujours (42) et forment une équipe très unie (73).

Ils constatent que leurs relations avec le public sont assez bonnes. On leur accorde un statut assez élevé (69) et on respecte leur métier (11). Le public doute peu de leur compétence (1) et de leur autorité (35). Mais malgré cet état de faits, ils ressentent une légère insatisfaction causée par les exceptions qu'ils rencontrent. Dans le même sens, ils souhaitent une meilleure coopération entre les divers services policiers (62).

Un dernier groupe d'item se rapportent au salaire. Le salaire s'avère un problème lorsqu'on demande aux policiers s'il est satisfaisant (39) ou encore s'il permet de rencontrer leurs obligations financières (46). Ils consi-

dèrent qu'il y a encore trop de policiers obligés de prendre un second emploi (20).

c) **Troisième catégorie : satisfaction**

Les aspects de travail inventoriés par les 36 autres items du questionnaire ne posent aucun problème particulier à ces policiers. Ceux-ci apparaissent au tableau III-125.

Ils apprécient, en premier lieu, que leur emploi leur permette de résoudre des problèmes (49), d'utiliser leur propre jugement (73) et les laisse assez libre d'organiser leur travail (84). Ils ne le perçoivent pas comme un obstacle à leurs rapports sociaux (13) et à leur vie familiale (2). Ils acceptent très bien la supervision étroite qu'ils reçoivent (78) et croient que leurs supérieurs méritent confiance et respect (33). Ils reçoivent rarement les ordres de plusieurs supérieurs et ces derniers ne leur semblent pas préoccupés outre mesure par le succès de leur carrière personnelle. Il faut noter que les policiers de Rimouski sont très satisfaits de ces différents aspects de leur travail.

En plus, ils trouvent le travail de leurs supérieurs intéressant (48) et sont heureux de l'absence de tâches difficiles (61) et de favoritisme (68) pour accéder à des postes plus élevés. Ils sont très satisfaits de l'utilisation de la norme d'ancienneté comme un des critères de promotion.

Les relations entre pairs semblent excellentes et satisfaisantes. Ils travaillent rarement avec des confrères antipathiques (57) et constatent peu de frictions ou de rivalités entre eux (44). Ils travaillent presque toujours en équipe (54) et les confrères les incitent à mieux faire leur travail (53).

Ils sont très satisfaits de leur sécurité d'emploi (81) et de la rareté des congédiements arbitraires (40). Ils considèrent leur avenir comme assuré (8) et prometteur (7).

Ils sont unanimes à répondre positivement à l'item 65 — Vous êtes fier d'appartenir au service policier de votre municipalité — et l'avouent facilement dans les réunions sociales (32). Leur emploi leur procure du prestige (71) et leur apparaît respecté par leur famille et leurs amis.

RÉSUMÉ ET CONCLUSIONS

Cette recherche se propose de dégager les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Québec. L'échantillon comprend 1,080 sujets provenant des services policiers de Montréal (830), Québec (122), Jacques-Cartier (52), Drummondville (51) et Rimouski (25). Le choix de ces services obéit à des critères précis de représentativité qui sont la dimension et la composition sociologique des villes qu'ils desservent.

L'importance de l'écart perçu entre la situation actuelle et la situation idéale de travail indique le niveau de satisfaction des sujets. Pour mesurer

TABLEAU III-125

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 36) CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	0.96	4.68	1.57
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	0.92	4.72	1.34
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	0.92	2.52	1.36
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour utiliser votre propre jugement.	0.76	4.76	1.34
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	0.76	5.84	1.38
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	0.72	5.68	1.35
54.	En général vous travaillez en équipe.	0.68	5.84	1.12
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	-0.64	3.08	1.41
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	0.56	5.48	0.90
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	0.48	5.40	1.06
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	-0.48	5.60	1.47
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	-0.44	2.24	1.42
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	0.44	3.00	1.85
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	-0.40	2.68	1.46
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	0.36	5.12	1.21
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	0.36	5.84	1.46
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	-0.32	5.88	1.63
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	0.28	2.04	1.64
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raison valable.	0.28	1.36	1.05
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	0.28	5.76	1.11

TABLEAU III-125 (suite)

**INDICE DE SATISFACTION, MOYENNE ET ÉCART-TYPE DE L'ÉCHELLE FACTUELLE
DES ITEM (N : 36) CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE RIMOUSKI**

No	Énoncé de l'item	Indice	Moyenne	Écart-type
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	-0.28	1.96	1.00
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	-0.20	1.92	1.16
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	-0.20	2.60	1.44
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	0.20	2.40	1.72
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	0.20	3.60	1.77
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	0.20	2.76	1.39
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	-0.16	4.36	1.23
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	0.16	6.48	0.75
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	-0.12	2.08	1.26
6.	Votre travail est routinier et monotone.	0.08	2.48	1.47
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	0.08	3.12	1.95
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	-0.08	3.24	1.63
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	0.08	4.76	1.39
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	-0.04	3.76	1.77
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité que les policiers âgés.	0.04	2.28	1.78
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	0.00	6.72	0.53

la satisfaction au travail nous avons utilisé un questionnaire original de 85 item qui s'appuie sur les principes méthodologiques de Porter (1961, 1962, 1963a, 1963b, 1964).

Afin d'isoler les principales dimensions psychologiques du travail policier, nous avons factorialisé les réponses obtenues à l'échelle factuelle du questionnaire. Cette analyse factorielle a permis de regrouper, pour chacun des services, sauf Rimouski, les 85 item en 24 facteurs. Pour chacune des dimensions du travail policier, nous avons fait état de la satisfaction qui prévaut dans les services échantillonnés.

La satisfaction au travail, comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, revêt une très grande importance à cause de ses implications personnelles, organisationnelles et sociales. Il s'avère donc important d'identifier les sources majeures de satisfaction et d'insatisfaction des différentes populations de travailleurs et d'utiliser les mesures correctives qui s'imposent pour en arriver à établir une société saine qui permette l'épanouissement psychologique de ses membres.

Notre recherche sur les policiers municipaux du Québec indique sans équivoque que ce sont précisément les facteurs motivationnels de première importance qui sont négligés par l'administration des services. L'importance qu'il faut accorder aux facteurs psychologiques tels que l'épanouissement, la considération, le travail proprement dit, les responsabilités et les perspectives de promotion, n'est pas le produit de quelques psychologues « humanitaires » qui ignoreraient l'efficacité organisationnelle pour ne se préoccuper que du bien-être des travailleurs. Comme l'a montré Herzberg dans ses récents travaux (1959, 1966), le rendement des employés dépend avant tout de la réalisation de ces besoins psychologiques et non pas de ces stimulants (conditions de travail, bénéfices économiques, statut, etc.) dont l'effet reste toujours provisoire.

Les résultats de notre recherche vont aussi dans le sens des travaux de Herzberg. En effet, nous avons rapporté, pour les cinq services, à quels aspects de leur travail les sujets relient leur avenir (7) comme policier. Le tableau R-1 indique quels sont les principaux facteurs ou dimensions de travail qui conditionnent l'avenir des policiers de chacun des services échantillonnés.

Comme le montre clairement le tableau R-1, la considération est le facteur qui est le plus souvent associé à l'avenir du policier. Or, si l'on se réfère à l'état de la satisfaction des policiers pour le facteur « considération » (voir le tableau R-2), on constate qu'il constitue la principale source d'insatisfaction. Puisque d'après les travaux d'Herzberg la considération présente des implications psychologiques très importantes, il est permis de conclure que la situation qui existe actuellement dans les services policiers se révèle très grave et exige des mesures correctives immédiates. Si la direction de ces services demeure insensible à cette situation, il peut s'ensuivre une

TABLEAU R-1**DIMENSIONS DE TRAVAIL RELIÉES À L'AVENIR DES POLICIERS
DES SERVICES ÉCHANTIONNÉS**

Dimension de travail	Montréal	Québec	Jacques-Cartier	Drummondville	Rimouski
Considération	*	*	*	*	
Promotion objective	*	*	*		
Hiérarchie : justice	*				
Hiérarchie : réceptivité		*			
Hiérarchie : supervision			*		
Hiérarchie : compétence				*	
Placement		*	*		
Formation professionnelle		*	*		
Actualisation de soi			*	*	
Sécurité d'emploi			*		*
Mobilité horizontale					*

diminution graduelle de la satisfaction au travail et une baisse de rendement très sensible.

La mesure corrective la plus adéquate consisterait à établir un système de notation du personnel adapté aux policiers. Mais ce n'est pas tout d'évaluer l'employé selon les facteurs essentiels de l'emploi. Il faut, et c'est la pierre d'achoppement de la plupart des systèmes de notation, communiquer cette évaluation à l'intéressé pour qu'il puisse continuellement modifier son comportement et ses attitudes en fonction des attentes du service. De plus, un système de notation du personnel nécessite, pour qu'il soit efficace et rentable sur le plan psychologique, la formation appropriée des cadres qui réalisent et communiquent les évaluations.

La promotion est un autre facteur de travail important auquel les sujets de cette recherche associent leur avenir. Ce facteur suscite une nette insatisfaction (voir tableau R-2) qu'il a été permis d'observer chez les cinq services échantillonnés. Nous avons à maintes reprises dégagé le rôle de la promotion dans le système motivationnel des travailleurs et nous n'y reviendrons pas. Qu'il nous soit cependant permis de mentionner un fait. Les sujets de cette recherche associent la qualité du système de promotion à la formation professionnelle. Il est facile d'en comprendre les motifs. Le policier qui s'inscrit à un programme de formation quelconque désire recevoir du service le crédit pour son geste. Cette reconnaissance peut prendre la forme de gratifications économiques et/ou d'avancement dans la hiérarchie du service. Il est bien évident dès lors qu'un système de promotion qui ne soit pas objectif et qui tolère, de quelque façon que ce soit, l'injustice et le favoritisme, conduit le policier qui a entrepris de se perfectionner à un état sérieux de frustration et d'insatisfaction. Un programme de formation ne peut produire l'effet désiré que s'il débouche sur un système de promotion qui utilise, les intéressés le réclament, la compétence comme critère fondamental d'avancement.

Une variété d'exams psychométriques *appropriés*¹ contribueraient à l'objectivation du système de promotion.

Il est normal que les policiers de notre échantillon associent leurs perspectives de carrière à la qualité de la hiérarchie. C'est en effet par l'intermédiaire du supérieur immédiat que l'administration transmet ses stratégies et connaît en retour la façon dont ses membres les exécutent. D'ailleurs, l'analyse des corrélations simples a montré que les policiers

¹ Un test est approprié lorsqu'il mesure les facteurs essentiels qui assurent la réussite des candidats à un poste précis. Un test qui n'est pas soumis à une étude appropriée ne présente aucune valeur pratique. Les tests qu'utilisent présentement les services échantillonnés pour la sélection et la promotion des policiers n'ont fait l'objet d'aucune recherche, sauf à Montréal. Vignola (1963) a montré que les tests de sélection de la Commission du Service civil de Montréal présentaient un coefficient d'efficacité de .14 ($p > .05$), ce qui est nettement insuffisant.

TABLEAU R-2

**SYNTHÈSE DU NIVEAU DE SATISFACTION DES POLICIERS DES CINQ SERVICES
À CHACUNE DES PRINCIPALES DIMENSIONS DE TRAVAIL**

Dimension de travail	Montréal	Québec	Jacques-Cartier	Drummondville	Rimouski
Épanouissement psychologique	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Considération	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Perspectives d'avenir	L.I.	L.I.	I.	L.I.	S.
Tâche elle-même	S.	S.	S.	S.	S.
Administration du service	I.	I.	F.I.	I.	I.
Sélection des policiers	L.I.	I.	F.I.	I.	F.I.
Promotion	L.I.	I.	I.	I.	I.
Placement	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Formation professionnelle	S.	I.	F.I.	F.I.	F.I.
Formation technique	S.	I.	F.I.	F.I.	F.I.
Participation	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Notation du personnel	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.	F.I.
Rapports organisationnels ¹	I.	I.	F.I.	I.	L.I.
Sécurité d'emploi	S.	S.	I.	S.	S.
Mobilité horizontale	S.	I.	I.	I.	L.I.
Hierarchie (supervision)	I.	I.	F.I.	I.	I.
Salaires	F.I.	I.	F.I.	I.	I.
Relations interpersonnelles	L.I.	S.	I.	I.	S.
Vie de famille	F.I.	S.	S.	S.	S.
Relations avec le public	F.I.	F.I.	F.I.	I.	I.
Prestige de la fonction	S.	S.	S.	S.	S.

Explication des symboles : F.I. = Forte insatisfaction ; I. = Insatisfaction ;
L.I. = Légère insatisfaction ; S. = Satisfaction.

¹ Nous entendons par rapports organisationnels la coopération entre les différents services policiers.

(surtout ceux de Montréal) relie la qualité de la supervision à celle de l'administration du service. Le jugement que porte le policier sur l'administration de son service est déterminé par les contacts quotidiens, formels et autres, qu'il entretient avec ses supérieurs hiérarchiques. Encore sur ce point les sujets de cette recherche sont unanimes : la hiérarchie se révèle une source majeure d'insatisfaction (voir tableau R-2). Il convient d'apporter à ce problème, non un palliatif, mais une solution efficace et durable.

Pour développer chez les cadres le comportement, les attitudes et le style de *leadership* qui assurent l'efficacité d'une organisation, il est indispensable d'élaborer un programme de formation spécifique pour les policiers qui accèdent à un poste où ils doivent diriger et commander des subalternes. Ce programme de formation porterait sur l'aspect technique de leur travail et sur les principes des relations humaines.

S'il existe plusieurs autres facteurs (voir tableau R-2) qui provoquent l'insatisfaction des policiers comme la sélection, la qualité de l'équipement technique, le salaire, les rapports avec le public, les relations entre les différents services de police, il en est un qui se révèle une source de satisfaction très riche. C'est le travail en tant que tel. Les résultats de cette recherche montrent clairement que le travail policier présente pour nos sujets une valence positive très forte. Loin de se soustraire aux exigences de leurs fonctions, les policiers des cinq municipalités échantillonnées réclament même davantage de liberté et d'occasions d'exercer leur jugement à leur travail.

Somme toute, ce qui manque le plus aux policiers municipaux du Québec, c'est la possibilité de s'actualiser et de s'épanouir à leur travail. Si l'administration des services entreprenait d'instaurer, comme le désirent les sujets, un système de placement des policiers qui orienteraient ces derniers vers les postes où ils peuvent le mieux utiliser leur expérience de travail et leurs aptitudes, nul doute que l'efficacité générale de ces organismes serait améliorée de même que les possibilités de développement de leurs membres.

Le but de la recherche consiste à découvrir les sources de satisfaction et d'insatisfaction des policiers municipaux du Québec et non à présenter en détail les correctifs qui pourraient remédier à la situation. Cependant, à la lumière des principales conclusions de ce rapport, il est permis d'esquisser une politique d'ensemble qui pourrait améliorer la compétence des policiers, l'efficacité des services et faire disparaître les sources d'insatisfaction inventoriées dans cet ouvrage.

Il faut se rendre compte que la fonction de policier s'avère très complexe et comprend des tâches diverses. Ainsi le policier qui travaille à la croisée et celui qui patrouille son secteur en auto-radio exécutent des tâches qui requièrent des attitudes, des aptitudes, une personnalité et une formation différentes. Il importe donc en premier lieu de procéder à une analyse des postes pour les regrouper en familles de fonctions et, ainsi, faciliter le recru-

tement, la sélection et la formation des effectifs. Il nous semble absurde de sélectionner à l'aide d'une formule unique des policiers qui seront appelés à exécuter des tâches différentes qui exigent des caractéristiques personnelles distinctes. Pour chacune de ces familles de fonctions il s'agira d'élaborer une variété de tests *appropriés*. Ces tests devraient inventorier la personnalité, les aptitudes et les capacités physiques des candidats. L'entrevue, technique difficile et coûteuse, servirait à évaluer les individus qui ont passé avec succès les étapes précédentes. Ces techniques de sélection exigent des ressources humaines qu'il doit être difficile de retrouver dans toutes les municipalités. Il serait donc avantageux de créer un service de sélection qui s'occuperait de choisir pour chacune des villes les meilleurs candidats et de leur donner la meilleure formation possible.

Une fois sélectionnés de façon scientifique, ces candidats devraient être intégrés dans un programme spécifique de formation. Ainsi un individu qui se destine à la carrière d'enquêteur devrait rencontrer des normes de recrutement et de sélection distinctes. On devrait également lui donner une formation d'enquêteur avant de lui confier un poste et des responsabilités où il pourra le mieux utiliser et développer ses aptitudes et ses connaissances. S'il ne manifeste pas les aptitudes et la personnalité pour réussir comme enquêteur, un système de placement souple et efficace pourrait l'orienter vers des postes qui lui conviennent vraiment.

En plus de la formation initiale, il faut instaurer un programme très varié de cours qui permettent aux policiers d'améliorer leur compétence technique et professionnelle. Celui de Montréal nous semble bien organisé et suscite la satisfaction des policiers.

Un système de notation efficace pourrait renseigner le policier sur la qualité de son rendement et sur la façon selon laquelle il atteint les objectifs du service. De plus, ce système pourrait aider le policier à faire le point sur sa carrière et lui permettre de rencontrer ses objectifs personnels.

Un système de promotion objectif serait celui qui intégrerait, avec une pondération appropriée, les résultats aux examens ainsi que la notation et l'expérience des candidats.

Ces quelques suggestions ne sont que sommairement esquissées et ne constituent pas de véritables recommandations. Toutefois, basées sur les attentes des policiers, elles obéissent aux principes qui assurent l'efficacité d'une organisation et le développement de ses membres.



APPENDICE « A »

QUESTIONNAIRE



**GROUPE DE RECHERCHE
SUR L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE**

LA POLICE (3)

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Ce questionnaire veut mesurer les facteurs de SATISFACTION et d'INSATISFACTION reliés à votre travail de policier. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses ou l'une meilleure que l'autre. C'est votre *franche opinion* que nous désirons connaître.

VEUILLEZ S'IL VOUS PLAÎT NE PAS SIGNER VOTRE NOM

Vous devez vous prononcer sur des énoncés décrivant un aspect de votre travail de policier. Pour chacun des énoncés, vous devez répondre aux trois questions suivantes :

Première question — Comment cet énoncé S'APPLIQUE ACTUELLEMENT à votre travail ?

Deuxième question — Comment croyez-vous que cet énoncé DEVRAIT S'APPLIQUER à votre travail ?

Troisième question — En supposant que cet énoncé s'applique à votre travail (même si actuellement il ne s'applique pas), COMMENT VOUS AFFECTE-T-IL personnellement ?

Juin 1968

REMARQUES

1. Vos réponses à ce questionnaire sont **STRICTEMENT CONFIDENTIELLES** et serviront uniquement aux responsables de la présente recherche. Il est donc de la plus haute importance que vous répondiez de façon sérieuse en exprimant vos idées les plus sincères.
2. Pour chacun des énoncés, vous devez donner une réponse à chacune des trois questions suivantes :

Première question Comment cet énoncé **S'APPLIQUE ACTUELLEMENT** à votre travail ?

Deuxième question Comment croyez-vous que cet énoncé **DEVRAIT S'APPLIQUER** à votre travail ?

Troisième question En supposant que cet énoncé s'applique à votre travail (même si actuellement il ne s'applique pas), **COMMENT VOUS AFFECTE-T-IL** personnellement ?

Vous devez donner trois réponses (une par colonne) avant de répondre à l'énoncé suivant.

Ne passez aucun énoncé.

3. Si vous voulez changer une réponse, prenez bien soin d'effacer ou de rayer la première pour ensuite inscrire votre nouvelle réponse très clairement.

N.B. NE TOURNEZ PAS LA PAGE AVANT QU'ON VOUS LE DISE. UNE FOIS QUE VOUS AVEZ RÉPONDU À UNE QUESTION, NE REVENEZ PAS EN ARRIÈRE.

EXEMPLE "A"

		PREMIERE REPONSE					DEUXIEME REPONSE					TROISIEME REPONSE											
		S'APPLIQUE					DEVRAIT S'APPLIQUER					VOUS AFFECTE											
		PEU OU JAMAIS		BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS		BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS		BEAUCOUP OU TOUJOURS									
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
A.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.																						
	Si vous croyez que vous disposez peu ou pas du tout de l'équipement nécessaire pour bien faire votre travail, vous encerclez le chiffre 1 dans la première colonne (S'APPLIQUE).	①																					
	Si vous croyez que vous devriez beaucoup ou toujours disposer de l'équipement nécessaire pour bien faire votre travail, vous encerclez le 7 dans la deuxième colonne (DEVRAIT S'APPLIQUER).														⑦								
	Dans le cas présent, cet énoncé ne s'applique pas à votre travail (d'où le chiffre 1 encadré dans la première colonne). Toutefois, s'il s'applique à votre travail et s'il vous affectait personnellement, relativement peu (parce que n'étant pas très important pour vous), vous pourriez alors encadrer le chiffre 2 ou 3 dans la troisième colonne (VOUS AFFECTE).															1	②	3	4	5	6	7	
	Dans cet exemple, vos trois réponses seraient donc exprimées ainsi:	①													⑦		1	②	3	4	5	6	7

EXEMPLE "B"

		PREMIERE REPONSE				DEUXIEME REPONSE				TROISIEME REPONSE											
		<i>S'APPLIQUE</i>				<i>DEVRAIT S'APPLIQUER</i>				<i>VOUS AFFECTE</i>											
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS										
1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	
B.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'utiliser toutes vos aptitudes.																				
	Si vous croyez que dans vos fonctions vous avez assez souvent l'occasion d'utiliser toutes vos aptitudes, mais pas toujours, vous encerclez le chiffre 5 dans la première colonne (S'APPLIQUE).				5																
	Si vous souhaitez avoir un peu plus souvent l'occasion d'utiliser toutes vos aptitudes mais sans souhaiter en avoir toujours l'occasion vous encerclez le chiffre 6 dans la deuxième colonne (DEVRAIT S'APPLIQUER).								6												
	Si le fait d'avoir l'occasion, dans votre fonction, d'utiliser toutes vos aptitudes est très important pour vous et vous affecte personnellement beaucoup, vous encerclez le chiffre 7 dans la troisième colonne (VOUS AFFECTE).																				7
	Dans cet exemple, vos trois réponses seraient donc exprimées de la manière suivante:				5				6												7

		PREMIÈRE RÉPONSE		DEUXIÈME RÉPONSE		TROISIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E
		<i>S'APPLIQUE</i>		<i>DEVRAIT S'APPLIQUER</i>		<i>VOUS AFFECTE</i>			
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS	PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS	PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		
									2-5
1	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			6
2	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			7
3	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			8
4	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			9
5	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			10
6	Votre travail est routinier et monotone.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			11
7	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			12
8	Vous êtes assurés de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			13
9	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			14
10	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			15
11	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			16
12	Votre service est bien administré.	1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7		1 2 3 4 5 6 7			17

		PREMIÈRE RÉPONSE			DEUXIÈME RÉPONSE			TROISIÈME RÉPONSE																	
		<i>S'APPLIQUE</i>			<i>DEVRAIT S'APPLIQUER</i>			<i>VOUS AFFECTE</i>																	
		PEU ou JAMAIS	BEAUCOUP ou TOUJOURS	C A R T E	PEU ou JAMAIS	BEAUCOUP ou TOUJOURS	C O D E	PEU ou JAMAIS	BEAUCOUP ou TOUJOURS	C A R T E	C O D E														
13	13	1	2	3	4	5	6	7	18	1	2	3	4	5	6	7	28	1	2	3	4	5	6	7	38
14	14	1	2	3	4	5	6	7	19	1	2	3	4	5	6	7	29	1	2	3	4	5	6	7	39
15	15	1	2	3	4	5	6	7	20	1	2	3	4	5	6	7	30	1	2	3	4	5	6	7	40
16	16	1	2	3	4	5	6	7	21	1	2	3	4	5	6	7	31	1	2	3	4	5	6	7	41
17	17	1	2	3	4	5	6	7	22	1	2	3	4	5	6	7	32	1	2	3	4	5	6	7	42
18	18	1	2	3	4	5	6	7	23	1	2	3	4	5	6	7	33	1	2	3	4	5	6	7	43
19	19	1	2	3	4	5	6	7	24	1	2	3	4	5	6	7	34	1	2	3	4	5	6	7	44
20	20	1	2	3	4	5	6	7	25	1	2	3	4	5	6	7	35	1	2	3	4	5	6	7	45
21	21	1	2	3	4	5	6	7	26	1	2	3	4	5	6	7	36	1	2	3	4	5	6	7	46
22	22	1	2	3	4	5	6	7	27	1	2	3	4	5	6	7	37	1	2	3	4	5	6	7	47
23	23	1	2	3	4	5	6	7	28	1	2	3	4	5	6	7	38	1	2	3	4	5	6	7	48
24	24	1	2	3	4	5	6	7	29	1	2	3	4	5	6	7	39	1	2	3	4	5	6	7	49
25	25	1	2	3	4	5	6	7	30	1	2	3	4	5	6	7	40	1	2	3	4	5	6	7	50

		PREMIÈRE RÉPONSE		C A R T E	C O D E	DEUXIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E	TROISIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E												
		S'APPLIQUE				DEVRAIT S'APPLIQUER				VOUS AFFECTE															
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS														
26	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	1	2	3	4	5	6	7	31	1	2	3	4	5	6	7	41	1	2	3	4	5	6	7	51
27	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	1	2	3	4	5	6	7	32	1	2	3	4	5	6	7	42	1	2	3	4	5	6	7	52
28	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1	2	3	4	5	6	7	33	1	2	3	4	5	6	7	43	1	2	3	4	5	6	7	53
29	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	1	2	3	4	5	6	7	34	1	2	3	4	5	6	7	44	1	2	3	4	5	6	7	54
30	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	1	2	3	4	5	6	7	35	1	2	3	4	5	6	7	45	1	2	3	4	5	6	7	55
31	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	1	2	3	4	5	6	7	36	1	2	3	4	5	6	7	46	1	2	3	4	5	6	7	56
32	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	1	2	3	4	5	6	7	37	1	2	3	4	5	6	7	47	1	2	3	4	5	6	7	57
33	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	1	2	3	4	5	6	7	38	1	2	3	4	5	6	7	48	1	2	3	4	5	6	7	58
34	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1	2	3	4	5	6	7	39	1	2	3	4	5	6	7	49	1	2	3	4	5	6	7	59
35	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	1	2	3	4	5	6	7	40	1	2	3	4	5	6	7	50	1	2	3	4	5	6	7	60
36	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	1	2	3	4	5	6	7	41	1	2	3	4	5	6	7	51	1	2	3	4	5	6	7	61
37	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1	2	3	4	5	6	7	42	1	2	3	4	5	6	7	52	1	2	3	4	5	6	7	62
38	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	1	2	3	4	5	6	7	43	1	2	3	4	5	6	7	53	1	2	3	4	5	6	7	63

		PREMIÈRE RÉPONSE		C A R T E	C O D E	DEUXIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E	TROISIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E
		<i>S'APPLIQUE</i>				<i>DEVRAIT S'APPLIQUER</i>				<i>VOUS AFFECTE</i>			
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		
39	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	1 2 3 4 5 6 7		i	44	1 2 3 4 5 6 7		J	54	1 2 3 4 5 6 7		K	64
40	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	1 2 3 4 5 6 7			45	1 2 3 4 5 6 7			55	1 2 3 4 5 6 7			65
41	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	1 2 3 4 5 6 7			46	1 2 3 4 5 6 7			56	1 2 3 4 5 6 7			66
42	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1 2 3 4 5 6 7			47	1 2 3 4 5 6 7			57	1 2 3 4 5 6 7			67
43	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	1 2 3 4 5 6 7			48	1 2 3 4 5 6 7			58	1 2 3 4 5 6 7			68
44	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	1 2 3 4 5 6 7			49	1 2 3 4 5 6 7			59	1 2 3 4 5 6 7			69
45	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	1 2 3 4 5 6 7			50	1 2 3 4 5 6 7			60	1 2 3 4 5 6 7			70
46	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1 2 3 4 5 6 7			51	1 2 3 4 5 6 7			61	1 2 3 4 5 6 7			71
47	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1 2 3 4 5 6 7			52	1 2 3 4 5 6 7			62	1 2 3 4 5 6 7			72
48	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	1 2 3 4 5 6 7			53	1 2 3 4 5 6 7			63	1 2 3 4 5 6 7			73
49	Dans votre travail, vous avez l'occasion de solutionner des problèmes.	1 2 3 4 5 6 7			54	1 2 3 4 5 6 7			64	1 2 3 4 5 6 7			74
50	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	1 2 3 4 5 6 7			55	1 2 3 4 5 6 7			65	1 2 3 4 5 6 7			75
51	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle. (ex.: cours de formation).	1 2 3 4 5 6 7			56	1 2 3 4 5 6 7			66	1 2 3 4 5 6 7			76

		PREMIÈRE RÉPONSE		CARTÉ C O D E	DEUXIÈME RÉPONSE		CARTÉ C O D E	TROISIÈME RÉPONSE		CARTÉ C O D E
		S'APPLIQUE			DEVRAIT S'APPLIQUER			VOUS AFFECTE		
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS	
52	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1 2 3 4 5 6 7		57	1 2 3 4 5 6 7		67	1 2 3 4 5 6 7		77
53	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1 2 3 4 5 6 7		58	1 2 3 4 5 6 7		68	1 2 3 4 5 6 7		78
54	En général vous travaillez en équipe.	1 2 3 4 5 6 7		59	1 2 3 4 5 6 7		69	1 2 3 4 5 6 7		79
55	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	1 2 3 4 5 6 7		60	1 2 3 4 5 6 7		70	1 2 3 4 5 6 7		80
									2-5	
56	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1 2 3 4 5 6 7		61	1 2 3 4 5 6 7		71	1 2 3 4 5 6 7		86
57	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	1 2 3 4 5 6 7		62	1 2 3 4 5 6 7		72	1 2 3 4 5 6 7		7
58	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1 2 3 4 5 6 7		63	1 2 3 4 5 6 7		73	1 2 3 4 5 6 7		8
59	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables - sergents - etc.) est satisfaisante.	1 2 3 4 5 6 7		64	1 2 3 4 5 6 7		74	1 2 3 4 5 6 7		9
60	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissance policière avant d'accorder une promotion.	1 2 3 4 5 6 7		65	1 2 3 4 5 6 7		75	1 2 3 4 5 6 7		10
61	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	1 2 3 4 5 6 7		66	1 2 3 4 5 6 7		76	1 2 3 4 5 6 7		11
62	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1 2 3 4 5 6 7		67	1 2 3 4 5 6 7		77	1 2 3 4 5 6 7		12
63	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	1 2 3 4 5 6 7		68	1 2 3 4 5 6 7		78	1 2 3 4 5 6 7		13

		PREMIÈRE RÉPONSE		C A R T E	C O D E	DEUXIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E	TROISIÈME RÉPONSE		C A R T E	C O D E
		<i>S'APPLIQUE</i>				<i>DEVRAIT S'APPLIQUER</i>				<i>VOUS AFFECTE</i>			
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS			PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		
64	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	1 2 3 4 5 6 7		↓	69	1 2 3 4 5 6 7		↓	79	1 2 3 4 5 6 7		↓	14
65	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	1 2 3 4 5 6 7		↓	70	1 2 3 4 5 6 7		↓	80	1 2 3 4 5 6 7		↓	15
				↓				↓	2-5			↓	
66	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	1 2 3 4 5 6 7		↓	71	1 2 3 4 5 6 7		↓	6	1 2 3 4 5 6 7		↓	16
67	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	1 2 3 4 5 6 7			72	1 2 3 4 5 6 7			7	1 2 3 4 5 6 7			17
68	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	1 2 3 4 5 6 7			73	1 2 3 4 5 6 7			8	1 2 3 4 5 6 7			18
69	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	1 2 3 4 5 6 7			74	1 2 3 4 5 6 7			9	1 2 3 4 5 6 7			19
70	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1 2 3 4 5 6 7			75	1 2 3 4 5 6 7			10	1 2 3 4 5 6 7			20
71	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	1 2 3 4 5 6 7			76	1 2 3 4 5 6 7			11	1 2 3 4 5 6 7			21
72	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1 2 3 4 5 6 7			77	1 2 3 4 5 6 7			12	1 2 3 4 5 6 7			22
73	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	1 2 3 4 5 6 7			78	1 2 3 4 5 6 7			13	1 2 3 4 5 6 7			23
74	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'Etat-Major et les échelons subalternes.	1 2 3 4 5 6 7			79	1 2 3 4 5 6 7			14	1 2 3 4 5 6 7			24
75	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	1 2 3 4 5 6 7			80	1 2 3 4 5 6 7			15	1 2 3 4 5 6 7			25

		PREMIÈRE RÉPONSE		C A R T E C O D E	DEUXIÈME RÉPONSE		C A R T E C O D E	TROISIÈME RÉPONSE		C A R T E C O D E
		S'APPLIQUE			DEVRAIT S'APPLIQUER			VOUS AFFECTE		
		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS		PEU OU JAMAIS	BEAUCOUP OU TOUJOURS	
				2-5			K			L
76	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	1 2 3 4 5 6 7		6	1 2 3 4 5 6 7		16	1 2 3 4 5 6 7		26
77	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1 2 3 4 5 6 7		7	1 2 3 4 5 6 7		17	1 2 3 4 5 6 7		27
78	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	1 2 3 4 5 6 7		8	1 2 3 4 5 6 7		18	1 2 3 4 5 6 7		28
79	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	1 2 3 4 5 6 7		9	1 2 3 4 5 6 7		19	1 2 3 4 5 6 7		29
80	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	1 2 3 4 5 6 7		10	1 2 3 4 5 6 7		20	1 2 3 4 5 6 7		30
81	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	1 2 3 4 5 6 7		11	1 2 3 4 5 6 7		21	1 2 3 4 5 6 7		31
82	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	1 2 3 4 5 6 7		12	1 2 3 4 5 6 7		22	1 2 3 4 5 6 7		32
83	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1 2 3 4 5 6 7		13	1 2 3 4 5 6 7		23	1 2 3 4 5 6 7		33
84	Vous êtes libres d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1 2 3 4 5 6 7		14	1 2 3 4 5 6 7		24	1 2 3 4 5 6 7		34
85	Vous êtes consultés pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.	1 2 3 4 5 6 7		15	1 2 3 4 5 6 7		25	1 2 3 4 5 6 7		35

APPENDICE « B »

**RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES CINQ
SERVICES POLICIERS ÉCHANTILLONNÉS**



TABLEAU B-1

**RÉSUMÉ DES CARACTÉRISTIQUES PERTINENTES DES CINQ VILLES DESSERVIES PAR
LES SERVICES POLICIERS ÉCHANTILLONNÉS ¹**

	Montréal	Québec	Drummondville	Jacques-Cartier	Rimouski
Population	1,222,255	166,984	29,216	52,527	20,330
Taille du service policier	grande	grande	moyenne	moyenne	petite
Effectifs policiers	3,424	381	56	57	25
Taux d'encadrement policier (1000 h.)	2.80	2.28	1.92	1.09	1.23
Taux de criminalité (1000 h.)	28.40	25.58	40.16	25.23	3.54
% du budget total de la ville	7.7 %	14 %	14 %	6.4 %	5.7 %
Taux per capita	\$21.61	\$22.00	\$15.50	\$8.57	\$4.88

¹ Source : Recensement du Canada, 1966.

TABLEAU B-2

POPULATION DES SERVICES DE POLICE ÉCHANTILLONNÉS ¹

Effectifs	Montréal	Québec	Drummondville	Jacques-Cartier	Rimouski
Officiers	883	58	14	13	8
Constables	2,759	235	37	40	22
Détectives	0 ²	64	9	8	0
Total	3,642	357	55	61	30
Civils	344	45	1	5	1
Auxiliaires	240	4	0	0	0
Policiers/Pompiers intégrés	non	non	oui	non	oui

¹ Source : Service de Police de chaque municipalité (1968).

² Dans ce service, les détectives sont tous gradés.

TABLEAU B-3

ÉQUIPEMENT DES SERVICES DE POLICE ÉCHANTILLONNÉS 1

Équipement	Montréal	Québec	Drummondville	Jacques-Cartier	Rimouski
Postes de police	16	1	1	1	1
Véhicules (autos, ambulances, motocyclettes, camionnettes)	686	70	7	14	4
Chevaux	20	0	0	0	0
Chiens	6	0	0	0	0
Poste central de radio	oui	oui	oui	oui	oui
Service d'identité judiciaire	oui	oui	oui	oui	non
Cellules	87	11	4	6	10

1 Source : Service de Police de chaque municipalité (1968).

TABLEAU B-4

NORMES DE RECRUTEMENT DES SERVICES DE POLICE ÉCHANTILLONNÉS ¹

Critères	Montréal	Québec	Drummondville	Jacques-Cartier	Rimouski
Citoyenneté	canadienne	— ²	— ²	— ²	canadienne
Taille	5'8"	5'9"	5'9"	5'8"	5'8"
Poids (livres)	140	142	150-197	— ²	160
Âge	18½-30	18½-30	18-30	21-30	19-30
Scolarité	11e	sec.	9e	11e	9e
Langues	français anglais	français anglais	français anglais	français anglais	français anglais

¹ Source : Service de Police de chaque municipalité (1968).

² Renseignements inconnus au moment de la rédaction du rapport.

TABLEAU B-5**PROCESSUS DE SÉLECTION DES SERVICES DE POLICE ÉCHANTILLONNÉS ¹**

Épreuves	Montréal	Québec	Drummondville	Jacques-Cartier	Rimouski
Examen médical	oui	oui	oui	oui	oui
Tests physiques	oui	— ²	oui	—	—
Tests psychométriques	oui	oui	oui	oui	oui
Examen écrit	oui	oui	oui	—	oui
Enquête (réputation)	oui	oui	—	oui	oui
Empreintes	oui	oui	—	oui	oui
Entrevue	oui	—	—	oui	—

¹ Source : Service de Police de chaque municipalité (1968).

² Les tirets indiquent que ces renseignements nous étaient inconnus au moment de la rédaction du rapport.

TABLEAU B-6

CONDITIONS DE TRAVAIL DES SERVICES DE POLICE ÉCHANTILLONNÉS ¹

Conditions	Montréal	Québec	Drummondville	Jacques-Cartier	Rimouski
Formation-type	Spécifique	Spécifique	Emploi	Emploi	— ²
Formation-durée	12 mois	4 mois	12 mois	6 mois	— ²
Contrat de travail	oui	oui	oui	oui	oui
Plus haut grade syndiqué	capitaine	capitaine	capitaine	lieutenant	sergent
Salaire de base (Constable 1re classe)	\$7,300 5 jours/	\$6,760 5 jours/	\$6,500 4 semaines/	\$7,488 5 jours/	\$6,812 5 jours/
Heures de travail	40 hrs	40 hrs	168 hrs.	40 hrs	40 hrs
Congés annuels	12-21 jrs	15-28 jrs	15-21 jrs	15-28 jrs	15-28 jrs
Évaluation du personnel	12 mois	12 mois	12 mois	6 mois	— ²
Promotion	ancienneté examen	ancienneté examen	ancienneté examen mérite	ancienneté examen	ancienneté examen

¹ Source : Service de Police de chaque municipalité (1968).

² Renseignements inconnus au moment de la rédaction du rapport.

APPENDICE « C »

**RÉPARTITION DES ITEM SELON TROIS NIVEAUX
DE SATISFACTION :**

FORTE INSATISFACTION
INSATISFACTION MOYENNE
SATISFACTION



TABLEAU C-1

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	3.35
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.26
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.	3.22
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	2.87
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	— 2.83
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	2.79
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.76
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.75
12.	Votre service est bien administré.	2.74
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	2.67
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.66
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	2.59
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	2.58
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	2.57
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.57
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.56
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.52
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	2.31
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	2.26
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.20
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	2.18
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.16
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	2.14
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	2.14
45.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	2.13
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.05
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	2.03
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	2.02
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.01

TABLEAU C-2

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Énoncé de l'item	Indice de Satisfaction
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	1.86
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.85
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1.85
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	1.84
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	1.83
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	1.83
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1.79
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.74
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1.70
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.68
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	1.65
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	1.63
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.56
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	1.53
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1.51
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1.51
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.46
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	1.39
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.37
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	1.37
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policier.	1.32
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	1.28
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	1.23
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	1.17
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.16
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	1.14
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	1.14
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1.14
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	1.09
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1.07
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1.01

TABLEAU C-3

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE MONTRÉAL

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.99
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.96
54.	En général vous travaillez en équipe.	.92
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.91
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	.89
28.	En dehors des heures de service, vous travaillez à améliorer votre compétence.	.89
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.88
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.87
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	.86
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.81
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.81
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.72
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.71
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.68
31.	Il y a de la mésestente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.64
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.61
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	.60
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.58
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.53
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	.52
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.44
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.42
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.42
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	.28
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.05

TABLEAU C-4

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.41
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.39
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	2.92
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des procédures et des politiques de votre service.	2.75
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.70
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	2.68
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.66
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.65
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	2.65
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	2.57
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.53
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	2.51
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	2.49
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.48
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	2.45
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	2.32
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	2.27
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.24
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.22
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.20
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	2.20
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	2.20
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	2.15
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.15
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	2.09
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.05
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	2.02
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	2.01

TABLEAU C-5
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	1.98
12.	Votre service est bien administré.	1.97
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	1.93
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.93
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.92
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.91
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.90
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1.84
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	1.84
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	1.75
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.74
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	1.70
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1.68
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1.59
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.49
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.44
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policiers.	1.42
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.34
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1.33
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	1.32
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.29
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	1.25
54.	En général vous travaillez en équipe.	1.09
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	1.07

TABLEAU C-6
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE QUÉBEC

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	.99
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	.99
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.98
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.98
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	.97
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	.97
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	.94
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	.93
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.87
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.81
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	.77
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.76
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.73
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.70
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.70
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.68
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.68
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.66
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.62
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.55
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.54
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.42
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.39
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.37
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.30
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.30
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	.29
31.	Il y a de la mécontentement (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.26
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	.21
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.16
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.11
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.05
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.01

TABLEAU C-7

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	4.33
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	4.29
12.	Votre service est bien administré.	4.09
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	4.02
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	3.67
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	3.54
55.	Dans votre service on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.52
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	3.44
79.	Votre service fait des efforts pour placer des policiers à des postes qui leur conviennent.	3.35
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	3.33
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	3.25
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	3.23
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	3.21
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	3.21
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	3.15
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	3.13
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	3.08
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	3.08
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	3.06
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	2.98
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.96
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	2.96
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	2.90

TABLEAU C-7 (suite)

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	2.90
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	2.85
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	2.83
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	2.79
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	2.79
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.77
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	2.73
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	2.71
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	2.52
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.52
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	2.50
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.48
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	2.48
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	2.48
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	2.48
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	2.42
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	2.35
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	2.31
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	2.29
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	2.27
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	2.25
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	2.23
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	2.10
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policiers.	2.09

TABLEAU C-8
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1.98
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	1.92
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	1.90
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	1.86
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1.83
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	1.79
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	1.77
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.65
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	1.63
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	1.56
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	1.40
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	1.33
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	1.31
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.31
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	1.29
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	1.25
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	1.25
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	1.17
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	1.17
54.	En général vous travaillez en équipe.	1.13
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	1.11
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1.04
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	1.04
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	1.00

TABLEAU C-9

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE VILLE JACQUES-CARTIER

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.92
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	.86
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.86
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	.85
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	.67
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.54
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.31
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.27
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.27
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.25
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.17
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.13
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.11
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.02

TABLEAU C-10

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE FORTE INSATISFACTION CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
3.	On vous renseigne au sujet de votre rendement.	3.61
15.	On vous a donné une formation adéquate pour bien exécuter votre travail.	3.07
55.	Dans votre service, on vous récompense quand vous accomplissez une bonne action.	3.02
85.	Vous êtes consulté pour l'élaboration et la mise sur pied des méthodes et des politiques de votre service.	2.93
21.	Votre service met des moyens à votre disposition pour que vous amélioriez votre compétence technique.	2.74
10.	Ce sont des policiers compétents qui reçoivent des promotions dans votre service.	2.70
26.	Vous voyez les résultats concrets de votre travail.	2.67
4.	Vous connaissez l'opinion de vos supérieurs immédiats à votre sujet.	2.66
51.	Dans votre service, vous avez la possibilité d'améliorer votre compétence professionnelle (ex. : cours de formation).	2.63
43.	Le public coopère à l'exécution de votre travail.	2.58
60.	On exige la réussite à un examen (écrit ou oral) de connaissances policières avant d'accorder une promotion.	2.57
24.	Le crédit vous revient pour un travail que vous avez bien exécuté.	2.41
9.	Vous pouvez discuter des problèmes rencontrés à votre travail avec votre supérieur immédiat.	2.37
19.	Vos supérieurs immédiats vous encouragent à faire des suggestions pour améliorer le service.	2.35
69.	Le public en général vous accorde le statut de professionnel.	2.35
53.	Vos confrères vous incitent à mieux faire votre travail.	2.12
41.	Vos supérieurs immédiats savent comment s'y prendre avec leurs subalternes.	2.10
56.	Vos supérieurs immédiats possèdent la compétence nécessaire pour exécuter leur travail.	2.07
11.	Le public en général respecte et prend votre métier au sérieux.	2.05
79.	Votre service fait des efforts pour placer les policiers à des postes qui leur conviennent.	2.02
22.	La coopération et les rapports entre les différents services de votre municipalité sont satisfaisants.	2.01
67.	Votre service apprécie les efforts que vous faites dans votre travail.	2.00

TABLEAU C-11

**INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE
CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE**

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
82.	Les policiers qui font de bonnes suggestions sont assurés qu'elles seront appréciées.	1.98
52.	Vos supérieurs immédiats prennent vos plaintes et vos remarques en considération.	1.96
68.	Certaines personnes occupent des postes supérieurs au vôtre à cause du favoritisme.	1.96
14.	Votre service choisit des individus capables de bien remplir leur rôle de policiers.	1.88
58.	Vos supérieurs immédiats prennent la responsabilité de leurs erreurs.	1.88
42.	Les policiers de votre poste ou section s'entraident.	1.75
27.	Vous disposez des appareils et de l'équipement nécessaires pour bien faire votre travail.	1.73
62.	La coopération et les rapports entre les différents corps policiers sont satisfaisants.	1.71
12.	Votre service est bien administré.	1.68
44.	Il existe dans votre poste ou section des frictions et des rivalités personnelles qui en réduisent l'efficacité.	1.68
30.	Votre travail vous permet de faire les choses pour lesquelles vous avez le plus d'aptitudes.	1.66
75.	Votre service reconnaît votre formation, votre expérience et vos aptitudes particulières.	1.65
63.	Vos supérieurs immédiats appliquent la discipline de la même façon pour tout le monde.	1.63
76.	Votre revenu vous permet de réaliser vos ambitions personnelles.	1.61
29.	Votre service est organisé de telle manière que d'autres personnes terminent les tâches que vous avez commencées.	1.61
39.	Pour le travail que vous faites, vous recevez un salaire satisfaisant.	1.58
72.	Vos supérieurs immédiats corrigent et critiquent le travail de leurs subalternes de façon amicale et constructive.	1.58
47.	Vos supérieurs immédiats sont justes envers vous.	1.56
23.	Vos supérieurs immédiats s'intéressent aux problèmes personnels de leurs subalternes.	1.56
25.	Dans votre fonction, vous avez l'occasion d'employer toutes vos aptitudes.	1.51

TABLEAU C-11 (suite)

INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT UNE INSATISFACTION MOYENNE CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
70.	Vos supérieurs immédiats réagissent favorablement à la critique constructive.	1.43
37.	Les policiers de votre poste ou section sont unis et forment une équipe.	1.41
34.	On tient compte des années de service avant d'accorder une promotion à un policier.	1.41
28.	En dehors des heures de service vous travaillez à améliorer votre compétence.	1.30
36.	Dans votre emploi, les règles de sécurité en usage sont adéquates.	1.29
46.	Votre revenu dans la police vous permet de rencontrer vos obligations financières.	1.25
17.	Si vous quittez votre présent emploi, vous pourriez obtenir facilement la même situation ailleurs.	1.23
83.	Plusieurs supérieurs vous donnent des ordres à votre travail.	1.23
33.	Vos supérieurs immédiats méritent respect et confiance.	1.08
77.	Dans votre service, les responsabilités et les tâches sont clairement définies.	1.06
7.	Dans votre service, vous avez un avenir prometteur.	1.05
18.	L'administration vous oblige à faire approuver certaines décisions que vous êtes capable de prendre seul.	1.03
74.	Dans votre service, il y a une nette coupure entre l'État-Major et les échelons subalternes.	1.02
73.	Vous avez assez de liberté à votre travail pour employer votre propre jugement.	1.02
57.	Vos fonctions vous obligent à travailler avec des confrères qui vous sont antipathiques.	1.00
64.	Il est facile pour quelqu'un de renverser votre décision en s'adressant à un échelon supérieur.	1.00

TABLEAU C-12
INDICE DE SATISFACTION DES ITEM CRÉANT DE LA SATISFACTION
CHEZ LES POLICIERS DE DRUMMONDVILLE

No	Énoncé de l'item	Indice de satisfaction
50.	Vos supérieurs immédiats sont trop préoccupés par leur propre succès pour s'intéresser à leurs subalternes.	.98
35.	Il arrive que le public mette en doute votre autorité.	.92
20.	Dans votre service, les policiers prennent un second emploi.	.90
84.	Vous êtes libre d'organiser votre travail comme vous l'entendez.	.88
13.	Votre emploi de policier limite votre vie sociale.	.82
31.	Il y a de la mésentente (friction) entre vous et quelques membres de votre poste ou section.	.80
54.	En général vous travaillez en équipe.	.80
8.	Vous êtes assuré de conserver votre emploi aussi longtemps que vous faites du bon travail.	.66
49.	Dans votre travail, vous avez l'occasion de résoudre des problèmes.	.61
59.	La différence de salaire entre les divers échelons hiérarchiques (constables, sergents, etc.) est satisfaisante.	.61
1.	Il arrive que le public mette en doute votre compétence.	.58
48.	Le travail de mon supérieur immédiat est intéressant.	.52
61.	Accéder à des postes plus élevés vous oblige à faire présentement des choses que vous n'aimez pas.	.49
2.	Votre emploi de policier rend difficile votre vie de famille.	.47
78.	Vos supérieurs immédiats vous surveillent de près pour s'assurer que vous faites votre travail comme ils le désirent.	.47
45.	Votre famille et vos amis respectent et prennent votre métier au sérieux.	.43
66.	Dans votre service, les heures de travail sont raisonnables.	.43
5.	Votre emploi de policier vous oblige à surveiller votre conduite en dehors des heures de travail.	.37
71.	Votre emploi de policier vous procure du prestige dans le milieu où vous vivez.	.33
6.	Votre travail est routinier et monotone.	.25
65.	Vous êtes fier d'appartenir au corps policier de votre municipalité.	.16
32.	Dans des réunions sociales, vous dites ouvertement que vous êtes policier.	.10
40.	Dans votre service, il arrive que l'on congédie des policiers sans raisons valables.	.04
16.	Il est facile de remplir les exigences pour accéder à des postes plus élevés dans le service.	.02
80.	Votre emploi de policier vous a fait perdre vos anciens amis.	.00
81.	Dans votre service, les jeunes policiers jouissent d'une meilleure sécurité d'emploi que les policiers âgés.	.00
38.	Dans votre service, vous connaissez à l'avance vos journées de congé.	.00

RÉFÉRENCES



RÉFÉRENCES

- ARGYRIS, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Ill. : Dorsey.
- ASH, P. (1954). The SRA Employee Inventory. A statistical analysis. *Personnel Psychology*, 7, 337-364.
- BAEHR, M.E. (1954). A factorial study of the SRA Employee Inventory. *Personnel Psychology*, 7, 319-336.
- BALMA, M.J., MALONEY, J.C., LAWSHE, C.H. (1958). The Role of the Foreman in Modern Industry. 1. The Development of a Measure of Management Identification. *Personnel Psychology*, 11, 195-205.
- BASS, B.M. (1960). *Leadership, Psychology and Organizational Behaviour*. New York : Harper.
- BENGE, E.J., COPELL, P. (1947). Employee morale survey. *Modern Management*, 7, 19-22.
- BLOCK, J.R., *et al.* (1964). Some correlates of job satisfaction among disable workers. *Personnel and Guidance Journal*, 42, 803-810.
- BRAYFIELD, H.H., CROCKETT, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychology Bulletin*, 52, 396-424.
- BUTLER, W.P. (1961). Job satisfaction among foremen: case study # 2. *Personnel Bulletin*, 17, 5-14.
- COMREY, A.L., HIGH, W.S., WILSON, R.C. (1955). Factor influencing organizational effectiveness VII. A survey of aircraft supervisors. *Personnel Psychology*, 8, 245-257.
- DABAS, Z.S. (1958). The Dimensions of Morale: An item factorization of the SRA Employee Inventory. *Personnel Psychology*, 11, 217-234.
- DUBOIS, P. (1968). *Validation d'une batterie de tests de sélection des policiers*. Thèse de maîtrise inédite : Université de Montréal.
- FLEISHMAN, E.A. (1953). Leadership climate, human relations training and supervisory behaviour. *Personnel Psychology*, 16, 205-222.
- FOURNET, G.P., DISTEFANO, M.K., PRYER, M.W., MARGARET, W. (1966). Job satisfaction: issues and problems. *Personnel Psychology*, 19, 165-183.

- GALBRAITH, J.R. (1967). *Motivational Determinants of Jobs Performance*. Unpublished Ph.D. thesis : University of Indiana.
- GUHA, T.N. (1965). Personality factors and job satisfaction among shoe factory workers. *Indian Psychology Review*, 2 (1), 59-64.
- GUION, R.M. (1958). Industrial morale (a symposium): I. The Problem of Terminology. *Personnel Psychology*, 11, 59-64.
- GURIN, G., VEROFF, P., FELD, S. (1960). *Americans View their Mental Health*. New York : basic books.
- HARRISON, R. (1960). Sources of Variation in Managers' Job Attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 425-434.
- HERZBERG, F., et al. (1957). *Job Attitudes: Review of Research and Opinion*. Pittsburgh : Psychological service of Pittsburgh.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.B. (1959). *The Motivation to Work*. New York : Wilby.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland : The World Publishing Company.
- HULIN, C.H., SMITH, Patricia C. (1965). Alineas model for job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49 (2), 209-216.
- KAHN, R.L. (1960). Psychologist in Administration (a symposium): III. Productivity and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 13, 275-287.
- KATZ, D. (1949). Morale and Motivation in Industry, in W. Dennis (Ed.): *Current Trends in Industrial Psychology*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Press.
- KATES, S.L. (1950). Rorschach Responses, Strong Blank Scales and Job Satisfaction among Policemen. *Journal of Applied Psychology*, 34, 249-254.
- KATZELL, R.A. (1958). Industrial Morale (a symposium): III. Measurement of Morale. *Personnel Psychology*, 11, 71-78.
- KATZELL, R.A., BARRETT, R.S., PARKER, T.C. (1961). Job satisfaction, job performance and situational characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45, 256-265.
- KILBRIDGE, M.D. (1960). Do workers prefer larger jobs ? *Personnel Psychology*, 37, 45-48.
- KILBRIDGE, M.D. (1961). Turnover, absence and transfer rates as indicators of employee dissatisfaction with repetitive work. *Industrial and Labor Relations Review*, 15, 21-32.
- LAWLER, E.E. (1966). Ability as a moderator of the relationship between job attitudes and job performance. *Personnel Psychology*, 19 (2), 153-163.
- McCLELLAND, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton : D. Van Nostrand Company.
- McGREGOR, D.M. (1960). The Human Side of the Enterprise. In Rubenstein, A.H. and Haberstroh, C.J. (Ed.). *Some Theories of Organization*. Homewood, Ill. : Dorsey Press, Inc. and Richard D. Irwin, Inc.

- MASS, J.B. (1966). *Satisfaction with Work as Indexed by Income Level*. Unpublished Ph.D. thesis.
- MAYFIELD, E.C. (1964). The Selection Interview: A Re-Evaluation of Published Research. *Personnel Psychology*, 17, 239-260.
- MULLER, P., SILBERER, P. (1968). *L'Homme en situation industrielle*. Paris: Payot.
- NAGLE, B.F. (1954). Productivity, Employee Attitude and Supervisor Sensitivity. *Personnel Psychology*, 7, 219-233.
- NARROL, H.G., LEVITT, E.E. (1963). Formal assessment procedures in police selection. *Psychological Reports*, 12, 691-694.
- NEEL, R.G. (1955). Nervous stress in the industrial situation. *Personnel Psychology*, 8 (4), 405-415.
- ODIORNE, G.S. (1955). Some effects of poor equipment maintenance on morale. *Personnel Psychology*, 8 (2), 195-200.
- OPSAHL, R.L., DUNNETTE, M.D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 66 (2), 94-118.
- PATCHEN, M. (1960). Absence and employee feelings about fair treatment. *Personnel Psychology*, 13, 349-360.
- PARKER, W.E., KLEEMEUR, R.W. (1951). *Human Relations in Supervision*. New York: McGraw-Hill.
- PORTER, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- PORTER, L.W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46 (6), 375-384.
- PORTER, L.W. (1963a). Job attitudes in management: II. Perceived importance of needs as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 47 (2), 141-148.
- PORTER, L.W. (1963b). Job attitudes in management: III. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of line versus staff type of job. *Journal of Applied Psychology*, 47, 267-275.
- PORTER, L.W., HENRY, M.M. (1964). Job attitudes in management: V. Perceptions of the importance of certain personality traits as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 48 (1), 31-36.
- RICO, J., TARDIF, G. (1968). *Enquête d'opinion publique sur la Police au Québec*. (Recherche effectuée pour le compte de la Commission d'enquête sur l'administration de la Justice en matière criminelle et pénale). Département de Criminologie: Université de Montréal.
- RICO, J., TARDIF, G. (1969). *Enquête d'opinion auprès de cinq (5) Services de Police du Québec*. (Recherche effectuée pour le compte de la Commission d'enquête sur l'administration de la Justice en matière criminelle et pénale). Département de Criminologie: Université de Montréal.
- ROACH, D.E. (1958). Dimensions of Employee Morale. *Personnel Psychology*, 11, 419-431.

- ROSEN, R.A., ROSEN, HJALMAR (1955). A suggested modification in job satisfaction surveys. *Personnel Psychology*, 8 (3), 303-314.
- SALEH, J.D., OTIS, J.L. (1964). Age and level of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17 (4), 427-432.
- SINHA, D., SARMA, K.C. (1962). Union attitudes and job satisfaction in Indian Workers. *Journal of Applied Psychology*, 46, 247-251.
- SMITH, P.C. (1955). The prediction of individual differences in susceptibility to industrial monotony. *Journal of Applied Psychology*, 39, 320-329.
- STAGNER, R. (1950). Psychological aspects of industrial conflict. II. Motivation. *Personnel Psychology*, 3, 1-15.
- STAGNER, R. (1958). Industrial morale (a symposium): II. Motivational aspects of industrial morale. *Personnel Psychology*, 11, 64-70.
- STAGNER, R. (1958). A note on communist attitudes and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 11, 509-513.
- STRAUSS, P.S. (1966). *Job Satisfaction, Productivity and Job Activities of Federal Engineers and Scientists: an Application of Growth and belonging Theory*. Unpublished Ph.D. thesis.
- SUEHR, J.H. (1962). A study of morale in education utilizing incomplete sentences. *Journal of educational Research*, 56, 75-81.
- TALACCHI, S. (1960). Organizational Size, individual Attitudes and Behaviour: An empirical Study. *Administrative Science Quarterly*, 5, 399-420.
- VROOM, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- WEBSTER, E.C. (1964). *Decision making in the Employment Interview*. McGill University. Industrial Relations Centre.
- WHERRY, R.J. (1954). An orthogonal Re-rotation of the Baehr and Ash Studies of the SRA Employee Inventory. *Personnel Psychology*, 7, 365-380.
- WHITE, B.L. (1960). Job Attitudes, Absence from Work and Labour Turnover. *Personnel Practice Bulletin*, 16, 18-23.
- WORTHY, J.C. (1950). Organization Structure and Employee Morale. *American Sociological Review*, 15, 169-179.

TABLE DES MATIÈRES



TABLE DES MATIÈRES

	Page
<i>PREMIÈRE PARTIE — VERSION ABRÉGÉE</i>	
INTRODUCTION	
But	23
Définition	23
L'indice de satisfaction	24
Échantillonnage des policiers	33
Expérimentation	34
Techniques d'analyse	35
RÉSULTATS	
Service de la police de Montréal	36
Service de la police de Québec	48
Service de la police de Jacques-Cartier	59
Service de la police de Drummondville	70
Service de la police de Rimouski	79
CONCLUSIONS	88
<i>DEUXIÈME PARTIE — VERSION INTÉGRALE</i>	
AVANT-PROPOS	99
Chapitre premier — CONTEXTE THÉORIQUE ET EXPÉRIMENTAL	103
A — Qu'est-ce que la satisfaction au travail ?	103
	391

	Page
B — Pourquoi mesurer la satisfaction au travail ?	105
1. Historique	105
2. Bilan des recherches	106
a) Les facteurs personnels de la satisfaction au travail	106
b) Les facteurs organisationnels de la satisfaction au travail	107
c) Les conséquences organisationnelles de la satisfaction au travail	108
3. Implications des recherches	109
C — Comment mesurer la satisfaction au travail ?	111
D — L'état des recherches psychologiques sur les policiers	112
Résumé du premier chapitre	113
 Chapitre II — MÉTHODOLOGIE	117
 A — Le questionnaire	117
1. Questionnaire de satisfaction au travail	117
2. Élaboration du questionnaire expérimental	118
3. Expérimentation préliminaire	119
4. Description du questionnaire	119
a) Contexte théorique	119
b) Contexte méthodologique	120
 B — L'échantillon	124
1. Caractéristiques des services policiers	125
a) Le Service de la police de Montréal	125
b) Le Service de la police de Québec	126
c) Le Service de la police de Jacques-Cartier	126
d) Le Service de la police de Drummondville	127
e) Le Service de la police de Rimouski	127
2. Technique d'échantillonnage	128

	Page
3. Description de l'échantillon	131
a) Âge	131
b) État civil et nombre d'enfants	132
c) Parents et amis dans la police	133
d) Scolarité	134
e) Expérience antérieure de travail	135
f) Revenu	136
g) Type et durée de la période de formation	137
C — L'expérimentation	139
1. Formation des administrateurs	139
2. Administration du questionnaire	139
D — La compilation des données	139
Chapitre III — ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	143
A — Les techniques d'analyse	144
1. Analyse factorielle	144
2. Indice de satisfaction au travail	146
3. Échelle d'importance	146
B — Le Service de la police de Montréal	146
Structure factorielle et niveau de satisfaction	146
Résumé	206
D — Le Service de la police Jacques-Cartier	247
Structure factorielle et niveau de satisfaction	208
Résumé	246
D — Le Service de la police Jacques-Cartier	247
Structure factorielle et niveau de satisfaction	247
Résumé	286
E — Le Service de la police de Drummondville	287
Structure factorielle et niveau de satisfaction	287
Résumé	325
	393

	Page
F — Le Service de la police de Rimouski	327
1. Analyse de l'éventail des intercorrélations	327
2. Niveau de satisfaction	329
Résumé et conclusions	335
Appendice « A » — Questionnaire	347
Appendice « B » — Renseignements généraux sur les cinq services policiers échantillonnés	361
Appendice « C » — Répartition des item selon trois niveaux de satisfaction	369
Références	385
Table des matières	391

Gouvernement du Québec
Éditeur officiel du Québec
Roch Lefebvre
\$3.00

Bibliothèque de l'Assemblée nationale



QL A 026 077