

# SATISFACTION ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL : CAS DES SERVICES PUBLICS DE LA VILLE DE KARA.

**AGBOVI Yavi Kafui**

*PARI Paboussoum*

*GNASSINGBE Kouméabalo*

## Résumé

*L'objectif du présent article est de vérifier la relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des agents des services publics de la ville de Kara (Togo). L'hypothèse de départ c'est que la satisfaction au travail a une influence sur l'engagement organisationnel des agents. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été réalisée auprès de 315 agents de l'administration publique de la ville de Kara à partir du questionnaire de l'engagement organisationnel de Nyock (2007) et celui de satisfaction de Likert (1930). Les données recueillies sont traitées à partir du logiciel SPSS.21. Il ressort des résultats des analyses que la satisfaction influence l'engagement organisationnel et plus précisément, influence positivement l'engagement affectif et normatif des agents tandis que la relation n'est pas significative avec l'engagement instrumental. Nos résultats concordent avec ceux de Meyer et Allen (1991), Kushman (1992), Steinhaus et Perry (1996), Tchédéré (2017), Pari, Kazimna et Atawia (2019).*

**Mots clés :** *satisfaction, engagement organisationnel, administration publique.*

## Abstract

*The objective of this article is to verify the relationship between job satisfaction and organizational commitment of public service agents in the city of Kara (Togo). The starting hypothesis is that job satisfaction has an influence on the organizational commitment of civil servants. To achieve this objective, a survey was conducted among 315 public administration officials in the city of Kara using the organizational commitment questionnaire of Nyock (2007) and the satisfaction questionnaire of Likert (1930). The data collected is processed using SPSS.21 software. The results of the analyzes show that satisfaction influences organizational commitment and more specifically, positively influences the affective and normative commitment of*

*agents, while the relationship is not significant with instrumental commitment. Our results are consistent with those of Meyer and Allen (1991), Kushman (1992), Steinhilber and Perry (1996), Tchédre (2017), Pari, Kazimna and Atawia (2019).*

**Keywords :** *satisfaction, organizational commitment, public administration.*

## Introduction

Les ressources humaines constituent un atout pour toute organisation en ce sens qu'elles contribuent à son développement économique et social. Toute entreprise vit et prospère grâce aux efforts conjugués de ses employés. Ainsi, pour une bonne efficacité et efficience de l'organisation, ces derniers **nécessitent** une attention particulière. C'est dans cette optique que Vergnès (2008), a renchéri en disant : « Vu qu'il n'y a de richesses, ni de force que d'hommes ». A travers cette pensée, il est évident que les ressources humaines dont dispose une institution permettent son développement économique et social. De nos jours, dans les services publics, la lourdeur administrative et la lenteur dans le travail suscitent des questionnements sur la gestion des ressources humaines. Le constat fait dans les services publics révèle des écarts de comportements de la part de certains agents ainsi que de mauvaises conditions de travail. En effet, le personnel du service public est insatisfait ou mécontent des conditions de travail (Kiliou, 2006 ; Pari, 2008 ; Kiliou, 2016 ; Dougli, 2021). Or selon Grégory (2020) les mauvaises conditions de travail constituent un frein à l'engagement dans le travail. Un employé satisfait dans son travail produit facilement de bon rendement, mais refuser de répondre aux exigences de l'employeur, revient à provoquer en lui des comportements négatifs, qui sont très nuisibles pour la performance du service. A l'époque actuelle, face à cette situation, le gouvernement togolais a fait beaucoup des innovations dans le domaine pour rendre l'environnement du travail plus agréable afin de rehausser le niveau

d'engagement de ses fonctionnaires. Toutefois beaucoup d'efforts restent encore à faire en ce sens. Durant ces dernières décennies, plusieurs études ont été menées pour comprendre la relation qui existe entre la satisfaction, les conditions de travail et l'engagement organisationnel. La présente étude s'inscrit dans cette perspective. Toutefois parmi ces études, rares sont celles qui se sont véritablement penchées sur l'étude de lien direct entre la satisfaction et l'engagement organisationnel. L'objet du présent article est lié à ces divers constats. Cet article vise donc à vérifier le lien entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel des agents des services publics de la ville de Kara (Togo). De ce qui précède, notre question de recherche est la suivante : Existe-t-il une relation entre la satisfaction et l'engagement organisationnel ?

### **Cadre théorique**

L'engagement organisationnel (EO) est défini comme une identification et une implication d'un employé à son organisation (Porter, Steers, Monday&Boulian, 1974). A cet effet selon eux, un individu fortement engagé est caractérisé par une croyance forte et une totale acceptation des buts et des valeurs de l'organisation ; une volonté avérée de fournir un effort considérable pour le compte de l'organisation et un désir ferme de continuer à faire partie des effectifs de l'organisation. Ces auteurs ont une conception tridimensionnelle du concept d'engagement (Meyer & Allen 1991).

L'engagement affectif causé par des facteurs psychologiques c'est-à-dire un attachement émotionnel et une identification à l'organisation, se fait par désir ou par choix (Ramshida & Manikandan, 2013). C'est une forme d'identification et un attachement émotionnel d'un agent ou fonctionnaire à son service.

L'engagement instrumental ou calculé se réfère à la conscience qu'a un individu des désavantages liés au désir de quitter l'organisation (Ramshida & Manikandan, 2013). L'agent de la Fonction publique s'engage par manque d'alternative ou par besoin. Dans ce cas, faire preuve d'engagement n'est plus perçu comme un attachement émotionnel ou une acceptation des buts et des valeurs de son organisation (Ramshida & Manikanda, 2013) mais plutôt comme une action menant à éviter les désavantages liés à son départ.

L'Engagement normatif consiste à une attitude de loyauté envers l'organisation se traduisant par un sentiment de devoir ou d'obligation pour le salarié (Ramshida & Manikandan, 2013). Il est caractérisé par la fidélité des salariés et leur désir de rester dans l'organisation dont ils ont tiré profit (Wallace, 1997). L'engagement normatif n'est pas fondé sur un lien émotionnel à l'organisation, il est plutôt un engagement basé sur des valeurs. Les agents ressentent une obligation de rester dans leur service (Suliman, & Iles, 2000).

Par ailleurs l'engagement organisationnel possède des antécédents qui peuvent varier d'une dimension à l'autre. Contrairement à certains auteurs qui remarquent une certaine constance dans ces antécédents, d'autres Meyer et Allen (1991) les catégorisent en trois parties à savoir : les caractéristiques personnelles, la structure organisationnelle et les expériences de travail. Ces derniers lient ces trois catégories d'antécédent à l'engagement affectif. En effet, selon les auteurs, les caractéristiques personnelles ainsi que les dispositions personnelles ont des effets sur l'EO. De même, selon Kushman (1992), les caractéristiques organisationnelles favoriseraient aussi l'engagement du personnel.

En fin, les caractéristiques professionnelles augmentent le degré d'engagement des employés. D'autres ont remarqué que les antécédents professionnels influencent généralement beaucoup plus que les caractéristiques personnelles (Balfour & Wechsler,

1996) ; Steinhaus & Perry, 1996). En outre, Mama (2008), dans sa recherche a révélé que les pratiques de la gestion des ressources humaines influencent l'engagement des employés au travail. Cette recherche contrairement à la présente a porté sur les entreprises privées formelles et non formelles. Ouyi (2012) a plutôt montré dans sa thèse que l'EO est la conséquence de la perception de la justice distributive des agents de l'administration publique togolaise. De même pour Pari, Kazimna et Atawia (2019), l'engagement des enseignants dans les écoles privées au Togo dépend des conditions de travail. Molines et Fall (2016), suite à leur recherche sur les fonctionnaires policiers en France, sont arrivés à conclure que les trois dimensions de l'engagement au travail jouent un rôle médiateur entre la justice procédurale et les comportements de citoyenneté.

Qu'en est-il de la relation entre l'engagement et la satisfaction ? La satisfaction au travail est un concept qui a été le plus étudié dans le domaine organisationnel. Locke (1976) la définit comme étant un état émotionnel découlant de l'évaluation faite d'un travail ou d'une expérience professionnelle par un individu et qui peut être perçue comme une réaction affective à son travail. Weiss (2002) de son côté, pense que la satisfaction est une attitude qui consiste à « *un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle* ». La satisfaction au travail peut aussi être considérée comme la manière dont les individus ressentent le travail et ses composantes (Durrieu, 2000). Selon ce dernier, la recherche de Locke (1976) et autres, montrent une structuration de la satisfaction au travail en quatre facteurs à savoir les récompenses, les autres collègues, la nature du travail et le contexte organisationnel. Durrieu en récapitulant, trouve que la satisfaction au travail est caractérisée par trois catégories de dimensions :

**La dimension liée au poste de travail** qui se réfère aux caractéristiques du poste occupé à savoir : la rémunération, la promotion et l'autonomie. Dans ce cas, l'employé évalue de façon cognitive sa rémunération ou sa promotion en comparant le ratio contribution/rétribution à celui d'autres collègues de même service ou d'une autre entreprise. Durrieu (2000) explique également que si l'individu a une perception importante de sa marge de manœuvre son implication au travail et sa satisfaction globale au travail seront aussi importante.

**La dimension liée à l'organisation elle-même** fait référence aux moyens matériels mis à la disposition des employés et aux rôles professionnels qui leur sont assignés. A ce niveau

« *Les employés se forment des croyances générales concernant le degré selon lequel l'organisation valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être* » (Eisenberger, Huntington & Hutchison, & Sowa, 1986, p.501). Selon Babakus et ses collaborateurs (1996), quand les individus perçoivent le support organisationnel positif, leur degré de satisfaction augmente. Dans notre cas nous voulons savoir l'évaluation que les agents des services publics se font de leurs tâches et leurs conditions d'exécution.

**La dimension liée à l'environnement du travail** se réfère aux caractéristiques relevant de l'organisation et qui peuvent être qualifiées de conjoncture : la conjoncture hétérogène et la conjoncture dynamique. La première correspond à la complexité, à la diversité environnementale et à la concurrence tandis que la deuxième correspond aux changements liés aux nouvelles technologies, aux marchés, aux changements d'horaires et aux changements hiérarchiques (Sohi ,1996).

Quelques auteurs ont soutenu l'existence d'une relation entre la satisfaction et l'engagement organisationnel (Spineux et *al.*, 2011). En partant des travaux de Vandenberghe, (2009), Spineux et ses collaborateurs (2011) ont montré que la satisfaction au travail est un concept qui peut aussi être lié à

l'engagement organisationnel et plus particulièrement liée à l'engagement affectif, négativement associé à l'engagement de continuité ou instrumental ; alors que l'engagement normatif est plutôt corrélé à la satisfaction globale. Par ailleurs, d'autres recherches ont relevé une liaison entre les caractéristiques personnelles, organisationnelles, professionnelles et l'engagement organisationnel (Meyer & Allen, 1997 ; Meyer & al. 2002). Ceci étant, Kushman (1992), Steinhaus et Perry (1996) ont démontré que la satisfaction professionnelle joue un rôle important dans l'augmentation du niveau d'engagement organisationnel des employés. En outre Organ et Ryan (1995), à travers une méta-analyse de 28 études, ont trouvé une relation modeste entre la satisfaction au travail et les OCB. D'autres auteurs ont noté des liens positifs entre la satisfaction intrinsèque et les comportements de citoyenneté organisationnelle. C'est ainsi que Desrumaux et al., (2012) ont remarqué que la satisfaction au travail contribuerait à expliquer la variance des comportements prosociaux.

En résumé, ces différents auteurs ont fait ressortir les facteurs déterminants de la satisfaction au travail et ont essayé de montrer leur effet sur l'implication au travail, les comportements de citoyenneté et l'engagement organisationnel. En effet, d'aucuns ont mis en relation la satisfaction et les comportements de citoyenneté organisationnelle ou les comportements prosociaux. D'autres ont établi un lien entre la satisfaction au travail et l'implication au travail. D'autres encore, ont examiné la relation entre la satisfaction et l'engagement organisationnel. Notre recherche va dans le même sens que celles de ces derniers auteurs. Ce choix est motivé par le fait que nous avons remarqué que sur le plan international, peu sont les études qui ont établi une relation directe entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel tandis que nous n'avons pratiquement pas trouvé sur le plan national de recherche qui a

véritablement exploré la relation directe entre la satisfaction et l'engagement organisationnel. Or, le constat est que dans les administrations publiques au Togo en générale et plus précisément dans les services publics de Kara, beaucoup d'agents sont insatisfaits (Abala & Kagbara, 2016 ; Madi-Idrissou, 2020) et développent des attitudes de désengagement au travail (Tchédre,2017). D'où l'intérêt que nous portons à notre recherche Au vue de ce qui précède, nous nous interrogeons sur le lien qui peut exister entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Concrètement nous nous posons les questions suivantes. La satisfaction des agents des services publics entraîne-t-elle leur engagement au travail ? La satisfaction des agents favorise-t-elle leur engagement affectif et normatif ? L'engagement organisationnel instrumental dépend-t-il de la satisfaction ?

Au regard de tout ceci, nous formulons les hypothèses suivantes :

*1-Plus les fonctionnaires sont satisfaits de leurs conditions de travail plus ils s'engagent mieux dans leur travail ; 2-La satisfaction des agents de la fonction publique favorise leurs engagements affectif et normatif ; 3-L'engagement organisationnel instrumental des agents ne dépend pas de leur satisfaction au travail.*

Après avoir élucidé les notions de satisfaction, d'engagement organisationnel et posé le problème, nous allons maintenant nous servir de quelques théories de satisfaction et de motivation afin de mieux expliquer les hypothèses de notre étude,

### **Les théories de la satisfaction et de la motivation**

Plusieurs auteurs ont élaboré des modèles théoriques explicatifs de la manifestation de la satisfaction ou de la motivation chez un salarié. Parmi ces théories on retient deux du fait qu'elles sont largement connues. Il s'agit de la théorie de la hiérarchie des



besoins de Maslow et la théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg.

### **La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943)**

Maslow (1943) part du principe selon lequel les individus ont un ensemble de besoins exceptionnellement forts, qui peuvent être classés ou hiérarchisés en cinq niveaux. Selon lui la satisfaction des besoins des employés suffit pour les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes, à s'impliquer ou à s'engager totalement dans le travail. Cet auteur postule que les premiers besoins exprimés par les individus sont les plus bas (inférieurs) et les derniers les plus élevés.

**Les besoins physiologiques** ont trait à la nourriture, à l'eau, l'air, et un toit pour s'abriter. Les individus cherchent à satisfaire premièrement ces besoins avant de se tourner vers des besoins d'un ordre supérieur.

**Les besoins de sécurité** sont les besoins de protection, de stabilité, le besoin de se prévenir contre la douleur, la menace ou la maladie. Les individus insatisfaits des besoins de sécurité se donnent beaucoup de peine pour les satisfaire.

**Les besoins d'appartenance** fait cas des besoins de camaraderie ou d'amour, ainsi que des besoins d'être admis par un groupe. Lorsque les besoins physiologiques et les besoins de sécurité sont satisfaits, les besoins d'appartenance surgissent et motivent à leur tour les individus.

**Les besoins d'estime** sont le sentiment d'épanouissement que peut avoir une personne, en même temps que le sentiment de sa propre valeur et le sentiment d'être estimé ou respecté par les autres. Les individus motivés par ces besoins veulent que les autres les trouvent compétents et capables et les acceptent pour ce qu'ils sont.

**Le besoin d'accomplissement** personnel est satisfait par le sentiment de s'être réalisé dans la vie. Une personne qui veut

s'accomplir doit s'accepter elle-même et être acceptée par les autres.

En somme, Maslow (1943) déclare que l'assouvissement des besoins est motivant et que le besoin situé à un niveau plus élevé ne peut être stimulé tant que le besoin précédent, à un niveau inférieur, n'est pas satisfait. Ainsi, selon lui, une personne avance dans la hiérarchie des besoins au fur et à mesure que les plus bas sont satisfaits.

### **La théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg (1957)**

La théorie bi-factorielle d'Herzberg (1957), comparativement à celle de Maslow (1943), se détache de la hiérarchisation des besoins pour deux raisons : -les facteurs purement externes (hygiènes) ne peuvent en eux seuls engendrer la motivation (1) - De la même façon les facteurs moteurs internes engendrent la satisfaction, mais ne sont pas responsables de l'insatisfaction (2). Selon Herzberg (1957) toute motivation est suscitée par la recherche d'une satisfaction optimale de certains besoins. Il relève qu'il y a deux catégories de facteurs en milieu de travail qui apparaissent de manière différente dans le mécanisme de la motivation (Herzberg et al, 1957, 1959). En clair, les facteurs qui conduisent à la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

En effet Herzberg et ses collaborateurs distinguent d'une part la catégorie de facteurs qui auraient la capacité de créer la satisfaction chez travailleurs. On les désigne les *facteurs de satisfaction ou encore des motivateurs*, car ils inciteraient l'individu à fournir des efforts pour satisfaire les besoins tels que (la reconnaissance, les accomplissements, la valorisation du travail accompli, le travail lui-même, l'autonomie et la responsabilité, la promotion ou avancement et les perspectives d'évolution ou de développement...). Ces facteurs peuvent

augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les agents à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail. D'autre part, ils désignent comme facteurs de la seconde catégorie, ceux qui n'auraient pas la capacité d'apporter de la satisfaction mais susciteraient plutôt l'indifférence. Il s'agit des *facteurs d'hygiène*. Ces derniers peuvent réduire l'insatisfaction et sont nécessaires au bon équilibre mental de l'individu (on peut penser aux conditions de travail, à l'ambiance de l'équipe de travail, à la rémunération, aux relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques, au style de management, à la politique d'administration de l'entreprise etc.). Herzberg (1957) souligne que ces facteurs qualifiés des *facteurs d'hygiène* ne sont pas source de motivation pour le travailleur mais leur prise en considération peut empêcher ou réduire l'insatisfaction au travail. De ce qui précède on peut conclure avec Herzberg et ses collaborateurs que, pour motiver un employé dans son travail, les éléments correspondant aux facteurs de motivation doivent être incorporés dans la configuration de son emploi afin de l'enrichir (Roussel, 2000). Nous pouvons affirmer que notre travail se situe dans le même cadre que celui de Herzberg en ce sens que, selon lui la motivation et la satisfaction sont indépendantes l'une de l'autre quand il s'agit des facteurs de motivation. En outre, Herzberg a conclu en disant que la prise en compte des deux catégories de besoins (physiologiques et psychologiques) par l'organisation du travail est très nécessaire afin d'éviter le mécontentement développer la satisfaction des employés. Autrement dit, Herzberg estime que pour qu'un employé soit performant, il ne suffit pas seulement de le motiver « matériellement » mais la prise en compte de ses besoins psychologiques et ses aspirations par l'organisation est très importante.

En vue de vérifier les hypothèses de la recherche, nous nous sommes servis de la méthodologie suivante :

### **Méthodologie de la recherche**

#### **➤ *Les participants***

La présente étude s'est effectuée dans la région de la Kara au nord du Togo auprès des fonctionnaires de l'Etat plus précisément ceux de l'Université de Kara, du Centre Régional de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle de Kara, des agents du Centre Hospitalier Universitaire de Kara et du Centre Hospitalier Régional de Kara Tomdè. L'échantillon est constitué de 142 agents de UK, 20 agents du CRETFP-Kara, 90 agents du CHU-Kara et de 63 agents du CHR-Kara Tomdè. L'effectif des participants à l'étude est de 319 agents. Sur les 319 questionnaires distribués aux agents, 315 ont été rendus ; soit 98,75% de l'effectif prévu. Au total, l'échantillon est composé de 235 hommes soit 74% et de 80 femmes représentant 25%. L'âge moyen des participants est de 41 ans composé des agents de toutes les catégories professionnelles dont A (75), A2 (61), A3 (46), B (84), C (47) et D (2).

#### **➤ *Les instruments de mesure***

Le questionnaire de Nyock (2007) composé d'items issus de l'échelle de mesure validée par Vandenberghe et al. (2001), nous a servi à mesurer les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Cet outil est composé de 18 items donc chacune des dimensions a 6 items. L'engagement affectif a été mesuré par six items (j'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon service...). L'engagement instrumental a été mesuré par six items (je continuer à travailler pour son service parce que je ne pense pas qu'un autre pourrait m'offrir les mêmes avantages...). L'engagement normatif a été également mesuré par six items (il ne serait pas moralement correct de quitter mon service actuel maintenant...) Les enquêtés doivent donner leur degré d'accord sur une échelle de Likert à 5 points : (de 1 = pas

du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord). Le test de sensibilité mesuré par l'Alfa de Cronbach est égal à 0,48. Toutefois, le test de mesure de la précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,824) est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett (1872,77) est significatif au seuil  $p < 0,0001$ . La variance expliquée est de 56,67% et 17 items sur 18 (soit 94,44%) sont corrélés avec le score global.

La satisfaction est mesurée à partir de l'échelle de Likert (1930) parfois appelée échelle de satisfaction. Cette échelle créée par Likert (1930) est très répandue et compte parmi les outils les plus fiables pour mesurer les opinions, les perceptions et les comportements. Ce questionnaire est constitué principalement des facteurs généraux de la satisfaction notamment la satisfaction par rapport au salaire, au système d'autorité, à la relation avec les collègues, à la relation avec les supérieurs hiérarchiques, aux conditions de travail, à la promotion et la satisfaction par rapport au traitement reçu. Le questionnaire de satisfaction est aussi de type Likert allant de « pas du tout satisfait » (1) à « tout à fait satisfait » (5). Le test de sensibilité de l'Alfa de Cronbach ( $\alpha = 0,76$ ) est satisfaisant. La variance expliquée est de 58,86% et la KMO qui est égal à 0,75 sont satisfaisants indiquant que la validité est observée. Le test de sphéricité de Bartlett (565,62) est aussi significatif au seuil  $p < 0,0001$ .

## Résultats

**Tableau 1: Répartition des enquêtés selon le type d'engagement**

| <b>Engagement organisationnel</b> | n   | %     | % valide | % cumulé |
|-----------------------------------|-----|-------|----------|----------|
| Faible engagement                 | 166 | 52,7  | 52,7     | 52,7     |
| Fort engagement                   | 149 | 47,3  | 47,3     | 100,0    |
| Total                             | 315 | 100,0 | 100,0    |          |

La répartition des enquêtés autour de la moyenne observée montre que la majorité (52,7%) des agents de l'administration publique ne sont pas engagés.

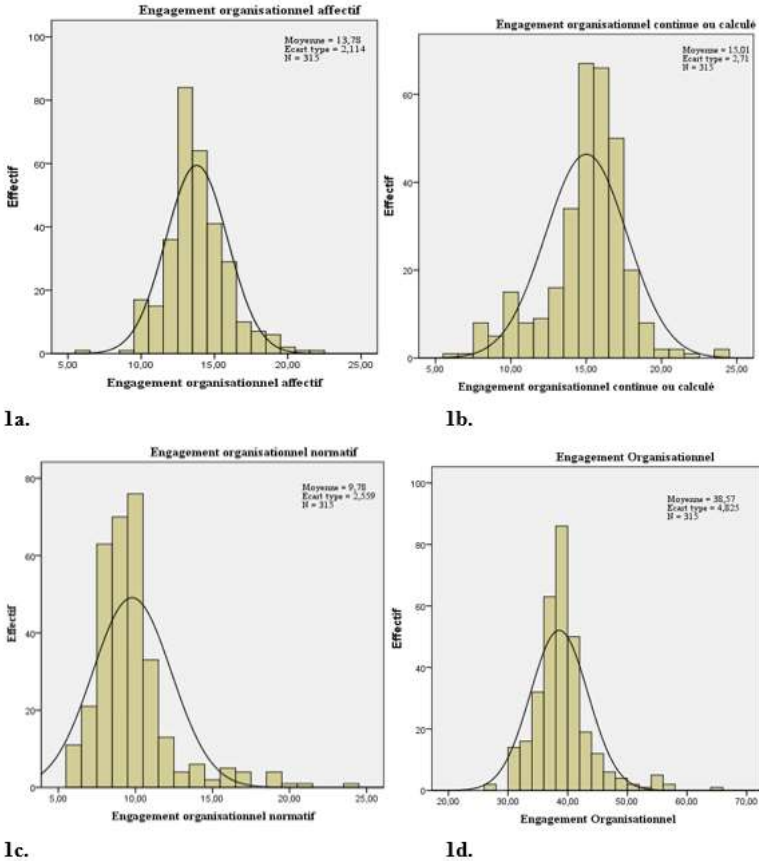
**Tableau 2 : Comparaison des données théoriques aux données observées**

| Dimension                                      | Données théoriques |      |      | Données observées |      |      |
|--|--------------------|------|------|-------------------|------|------|
|  | moyenne            | mini | maxi | Moyenne           | Mini | Maxi |
| Engagement organisationnel affectif            | 15                 | 6    | 24   | 13,7841           | 6    | 22   |
| Engagement organisationnel continue ou calculé | 15                 | 6    | 24   | 15,0063           | 6    | 24   |
| Engagement organisationnel normatif            | 15                 | 6    | 24   | 9,7810            | 6    | 24   |
| Engagement Organisationnel                     | 45                 | 18   | 72   | 38,5714           | 27   | 64   |
| Satisfaction globale                           | 21                 | 7    | 35   | 17,14             | 9    | 35   |

Ce tableau indique que les données issues de l'enquête de l'EOA et EON sont inférieures aux données théoriques. Seule la moyenne observée de l'EOC (m=15,006) est presque égale à la théorie. Au niveau général, la moyenne observée (38,57) est inférieure à la moyenne théorique. Ce qui montre que les agents de l'administration publique ne sont pas engagés dans l'ensemble mais plus spécifiquement ils manifestent les comportements d'engagement calculé. La moyenne observée de la satisfaction globale étant inférieure à celle théorique alors que le score minimal observé est supérieur à celui théorique indique

que les agents d'une manière générale ne sont pas aussi satisfaits.

## Graphique 1 : Courbes normales de l'EOA, EOC, EON et de l'EO



L'observation de ces graphiques montre que la courbe normale est décalée à gauche pour le graphique 1a et 1c, et un peu décalée pour le 1d, ce qui indique que la majorité des enquêtés ont des scores faibles. Ceci explique clairement que les agents ne sont pas engagés de façon affective et normative. La courbe 1d étant

aussi décalé à gauche, ceci indique dans l'ensemble les agents ne sont pas engagés envers leur organisation. Pourtant, le graphique 1b indique que la courbe est décalée à droite illustrant un engagement instrumental des agents envers leur organisation.

**Tableau 4 : Relation entre satisfaction au travail et l'engagement organisationnel**

|                      | Satisfaction globale |                |         |          |       |       |
|----------------------|----------------------|----------------|---------|----------|-------|-------|
|                      | R                    | R <sup>2</sup> | t       | F        | β     | B     |
| EOA                  | 0,261**              | 0,068          | 4,78*** | 22,89*** | 0,26  | 0,147 |
| EOC                  | 0,060                | 0,004          | 1,07    | 1,148    | 0,06  | 0,04  |
| EON                  | 0,244**              | 0,059          | 4,45*** | 19,75*** | 0,24  | 0,166 |
| EO dans son ensemble | 0,278**              | 0,077          | 5,11*** | 26,12*** | 0,278 | 0,357 |

\*\*p<0,01 \*\*\*p<0,0001

*EOA=Engagement Organisationnel Affectif ;*  
*EOC=Engagement Organisationnel Calculé ou de Continuité*  
*EON=Engagement Organisationnel Normative ;*  
*EO=Engagement Organisationnel*

La satisfaction est positivement et significativement corrélé avec l'engagement organisationnel affectif ( $r=0,26$ ,  $p<0,01$ ) et normatif ( $r=0,244$ ,  $p<0,01$ ). Le test t de Student et le test de Snédécour(F) sont significatifs pour les deux corrélations indiquant que la satisfaction est un bon prédicteur de l'EOA et l'EON. Le coefficient de standardisation (beta) étant positif pour l'EOA ( $\beta=0,26>0$ ) et pour l'EON ( $\beta=0,24>0$ ), montre que ces variables évoluent dans le même sens que la satisfaction. Par contre, il n'existe pas de relation entre la satisfaction et



l'engagement organisationnel calculé, autrement dit l'EOC ne dépend pas de la satisfaction.

Le test de régression donne une corrélation  $R^2$  égale à 0,077 signifiant que la satisfaction contribue à expliquer l'EO dans son ensemble à 7,7%. Le test de Snédécour ( $F=26,12$  ;  $p<0,0001$ ) montre que la variable indépendante influence de façon positive la variable dépendante et le signe positif de la significatif indiquant qu'il existe une relation positive et significative entre les deux variables. La régression linéaire montre que la satisfaction dans son ensemble a une influence positive sur l'EO ( $t=5,11$  ;  $p<0,0001$ ). Le signe positif du coefficient standardisé ( $\beta=0,278>0$ ) indique que la variable pente ( $B=0,35>0$ ) montre que les deux variables vont dans le même sens.

## Discussion

Il ressort des résultats que la satisfaction dans son ensemble a une influence positive sur l'EO ( $t=5,11$  ;  $p<0,0001$ ). Ce résultat est confirmé par le signe positif de la pente ( $B=0,36$ ) de l'équation de la droite de régression qui indique que l'augmentation d'une unité de la satisfaction entraîne une augmentation de 0,36 de l'EO. L'hypothèse selon laquelle « *Plus les fonctionnaires sont satisfaits de leurs conditions de travail plus ils s'engagent mieux dans leur travail* » est confirmée. Ces résultats corroborent ceux de Kushman (1992), Steinhaus et Perry (1996), Tchédre (2017) et de Pari, Kazimna et Atawia (2019) qui ont trouvé que l'engagement est lié à la satisfaction. Pour les uns, la satisfaction professionnelle joue un rôle important dans l'augmentation du niveau d'EO (Kushman, 1992 ; Steinhaus et Perry (1996). Par ailleurs, Pari, Kazimna et Atawia (2019), ont relevé que lorsque les conditions de travail sont satisfaisantes l'engagement des enseignants augmente. Par contre, d'autres études ont montré plutôt que l'engagement est la conséquence des pratiques RH (Mama,

2008) ou de la perception que les employés ont de leur organisation.

Les résultats des analyses de corrélation confirment que la satisfaction favorise de façon significative l'engagement affectif et normatif des agents de la Fonction publique de la ville de Kara(Togo), tandis que l'engagement instrumental n'est pas lié significativement à la satisfaction. Les hypothèses 2 et 3 sont confirmées. Ces résultats nous interpellent à considérer plus les engagements affectif et normatif dans l'explication et la discussion de nos données. Ce résultat (l'engagement instrumental n'est pas lié significativement à la satisfaction) peut s'expliquer par le fait que dans les administrations publiques la sécurité de l'emploi est garantie et que les intérêts des agents sont protégés par les syndicats. Certains ont approuvé l'idée de Meyer et Allen mais ont précisé que les caractéristiques professionnelles influencent généralement beaucoup plus que les caractéristiques personnelles (Balfour & Wechsler, 1996 ; Steinhaus& Perry, 1996). Ces résultats correspondent aux nôtres et corroborent ceux obtenus par Vandenberghe (2009, cité par Spineux&*al.*, 2011). Ces auteurs relèvent que la satisfaction au travail est plus particulièrement corrélée avec l'engagement affectif, alors que l'engagement normatif est plutôt lié à la satisfaction globale. En revanche, l'engagement instrumental est négativement corrélé à la satisfaction. Sauf que dans notre cas la distinction entre la satisfaction globale et de la satisfaction au travail n'est pas établie. Ces auteurs n'ont pas directement lié la satisfaction à l'engagement organisationnel mais ont plutôt établi une liaison directe respectivement entre les conditions de travail, les pratiques de la GRH et engagement organisationnel. De plus ils n'ont pas considéré l'engagement organisationnel dans ses trois dimensions comme nous l'avons fait dans notre travail.

## Conclusion

L'objectif de notre étude est de vérifier la relation entre la satisfaction et l'engagement organisationnel des agents des services publics de la ville de Kara. Pour atteindre cet objectif, nous avons collecté les données à partir du questionnaire de satisfaction de Likert (1930) et d'un questionnaire de l'engagement organisationnel de Nyock (2007). Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent l'existence d'une relation entre la satisfaction et l'engagement organisationnel dans son ensemble. Plus spécifiquement, la satisfaction influence positivement l'engagement organisationnel affectif et normatif alors qu'il n'existe pas de relation significative entre la satisfaction et l'engagement organisationnel calculé. Les résultats de l'étude concordent avec ceux de Meyer et Allen (1991), Kushman (1992), Steinhaus et Perry (1996), Vandenberghe, (2009), Spineux et ses collaborateurs (2011), Tchédre (2017), Pari, Kazimna et Atawia (2019). Ces résultats trouvent leur explication dans les modèles théoriques de Meyer et Allen (1991, 1997), de Kushman (1992), selon lesquels, l'attitude d'un travailleur dépend du traitement qui lui est réservé dans son environnement de travail. Il s'avère donc primordial pour les responsables des ressources humaines des administrations publiques de susciter chez les agents plus de satisfaction et d'engagement au travail en leur créant de bonnes conditions de travail ou un environnement de travail agréable. L'objectif de l'étude est atteint. Néanmoins, il faut noter que cette recherche n'est qu'une ébauche qui s'est limitée aux personnels de l'éducation et de santé de la ville de Kara. D'autres études doivent être élargies aux autres secteurs de l'administration publique en vue de comprendre davantage d'une part, les facteurs de la satisfaction et d'autre part son influence sur l'EO et de prendre des mesures préventives.

## Bibliographie

Boundenghan M., Desrumaux, P., Léoni, V. (2014, juillet). Comportements prosociaux au travail : quels liens avec la justice organisationnelle, l'engagement, les affects et l'empathie ? *28th congress ICAP*, Paris.

Dimitri W. (1976). *La fonction des ressources humaines*, Nouvelle Edition, Paris.

Honoré L., Martin, D. P. et Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Nouveaux comportements, nouvelle GRH. 21<sup>e</sup> congrès AGRH du 17-19 novembre 2010. *Revue internationale de psychologie*, 16(40), éditions ESKA.

Kiliou K. (2006). *Influence de la perception des conditions de travail et implication au travail : cas des agents de la DGTFP*, Mémoire de maîtrise non publié, Université de Lomé, Togo.

Kiliou K. (2008). *Situations professionnelles et souffrance au travail : cas du personnel soignant du CHU Campus*, Mémoire de DESS non publié, Université de Lomé, Togo.

Mama P. (2008). *Pratiques de la gestion des ressources humaines et l'engagement organisationnel : cas des employés de l'IFG - TG*. Mémoire de DESS, Université de Lomé, Togo.

Meyer J., Allen N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Molines M., Fall A. (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française. *Relation industrielle* 71(1), 660-689, <https://doi.org/10.7202/1038527a>

Mowday R., Porter L., Steers R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Nyock S. (2007). *La congruence objective entre profil structurel organisationnel de l'individu : effet sur la satisfaction au travail et l'engagement normatif envers l'organisation*. Thèse de Doctorat de Psychologie du travail. Université de Lille 3.

Pari P., Kazimna P., Atawia K. (2019). Conditions de travail et engagement organisationnel chez les enseignants des écoles privées laïques de Lomé. *Anales de la FASHS*, nouvelle édition, vol1, Université d'Abomey-Calavi, ISSN : 1840-8583

Porter L., Steers R., Mowday R., Boulian P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Ramshida P., Manikandan K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2(2), 59-69.

Roux S., Dussault M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164.

Roux S., Dussault M. (2007). Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants. *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 10(2), 151-164. Doi : <https://doi.org/10.7202/1018168ar>

Steinhaus C.S., Perry J.L. (1996). Organizational commitment, does sector matter ? *Public Productivity and Management Review* 19(3) : 278-88.

Vandenberghe C., Stinglhamber F., Bentein K., Delhaise T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, 322-347.

Vergnies F. (2008). Formation emploi. Vol. 3 n° 103, pages 1 à 3.

Weiss H. (2002). Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. In *RG Lord, RJ.*

William L., Anderson S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors, *Journal of Management*, 17(3)601-617