

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION EN SCIENCES
HUMAINES ET SOCIALES

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE



UNIVERSITY OF YAOUNDE I

POST GRADUATE SCHOOL FOR
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

**Sens du travail et satisfaction au travail chez
le personnel de l'Etat employé dans les
services déconcentrés de la fonction publique
camerounaise**

Mémoire présenté et soutenu publiquement le 30 Juillet 2024 en vue
de l'obtention du Diplôme de Master en Psychologie sociale

Option : Psychologie du travail et des Organisations

Par

ESSOMBA BIKOE Liboir
Licence en Psychologie sociale



Jury

Qualités	Noms et grade	Universités
Président	MBEDE Raymond, Pr	UYI
Rapporteur	NYOCK ILOUGA Samuel, MC	UYI
Examineur	NGONO OSSANGO Pangrâce, CC	UYI

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le Jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie. Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'Université de Yaoundé 1 n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

SOMMAIRE

Dédicace.....	i
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTES DES ANNEXES	viii
RESUME	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	3
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE	29
CHAPITRE 3 : LES THEORIES EXPLICATIVES	67
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE.....	91
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE	93
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS	111
CHAPITRE 6 : INTERPRETATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS	122
CONCLUSION GENERALE	137
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	139
ANNEXES	165

A mes parents :

BIKOE BIKOE Luc et EBOGO Suzanne

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout, à remercier le Pr NYOCK ILOUGA Samuel, pour le partage de ses connaissances ainsi que ses multiples conseils durant ce travail de recherche, sa générosité et sa confiance. Je lui suis reconnaissant de m'avoir orienté vers un sujet de recherche riche et pertinent et de m'avoir fait réaliser des apprentissages de vie immuables.

Je remercie également tous les enseignants du département de psychologie de l'Université de Yaoundé I, pour leurs enseignements et leurs encouragements pendant cette année académique. Mes remerciements vont également à l'endroit de Mr TYOGNON Romuald qui a été mon tuteur durant ce travail de recherche. Un merci particulier à Mr AMBASSA Davy Dieudonné et à toute l'équipe du laboratoire de psychologie du travail et des organisations pour la réussite de ce mémoire. Je tiens également à remercier Madame NDONGO Monique, mes frères et sœurs pour leur indéfectible soutien, leur sympathie et leur confiance qui ont constamment fait preuve de leur engagement à mes côtés et m'ont toujours soutenu tout au long de ce travail.

Mes remerciements vont également à l'endroit de tous mes camarades de promotion en l'occurrence YANDAP Hussein Ali, FOWA DJOSSE Aude, NSOM ETOA Olivia, Adeline YONGANG YATI et EPANDE NDJABEN Vedel pour leurs encouragements et leur sens de collaboration. J'adresse une pensée toute particulière à Mr Joseph LE Ministre de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative pour les autorisations me permettant de faire la collecte des données et les recherches dans les archives du ministère.

Un merci à Mr MANA Roland pour sa parfaite collaboration lors de la collecte des données de ce travail. A tous ceux qui de prêt ou de loin ont apporté une contribution à l'élaboration de ce travail de recherche.

LISTE DES ABREVIATIONS

MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires

MINFOPRA : Ministère de la Fonction Publique et Réforme Administrative

MINEDUB : Ministère de l'Éducation de Base

MINAC : Ministère des Arts et de la Culture

MINDEF : Ministère de la Défense

MINJUSTICE : Ministère de la Justice

MINAS : Ministère des Affaires Sociales

MINADER : Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural

MINFOF : Ministère des Forêts et de la faune

MINTP : Ministère des Travaux Publics

MINEPAT : Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire

MINSANTE : Ministère de la Santé Publique

MINDDEVEL : Ministère de la Décentralisation et du Développement Local

PTO : Psychologie du Travail et des Organisations.

VD : Variable Dépendante.

VI : Variable Indépendante.

ISSP : Institut Social Survey Program

IFOP : Institut Français de l'Opinion Publique

MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire

IST : Inventaire de Sens du Travail

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Synoptique des variables, modalités, indicateurs et indices	95
Tableau 2 : Présentation de la carte des administrations qui constituent l'échantillon de notre étude.	99
Tableau 3: Répartition en fonction du genre	101
Tableau 4: Répartition en fonction de l'âge	102
Tableau 5 : Répartition en fonction du statut matrimonial.....	102
Tableau 6: Répartition en fonction du niveau d'étude	103
Tableau 7: Répartition en fonction du type de contrat de travail	104
Tableau 8: Répartition suivant la profession	104
Tableau 9: Analyse de fiabilité sur la dimension compréhension du travail perçue.....	108
Tableau 10 : Analyse de fiabilité de l'utilité sociale perçue	108
Tableau 11 : Analyse de fiabilité de la satisfaction intrinsèque au travail	109
Tableau 12 : Analyse de fiabilité de la satisfaction extrinsèque au travail.....	109
Tableau 13: Statistiques descriptives de la compréhension du travail	112
Tableau 14 : statistique descriptive de l'utilité sociale du travail.....	113
Tableau 15 : Statistique descriptive de la satisfaction intrinsèque au travail	114
Tableau 16: Statistique descriptive de la satisfaction extrinsèque	115
Tableau 17 : matrice de corrélation	117
Tableau 18: Régression de la compréhension du travail perçue sur la satisfaction intrinsèque au travail	118
Tableau 19: Régression de la compréhension du travail perçue sur la satisfaction extrinsèque au travail	119
Tableau 20: Régression de l'utilité sociale au travail sur la satisfaction intrinsèque au travail ..	119
Tableau 21: Régression de l'utilité sociale du travail perçue sur la satisfaction extrinsèque au travail	120

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : synthèse du modèle de Durrieu (2000) sur la satisfaction au travail	60
Figure 2 : modèle de Clack (2005) sur la satisfaction au travail.....	61
Figure 3 : Typologie des principaux facteurs de la satisfaction au travail des personnels soignants par Utriainen et Kynfas (2009).....	63
Figure 4: modèle conceptuel initial de la satisfaction au travail.....	69
Figure 5: le modèle des caractéristiques des emplois	89

LISTES DES ANNEXES

Annexe 1: Attestation de recherché	166
Annexe 2: Questionnaire de l'étude.....	167
Annexe 3: Autrisation de recherche.....	171

RESUME

La satisfaction au travail se définit comme un état de contentement cognitif et affectif lié à un aspect particulier du travail ou à sa globalité. Ce concept occupe, surtout ces trois dernières décennies, un rang assez privilégié dans le cadre de la production scientifique (Randon, 2012). Cette étude part du constat que, la vacuité et l'apathie s'expliquent par l'insatisfaction des besoins et des attentes qui affectent la plupart des travailleurs de notre pays (Nyock Ilouga et al., 2018), tend à se généraliser chez le personnel de l'Etat qui affichent des comportements de retrait au travail en réaction aux mauvaises conditions de travail qu'ils expriment à travers des cas d'absentéisme, d'abandon de poste etc. Pourtant, les Décrets n° 94/199 du 7 octobre 1994 et n°78/484 du 9 novembre 1978 portant « statut général des fonctionnaires et code du travail » fixent les modalités de rémunération (salaire, avancement, nomination, affectation et différentes primes) des agents publics de l'Etat au Cameroun. Au regard de ce constat, nous avons posé le problème de l'insatisfaction au travail chez le personnel public des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

Notre objectif a été d'établir le lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail. Nous avons mené une enquête par questionnaire auprès de 191 employés des services déconcentrés de l'administration publique. Quatre hypothèses opérationnelles ont été validées :

HR1 : la compréhension du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail ($\beta = .312$; $p = .000$) ;

HR2 : la compréhension du travail perçue diminue la satisfaction extrinsèque au travail ($\beta = .306$; $p = .000$). ;

HR3 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail ($\beta = .277$; $p = .000$) ;

HR4 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction extrinsèque au travail ($\beta = .328$; $p = .000$)

Ces résultats montrent que la contribution du sens du travail perçue dans l'évaluation de la satisfaction au travail est très significative. Ainsi, ces résultats indiquent également que le sens du travail est un autre déterminant peu exploré dans l'évaluation de la satisfaction au travail. C'est dans cette logique qu'il est pertinent de s'intéresser au sens du travail si on souhaite comprendre la satisfaction au travail.

Mots clés : le sens du travail, la satisfaction au travail et le service déconcentré.

ABSTRACT

Job satisfaction is defined as a state of cognitive and affective contentment linked to a particular aspect of work, or to work as a whole. Over the last three decades in particular, the theme of job satisfaction has occupied a fairly privileged position in scientific production (Randon, 2012). Two types of determinants have been identified in this sense, namely elements taken from the work environment and those already found in the individual himself (Aubin, 2008). This study is based on the observation that vacuity and apathy can be explained by the dissatisfaction of needs and expectations that affects most workers in our country (Nyock Ilouga et al. 2018), and tends to be widespread among government employees who display withdrawal behaviours.

With this in mind, we raised the issue of job dissatisfaction among Cameroon's civil servants.

Our aim was to establish the link between the meaning of work and job satisfaction. We conducted a questionnaire survey among 191 employees of decentralized public administration services. Four operational hypotheses were validated:

HR1: perceived job understanding increases intrinsic job satisfaction ($\beta = .312$; $p = .000$);

HR2: perceived job understanding decreases extrinsic job satisfaction ($\beta = .306$; $p = .000$);

HR3: perceived social usefulness of work increases intrinsic job satisfaction ($\beta = .277$; $p = .000$);

HR4: perceived social usefulness of work increases extrinsic job satisfaction ($\beta = .328$; $p = .000$).

These results show that the contribution of perceived job meaning to the evaluation of job satisfaction is highly significant. Thus, these results also indicate that the meaning of work is another little-explored determinant in the explanation of job satisfaction. With this in mind, it makes sense to look at the meaning of work if we want to understand job satisfaction.

Key words: the meaning of work, job satisfaction and decentralized service.

INTRODUCTION GENERALE

La satisfaction au travail est une thématique centrale en gestion des ressources humaines. Plusieurs questions ont été abordées par les chercheurs et les spécialistes pour comprendre et expliquer ce concept. Le sujet de satisfaction au travail a d'ailleurs attiré l'attention de nombreux chercheurs, en science de gestion, en administration sociologique, psychologique, et autres sciences en ce sens. Chaque année de nombreuses études et recherches sont parues sur les éléments qui définissent la satisfaction au travail. Les observations faites sur (le salaire, des heures de travail, des formations continues, du degré de difficultés au travail etc.) par l'OIT (2012) et le BIT (2010) sont des preuves documentées sur les questions de la satisfaction des employés. Ces éléments pris dans l'environnement de travail sont nécessaires pour tout programme visant à susciter l'engagement organisationnel, l'assuidité, l'implacation, la productivité etc.

De ce fait, Nadjat Wassila (2018) a répertorié une série de mots de famille dont l'extension montre divers aspects de la signification de la satisfaction au travail dans le cadre de l'utilisation du langage très souvent employé par le personnel des entreprises. Voici un petit échantillon dérivé par l'auteur : « évaluation du personnel, évaluation du rendement, appréciation des salariés, appréciation des compétences, appréciation des performances etc. » sont couramment employés dans le milieu organisationnel en vue de mesurer le niveau de satisfaction des salariés.

Il apparait que, l'interaction au sein de l'organisation entre les individus et les composantes du travail est primordiale dans l'évaluation de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail. Il est donc essentiel pour les dirigeants d'entreprises de comprendre au mieux la satisfaction au travail ainsi que ses déterminants pour une meilleure politique des Ressources Humaines (Akenfack, 2020). Plusieurs études ont abordé la question de la satisfaction au travail et ont identifié deux grands groupes de déterminants dans l'explication des comportements organisationnels. Il s'agit notamment des déterminants organisationnels et personnels (Aubin, 2008).

De nos jours, l'on remarque que, les entreprises se dégradent du jour au lendemain avec une évolution des conditions de travail inadaptées aux personnels (Nyock Ilouga, 2019). Dans le contexte actuel, il ressort que, des transformations profondes du travail et des entreprises se transforment en fonction des décisions internes et des pressions de l'environnement de travail. La faculté d'adaptation de son personnel, sa flexibilité humaine dépendent des contraintes

économiques et financières, bousculent les conditions de travail, imposent des mobilités multiples et dénigrent les facteurs humains pourtant indispensables à l'atteinte des objectifs. Les défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines sont des facteurs clés de succès essentiel au sein des organisations.

C'est pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite souvent les insatisfactions des employés (Aitbraham Anghelisse & Nassim, 2017). Assurer sa croissance, l'entreprise entant qu'organisation a l'aptitude de choisir les hommes, à les préparer à de nouvelles fonctions, à les affecter judicieusement en tenant compte de leurs aspirations et leurs potentialités (Martory & Crozet, 2016). La satisfaction, la stabilité, et le succès, sur le plan professionnel, dépendent largement de la congruence entre la personnalité de l'individu et l'environnement dans lequel il travaille (Holland, 1996). Cette congruence des valeurs chez les membres d'un groupe diminue alors la conflictualité des relations interpersonnelles sur la tâche (Jehn & al., 1997).

L'équilibre entre ce que l'individu perçoit de son emploi et ce qu'il attend réellement en retirer procure de l'engagement professionnel des travailleurs, et diminue des tensions. Cette congruence n'est pas seulement une question d'efficacité à court terme mais c'est également un facteur crucial pour accroître la satisfaction que procure le travail et la productivité des travailleurs ainsi que pour réduire l'absentéisme, la perte de productivité et la rotation du personnel.

Un autre phénomène très observé dans les organisations aujourd'hui est celui des mobilités professionnelles qui suscite toujours des changements d'emploi et de lieu de service (Arnoux-Nicolas & al., 2016). De tel fait relève la quête d'une sécurité sociale au plan personnel qu'organisationnel.

Le texte qui suit est organisé en six chapitres regroupés en deux parties. La première partie comporte trois chapitres et porte essentiellement sur le cadre théorique de notre étude. Le Chapitre premier jette les bases de cette étude avec la problématique. Le Chapitre deuxième traite de la revue de littérature d'une part sur le sens du travail et d'autre part sur la satisfaction au travail, tandis que le chapitre troisième porte sur l'insertion théorique de l'étude. La deuxième partie quant à elle fonde le cadre opératoire et comporte également trois chapitres. Le chapitre quatrième précise la méthodologie utilisée dans le cadre de cette recherche. Le Chapitre cinquième à son tour s'intéresse à la présentation des données et des résultats de notre recherche. Le Chapitre sixième enfin interprète et discute les résultats issus de l'enquête et formule quelques recommandations. L'étude s'achève par une conclusion générale, les références bibliographiques et les annexes.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION

Cette partie nous permet de circonscrire notre sujet dans le cadre de la psychologie sociale et des organisations en rapport avec les travaux antérieurs et les théories appropriées, afin d'en ressortir l'originalité et la pertinence de cette étude. Le contenu de cette partie sera articulé autour de trois chapitres :

Chapitre 1 : problématique ;

Chapitre 2 : revue de la littérature ;

Chapitre 3 : théories explicatives du sujet.

CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Cette partie du travail, présente le contexte et la justification de l'étude, la formulation et la présentation du problème, la question générale ainsi que les questions spécifiques, l'hypothèse générale et les hypothèses spécifiques. Par la suite, nous présenterons les objectifs de l'étude, son intérêt ainsi que la délimitation de l'étude.

1. Contexte empirique

Les recherches sur la satisfaction au travail sont de plus en plus populaires au sein des départements des ressources humaines de toutes les organisations (Plamondon, 2009). Bien que récent, ce concept prend néanmoins, depuis quelques années, une place importante parmi les préoccupations de la gestion de la fonction publique. La satisfaction au travail, au sein de la fonction publique fait sujette à questionnement. Plusieurs thèmes ont été observés au sein des établissements publics tels le progrès financier, technique, et le projet de suivi et d'évaluation. Plus précisément l'amélioration des conditions de travail dans l'optimisation de la mobilisation des compétences (BIT, 2012 ; OCDE, 2013). Selon, le rapport du directeur général du bureau international du travail à la 85e session (1997, P. 3), les indicateurs de la qualité de l'emploi (la durée de travail, la garantie du salaire assurant des conditions d'existence convenable, etc.), permettent de prédire le comportement de la main d'œuvre. Le thème de satisfaction au travail occupe, surtout ces trois dernières décennies, un rang assez privilégié dans le cadre de la production scientifique (Randon, 2012).

De nombreux dépouillement d'études sur ce sujet constituent une preuve irréfutable en ce sens (Brayfield & Crockett, 1955). En dépit de cette popularité et de la tradition scientifique dont bénéficie le concept de satisfaction au travail. Il est étonnant de constater que, bon nombre de résultats ne font pas encore l'unanimité parmi les théoriciens et chercheurs (Founet & Distefane, 1966). L'étude de la satisfaction au travail intéresse et préoccupe à la fois des chercheurs et des psychologues du travail et des organisations. En regard de la sélection du personnel, la connaissance des facteurs de satisfaction propres à certains groupes occupationnel peut permettre de procéder à un pairage beaucoup plus précis entre les postes à combler et les candidats qui postulent ces postes (Larouche & Délorme, 1972).

Dans cette perspective, une étude différentielle des critères de satisfaction au travail basée sur la détermination occupationnelle permettrait d'obtenir des résultats plus certains dans le domaine de la sélection. À titre d'exemple, les travaux de Porter (1961) tendent à montrer que le personnel de gérance au niveau hiérarchique le plus élevé de l'organisation éprouve plus de

satisfaction quand la situation de travail comble ses besoins d'autonomie et de réalisation de soi.

Par contre, Blanchflower et al. (1993) montrent qu'il existe en général une corrélation positive entre le revenu et la satisfaction professionnelle globale. A cet effet les observations faites par l'OCDE, au sein des pays membres révèlent que le Canada, la Suisse et les États-Unis, offrent (en moyenne) des salaires plus élevés que d'autres, comme la République tchèque, la Hongrie, le Mexique, la Pologne et la Turquie (OCDE, données des Comptes nationaux, 1996). La question litigieuse de la répartition des bas salaires entre les pays et les groupes de travailleurs a été traitée dans OCDE (1996b).

Une série de travaux de recherche laisse entendre que le revenu relatif, aussi bien que le revenu absolu, sont important pour le travailleur. Dans cette formulation, le travailleur se soucie de son rang ou de sa position relative dans la répartition du revenu, autant que du montant de son salaire (Frank, 1985-1993). Certains travaux récents considèrent que le groupe de référence ne se compose de personnes possédant les mêmes caractéristiques que l'intéressé et faisant le même genre de travail que lui (OIT,2012). Ils montrent que la satisfaction professionnelle du travailleur diminue à mesure que le salaire du groupe de référence augmente : on trouvera dans Clark et al. (1996) ; Lévy-Garboua et Montmarquette (1997) ; Donohue et Heywood (1997) des résultats utilisant des données britanniques, canadiennes et américaines respectivement.

D'après une étude réalisée par Elodie (2014), la part des salariés satisfaits de leur emploi a chuté de 12%. En 2014, plus de la moitié (54%) de 700 employés interrogés par l'organisme de formation professionnelle « Cegos» considèrent que leur travail est une source de contraintes plus que d'épanouissement personnel. Dans la liste de leurs doléances, on peut parler du manque de retour de leurs managers sur la qualité de leur travail (37%), du manque de soutien dans leur évolution professionnelle (46%), et d'un manque d'autonomie dans leur travail (29%), 37% regrettent une mauvaise coopération entre les différentes directions de leur entreprise, 35% trouvent que leur manager ne sait pas réguler les tensions dans leur équipe. Rien d'étonnant à ce que moins d'un salarié sur deux (46%) se déclarent motivés par son travail actuel. Face à ce problème, les salariés n'ont pas forcément la même réaction. 29% des employés vont continuer à s'impliquer autant dans leur travail sans se plaindre, malgré un niveau d'insatisfaction de plus en plus élevé. Plusieurs phénomènes sont observés dans les entreprises tels que : l'absentéisme, la baisse du rendement, la non implication effective dans l'organisation, baisse de motivation, etc. liés à l'absence de la satisfaction chez les employés.

Ce concept « satisfaction au travail » a déjà fait l'objet de plusieurs recherches dans le temps. Cependant, l'idée pour nous de traiter ce concept découle de la préoccupation sociale particulière, celle de connaître les facteurs pouvant favoriser la satisfaction chez les employés.

Par ailleurs IFOP (2019) dans une étude réalisée a observé que, 53% des salariés français estiment que leur rémunération est trop faible. Cependant, 67% des agents sont insatisfaits du revenu actuel de leur salaire, tandis que ce taux d'insatisfaction tombe à 36% chez les cadres. Ce qui revient à dire que, le salaire ne constitue qu'une partie des avantages financiers de l'emploi pour avoir une idée générale de la rémunération de l'employé, il faudrait tenir compte des heures de travail. Il ressort que, l'OCDE dans son dernier rapport (21 juin, 2022) a montré que, les salariés aux Etats unis, canada, et certains autres pays de l'union européenne sont insatisfaits de leurs heures de travail. Il indique que, près de 10% de salariés sont victimes de très longues d'heures de travail.

Du fait de la recherche de la rentabilité à court terme dans le privé ou pour réduire les dépenses dans le secteurs public, Lorient (2011) lui aussi observe, dans une enquête des conditions de travail de la DARES, qu'en, 1991 et 2005, la part des salariés qui déclarent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail à cause d'un manque de temps est passée de 23 à 25%, du fait d'un nombre insuffisant de collaborateurs de 27 à 30% et en raison des difficultés liées au poste de travail de 19 à 24%. Il indique que, dans les services publics, beaucoup d'agents souffrent de pouvoir suivre une logique commerciale au détriment de l'intérêt de l'utilisateur. Là encore, le sentiment est que le travail perd de son sens, que les efforts et l'engagement ne sont plus portés par une mission gratifiante, dont on peut être fier. Selon, OMS (2021) les longues heures de travail tuent environ 745000 personnes par an. L'étude montre en effet que, 745000 personnes sont décédées, en 2016 d'un accident vasculaire cérébral ou d'une maladie cardiaque en raison des longues durées de travail. Le rapport indique également que, les personnes vivant en Asie du Sud-Est et dans la région pacifique occidentale étaient les plus touchées par ce phénomène.

Le revenu et les heures de travail fournissent (tout comme le degré de difficulté du travail, son contenu et les relations interpersonnelles) une image instantanée d'un emploi à un moment précis. Comme le montre à l'évidence de la revue de la littérature, les perspectives d'avenir qu'offrent les fonctions publiques présentent aussi de l'intérêt aux yeux du fonctionnaire. Elles peuvent en gros se résumer par les questions suivantes : « à quoi ressemblera l'emploi dans l'avenir ? » et « quelles sont mes chances d'occuper encore cet emploi dans l'avenir ? ».

En Algérie, Aitbraham Anghilasse et Nassim (2017) ont montré que, les structures publiques algériennes ont des contraintes, non seulement de faire produire leurs employés, mais

aussi les motivés à travers la formation, la mise en place d'un service professionnel efficace, la promotion et la mutation dans le but de satisfaire les besoins organisationnels et ceux du personnel. Dans le même ordre d'idée, Nadjat Wassila (2018), dans une étude menée auprès de 125 employés du personnel du groupe sonagaz pour le rendement individuel de chacun en plus de son exercice du rôle a montré que, l'évaluation et la discussion au sein de l'organisation constituent un levier considérable. Pour lui, le supérieur hiérarchique devrait évaluer l'agent tout en faisant un diagnostic pour repérer les points faibles et les points forts à la fin de chaque année.

Selon lui, les deux parties doivent se rencontrer de temps en temps pour discuter sur le rendement atteint et fixer les objectifs pour l'année suivante, puis voir si l'agent a besoin de formation ou de réorientation ou réaffectation à un autre emploi ou bénéficiaire de promotion, mutation à un autre poste. Il montre en effet que, 17% pensent que l'évaluation se fait pour sélectionner les gens qui méritent une promotion. Par contre, un nombre important d'employés (54%) sont informés des critères d'évaluations, pourtant, 33 % de salariés n'ont pas une idée claire et précise sur cette dernière, et 13% restant n'ont aucune idée de ses critères par rapport auxquels ils sont évalués. Ils indiquent que, les employés qui représentent la catégorie d'agent d'exécution (48%) n'ont pas accès par ses responsables. Ce qui signifie en revanche que, certains évaluateurs n'assurent pas exactement leur rôle en matière d'éclaircissement des évalués. La moitié des salariés (37%+13%) ne sont pas satisfaits par les résultats d'évaluation ce qui implique la mauvaise gestion et l'absence d'une bonne communication avec l'évaluateur au cours de l'entretien.

La difficulté de l'emploi est un autre aspect du travail qu'un observateur de l'extérieur aurait beaucoup de mal à mesurer, sauf dans les études de cas les plus rigoureuses ; encore une fois, il est presque indispensable d'obtenir l'information de la bouche même des travailleurs. Une certaine pénibilité des tâches apparaît, souvent associée à la difficulté de la tâche, au risque du stress pour les travailleurs pouvant aller jusqu'au burnout (Fredenberger,1974). Autre argument pour procéder de la sorte : un emploi peut être jugé difficile par certains travailleurs et non par d'autres, ou difficile dans certaines conditions de travail mais pas dans d'autres. Nous ne pouvons pas le savoir à moins de demander l'avis des intéressés.

Wasmer (2012) observe que le ISSP fournit des renseignements concernant les conditions de travail dangereuses, malsaines et physiquement déplaisantes. Il a montré que les chiffres relatifs aux conditions de travail physiquement déplaisantes sont de 15 et 35% respectivement. Pour lui, les conditions de travail physiquement déplaisantes sont mentionnées plus souvent par les hommes que par les femmes, et la fréquence du stress au travail augmente avec l'âge tandis

que celle des conditions physiquement déplaisantes diminue avec l'âge. Les salariés français sont donc insatisfaits de la perception des conditions de travail au sein des organisations. Le ISSP dans la même étude relève que, les salariés Français expriment en moyenne une satisfaction de leur emploi inférieure à celle des salariés des autres pays. De ce point de vue, la France se place dans le peloton de queue des pays de l'enquête (28^e sur 32) ce qui indique une réponse en moyenne de 3 en France. Les femmes sont moins susceptibles que les hommes de faire état de bonnes perspectives d'avancement, traduisant peut-être ainsi leur impression qu'il existe une « barrière ».

1.1.1. Les problèmes de gestion de ressources humaines dans les pays pauvres

Le garant de l'efficacité et la bonne gouvernance est la capacité institutionnelle et humaine. La fonction publique dans les pays en développement, en tant qu'institution fut au départ léguée dans le cadre de l'héritage colonial. C'était une institution créée pour servir d'instrument de promotion des puissances coloniales qui régnaient en Afrique. A mesure que les pays se rapprochaient de l'indépendance, ils ont amélioré cette institution afin de la mettre au service du nouveau leadership politique. Cependant, il existe des preuves documentées confirmant que cette institution a servi cette politique. Par exemple, une évaluation comparative des fonctions publiques nigériane et ougandaise (des pays respectivement situés à l'ouest et l'Est du continent) a bien montré que, la fonction publique de ces deux pays a contribué de façon louable à la croissance économique et à la bonne gouvernance après leur indépendance politique (Olowu, 2001).

On peut observer que, cette étude comparait leurs résultats durant la décennie allant de 1960 à 1970 avec ceux obtenus dans les années 90 et faisaient apparaître une sérieuse de dégradation. L'idée est bien sûr que, la fonction publique s'est dégradée d'une manière générale dans la plupart des pays d'Afrique à partir des années 70 (Adamolekun, 2001). Dans une enquête sur les bureaucrates africains (hauts fonctionnaires) menée dans les années 90 dans 19 pays d'Afrique et basée sur les réponses données à un questionnaire par panel d'expert relevait ceci :

Contrairement à leurs homologues Asiatiques et Sud-américains, les bureaucrates Africains estimaient qu'ils n'étaient plus responsables de la formulation de la politique économique dans leurs pays. Cette fonction était désormais assumée par les institutions de Bretton Woods.

-Tandis que les relations entre les bureaucrates Africains et le secteur privé s'étaient améliorés grâce au renforcement de la collaboration entre ces deux parties depuis une vingtaine

d'année (1980-2000). Les bureaucrates discutent effectivement des changements avec leurs homologues du secteur privé de quelque pays seulement.

- Le niveau de corruption avait augmenté dans plusieurs pays d'Afrique et était devenu un grave problème dans certains pays, puisque la corruption permettait aux agents de l'état de doubler leurs salaires dans les pays comme le Kenya et le Nigéria.
- La prestation des services globale s'était détériorée dans la plupart des pays d'Afrique, à l'exception de certains pays comme le Botswana et l'Erythrée.
- La qualité globale de la bureaucratie était bonne dans quelques pays de la région (comme le Botswana, la Tunisie, la Namibie, Maurice et l'Erythrée), mais mauvaise dans les autres, y compris l'Ouganda et le Ghana (Court & al., 2001).

Trois grands phénomènes en revanche, expliquent cette dégradation à savoir : la politique d'indigénisation, la politique systématique des échelons supérieurs de la fonction publique, et la dérive vers la dictature et la présence des gouvernements à caractère militaire. Face à ces trois phénomènes politiques, plusieurs des valeurs bureaucratiques essentielles, comme le mérite, l'objectivité, la neutralité politique et l'intégrité sont devenus facultatives.

La fonction publique dans les pays d'Afrique est donc confrontée à des réels problèmes. Ceci étant dit, la valeur du travail est basée sur les croyances générales et sur la désirabilité relative à certains aspects du travail (salaire, l'autonomie, condition de travail) ou les résultats de travail (accomplissement, prestige) (Lyon & al., 2009). Willis-Shattuek et al. (2008) ont retrouvé une faible motivation chez les prestataires de soin à l'hôpital obstétrique au Sénégal. Ils ont aussi trouvé dans une étude menée chez les infirmiers en Afrique de l'Est une faible motivation lié essentiellement à la charge de travail, à l'équipe de travail et matériels.

Plusieurs études ont montré que, dans les pays pauvres avec une organisation sociale moins individualistes, les caractéristiques intrinsèques du travail telles que le challenge, la reconnaissance, l'autonomie et le travail lui-même étaient moins liées à la satisfaction au travail (Huang & Vliert, 2003). Tandis que, les caractéristiques extrinsèques telles que le salaire, la sécurité au travail ou les conditions de travail sont très liées à la satisfaction au travail (Huang & Vliert, 2003).

Plusieurs hypothèses ont été développées pour expliquer cette différence, notamment les aspects sociaux et culturels. Dans une étude menée dans 65 pays, Iglehart (1997) suggère que ces différences étaient dues à des valeurs culturelles, sociales et politiques. Dans une autre étude menée dans 49 pays issus des 5 du continent, Huang & Vliert (2003) trouvent de résultats similaires en étudiant les liens entre la satisfaction au travail et certaines caractéristiques nationales telle que l'existence de sécurité sociale, la richesse du pays, la culture individualiste

du pays et la distance des travailleurs par rapport au travail. Roe & al. (2000) ont testé un modèle général sur la motivation au travail en Hongrie et Bulgarie, pays qui ont connu un régime communiste et une crise économique par rapport aux pays bas en utilisant le même instrument de recueil de données. L'analyse a montré que, le modèle s'appliquait difficilement avec les échantillons réunis. Il s'appliquerait mieux si on développe un modèle pour chaque pays.

Les facteurs culturels et économiques ont été incriminés. Dans les pays riches, par exemple, les besoins physiologiques et de sécurité qui constituent les premiers niveaux de la pyramide de Maslow (1954) étant assurés, les individus s'intéressent plutôt aux besoins d'estime de soi et d'accomplissement personnel contrairement aux pays en développement. L'organisation sociale aussi joue un rôle important dans la satisfaction des besoins. La valeur accordée à l'estime de soi et l'autonomie diffèrent que l'on soit dans une société avec une culture individualiste ou collective. La hiérarchie sociale dans certaines sociétés en Afrique fait que certains groupes situés au bas de l'échelle sociale accordent moins d'importance à certaines caractéristiques intrinsèques du travail (autonomie et promotion).

Bien qu'ayant fait l'objet de peu d'études, l'effet de la religion sur la satisfaction au travail a été retrouvé par certains auteurs (Lazar, 2010 ; Milman, & al., 2003). Au Sénégal, Fournier et al. (2005), dans une étude exploratoire ont développé un outil de mesure de la satisfaction des prestataires. Les auteurs à partir d'un questionnaire avec 42 items et six dimensions ont abouti à un outil comportant 29 items et 9 dimensions dont : la rémunération, l'environnement de travail, la charge de travail, les tâches, l'entente au travail, la formation en cours d'emploi, le management, la satisfaction morale, et la stabilité présentent une validité de construit à la fois satisfaisante dans une perspective universelle.

Or, les indicateurs d'horaires excessifs sont aussi mesurés en fonction du nombre d'heure des personnes employées travaillant plus de 48h par semaine. Les taux les plus élevés pour l'année la plus récente ont été observés au Maroc 45,8%, au Liberia, 44,2%, des fonctionnaires sont insatisfaits de leurs heures de travail (OIT, 2010). Selon, l'étude une durée d'heure excessive affecte généralement davantage les hommes que les femmes. Ce phénomène est également observé dans les zones rurales des pays à faible revenu. En 2008, l'étude a montré que les taux demeuraient élevés en Afrique occidentale entre autre, le Benin, 37,9%, et le Mali, 32,8% ainsi qu'au Namibie 30,4%. Elle indique que, les femmes et les travailleurs ruraux sont davantage concernés par cette situation que les hommes et les travailleurs urbains.

1.1.2. Le marché de l'emploi camerounais

Chaque année, se tiennent les (colloques, conférences, vidéo conférences, séminaires, réunions de coordinations etc.) au sein des établissements publics camerounais pour optimiser la qualité des services. De ces conférences, il ressort que : le salaire, les heures de travail, et les conditions nécessaires de travail sont des éléments que la fonction publique mette en œuvre pour le développement global des agents de l'Etat. Or, la fonction publique camerounaise, n'est plus capable d'offrir un service de qualité, un emploi à vie aux agents. Cela s'explique en partie par la pauvreté de son économie, mais aussi par l'économie politique et la structure politique, ainsi que les programmes de reformes aberrants, voir la lourdeur administrative (Mbarga & al., 2019).

Mentionnons que, le rôle dévolu à la politique d'individualisation de la rémunération des fonctionnaires camerounais était de les satisfaire. Ou les motiver tout en respectant les conditions d'une bonne maîtrise budgétaire préconisés par les bailleurs de fonds dans le processus d'atteindre le point d'achèvement de l'initiative PPTE. L'on constate que la fonction publique camerounaise s'est considérablement dégradé depuis la dévaluation du FCFA en 1993 sur les effets conjugués des programmes d'ajustement structurel (PAS) auquel le FMI a soumis au gouvernement camerounais (ECAM, 2007). Ce qui a conduit considérablement à la baisse des salaires de ces derniers (Bakiti Ba Mbog Binyet, 2010). En regard, de cette baisse de salaires semble marquer la mort du service public dans sa conception « traditionnelle ». Les fonctionnaires travaillent ces dernières années, dans un environnement défavorable où les conditions minimales requises ne sont plus présentes pour assurer leurs besoins vitaux ou physiologiques (Bakiti Ba Mbog Binyet, 2010 ; Nyock Ilouga & al., 2018 ; Djigou, 2019 ; Nezoumne,2022).

Les fonctionnaires camerounais exercent leurs fonctions dans un contexte précaire. C'est aussi le constat que pose Nyet (2021) qui estime que la précarité se fait de plus en plus sentir dans ce secteur, avec des conséquences non négligeables sur les conditions sociales et professionnelles. Il est important de relever que, la rémunération a un effet considérable dans la gestion des ressources humaines du personnel de l'Etat ainsi que, dans l'amélioration des performances. Périodiquement, le fonctionnaire qui était satisfait de son salaire est devenu insatisfait, du fait de la cure d'amaigrissement de son pouvoir d'achat. Les fonctionnaires incapables de revendiquer, face à la baisse de l'instrumentalité de la rémunération, ont développé des comportements visant à compenser ce manque à gagner. Malgré, la politique administrative sur la protection sociale à la hauteur des enjeux.

Les fonctionnaires ne bénéficient d'aucune protection contre les risques et subissent les chocs divers auxquels ils sont exposés (BIT, 2012). Dans un rapport indiquant le salaire, les conditions de travail et le droit des travailleurs (OIT, 2012) relève que, les salariés camerounais sont très insatisfaits de leurs salaires. A l'examen, il semble que, la fonction publique n'est pas toujours un rempart contre la pauvreté. Par ailleurs, l'enquête camerounaise, auprès des ménages (ECAM, 2007) relève que, sur une population estimée auprès de -17,9 millions d'habitants, 39,9% soit 7,1 millions de personnes vivaient en dessous du seuil de la pauvreté. Avec un seuil de pauvreté monétaire établi à 22.454 FCFA par mois pour le (SMIG), fixé alors que 23.500FCFA par mois, d'un agent public vivant seul ne bénéficiant d'aucun revenu additionnel en nature (autoformation de produits du champ, logement comme propriétaire etc.), parvenait à peine à satisfaire ses besoins essentiels. L'étude indique que, s'il aura une personne à charge supplémentaire dans son ménage (le contraire étant rare), il basculait dans la pauvreté.

Outre, tout comme le niveau général de pauvreté, le taux de pauvreté des fonctionnaires est fixé à un niveau élevé (environ 38%) entre 2001 et 2007. Selon, la Banque Mondiale (cité dans Ndzana, 2018), les salaires des fonctionnaires camerounais sont parmi les plus bas d'Afrique subsaharienne. Dans un autre rapport publié, la Banque Mondiale (2018) note à titre de comparaison que, le salaire mensuel le plus élevé de la fonction publique camerounaise est de 330.000 FCFA et le moins élevé est 44.000 FCFA. Tandis que, en Zambie ces chiffres sont respectivement environ 2.446.824 FCFA le plus élevé et de 171.198 FCFA pour le moins payé.

Il paraît aussi évidemment d'observer l'importance des disparités dans l'évolution du phénomène en fonction du milieu. Ceci étant que, la proportion de travailleurs pauvres a reculé de 4 points (passant de 15,5% à 11,4% en milieu urbain. Tandis que, le niveau de paupérisation des travailleurs a augmenté de 4 points (passant de 47% à 51,6% en milieu rural, entre 2001 et 2007 (BIT, 2012).

Dans la même lancée, Nezoumne (2022), dans une étude relevant le cas septique de la place qu'occupe l'enseignant dans le système éducatif de la fonction publique camerounaise par exemple, observe à juste titre que, les enseignants employés dans les services déconcentrés exercent leur travail dans des conditions de vie précaires. Cette précarité selon elle relève que, les conditions de vie et de travail, de même que la formation continue de ces derniers ne sont plus enviables. Elle indique que, les conditions de vie convenables, ainsi qu'une formation initiale et continue appropriée ne sont plus assurés par leur structure utilisatrice, selon les dispositions de la loi spécifique de l'orientation du système éducatif camerounais de 1998. Dans une enquête disposant des modalités avec lesquelles sont distribuées les ressources et les récompenses chez les enseignants dans le département de la Menoua région de l'« ouest-

Cameroun » Djigou (2019) a montré que : 39, 28% des répondants sont très insatisfaits de leurs possibilités d'avancements contre 11,61% en sont satisfaits. Tandis que, 51, 79% sont insatisfaits de leurs conditions de travail contre 9,82% seulement en sont satisfaits. Par contre, 13,39% des enseignants interrogés sont très insatisfaits de leurs possibilités de faire plusieurs choses à la fois, et 32,14% sont indécis. Il ressort de cette étude que, la justice procédurale perçue exerce une influence significative sur la satisfaction au travail.

Les résultats d'une récente enquête montrent également que, 82,6% des fonctionnaires de la ville de Ngaoundéré, sur 46 interrogés, trouvent le traitement salarial de base pas satisfaisant, tandis que 72,3% de ce même panel perçoivent les accessoires légaux pas du tout satisfaisants (Bakiti Ba Mbog Binyet, 2010).

Il ressort aussi que, la fonction publique camerounaise fait face aux difficultés pouvant définir les heures et les congés hebdomadaires de travail. Ces facteurs repérés au sein de l'administration publique peuvent susciter les surcharges émotionnelles au travail pour certains. Or, l'article 80 du code de travail, préconise, à la limite 48 heures par semaine et 8 heures de travail par jours. Dans ces conditions, il est souvent très fréquent de voir un agent ou deux dans une structure publique chez le personnel soignant et éducatif, qui travaillent de jours comme de nuit à cause d'un manque de personnel.

BIT (2010) a observé à cet effet, une évolution du nombre d'heure, ainsi que l'écart de 3 points observé en 2001 entre les zones déconcentrées et les services centraux. Ce phénomène est donc rependu et s'est maintenu avec une tendance générale qui affiche une durée de travail général à la hausse. La proportion des agents publics de l'Etat employés dans les services déconcentrés est passée de 11,9% entre 2001 à 14,3% en 2010. Les effets de ces phénomènes sus mentionnés peuvent être dommageables et avoir des répercussions dans la vie des fonctionnaires en général et ceux employés dans les services déconcentrés en particulier au sein de l'organisation elle-même.

1.1.3. Les conséquences

- Du point de vue personnel

La décision d'un individu de travailler ou pas, le genre d'emploi qu'il accepte ou conserve, l'ardeur qu'il met dans son travail sont des attitudes qui peuvent en partie dépendre de l'évaluation subjective qu'il fait de son travail. Autrement dit, de sa satisfaction au travail ou professionnelle.

Les départs volontaires, l'on peut donc observer les travailleurs insatisfaits étant plus portés que les autres à quitter leurs emplois (si le satisfait peut se comparer entre les individus).

Freeman (1978) par exemple, utilise les données de panel américain pour montrer que la satisfaction au travail est un moyen important de prédire les départs volontaires. Et que, dans deux des trois ensembles de données examinées, son effet est au moins aussi puissant que celui du salaire. Akerlof et al. (1989), obtiennent des résultats similaires à l'aide de données américaines, ainsi que Clark et al. (1988) qui servent dix séries de données allemandes.

D'autres travaux de recherches sur la satisfaction au travail montrent une corrélation négative avec l'absentéisme (Clegg, 1983), et avec le travail improductif et inefficace (Mangione & Quinn, 1975).

. A ce propos, on observe notamment une migration interne et externe des compétences (qui quittent respectivement la fonction publique et le pays). Ce phénomène est exacerbé par la dégradation du système d'enseignement, secondaire, supérieur et de santé. Beaucoup de pays Africains n'ont pas pu investir dans l'enseignement supérieur, préfèrent consacrer leurs ressources financières limitées (Awortwi, 2008).

Une étude réalisée à la demande du ministère britannique du développement international (DFID) constatait que, tandis que l'exode des cerveaux (l'émigration des diplômés de l'enseignement supérieur dans le cadre de séjours prolongés permanents à l'étranger) était un phénomène mondial, qui n'épargnait aucun pays. Et à fortiori aucun pays en développement, ceux-ci avaient perdu entre 10 et 30% de leurs personnels qualifiés en 1990, mais l'Afrique était le continent le plus affecté au niveau mondial. Le continent a perdu 75% de sa main d'œuvre diplômée de l'enseignement supérieur par exemple. Suivi de l'Asie /Pacifique, 52% de l'Amérique latine, 48% et de l'Europe orientale, 28% (Lowell & Findlay, 2001).

Paradoxalement, ce sont des pays pauvres qui ont en réalité besoin des services des compétences rares, services qui sont incapables de s'offrir sur le marché où sévit la concurrence mondiale, et par conséquent obligés de les laisser partir vers les pays riches et disposant de ressources plus nombreuses.

- Du point de vue organisationnel

En ce qui concerne l'Afrique plus particulièrement, la commission britannique pour l'Afrique (2005) regrette que, le continent dépense chaque année quelques 4 milliards de dollars pour recruter 100.000 expatriés qualifiés environ, qui viennent remplacer les quelques 70.000 professionnels et cadres africains qui quittent chaque année le continent. L'étude révèle que, les facteurs d'impulsion et d'attraction complexes sont à l'origine de la décision des professionnels et cadres d'émigrer, mais la conséquence est que le nombre de professionnels et cadres de qualité a abruptement baissé dans le secteur public de la plupart des pays Africains dans les années 90 et 2000. Malgré la hausse de l'engagement d'aide des bailleurs de fonds.

Par contre, d'autres travaux de recherches sur la satisfaction au travail montrent plutôt une corrélation négative avec l'absentéisme (Clegg, 1983), et avec le travail improductif et inefficace (Mangione & Quinn, 1975).

1.1.4. Les mesures prise par l'Etat

En réponse au plan de modernisation de l'Etat qu'a déposé le gouvernement du Quebec en 2004. Les dirigeants souhaitent améliorer les services aux citoyens, tout en misant sur leurs employés (Vallée, 2007). Il en découle une foule de stratégies et de plans de gestion des ressources humaines visant à rendre les organisations plus efficaces et, ainsi, à augmenter la qualité des services offerts aux citoyens. Les différents programmes (qualité de vie au travail, santé, mieux-être au travail, etc.) mis sur pied visent aussi à pallier certains problèmes imminents (ou déjà présents) au sein de la fonction publique, tels l'attraction et la rétention d'une main-d'œuvre qualifiée (Vallée, 2007). Pour faire face à la grave crise économique et s'arrimer aux exigences de la nouvelle gestion publique ou « New public Management » afin d'influer un nouvel élan à leurs économies d'antan. L'Etat du Cameroun depuis la fin des années 90, dans sa quête permanente de modernisation de son administration est passé à la vitesse supérieure avec une série de réforme engagée dans la gestion de ressources humaines.

En effet, depuis l'adoption du programme national du gouvernement en 2000, des actes majeurs ont été posés par le gouvernement camerounais de sa volonté politique de soutenir la réforme administrative. Il s'agit en particulier :

-L'adoption d'un nouveau système d'évaluation avec comme à l'hexagone l'introduction de la variable mérite dans le système de rémunération de la fonction publique ;

- La décentralisation/déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'Etat ;

- La mise en œuvre du système informatique de gestion intégré des personnels de l'Etat et de la solde (SIGIPES) (Tomo Neba, 2003) et l'arrêté du ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation N0013/A MINATD/DCTD du 24 aout 2009, rendant exécutoire des tableaux types des emplois communaux.

- Il faut également noter que, comme pour satisfaire ses fonctionnaires, le président de la république du Cameroun a signé des décrets portant revalorisation des salaires des fonctionnaires et agents publics de l'Etat, 15% en 2014, 5,2% en 2023, et de 20% d'indemnité de logement le 09/03/2008.

-Le MINFOPRA dans son département ministériel, par la présente note d'information N 000004 NI/MINIFOPRA/CAB/ du 01 mars 2021, accorde une délégation de pouvoir aux délégués pour la certification locale des actes de carrières des agents publics de l'Etat ou les

ayants-droits. Ces mesures prises par les dirigeants s'expliquent par le fait que, la satisfaction au travail nécessite l'implication d'autres concepts alternatifs tels que (la motivation, la performance, la compétence etc.). A cet effet, Leijssen (2010) rejoint cette idée, lorsqu'il pense que, la motivation apparaît selon les valeurs qui transcendent l'individu dans l'atteinte d'un but suprême.

1.2. Contexte théorique

Sur le plan théorique, les études sur la satisfaction au travail tirent leur origine des travaux de Taylor (1911) ; Mayo (1933) ; Herzberg (1959-1968) ; Turner et Lawrence (1965) ; Bernoux (1985, P. 77-80) ; Larouche et Delorme (1972) ; Hackman et Oldham (1975) ; Maslow (1954) ; Déci et Ryan (1985-2000). L'évolution de ces études a permis de développer les théories de la conception des emplois. Ces théories reposent sur l'idée que les besoins organisationnels et individuels peuvent être satisfaits simultanément, grâce à une manipulation judicieuse de certaines caractéristiques des emplois (Buchanan, 1975, P.4). La plus récente de ces théories et la plus utilisée dans le monde organisationnel est celle de Hackman et Oldham (1975) connue aujourd'hui sous le nom de la « théorie des caractéristiques des emplois ».

La théorie stipulant que la présence de certaines caractéristiques dans un emploi motive les employés à donner un bon rendement et que ce dernier devient un incitatif à le maintenir au poste (Hackman & Oldham 1974a). En effet, Hackman et Oldham (1975) proposaient leur théorie comme une façon de déterminer s'il convenait d'enrichir un emploi, puis, leur théorie s'est imposée comme une théorie de la motivation. D'autres travaux ont été menés pour tester cette théorie dans plusieurs secteurs professionnels. Pour Turcotte (1982), la théorie peut servir de base à une mesure de la qualité de la vie au travail. Hackman et Oldham (1976) se sont intéressés à la motivation intrinsèque au travail à partir des réactions affectives chez l'employé et la satisfaction vis-à-vis la croissance personnelle.

Hackman et Oldham, (1976b), illustrent que, cinq caractéristiques du travail (variété des habiletés, identification de la tâche, la signification des tâches, l'autonomie et le feedback) semblent être reliés à trois états psychologiques. Ces trois états psychologiques constituent selon, eux aux réponses affectives au travail. Il s'agit, en premier lieu, le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant c'est-à-dire avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis. Elle doit en deuxième lieu se sentir personnellement responsable des résultats du travail qu'elle accomplit. Enfin, une personne doit connaître les résultats de son travail. C'est-à-dire constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement. Pour eux,

plus ces trois dimensions sont satisfaites, moins le salarié sera absent et désireux de quitter l'entreprise et plus il sera motivé et performant. Nous pensons donc que c'est au terme de ce processus évaluatif que découle le sentiment de satisfaction/d'insatisfaction chez le personnel employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

Bien qu'étant récente, les théories de la satisfaction ont connu une évolution très remarquable puisque les individus et les groupes sociaux ne cessent d'accorder de l'importance au système de rémunération, au travail proprement dit, aux responsabilités et aux interactions personnelles dans leurs vies au travail. Autrement dit, aucun événement, ni pratique, ou encore un échange ne peut avoir lieu dans une organisation sans être marqué par un jugement de satisfaction (Bernoux, 1985). Compte tenu de leur importance sur l'explication de la performance organisationnelle, les auteurs de la psychologie du travail et des organisations ont postulé un lien entre les modalités du sens du travail et la satisfaction au travail (Arnoux-Nicolas & al., 2016 ; Turner & Lawrence., 1965).

La méta analyse de Morin (2008) auprès de salariés des secteurs de la santé a permis d'identifier les éléments qui contribuent au sens du travail, en particulier la rectitude morale, les occasions d'apprendre et de se développer, l'autonomie, les relations au travail, l'utilité du travail et la reconnaissance au travail ont des corrélations semblables avec différents aspects de la satisfaction au travail (satisfaction pour les résultats individuels, pour les résultats de l'organisation et les résultats pour les relations interpersonnelles). A notre connaissance, aucune étude n'a été menée au Cameroun. Par ailleurs, le cadre théorique adopté pour expliquer la satisfaction au travail dans la fonction publique camerounaise est aussi emprunté à la littérature existante essentiellement occidentale.

Ces Auteurs estiment que les théories occidentales de la satisfaction au travail peuvent s'appliquer au contexte Africain. Pour Mullingue et Mueller (1998) le processus sociologique et socio psychologique qui produit la satisfaction au travail est le même dans tous les contextes. Ces Auteurs estiment également que les théories occidentales de la satisfaction au travail pourraient s'appliquer au contexte Africain. Ainsi, étant une réaction globale vis à vis du système organisationnel, la satisfaction au travail devrait être basée sur les états psychologiques. Mais, les études du terrain n'apportent que des soutiens mitigés et produisent des résultats différents.

Cette différence est due parfois à la variabilité interindividuelle, aux méthodologies adoptées sur le terrain, au contexte socioculturel et politico-économique (Turner & Lawrence, 1965 ; Hackman & al., 1976 ; Rosso & al., 2010 ; Deci & Ryan, 1985-2000 ; Morin, 2008 ; Steger & al., 2012).

Dans une étude plus récente, Deci et Ryan (2000) ont constaté que les variations dans la satisfaction de chacun des trois besoins (c'est-à-dire la compétence, l'autonomie et le sentiment d'appartenance) prédisent de manière indépendante la variabilité du bien-être quotidien. Ces études soutiennent l'idée que les besoins psychologiques fondamentaux sont des déterminants de la satisfaction en ce qui concerne l'expérience optimale et le bien-être dans la vie quotidienne.

A cet effet, Foucher (1980) suggère à cette question que « la satisfaction au travail est composée d'une série de réactions personnelles spécifiques à l'égard de différents éléments de la situation de travail. Ces réactions sont fonctions selon lui, de la rencontre entre les besoins de l'individu et les incitations de la situation de travail. Loher et al. (1985) ; Fried et Ferris (1987) ont montré en outre que, la perception qu'un salarié a vis-à-vis de son emploi affecte la satisfaction au travail plus que certains attributs spécifiques de l'emploi. D'autres travaux par contre montrent qu'il y a deux types de satisfactions au travail sur le niveau des sentiments des salariés, quant à leur emploi. Le premier et le plus étudié est la satisfaction globale au travail qui se réfère aux sentiments des salariés dans leur emploi de façon générale. Pour ces mêmes auteurs, le deuxième type de satisfaction renvoie à différentes facettes de l'emploi aux aspects spécifiques de l'emploi tels que (le salaire, les heures de travail, les avantages sociaux, et la qualité des relations avec les collaborateurs (Mueller & Kim, 2008).

Certains auteurs de la Psychologie du travail et des organisations ont postulé que, les indicateurs de bien-être tels que l'estime de soi, l'accomplissement personnel et l'inverse de la dépression et de l'anxiété sont positivement associés aux indicateurs de la satisfaction au travail. Tandis que le fait d'accorder une grande importance relative aux aspirations extrinsèques était négativement lié à ces indicateurs. Ryan et al. (1999) ont reproduit ces résultats dans un échantillon russe, ce qui atteste de la possibilité de généraliser ces résultats dans d'autres cultures. Ces résultats vont au-delà de l'importance des objectifs en soi Ryan et al. (1999). Ainsi que, Kasser et Ryan (cité dans Deci & Ryan, 2000) ont tous deux constaté que l'autoréférence à l'égard de l'objectif n'est pas toujours, la réalisation auto déclarée d'aspirations. La satisfaction intrinsèque était positivement associée à l'importance de l'objectif et au bien-être, ce qui n'était pas le cas de la réalisation d'aspirations extrinsèques.

En outre, Sheldon et Kasser (1998) ont constaté dans une étude longitudinale, que la satisfaction était améliorée par l'atteinte d'objectifs intrinsèques, "alors que la réalisation d'objectifs extrinsèques n'apporte que peu d'avantages". L'ensemble de ces résultats suggèrent que même les personnes très efficaces peuvent éprouver une satisfaction moins qu'optimal si elles poursuivent et atteignent des objectifs qui ne répondent pas à leurs besoins psychologiques fondamentaux. Nous nous empressons d'ajouter que la signification des objectifs spécifiques

est influencée par la culture. Culturellement, de sorte que la manière dont les objectifs spécifiques sont liés à la satisfaction peut varier d'une culture à l'autre.

Le modèle actuel de Herzberg (1971) soutenu et complété par Field (2008), auquel ce travail s'appuie, propose que la satisfaction générale de l'employé se rapporte en deux dimensions. Dineen et al. (2007) à partir des travaux de Herzberg, différencient la satisfaction intrinsèque de la satisfaction extrinsèque au travail. Selon eux, la satisfaction intrinsèque s'attribue en général aux perceptions favorables de son emploi, c'est-à-dire à l'estime de soi, à l'autonomie dans son travail et le développement personnel. Cette dimension est liée au travail et détermine la satisfaction au travail.

Par contre, la satisfaction extrinsèque responsables de l'insatisfaction, renvoie aux attitudes de l'individu dans son travail en général et explique les caractéristiques d'hygiène de l'emploi. Pour les auteurs la non-satisfaction de ces derniers est source de mécontentement pour les travailleurs. Cette analyse va en droite ligne avec celle de Field (2008) lorsqu'il arrive à la conclusion selon laquelle, (les faibles salaires, de sécurité de l'emploi, de compensation, de promotions rare, peu d'avantage offerts, de condition de travail précaires) conduisent à l'insatisfaction au travail quand ils sont optimisés. A cet effet, leur satisfaction n'est pas une source de motivation, elle est considérée comme normale. Ils résultent du contexte et de l'environnement du travail et ils sont liés au besoin naturel pour éviter les peines. Il s'agit essentiellement de la sécurité professionnelle, les relations avec la hiérarchie, les conditions du travail, du salaire, des promotions etc.

Herzberg (1968) indique que, la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas opposées, et le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction, mais plutôt la non satisfaction ou l'absence de satisfaction. Car l'individu est mécanique par nature, il peut être économiquement satisfait. Il est donc possible de répondre à ses besoins en lui assurant le processus de travail le plus efficient. Il observe que, la gestion du personnel sera alors de confectionner le système de satisfaction (rémunération, prime, gratification, promotion). Les manquements de ces derniers parviennent à l'insatisfaction au travail. La connaissance de ces facteurs est fondamentale pour tout programme visant à améliorer la productivité des prestataires de services (Herzberg, 1971).

La satisfaction au travail augmente ou diminue avec le temps. Dans le même ordre d'idée, Bolton et Drew (1991) ; Fournier et Mick (1983) ; Vanhame (2002) suggèrent un sens à l'évolution de la satisfaction d'une expérience de service dans le temps. Par ailleurs, le sens que le salarié donne à son travail justifie son état de satisfaction. La satisfaction se manifeste chez un individu par une aptitude à la créativité, à l'innovation, à la flexibilité, et à une certaine

forme de loyauté à l'égard de son entreprise (Robbins, 2001). Tahir & Sajid (2014) relèvent que, les bénéfices retirés par l'entreprise de la satisfaction au travail d'un employé sont : la diminution des plaintes, et des griefs, du taux d'absentéisme, du turnover, de licenciement et l'augmentation de la ponctualité, des valeurs morales et d'une main d'œuvre plus saine.

Cependant, il convient de signaler que la plupart des recherches sur la satisfaction au travail ont déterminé que les principales causes de la satisfaction ou d'insatisfaction au travail soient reliées aux facteurs intrinsèques ou aux facteurs extrinsèques au travail (Wolf, 1970). Afin de déterminer les éventuelles causes de la satisfaction/insatisfaction au travail chez le personnel employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. Les institutions publiques camerounaises n'ont d'autres choix que d'assurer la satisfaction au travail des personnels des services déconcentrés. Dans cet ordre d'idée, l'entière responsabilité incombe à ces institutions publiques de mobiliser des ressources efficaces et nécessaires afin de motiver ceux-ci pour un service de qualité.

Formulation du problème de recherche

Comment fidéliser les fonctionnaires en constituant les rythmes de travail et en créant de l'incertitude de ces derniers, quand à leurs conditions à venir à court et à long terme. La question de la satisfaction au travail au sein de la fonction publique camerounaise demeure cruciale. Car elle peut permettre de mieux comprendre les marges dont disposent les fonctions publiques, compte tenu de leurs contraintes pour être attractives et fidéliser leurs agents.

L'on observe que, chaque année se tiennent des colloques, des conférences et des réunions au sein des organisations afin de promouvoir les conditions de vie des salariés et prédire la productivité. De cette observation, il ressort que, le salaire, les heures d'exercice, et les conditions de travail nécessaires sont des éléments que la fonction publique met en œuvre pour le développement global de ses agents. C'est pourquoi, Dlodlo et Mafini (2014), ont montré que, les facteurs extrinsèques de motivation sont positivement et significativement corrélés avec la satisfaction au travail des agents. Par ailleurs, Peretti (cité dans Nezoumne (2022) estime que, les organisations gagneraient davantage à maintenir leurs salariés à leur poste et à mobiliser des moyens afin de booster leurs motivations, si elles veulent parvenir à une meilleure performance et demeurer compétitives.

De ce point de vue, on observe également que, le personnel public est davantage confronté à des problèmes de prise en charge salariale qui peinent. Dans une réunion de coordination entre des syndicats du mouvement OTS-éducation et certains membres du Gouvernement, Cameroun Tribune (12 octobre 2022) révèle que certains dossiers des agents publics de l'Etat stagnent et

mettent trop de temps dans les structures en charges de l'évolution des carrières de certains agents publics de l'Etat, en l'occurrence le personnel enseignant avant d'être traités. Il apparait donc que la fonction publique camerounaise ne fidélise plus ses agents. Cela s'explique en partie par la pauvreté de son économie, mais aussi par sa politique économique et sa structure politique soit, 6547 dossiers d'avance de solde, 19862 dossiers d'actes de carrières, 501 indemnités de sujétions et 3423 états de sommes dues en attente bloqués dans les structures de la gestion des carrières et du traitement de la solde de ces derniers (Cameroun tribune, réunion de coordination, 12 octobre 2022).

Dans une étude menée auprès des fonctionnaires employés dans la ville de Ngaoundéré Bakiti Ba Mbog Binyet (2003) a montré que 63,8% des personnes interrogées, étaient sensibles à la compétitivité et à l'équité dans la fixation des composantes de leurs rémunérations. Cette question de l'équité perçue au sein de la fonction publique camerounaise suscite des disparités des écarts et révèle qu'une personne compare ses rétributions et ses contributions (ratio) à celle d'une autre personne considérée comme point de repère.

Or, il s'avère que, la fonction publique camerounaise n'est plus capable d'offrir une fonction publique de qualité et d'équité ou de justice professionnelle. Ceci, s'explique par un état d'iniquité ou d'injustice professionnelle entre les fonctionnaires des services centraux et ceux des services déconcentrés. La non redistribution équitable au sein des établissements publics de certains avantages sociaux (primes, formation continue, missions, avancement et prise en charge salariale et même des promotions etc.) alimente davantage les dysfonctionnements et la dégradation des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise (Djigou,2019 ; Bakiti Ba Mbog Binyet, 2010).

Dans cette condition, les acteurs recourent à deux genres très différents de comparaison (Messé & Wats, 1983). D'une part ils évaluent localement par rapport à autrui, d'autre part ils utilisent des critères internes à savoir des attentes organisées par l'expérience, soit très antérieurement à l'échange en cours soit au cours des diverses phases d'échange. Selon, les résultats d'une étude portant sur l'équité, Benraiss et Peretti (2019) montrent que, la comparaison avec d'autres personnes à l'intérieur d'une même organisation et le passé professionnel ont la plus grande fréquence soit 17%. Pour Nyock Ilouga et Mouloungui (2019) la fonction publique camerounaise travaille dans un environnement dégradé et caractérisé par la force de la corruption des agents et des principes qui sous-tendent le travail informel. Ces auteurs indiquent également que le mode de fonctionnement en présence, semble plus efficace que l'application de la réglementation.

En tant que variable attitudinale, la satisfaction au travail a plusieurs composantes (intrinsèques et extrinsèques au travail). Smith et al. (1969) prennent eux aussi position et s'entendent pour définir cette dernière comme l'ensemble des sentiments ou réactions que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi. Il s'agit par exemple de l'implication et de la loyauté au travail ou au contraire des comportements de retrait ou de désinvestissement organisationnel tels que les retards, les absentéismes, les abandons de poste, la négligence, les revendications (grèves, agressions...) (Burakova, 2016 ; Clark, 2005).

Il ressort que l'image et la mauvaise qualité du service public camerounais d'aujourd'hui (corruption, monnayage, affairisme etc) sont celles que présentent l'insatisfaction des fonctionnaires des services déconcentrés aux populations à cause de leur proximité avec les usagers. Par contre, ceux des services centraux travaillent beaucoup plus en interne n'ont pas la facilité de s'exprimer leur insatisfaction (mouvement de grève, absence etc.) à cause de leur rapprochement avec les membres du Gouvernement. De plus, ils bénéficient aussi de certains avantages de service que ceux des services déconcentrés n'ont pas. Pendant les mouvements de grèves ou concernant les absences multiples au poste, etc... ceux qui se plaignent plus sont les fonctionnaires des services déconcentrés, qui ne cessent de dénoncer leurs supérieurs des services centraux du traitement erratique des agents publics de l'Etat au sein de la fonction publique camerounaise. C'est pourquoi les éléments en lien avec l'insatisfaction sont plus observables chez les agents de l'Etat des services déconcentrés.

On note également une migration interne et externe des compétences qui quittent respectivement les services déconcentrés pour les centres urbains et le pays également. Entre 2021 et 2022, 7.622 agents publics ont été enregistrés et radiés de la fonction publique à cause des abandons de poste (Le Minfopra, 26 mai 2022 au cours d'un point de presse). Par ailleurs, l'on peut aussi relever les cas d'absentéisme dans les postes respectifs. Ce phénomène notamment est exacerbé par le système éducatif camerounais qui se solde à une piètre qualité des services par exemple. Le Minesec perd environ 2500 enseignants qui empruntent le chemin des autres Ministères alors que le gouvernement n'en recrute que 5000 par an (Minesec, 13 avril 2017).

On constate que, malgré, les efforts fournis par certains agents, les fonctionnaires employés dans les services déconcentrés sont de plus en plus démotivés et insatisfaits. Admettons que, dans un environnement où les administrations sont très mal loties en ressources humaines et mal organisées, leurs performances restent très en deçà des besoins et attentes exprimés par des usagers (Mbarga & Mbassi, 2019). Cet environnement entropique caractérisé

par l'apathie et le paupérisme des fonctionnaires camerounais en général et ceux employés dans les services déconcentrés en particulier est source de l'insatisfaction.

Le problème qui sous-tend notre étude est celui de l'insatisfaction au travail des personnels de l'Etat employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. La fonction publique de l'Etat est devenue un terroir où sévit un traitement erratique des fonctionnaires qui aboutit à des déséquilibres préjudiciables aux employés des services déconcentrés dont le niveau d'insatisfaction nuie à la qualité du service public. Des observations similaires sont faites par Nyock Ilouga et al. (2018) pour qui, la vacuité et l'apathie s'expliquent par l'insatisfaction des besoins, des attentes et même par un style de management obsolète et informel basé sur le charisme et le laisser-faire.

1.3. La question de recherche

Nous avons dans ce travail, une question de recherche principale et trois questions spécifiques.

1.3.1. La question principale

La question principale nous permet de baliser notre étude, de lui donner une direction et ainsi mieux organiser nos idées afin de réaliser nos objectifs. Elle permet l'opérationnalisation de notre sujet d'étude en vue d'une meilleure compréhension de celui-ci. Sur la base de son problème et de la formulation de notre thème, nous avons posés comme question de recherche, la question suivante :

QG : En quoi le sens du travail améliore-t-il la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés ?

QR : Questions spécifiques

En rapport avec nos objectifs spécifiques, nous formulons trois questions spécifiques suivantes :

QR1 : quel sens les travailleurs employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise donnent-ils à leur travail ?

QR2 : quel est le niveau de satisfaction des travailleurs employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise ?

QR3 : quelle est la relation qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail ?

1.4. Hypothèse générale :

Dans ce travail, nous proposons d'investiguer le lien qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail chez le personnel employé dans des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

HG : le sens du travail améliore la satisfaction au travail chez le personnel employé dans des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

1.4.1. Hypothèses opérationnelles

En rapport avec le modèle bi factoriel de Herzberg (1959,1968) soutenu et complété par Field (2008) basé sur deux dimensions de la satisfaction au travail : nous formulons les hypothèses spécifiques suivantes :

HS1 : la compréhension du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque chez le personnel employé dans des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise ;

HS2 : la compréhension du travail perçue diminue la satisfaction extrinsèque chez le personnel employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise ;

HS3 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque chez le personnel employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounais ;

HS4 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction extrinsèque chez le personnel employé dans les services déconcentrés.

1.5. Objectifs de l'étude

S'interrogeant sur le sens que donnent les salariés à leur travail et la satisfaction que ces derniers en retirent, nous examinons à la fois la personnalité de l'individu et d'autres éléments relevant du contexte de travail. Il apparaît que le travail n'est pas une valeur morale, c'est pour cela qu'il a un sens. Les humains vont travailler parce qu'ils trouvent un intérêt certain dans ce qu'ils font. En ce sens, faire un travail qui a du sens, c'est pouvoir réaliser une activité qui correspond aux objectifs socialement valorisés par les collègues, dans l'entreprise, au-delà de la société (Loriol, 2011).

Il ressort que, dans un contexte où les conditions du marché du travail subissent de profondes mutations, les questions récurrentes se posent quant aux critères d'insertion professionnelle et des carrières qui présentent des formes différentes aux nouvelles générations de salariés. La présente étude cherche à comprendre les raisons qui expliquent la relation qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail dans un contexte où les conditions de travail se dégradent du jour au lendemain. Autrement dit, cette recherche vise à comprendre les

patterns qui expliquent la détérioration de la qualité de vie des travailleurs dans un contexte marqué par le paupérisme de l'effondrement de la valeur accordée au travail (Nyock Ilouga & al., 2018), nous formulons les objectifs suivants :

1.5.1. Objectif général

Notre objectif général consiste à établir le lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail, dans un contexte marqué par les raretés de l'emploi salarié, le chômage endémique et l'incertitude vis-à-vis de l'avenir.

1.5.2. Objectifs Spécifiques

De façon concrète, nous voulons entre autre étudier :

-Le sens que donne le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise ;

- Étudier également le niveau de satisfaction que ceux-ci retirent au sein de leurs différentes administrations ;
- Étudier le lien qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

1.6. Intérêt de la recherche

Selon, Sillamy (2006 : 145), l'intérêt est « ce qui importe à un moment donné... ». Vue sous cette perspective, notre sujet présente un triple intérêt : social, pratique, et scientifique ou théorique.

1.6.1. Intérêt social

Cette étude s'inscrit dans le cadre du bien-être et de la qualité de vie au travail. En effet, les auteurs des théories de la satisfaction au travail ont mené plusieurs études pour tenter d'expliquer les attitudes et les comportements des individus en situation de travail (Locke, 1971 ; Herzberg, 1959 ; Morin, 2008 ; Arnooux-Nicolas & al., 2016). Les résultats de ces études se différencient les uns des autres non seulement par le nombre de modalités de la variable : « sens du travail » d'une part et par la variable expliquée d'autre part, mais aussi par le cadre empirique dans lequel l'étude a été menée comme un système étudié de la psychologie sociale selon lequel l'action organisationnelle et sociale peuvent être analysées par un chercheur.

1.6.2. Intérêt pratique

Elle permet d'avoir plus d'amples connaissances tant sur les modalités qui permettent de mieux comprendre la satisfaction au travail chez les professionnels des administrations publiques de la fonction publique camerounaise.

Par conséquent, l'interaction entre les opérateurs est essentiellement un processus d'échange. Cet échange comprend : l'émotion, les récompenses, les ressources et l'équité. Autrement dit, le sens du travail se définit selon, trois aspects : l'orientation du travail, ce qu'il recherche ; la signification du travail, la valeur du travail aux yeux du sujet et la représentation qu'il en a, l'effet de cohérence entre le sujet et le travail accompli (Morin, 2008). Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'étude du sens du travail comme facteur explicatif de la satisfaction au travail (Nonak & Takeuchi, 1995 ; Garreau, 2009 ; Leijssen, 2010 ; Arnoux-Nicolas & al., 2016 ; Nyock Ilouga & al., 2018). Mais ils se sont limités à une, deux, trois ou quatre dimensions pour expliquer la satisfaction au travail.

1.6.3. Intérêt Scientifique

La présente étude tire son intérêt scientifique sur le modèle à deux dimensions de Sens du travail de Arnoux-Nicolas et al. (2016). Plus précisément la version adaptée dans le contexte socioprofessionnel camerounais par Nyock Ilouga et al. (2018), qui a été testé chez le personnel soignant dans un contexte entropique. Il s'agit ici de montrer le lien qui existe entre les deux dimensions du sens du travail (la compréhension du travail, l'utilité sociale du travail) et la satisfaction globale au travail.

Or, Selon El Akremi (2006) ; Di Fabio et Bartolini (2009), il serait intéressant de faire des recherches sur des échantillons de travailleurs appartenant à des réalités d'entreprises différentes. Pour évaluer la possibilité de généralisation de la relation qui existe entre la variable sens du travail, et la satisfaction au travail. Cette étude a aussi un intérêt sur.

Le modèle de Clark (2005) qui ressort six aspects à considérer pour évaluer un emploi satisfaisant. Il s'agit du salaire, des heures travaillées, des promotions et de la sécurité de l'emploi, du degré de difficulté, du contenu et des relations interpersonnelles. L'auteur soutient que la mesure de la satisfaction au travail permet de prédire le comportement de la main d'œuvre sur le marché de l'emploi. Cet auteur constate que les employés insatisfaits sont plus sujets à quitter prématurément l'organisation, que la satisfaction au travail est négativement corrélée à l'absentéisme et positivement corrélée à la productivité, et que les employés insatisfaits participent moins à la vie organisationnelle.

Ce modèle ressort de façon détaillée, plusieurs variables explicatives de la satisfaction au travail. Les variables évoquées sont liées soit à la rémunération, aux caractéristiques extrinsèques du travail en générale ou aux caractéristiques individuelles du salarié. Mais, à notre avis, orienter une nouvelle recherche vers le sens du travail contribuerait à l'enrichissement de la littérature.

1.7. Délimitation théorique et Méthodologique de l'étude.

Sur le plan théorique, cette étude s'inscrit dans le cadre des théories de la satisfaction au travail Herzberg (1959-1971) ; Hackman et Oldham (1975) ; Weick (1975) ; Déci et Ryan (1985-2000), et vise à tester le modèle à deux dimensions de Nyock Ilouga et al. (2018). Sur le plan méthodologique, nous notons que la vérification des hypothèses se fera sur un échantillon du personnel de l'Etat employé dans des services déconcentrés de quelques corps de la fonction publique camerounaise, sélectionné à partir de la technique d'échantillonnage par choix raisonné de cas typique.

Les données relatives à la satisfaction au travail seront collectées à l'aide de l'inventaire du sens du travail (IST) de Arnoux-Nicolas et al. (2016). Plus précisément la version adaptée au contexte socio professionnel Camerounais par Nyock et al. (2018), qui vise à mesurer le sens du travail selon deux dimensions. La satisfaction au travail quant à elle sera mesurée par le Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) élaboré par Weiss et al. (1967). Nous allons vérifier notre hypothèse à l'aide d'une analyse de régression linéaire pour étudier le lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail.

CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, notre travail consiste essentiellement à analyser profondément les deux variables qui constituent ce sujet. Il s'agit probablement de s'interroger sur le sens que le personnel employé dans les services déconcentrés donne à leurs travaux et la satisfaction que les agents de l'Etat en retirent de leurs travaux.

2.1. Définition des concepts

Pour rendre ce travail crédible et compréhensible, nous allons définir des concepts tels que : le sens du travail et la satisfaction au travail.

2.1.1. Le sens du travail

Le sens du travail a toujours été une préoccupation des chercheurs et sa quête une question permanente pour le travailleur qui recherche un équilibre entre le bien être et son activité. Ainsi, de nombreux auteurs se sont penchés sur la question et de nombreuses définitions et approches ont été implémentées pour comprendre cette notion.

Faisons d'abord un détour par l'étymologie des mots « sens » et « travail »

- Le mot « sens » renvoie au fil des époques à trois types de significations : d'abord la perception par les sens, ensuite l'idée de direction et enfin la notion de signification.

- Le terme travail par contre, vient du latin « tripalium » (instrument de torture), proprement dit « machine à trois pieux ».

Cependant, le concept de sens du travail trouve donc sa source dans le courant existentialiste qui pose la question de sens général donné à l'existence humaine. A cet effet, la question de sens devient donc un des grands problèmes travaillés par des générations de philosophes. Descartes (1647) évoque bien le fait que, la certitude n'existe pas et que nous la recherchons davantage. D'après Camus, le sens n'est que l'apanage de l'homme. IL affirme que : « je continue à croire que ce monde n'a pas de sens supérieur. Mais je sais que quelque chose en lui a du sens, et c'est l'homme, parce qu'il est le seul à exiger d'en avoir. » (Camus, 1951). Frankel (1969) par ailleurs n'est pas en reste lorsqu'il poursuit son argumentaire en l'attribuant trois fonctions. Pour lui, le sens accomplit trois fonctions dont :

- Il intègre les valeurs et les idéaux de l'individu ;

- Il oriente les attitudes et les conduites de l'individu comme un boomerang, puis il confronte celui-ci à travers des épreuves et les passages de sa vie, afin de le forger à accomplir son destin ;

Enfin, il permet la compréhension et l'intégration de la personnalité, sans quoi il est difficile pour un individu d'avoir une histoire qui lui est intelligible et un but dans la vie qui

soit logiquement associé à cette histoire Frankel, 1967). Ici, l'on voit bien que la quête de sens est donc inhérente à l'existence de l'homme.

Dans le domaine du travail, le concept de « sens du travail » recouvre diverses définitions. Le sens du travail tel qu'il est appréhendé dans nos sociétés modernes est le fruit de l'historique de notre rapport au travail et de notre héritage socio-culturel (Arnoux-Nicolas, 2019).

Au-delà de l'activité déployée dans le cadre du travail, le fait de travailler est associé à l'idée d'un résultat poursuivi et d'une production, d'un effort fourni pour obtenir un résultat, d'une contrainte (« cela me travaille »), voire d'une déformation possible.

Mentionnons que, les individus peuvent donner des sens très différents à la vie et au monde du travail. Chacune des philosophies retenues pour cette note de synthèse donne un éclairage possible pour une définition de sens appliquée au monde du travail. Grâce à la conception marxiste du sens donné au travail, on observe qu'à défaut de pouvoir transformer le monde et de mener à bien un projet humain, le travailleur n'accède plus à l'objet de son travail et au travail lui-même qui devient alors aliénant. Il en résulte que le sens du travail tient en partie à la contribution réelle du travail apportée au monde (Marx, 1979).

Avec Nietzsche (cité dans Arnoux-Nicolas, 2019) le sens réside dans l'acceptation du réel, supposant de renoncer aux illusions du monde et de cultiver en soi ce qu'il y a de plus personnel. La question qui se pose alors est de savoir comment être soi dans l'exercice de son travail.

L'approche existentialiste de Mounier révèle encore une autre conception du sens : le travail serait un moyen d'être en relation avec les autres et de vivre un dépassement de soi dans la surabondance généreuse de sa personne au sein d'un collectif.

Contrairement aux philosophes qui se sont intéressés plutôt au caractère objectif du sens du travail, la psychologie par contre intègre la dimension subjective. C'est-à-dire qu'il s'agit d'une expérience subjective qui a une signification personnelle pour l'individu.

La construction de sens du travail a fait depuis quelques années l'objet de recherches pour décrire et comprendre sa fonction dans le développement des personnes (Bernaud & al., 2015 ; Arnoux-Nicolas & al., 2016b, Mia Leijssen, 2006).

Or, « d'un point de vue psychologique, et plus précisément celui du développement humain. La question n'est pas de savoir si «la vie a un sens » Denis (2003). Selon Mia Leijssen (2010) la psychologie formule des propositions révélant dans quelles conditions les gens estiment que la vie quotidienne vaut la peine d'être vécue. Sur la base des composantes cognitives, motivationnelles et affectives qui constituent la personnalité, les chercheurs ont défini la recherche de sens comme suit : La quête d'ordre, de cohérence et de sens à la vie, la

poursuite d'objectifs qui en valent la peine, et le fait que cette quête soit associée à une certaine satisfaction.

A partir de cette définition, Denis (2003) dans ses travaux montrent que, près d'un Canadien sur trois s'apprête à vivre ou vit le mitan de sa vie. Morin (1996b) se basant sur des travaux de Jung (1981) et de Mahoney (1991), suggère qu'à cette période de leur développement, les personnes ressentent un besoin d'intériorité, un besoin d'approfondir leur vie intérieure. À cette période aussi, les gens accorderaient une place plus grande à la spiritualité. En considérant l'évacuation des valeurs religieuses qui fut traitée plus tôt, les gens dont la vie ne fait pas de sens seraient davantage préoccupés par le fait d'en trouver un à ce moment-là.

Du point de vue du travail, c'est également une période de questionnement et de réflexions au sujet des décisions qui ont été prises par des personnes. C'est parfois le moment choisi pour faire un changement de cap important dans l'optique de réaliser un travail qui correspond davantage à leurs intérêts, donc qui fait plus de sens (Denis, 2003). C'est dans cette logique que, Hackman et Oldham (1980) affirment que pour qu'une expérience de travail soit positive, il faut qu'elle soit associée à un sentiment de motivation interne. Cette idée rejoint celle de Frankl (1962) lorsqu'il pense que la motivation primaire et fondamentale de l'individu dans sa vie est de rechercher du sens, ce qui passe avant la satisfaction de ses besoins, ce qui correspond réellement à ses objectifs. Le travail contribue selon (Steger & al., (2012) au sens de la vie. Face à ce bref développement, l'on constate que, la recherche du sens du travail n'est qu'un long processus et un moment fort que le salarié peut ressentir au cours du temps tout en poursuivant l'évolution de sa carrière.

Définir ce concept permet de s'interroger sur le sens que les salariés donnent et le sens que ces derniers trouvent dans leur travail. Le sens naît dans les situations incertaines ou ambiguës. En outre, dans le contexte économique incertain actuel marqué par la globalisation et la financiarisation de l'économie, la question du sens revêt une importance toute particulière pour les salariés (Hartung & Taber, 2013). Ceux-ci doivent de plus en plus gérer leur propre carrière, prendre des décisions et donner de la cohérence à leur parcours professionnel, face à un environnement changeant (Arnoux-Nicolas & al., 2016).

En psychologie du travail et des organisations, dans le cadre de notre recherche, la littérature scientifique nous oriente de se focaliser sur le sens que les salariés donnent à leurs travaux. D'après (Steger & al., 2012) la personnalité influence la construction de sens. Les travaux de Morin (1996) ont montré que, le sens du travail peut être déterminé en fonction de la signification du travail, faisant ainsi référence aux représentations que se font les individus à

propos du travail, ainsi qu'à l'importance et à la valeur qu'ils lui accordent. Ensuite, le sens du travail peut être compris en fonction de l'orientation envers le travail. Cette approche fait référence à ce que les individus recherchent dans leur travail, aux buts qui orientent leurs choix par rapport au travail. Enfin, le sens du travail peut également être compris comme un effet de cohérence entre les caractéristiques du travail et ce qu'un individu espère retrouver dans son travail. Ceci correspond en fait à l'harmonie ou à l'équilibre qui existe entre une personne et son travail.

Bien que le sens qu'une personne attribue à son travail soit fortement subjectif, moulé par divers facteurs, il y a des stimuli communs partagés de façon implicite par l'ensemble des travailleurs qui œuvrent dans l'organisation (Morin & Gagné, 2019). Au cours des enquêtes menées dans le contexte de l'étude sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, Morin et Gagné (2019) ont observé que les employés faisaient une différence entre « le sens du travail » et « le sens au travail ». Selon eux, le sens du travail se rapporte donc aux tâches ou aux activités qui s'inscrivent dans un rôle, une fonction. En ce sens, le sens du travail relève de trois sphères dans lesquelles s'inscrit l'individu à savoir l'asphère individuelle, des relations professionnelles et organisationnelles. La question de sens du travail renvoie également au fait de s'interroger sur le travail et la définition qu'on en donne (Arnoux-Nicolas, 2019).

Or, le sens au travail s'applique aux relations qu'une personne entretient dans son milieu de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et la clientèle ou des usagers. Cette distinction a d'ailleurs été faite par d'autres chercheurs, notamment Pratt et Ashfort (2003) qui ont émis l'idée que le sens qu'une personne attribue à son travail et à son milieu de travail est intimement lié à son identité. D'après eux, le travail et le milieu de travail ont du sens pour une personne lorsqu'elle perçoit une correspondance et des affinités entre son identité, son travail et son milieu de travail. Il en résulte une « expérience empreinte de cohérence ». En d'autres mots, l'employé se sent bien parce que son travail et son milieu de travail ont un sens à ses yeux. Pour mieux comprendre ces définitions conceptuelles, il vaut mieux revenir aux détails de l'opérationnalisation du concept.

2.1.2. L'opérationnalisation de la variable « sens du travail »

Partant des travaux antérieurs, il ressort que le sens du travail a quatre dimensions. Il s'agit entre autre de :

- La signification du travail ;

D'entrée de jeu, la signification du travail renvoie à l'importance du travail. Elle repose sur la place et la valeur que le travailleur accorde à son travail, ce que le groupe Mow (1987) a appelé la signification du travail et dont il a mesuré la centralité dans la vie des individus. Il s'agit pour ce groupe de déterminer par ordre la place qu'occupe le travail parmi les autres aspects dans la vie des individus. D'une étude récente, il ressort que le travail est à la fois considéré par 54 % des actifs comme l'un des trois éléments leur permettant de se définir au mieux, et arrive en seconde position derrière la famille. Le travail est intimement lié, à cet effet à l'enjeu du sens. La question du sens du travail se pose de manière différente selon les âges de la vie, et de manière prégnante à l'occasion des différentes transitions tout au long des parcours professionnels. De nos jours, ces parcours sont marqués par des ruptures et des changements de plus en plus fréquents.

Morse et Weiss (1955) ont eux aussi expérimenté sur la question de l'importance du travail à travers ce qui a été communément appelé la question de la loterie. Il a été demandé aux participants s'ils continueraient de travailler et s'il leur était donné la possibilité de gagner une forte somme d'argent à la loterie. Les résultats de cette étude ressortent que, le travail occupe une place centrale à travers l'autonomie financière dans la vie des individus. Morin et al. (2008) arrivent à la conclusion que, l'importance accordée au travail est une mesure de la qualité de la vie au travail. Elle influence tout aussi bien le bien-être psychologique que la détresse psychologique et l'engagement affectif envers l'organisation.

- L'orientation du travail ;

L'orientation du travail peut être encore assimilée à la compréhension du travail. La deuxième définition du mot « sens » que donne le Dictionnaire Webster (citée dans Dénis, 2003) fait référence à la connaissance, à la compréhension de quelque chose. Cette dernière définition s'applique à la fois à une approche prospective et rétrospective du sens. L'approche rétrospective du sens correspond au fait de donner ou de trouver du sens à ses actions chaque fois que nous y sommes engagés (Brief & Nord, 1990). Trouver un sens dans un contexte rétrospectif pourrait également être vu comme une façon de justifier ou de rationaliser son travail. Ces auteurs pensent que, le sens de toutes les activités humaines vient de deux sources que sont : la compréhension et l'intention. Sur ce, la compréhension désigne donc la connaissance parfaite et rationnelle des enjeux et finalités de l'organisation, des activités et des relations existantes ainsi que sa propre contribution. L'intention quant à elle renvoie à l'action d'agir.

Les cinq grandes orientations (Super & Sverko, 1995) emploient le terme « orientation plutôt que « dimension » ou « composante ») des valeurs du travail proposé par ces auteurs sont

1. L'orientation utilitaire (exemple : un travail qui procure un bon salaire)
2. L'orientation de l'actualisation de soi (exemple : un travail qui permet d'utiliser ses aptitudes).
3. L'orientation individuelle (exemple : un travail qui permet d'être autonome) :
4. L'orientation sociale (exemple: un travail qui permet des interactions sociales)
5. L'orientation aventureuse (exemple: un travail qui permet de prendre des risques).

À l'instar de MOW (1987). Les résultats de Super et Sverko (1995) montrent que les valeurs reliées aux aspects économiques et intrinsèques du travail sont particulièrement présents au travers des différentes cultures. Super et Sverko (1995) présentent également des résultats plus spécifiques concernant les valeurs du travail recherchées par les Canadiens (leur échantillon inclut une représentation francophone).

L'orientation utilitaire du travail, comprenant principalement les valeurs d'autorité, d'économie et de prestige, ainsi que l'orientation sociale, majoritairement représentée par la valeur des relations sociales, correspondent aux valeurs pour lesquelles les Canadiens accordent le plus d'importance.

- La cohérence du travail

La direction du travail concerne bien évidemment, la construction du sens du travail par l'individu. Celle-ci, dépend de la combinaison des conditions d'exercices mêmes de l'activité et du contexte de travail. Autrement dit, la cohérence du travail traduit la combinaison entre les caractéristiques du travail et ce qu'un individu espère retrouver dans son travail (Nyock Ilouga & al., 2018). Ceci correspond en fait à l'harmonie ou à l'équilibre qui existe entre une personne et son travail. Outre, il s'agit pour lui d'appréhender les objectifs et les perspectives de son travail. Une définition claire et précise des objectifs des principes managériaux, d'équité dans la distribution des ressources permet à l'employé de développer la conscience professionnelle et de connaître ses devoirs au sein de l'organisation. La participation des travailleurs à la vie de l'entreprise conduit à l'amélioration des conditions de travail : création des comités d'entreprise, et des comités d'hygiène, de sécurité. L'encyclique du Pape Jean-Paul II (1981) distingue le « travail au sens objectif, la technique », et le « travail au sens subjectif, l'homme sujet du travail ». Selon lui, la technique est une « alliée de l'homme », en ce qu'elle lui facilite le travail, elle peut aussi se transformer en « quasi-adversaire de l'homme ».

Par conséquent, le perfectionnement des travailleurs au sein de l'organisation concoure à l'idéal de l'orientation des attentes, objectifs aux résultats poursuivis source d'un équilibre psychique. Ce qui sous-tend aussi que, la recherche de sens est fondamentalement humaine, et les individus en quête de sens recherchent et s'approprient aisément de l'idéal proposé par

l'entreprise. Cet idéal d'un moi surinvesti, responsable, capable de vivre dans un monde paradoxal, parfois centré sur soi et ayant le goût de la réussite et de la performance est le sens que l'on donne au travail (Fremeau, 2014). Ainsi, plus l'individu cherche à donner sens en adhérant à cet idéal, mais aussi un culte organisé de la perfection, de la performance, de la responsabilité ou de l'existence est établi (Dujarier, 2006). La construction du sens permet de donner les perspectives bien définies au salarié et détermine son engagement au travail. Autrement dit, sa construction dépend des caractéristiques individuelles des expériences et convictions organisationnelles.

La troisième approche par laquelle le sens du travail peut être compris ou correspond à la cohérence (la congruence, la cohésion) entre les caractéristiques d'un travail et ce que les individus recherchent d'un travail. Pour Yalom (1980), la notion de sens du travail se rapporte à l'expérience de cohérence, de cohésion, d'équilibre, voire de plénitude que l'humain peut vivre à certains moments de sa vie.

Ceci correspond en fait à l'harmonie ou à l'équilibre qui existe entre une personne et son travail. Plusieurs caractéristiques du travail ont été abordées sous l'approche de l'orientation envers le travail seront à nouveau abordées en relation avec la cohérence du travail, puisque plusieurs tenants de l'approche de la cohérence s'inspirent des travaux relevant de l'orientation envers le travail afin de déterminer la qualité du rapport entre ce qui est recherché et trouvé dans le travail. L'être humain a besoin de sens (Yalom, 1980). Le sens est entendu ici comme le fait de trouver une signification à sa vie en général, de ressentir une cohérence entre ce que l'on croit être juste et désirable pour sa vie et les actions entreprises pour mener cette vie. Yalom (1980) affirme que de vivre privé de sens, sans buts profonds, sans système de valeurs servant à orienter ces buts et sans idéaux, provoque de la détresse.

À partir de ses observations cliniques, Yalom prétend que des patients atteints d'un cancer, mais possédant un sens profond de la vie, semblent vivre plus pleinement leur vie et semblent moins effrayés de la mort que des gens en bonne santé pour qui la vie ne fait pas de sens. Ainsi, selon lui, l'être humain éprouve ce besoin naturel de voir les choses comme un tout cohérent et ce besoin s'applique dans les différents domaines de la vie, dont le travail. Le fait de percevoir ses attentes partagées avec des objectifs de l'organisation, d'avoir une vision claire et précise de sa propre contribution aux résultats de l'organisation, des critères d'évaluation claire et l'utilité sociale de son travail permet de trouver du sens à son travail (Wrzesniewski & al., 2003). Ce qui est évident de susciter cet état de satisfaction engendré par la perception de la cohérence entre son travail, ses attentes et ses prescriptions de vie (Isaksen, 2000). Le

sentiment de cohérence induit le sens positif donné au travail par l'engagement au travail, l'implication, l'assiduité, la résilience, le don de soi et les relations interpersonnelles saines.

Bien que Yalom (1980) considère que la quête de sens soit personnelle, il conçoit aussi que certaines caractéristiques du travail soient génératrices de sens pour une majorité d'individu. Ces caractéristiques sont : l'altruisme (l'idée de servir les autres, la croyance qu'il est bon de donner, d'être utile aux autres, de faire en sorte que le monde soit mieux pour les autres), le dévouement (le fait de se dédier pour une cause, de se sentir utile, de faire partie de quelque chose), actualisation de soi (le fait de réaliser son plein potentiel) et la transcendance de soi (le fait de dépasser ses propres intérêts, d'être attentif aux autres, d'être en harmonie avec le monde) contribuent à l'épanouissement des salariés. Yalom (1980) ajoute que le non-sens est également associé au désengagement.

L'engagement ultime est celui envers la vie et la survie. Cet auteur estime que les personnes de la période préindustrielle avaient plus de facilité à trouver un sens à leur travail étant donné qu'une majorité d'entre eux consacraient leur journée à assurer leur survie par l'entremise du travail de la terre. Ce travail leur procurait un sentiment intrinsèque d'utilité, alors que le travail d'aujourd'hui n'est pas générateur de sens puisqu'il ne véhicule plus avec lui ces sentiments et ces valeurs intrinsèques (Yalom. 1 980).

En relation avec les caractéristiques d'altruisme et de dévouement proposées par Yalom (1980). D'autres auteurs (par exemple : Sanders 2002 ; Leider, 1997) ont récemment présenté l'idée que les emplois qui font le plus de sens sont ceux où il est possible d'aider les autres, de les supporter, de les enrichir intellectuellement et émotionnellement. Par exemple. Sander (2002) dans son ouvrage sur les attitudes à adopter en milieu de travail, encourage les gens à partager leurs connaissances et leur réseau de contacts avec leurs collègues, ainsi qu'à faire preuve de compassions. Il ajoute que bien que le milieu du travail actuel ne soit pas toujours réceptif à de telles attitudes, elles rehaussent les retombées autant extrinsèques qu'intrinsèques du travail pour les individus. En résumé le sens du travail induit le sentiment d'efficacité professionnel.

La méta-analyse de Ketchum et Trist (1992) définissent les caractéristiques d'un travail qui a du sens à travers la combinaison harmonieuse des conditions matérielles, salariales, physiques, relationnelles et organisationnelles.

- La finalité du travail ;

Elle désigne le but recherché au travail tout autant que les résultats attendus par le travailleur. Le but étant donc principalement attribué au travail, il est avant tout économique en ce sens qu'il a pour objectif de produire les richesses, que ce soit par le travail manuel ou la

mécanisation. Au niveau de l'individu, le but correspond à la dimension motivationnelle du sens et stipule que, la perception des attentes en rapport avec son activité influence la manière d'agir du travailleur, voire le fait d'avoir des objectifs clairs et précis influent le comportement de l'employé à avoir une conscience professionnelle sur sa tâche. Pour Arnoux-Nicolas (2019) l'efficiency et l'objectivité d'un travail valorisant déterminent l'optimisme, réorientent l'employé à l'atteinte des résultats.

Cependant l'individu qui perçoit l'utilité du travail agit au nom de la communauté auquel il évolue. Selon Marx (1979) « le travail est l'essence de l'homme ». Pour lui, le travail est une transformation de la nature. Par exemple, un fonctionnaire qui voit que son travail contribue à se développer soi-même, à l'acquisition de nouvelles compétences, au sentiment de satisfaction intrinsèque sera plus motivé au travail, et déploiera beaucoup d'effort, d'énergie dans l'atteinte de ses objectifs. L'employé qui sait à quoi sert effectivement son emploi y trouve du sens. Mercure et Vulture (2010) estiment que la finalité du travail est à la fois externe et interne. Externe en ce sens que le travail est un moyen économique à travers le salaire perçu et interne parce qu'il s'agit d'une fin en soi ou d'une expérience vécue au travail.

La réforme contribue plus encore à la valorisation de l'idée du travail, puisqu'elle voit dans celui-ci un salut. L'effort, la diligence au travail sont valorisés et le gain qui en découle devient légitime comme le montre Weber (cité dans Arnoux-Nicolas & al., 2020). La finalité du travail s'appréhende aussi du point de vue social. Pour Arnoux-Nicolas et al. (2016) il s'agit pour l'employé de voir le résultat concret de sa tâche qui lui procurer la satisfaction et qui contribue à la bonne marche de la société.

Au début du XIX^e siècle, de nombreux textes ont fait l'écho d'une même transformation : le travail n'est plus seulement considéré comme une peine, un sacrifice, une dépense, une « désutilité », mais comme une « liberté créatrice », par laquelle l'Homme peut transformer le monde, l'aménager, le rendre habitable en y imprégnant sa marque. Le travail est alors conçu comme l'essence de l'Homme. Il devient parallèlement synonyme d'œuvre : dans l'objet que je fabrique, je mets quelque chose de moi-même, je m'exprime par son intermédiaire. Marx (1979) défend l'idée que, lorsque le travail ne sera plus aliéné et que nous produirons de manière libre, nous n'aurons plus besoin du médium de l'argent et que les biens ou services que nous produirons nous dévoileront les uns aux autres tels qu'en nous-mêmes : « Supposons que nous produisions comme des êtres humains [...]. Nos productions seraient autant de miroirs où nos êtres rayonneraient l'un vers l'autre ». Mais le travail ne deviendra tel, « premier besoin vital », que lorsque nous produirons librement, c'est-à-dire lorsque le salariat aura été aboli et l'abondance atteinte.

De cette pensée découle la définition de Steger et al. (2012, p.323) qui conçoivent le sens du travail non seulement comme « tout ce que le travail signifie pour les individus » (sens) mais aussi comme qualifiant un travail à la fois « important et à valence positive » (signification). Le sens du travail recouvre à la fois le continu du sens et le niveau de sens que l'individu expérimente dans son travail (Rosso & al., 2010). En s'appuyant sur les différentes approches qui ont néanmoins donné leurs points de vue sur le concept de sens du travail, l'on observe que, un nombre de définition assez pléthorique de sens du travail essaient d'expliquer le concept de satisfaction au travail.

2.1.3. Les approches du sens du travail

2.1.3.1. L'approche métaphysique

La question du sens a d'abord été une préoccupation de nombreux philosophes. S'interrogeant sur le sens de la vie, la question prend son origine dans la pensée « métaphysique » considérée comme la science de l'être. Le mot sens en métaphysique signifie « fondement », « justification », « raison d'être », « valeur ». Anaxagore fut le premier à poser les jalons de la question du sens général de la vie. Selon platon (cité dans Arnoux-Nicolas, 2019) le sens de la vie serait d'obtenir la plus haute forme de connaissance, l'idée du bien, l'idée d'où dériveraient toutes les choses bonnes et utiles.

Aristote dans l'antiquité grecque a été l'un des plus connus dans l'élaboration de la pensée philosophique en rapport avec le sens, l'essence même de l'homme et son existence sur terre. Il indique « il y a une science qui étudie l'être en tant qu'être ainsi que les attributs qui lui appartiennent de par sa nature. » Cette conception viendra révolutionner l'accumulation des connaissances et représentations des phénomènes expliqués par des mythes.

En effet, Sultana faisant référence à un écrit de Marx (1835), intitulé les réflexions d'un jeune homme sur le choix d'une profession », dans lequel figurent déjà les prémices de sa pensée, souligne-t-il l'importance du choix de sa profession qui constitue un « devoir » et un « privilège de l'homme ». Ce choix ne peut ni se faire au hasard, ni reposer sur la seule ambition, mais doit tenir compte de la condition physique même de l'individu. Par ailleurs, les individus sont prédestinés à une vocation dans leur existence. Le travail est ainsi fait au service d'une signification sacrée qui dépasse l'individu. Le travail y est donc envisagé comme une charge et une grande responsabilité, un moyen pour l'homme de se réaliser dans le cadre d'une vocation. L'homme se rend ainsi utile comme membre de la société. « Le choix de sa profession permet d'approcher de plus près le but général de toute profession-la perfection ». Ainsi, le travail bien défini permet-il d'atteindre une certaine forme de perfection. Le travail lorsqu'il

est bien perçu, constitue un sacrifice pour le bien commun de l'humanité, rend l'individu heureux (Arnoux-Nicolas, 2019).

2.1.3.2. L'approche phénoménologique

La philosophie de Husserl au XX^{ème} siècle indique que, l'approche phénoménologique exprime la primauté de la conscience dans la constitution des phénomènes vécus. Elle permet de comprendre la signification des événements subjectifs, sans les dénaturer à partir du récit du patient. Elle permet de décrire le sens accordé à un phénomène à partir des perceptions, des expériences et des connaissances de l'individu. Pour Lalande (1947), la phénoménologie est l'étude descriptive d'un ensemble de phénomènes tels qu'ils se manifestent dans le temps et dans l'espace.

L'objectif de la phénoménologie est donc de comprendre un phénomène, de découvrir les conséquences du vécu, le sens donné à une expérience de vie, reconnaître et mentionner tout ce que le sujet sent et exprime. Il s'agit ici de ce que l'individu vit, de ce qu'il en fait l'expérience dans sa vie quotidienne. La phénoménologie se comprend à travers les concepts de subjectivité, d'intentionnalité, de phénomène, de construction de signification par le sujet, le monde vécu, de recherche de fondement et de méthodes descriptives (Meyor, 2007). Les modalités de la subjectivité étant ce que le sujet perçoit, désire, imagine, et rêve, elles peuvent s'appliquer dans le monde du travail. Elle permet de décrire le sens accordé à un phénomène à partir des perceptions, des expériences et des connaissances de l'individu. S'appuyant sur les aspects subjectifs et objectifs du sens du travail, Le sens tient essentiellement à la personne qui interprète, traite et évalue une situation spécifique, et non aux circonstances Mia Leijssen, (2006). C'est pourquoi les personnes confrontées à des limitations et à des pertes de sens n'ont pas nécessairement une vie riche de sens que leurs semblables plus favorisés. Les composantes cognitives, motivationnelles et affectives constituant la personnalité révèlent également les mécanismes de l'approche phénoménologique dans notre travail.

A cet effet, Garreau (2009), redéfinit le sens du travail en science de gestion comme « le résultat de l'activité d'un individu qui se saisit de la réalité externe au travers d'éléments cognitifs, des finalités de l'individu et des émotions et sensations qu'il ressent ». Par ailleurs, le système de croyance et de vision du monde de l'individu, composante cognitive correspond à la réflexion humaine qui permet d'interpréter des événements. Cette interprétation est en majeure partie influencée par notre expérience. L'accroissement de nouvelles connaissances au travail issue de l'interaction entre acteurs est fondamental (Nonaka & Takeuchi, 1997).

D'après Lars Svendsen (2003), ce qui a du sens, c'est ce qui correspond à un projet, une intention d'action vers le monde extérieur justifiée aux yeux du sujet. Que ce projet soit collectif ou individuel, l'individu ne peut en trouver les raisons, les motifs, qu'en dehors de lui-même, dans quelque chose qui le transcende. Car comment accepter de faire un effort, de subir une souffrance ou une contrainte si la seule et unique justification est le bien-être ici et maintenant. Le sens est donc nécessairement une production sociale. « Une société qui fonctionne correctement favorise la capacité de l'homme à trouver du sens à sa vie, une société en dysfonctionnement ne le fait pas » (Svendsen, 2003, p. 43).

Dire que notre action a du sens signifie que nous agissons comme nous pensons qu'il est bien de le faire à un moment donné, c'est-à-dire par rapport à des normes ou des valeurs Sociales qui caractérisent notre métier. Celles-ci sont d'abord portées par des grands cadres de pensée comme la religion dans les sociétés traditionnelles et de plus en plus les différents savoirs scientifiques notamment la Psychologie dans la société moderne. C'est ce que les sociologues appellent le « renforcement externe de la pression interne ». On est « content de soi » quand on pense agir en conformité avec ce qui est valorisé par notre culture et renforcé, dans le quotidien, par les groupes auxquels nous participons où nous identifions. On retrouve ici l'idée de « force sociale » (Durkheim, 1912). Pour lui, les grands rassemblements religieux ou profanes conduisent parfois à ressentir une sorte d'emportement et d'allégresse collective.

Dans le cadre de ce travail, chaque administration publique procède une culture administrative (la formation, l'éthique et déontologie du métier, les normes socialement valorisées auxquelles l'individu interprète et s'approprie).

Traditionnellement, chaque métier se caractérise par un savoir-faire reconnu, des règles et des valeurs qui définissent le travail et les efforts nécessaires pour y parvenir. Ce qui est perçu comme un risque inhérent au métier est mieux toléré que ce qui apparaît comme une simple conséquence de la subordination, une contrainte imposée par les autres et non justifiée de l'intérieur par ce qui fonde la beauté du travail. Ainsi, une étude sociologique conduite dans une usine sidérurgique Roche (1987) montre que les ouvriers de l'aciérie, atelier où l'acier est fondu, présentent moins de troubles de santé mentale que ceux de l'atelier de parachèvement où les lingots et barres d'aciers sont polis. Pourtant les conditions de travail (chaleur, danger, charge physique, rythmes intenses) sont plus pénibles dans le premier atelier que dans le second. C'est que le travail à l'aciérie est plus valorisé, les ouvriers y ont une identité et une fierté professionnelle fortes (les « chevaliers du feu »). Les contraintes du travail sont lourdes mais imposées par la nature du métier et non par le rythme d'une chaîne ou des autres, elles sont donc mieux acceptées.

Pour les ouvriers qualifiés, le « beau travail » c'est réaliser une certaine qualité (fiabilité, robustesse, esthétique, etc.), pour les conducteurs de bus, c'est assurer une conduite souple, sans freinage ou accélération ni risque d'accident, pour les infirmières, il s'agit de pouvoir soigner et reconforter un malade très mal en point, pour le policier arrêter un délinquant dangereux ou retors, etc. Outre, lorsque, l'individu perçoit donc tous ces connaissances (explicites-tacites) dans son contexte de travail, se sert de l'émotion ou l'affect. Ces éléments affectifs ou émotionnels apparaissent donc comme un baromètre de notre bien-être physique (Mia Leijssen, 2010). Dans son article, Mia Leijssen (2010) mentionne une étude menée sur un grand nombre de panel de personnes de plus de cinquante ans et qui sont en majeure partie caractérisées par une attitude émotionnelle positive. Cette étude révèle que, ces personnes s'efforcent continuellement de se fixer les buts atteignables. Elles choisissent, selon leur système de croyance d'être en accord avec leurs sentiments et adaptant ainsi leur comportement en fonction de leurs capacités. Les personnes d'un affect positif continueraient donc à donner plus de sens à leur vie et travail.

Morin (1997) a choisi l'approche phénoménologique par exemple, pour expliciter le sens que donnent les gens au travail. Cette approche consiste à formuler un concept à partir des descriptions qu'en font des individus plutôt que de s'en remettre aux préconceptions théoriques des chercheurs. Morin a conduit 75 entretiens semi-directifs auprès de cadres français (39) et québécois (36) provenant de secteurs organisationnels variés. Suite à ces entretiens, 14 caractéristiques d'un travail qui a du sens furent déterminées, et c'est à partir de ces caractéristiques qu'une mesure de 30 énoncés fut développée énonçant différentes caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin & Cherré. 1999). Les résultats de ces travaux reflètent une partie de l'idée d'un travail signifiant émis par Hackman et Oldham (1980). Pour ces derniers, un travail signifiant consiste en un travail où les personnes peuvent utiliser au maximum leurs habiletés et un travail auquel elles peuvent s'identifier. En réalité, le travail en ce sens consiste à transformer l'homme, le salarié qui perçoit son travail comme une activité qui lui permet de se réaliser et de se transformer éprouve le sentiment de satisfaction.

Dans les études psychologiques, le thème «relations» est systématiquement cité comme principale source de sens chez «l'homme moyen », tous âges et toutes cultures confondus. Plus spécifiquement, les aspects mentionnés comme apportant la plus grande satisfaction sont les relations intimes au sein du cercle familial et les amitiés fortes, suivies par l'importance des relations avec les autres en général. Vient ensuite une catégorie décrite comme la réussite au niveau du développement personnel ou la réalisation de buts de vie. Ce à quoi

Arnoux-Nicolas et al. (2008), ajoutent l'effet de cohérence, le degré d'harmonie, et d'équilibre atteint par l'individu dans l'existence de son travail.

Les discussions entre collègues alimentent la dimension symbolique du travail en faisant vivre la culture professionnelle du groupe. Par exemple, les policiers, dans leurs échanges informels réaffirment souvent leur hiérarchie des tâches, la valeur élevée attribuée à l'arrestation d'un délinquant violent et l'acceptation des risques pris pour y parvenir (« chasse » en voiture, confrontation physique...).

Dès lors, les histoires que racontent les policiers peuvent aider à combler le décalage entre mythe et réalité. Dans certaines brigades, les moments de gloire du commissariat (intervention sur un braquage, arrestation d'un détenu en cavale, éloignement d'un réseau de prostitution, etc.) sont régulièrement évoqués sous la forme d'anecdotes sans cesse enjolivées, comme l'a également remarqué, dans ses observations, un sociologue britannique (Holdaway, 1983). Dans certaines brigades, par des histoires édifiantes, les policiers, notamment les anciens, tentent de donner une dimension plus noble à des tâches routinières et peu prestigieuses. Ainsi l'importance du contrôle routier est justifiée par des anecdotes à propos d'enfants blessés ou tués par des automobilistes imprudents.

A l'hôpital, il n'existe pas de principe unique de valorisation du « beau travail ». Suivant les services, la qualité de la prise en charge relationnelle ou la virtuosité technique seront plus ou moins mis en avant (Chauvenet, 1974). Des difficultés surviennent lorsque des divergences se font jour au sein d'une même équipe. De plus, le manque de moyens rend parfois problématique l'actualisation de l'idéal de prise en charge du malade. Par exemple, dans les premiers services de soins palliatifs (Castra, 2003) indique qu'une sélection des infirmiers motivés et expérimentés écartant les malades déments ou les pathologies imprévisibles, avaient rendu possibles de nombreuses discussions formelles et informelles sur le travail, l'élaboration et la mise en œuvre au moins partielle d'un « accompagnement à la bonne marche des activités.

Cependant, la culture professionnelle n'est pas considérée comme un programme immuable intériorisé lors de la formation initiale, mais comme un ensemble d'attitudes sans cesse réactivées ou transformées au cours des confrontations entre collègues, avec les usagers, les autres groupes professionnels, etc. » (réduction des souffrances physiques et morales du patient, « acceptation apaisée » de sa mort). A l'inverse, dans de nombreux services de médecine de petits hôpitaux locaux, où meurent souvent des patients âgés déments atteints de poly pathologies et où les soins de base sont à peine assurés faute de personnel, il est plus difficile de parler « d'accompagnement à la bonne mort » et les conversations sur le travail sont moins fréquentes du fait des conflits sur la définition de ce qu'est un bon travail.

Ce dernier exemple montre que la construction collective du sens du travail ne peut être uniquement discursive car il faut que les mythes, l'idéal, les valeurs, promus en parole accompagnent d'agencements organisationnels. Les travaux de Girin (2001) les rendent au moins partiellement possibles. Il s'agit de contrôler l'environnement de travail afin de préserver une image de soi cohérente et positive. Pour les métiers en contact avec un public, ce contrôle porte dans une large mesure sur les usagers.

Tout compte fait, il ressort que la question, comment redonner sens au travail mérite d'être posée par la réflexion psychologique. De cette question, il ressort que, des variables qui affectent la construction de sens sont ancrées dans l'environnement de travail et socioéconomique auxquelles l'individu se saisit de la réalité. Selon, Dulude et Spillane (2013) la perspective sociocognitive suggère que les variables individuelles et des variables contextuelles influencent la notion de sens et de construction de la réalité des individus.

2.1.3.3. L'approche existentialiste

La question de l'existentialisme a toujours été une préoccupation des générations de philosophes. Ce courant de pensée est à l'origine des thèmes tels que : la recherche de l'existence humaine, de la subjectivité, de la liberté, de l'engagement et de choix personnels de l'individu. Les existentialistes pensent que, l'homme est un être inachevé dont il est à la recherche permanente de sens (Sartre, 1946). Le doute et l'anxiété qu'éprouve souvent l'individu tout au long de son existence viennent de son questionnement sur le sens de sa vie. Ainsi, les interrogations sur la mort, la responsabilité, la solitude, et le sens de la vie poussent l'homme à ressentir ce sentiment de l'absurdité des conditions de l'existence humaine (Camus, 1942).

L'absurde est le sentiment de lassitude, voire d'écœurement éprouvé par l'homme qui prend conscience que son existence tourne à zéro et privée de sens. S'interrogeant sur les modalités de l'être dans son existence, et partant, du sens de la vie, Sartre (1946) de son côté estime que, l'homme a conscience de sa propre existence. Il indique que, la liberté de décider pour soi de ce qui est bien, d'être responsable et de ses choix est étroitement lié au sens que l'individu donne à sa vie. Par conséquent, l'homme est un être unique maître de ses actes, de son destin et des valeurs qu'il décide d'adopter. Par ses choix, l'homme définit le sens de sa vie, loin de tout déterminisme. Exister est un fait mais définir le sens, son essence, se construire appartient à l'individu lui-même, il est le résultat de ses choix : « l'homme n'est rien d'autre que ce qu'il se fait, son action engage l'humanité toute entière » (Sartre, 1946).

En psychologie et plus précisément dans le domaine du travail et des organisations, plusieurs chercheurs se sont appropriés de l'approche existentialiste pour expliquer les comportements organisationnels. Alain (1922) associe le sens du travail au fait que celui-ci soit effectué en toute liberté par l'individu, même si cela suppose de sa part un effort et de la peine. Un travail libre apporte du bonheur, car l'individu devient auteur et créateur de son activité. Le fait d'être troublé par les interventions du chef ou du supérieur hiérarchique nuit au sens du travail, ce qui rejoint la notion du travail « hétéronome » dénué de sens mentionné par (Gorz, 1985).

Alain (1922) poursuit son argumentaire en disant que, les travailleurs trouvent du sens dans leur travail lorsque ces derniers perçoivent l'utilité, ce qui leur apporte même la satisfaction, du plaisir. Dans cette logique le sens du travail peut être conçu comme la cohérence recherchée par une personne entre sa raison d'être intime et son travail. Pour ce faire, le sens ne se donne pas, il est découvert, à travers des événements et par les relations que le sujet entretient avec les autres. Face à la vie qu'il interroge, c'est en rapportant une réponse par sa propre vie, c'est-à-dire en étant responsable qu'une personne trouve sens à son existence, sérénité, sécurité psychologique.

Donner un sens au travail est ainsi, pour Morin (2008) une question de santé mais aussi d'engagement. Pour lui, un travail a du sens lorsqu'il est accompli de façon responsable, dans sa réalisation mais aussi dans les conséquences qu'il génère. « Tandis que certains font le choix d'agir comme le dicte leur conscience, d'autres sacrifient leur moralité et jouent le jeu de la « survie » souligne Morin il va de ce que de tel agissement a un prix : l'intégrité personnelle.

Si le sens s'élabore individuellement dans un processus permanent de recherche de cohérence, il peut être permis ou empêché par l'environnement professionnel. C'est à la fois difficile, libre et coopératif et les avantages même qu'il est possible d'en tirer. Weick (1975) voit le sens du travail dans les obstacles à surmonté : un peuple d'oisif pourrait bien s'amuser à se donner, mais les efforts qui procède de la seule fantaisie ne constitue pas pour moyen de donner ses propres fantaisies. Ce sont des obstacles auxquels on se heurte et qu'il faut surmonter qui fournissent l'occasion de se vaincre soit même.

En effet, le sens du travail en psychologie du travail et des organisations est une quête permanente du travailleur qui peut se révéler comme une condition sine qua non. Pour certains auteurs, celui qui a trouvé du sens à sa vie a trouvé du sens à son travail. Bernaud (2018) estime qu'il revient à l'individu de construire le sens à sa vie et sa carrière au travail réel. Il doit manager sa carrière et comprendre ce qui lui arrive, anticiper des prises de décision, manager ses compétences et comprendre les paradoxes organisationnels. Par exemple un fonctionnaire

qui commence employé de bureau sera satisfait de voir finir sa carrière étant cadre. On note également que, un état de satisfaction engendre la perception de la cohérence entre son travail, ses attentes et ses perspectives de vie (Nyock Ilouga & al., 2019). Ainsi, pour dire que, le sentiment de cohérence induit le sentiment positif donné au travail qui traduit l'efficacité au poste.

À l'heure actuelle, il est difficile de résumer l'idée de sens du travail au simple sens de l'emploi, peut-être plus encore pour les nouvelles générations. Cette idée laisse entendre que le sens du travail naît particulièrement dans des situations ambiguës et incertaines, où l'on recherche de l'équilibre entre les effets du contexte et ses propres valeurs sociales.

Une étude de BPI fait comprendre qu'avant la crise du coronavirus, 83 % des petites et moyennes entreprises et des entreprises de taille intermédiaire avaient des problèmes de recrutement, dont 46 % mentionnaient de sévères problèmes (BPI, 2018). Ces résultats montraient un changement dans ce que cherchaient réellement les nouveaux talents dans leur travail, avant l'arrivée de la pandémie. Car aujourd'hui, et peut-être davantage encore à la suite de l'expérience du confinement, parler du sens donné au travail implique deux dimensions : d'une part, le rapport au travail de la personne elle-même, et, d'autre part, le rapport aux autres par le travail, ce dernier met les individus en relation avec un environnement. Dans le cadre de ce travail, mentionnons que l'adoption des nouvelles méthodes et procédures dans le monde moderne au travers de l'utilisation du digital, les techniques de communications implémentées par les TIC donnent sens au travail et procurent la satisfaction des salariés.

On a vu par exemple, en Europe, le confinement décidé à la suite de l'arrivée du Covid-19 en France, a provoqué la pratique massive du télétravail. Bien que chacun fût contraint de travailler seul à domicile, cet enfermement forcé a démontré qu'une communication par les moyens modernes était une condition essentielle et nécessaire du travail. Sans relations, même virtuelles, travailler aurait été impossible.

2.2. La satisfaction au travail

La notion de satisfaction au travail est devenue l'un des concepts les plus étudiés de nos jours en psychologie du travail et des organisations après la performance au travail (Castel, 2016). En effet, la définition du concept de satisfaction au travail suscite aujourd'hui, les débats très passionnants, en dépit de l'absence de consensus. L'engouement pour l'étude de la satisfaction au travail est justifié par l'explication des comportements organisationnels (Spector & al., 2004 ; Jugde & al., 2007 ; Jugde & Klinger, 2007 ; Taylor & Westover, 2011 ; Canterelli & al., 2015). Selon Nadjat Wassila (2018), la satisfaction au travail est de plus en plus l'objet

des recherches scientifiques notamment dans le domaine de la psychologie et du comportement organisationnel qui ont centrées sur ce thème. Ce concept a été développé de plusieurs façons par de nombreuses études sur la recherche du bien-être et de la qualité de vie au travail. Nous nous demandons, si les variables perceptuelles ont un impact sur la satisfaction au travail des salariés. A l'heure où le marché du travail subit de profondes mutations, où des questions récurrentes se posent quant aux carrières qui présentent des formes différentes, aux nouvelles générations de salariés, à leurs motivations. Ou leur implication qu'ils positionnent et envisagent différemment, au contrat de travail psychologique très évolutif qui unit employeur et salarié.

De ce fait, la majorité des recherches empiriques qui portent sur la satisfaction au travail perpétuent un paradoxe conceptuel sérieux. Plusieurs auteurs notent pertinemment une sérieuse déficience au niveau de la formulation d'une définition générale de la satisfaction au travail. Cependant, rares sont ceux qui essaient de combler cette insuffisance. Au contraire, bon nombre préfèrent passer le plus rapidement possible à l'opérationnalisation de leur propre « construit » théorique (Larouche & Delorme, 1972). La satisfaction est « un plaisir qui résulte de l'accomplissement d'un souhait, d'une attente » (Le petit Larouche illustré, 2012). Plusieurs chercheurs se sont accordés pour considérer la satisfaction au travail comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail (Paillé, 2008 ; Pasquier & Rioux, 2014).

Or, pour Evans (1968), la définition théorique adoptée véhicule une conception implicite de la satisfaction au travail qui affecte directement la méthodologie utilisée pour fins de mesure du phénomène. En guise d'illustration de la variabilité des définitions courantes de la satisfaction au travail, il convient ici d'en relever quelques-unes qui semblent les plus significatives de ce point de vue.

Béer (1968) définit la satisfaction au travail comme « les attitudes des travailleurs face à la compagnie, à leur emploi, à leurs compagnons de travail et face aux autres objets psychologiques présents dans la situation de travail ». Cette définition ne renseigne guère sur la nature de la satisfaction au travail, car elle renvoie au concept d'attitude dont le sens n'est pas précisé. Les orientations théoriques formulées par Herzberg et al. (1959), Maslow (1954), Locke (1976) ; Larouche et al. (1972) ; Hackman et Oldham (1976) dans leurs multiples travaux proposent une définition descriptive de la satisfaction au travail. Selon eux, la satisfaction au travail est « une perception favorable du travailleur vis-à-vis du rôle de travail qu'il détient au moment présent ».

Lofquist et Dawis (1969), auteurs de la théorie de l'adaptation au travail, font usage d'une définition qui bénéficie déjà un cadre théorique bien étayé. Ils conçoivent la satisfaction au travail comme fonction de la correspondance entre le système d'incitations propre à la situation de travail et les besoins de l'individu. Smith et al. (1969) prennent eux aussi position et s'entendent pour définir cette dernière comme l'ensemble des sentiments que le travailleur entretient relativement aux divers aspects de son emploi. Cette définition se rapproche sensiblement de celle proposée par Locke (1969) en ce qu'elle demeure descriptive mais elle s'en éloigne en ce qu'elle tient compte des diverses facettes de l'emploi et qu'elle ne présente pas de connotation positive ou négative. À l'opposé des auteurs qui s'en tiennent à des définitions purement descriptives, Vroom (1964) propose un modèle conceptuel de la motivation qui intègre les notions opérationnelles de valence et de propensité. La satisfaction au travail se définit alors comme l'orientation affective du travailleur en regard des rôles de travail qu'il occupe présentement.

En revanche, l'insatisfaction au travail quant à elle est définie comme un état émotionnel désagréable résultant l'évaluation de son travail comme frustrant, ou empêchant l'accomplissement des valeurs de son travail ou entraînant des dévalues. La satisfaction et l'insatisfaction sont fonctions de la relation perçue entre ce qu'une personne a besoin dans son travail et ce qu'elle perçoit de lui (Locke, 1969, P.316).

Dans cette étude, nous définissons la satisfaction au travail comme un plaisir ou une émotion positive qu'a un fonctionnaire suite à l'évaluation des conditions de travail et de son environnement de travail et du traitement qu'il reçoit de sa hiérarchie.

2.2.1. La satisfaction au travail et le service déconcentré

Il est important de relever selon, Le Louam (1982) que la satisfaction au travail est la résultante de l'adéquation entre les attentes d'un individu à l'égard de son milieu de travail et ce qu'il perçoit réellement en retirer. Ce concept avait été antérieurement étudié par Larouche et Delorme (1972) spécialement à travers la validation d'une échelle de facteur de satisfaction au travail. A partir de là, Locke (1976) observe que les perceptions des travailleurs varient selon la dimension du travail considérée par ces derniers. Par exemple, la satisfaction au travail comme perfectionnement personnel, l'autonomie, ou les conditions de travail. Les principales variables identifiables dans la littérature peuvent être regroupées en fonction d'un certain nombre de composantes. La supervision invite à considérer la vision et l'éthique administrative ainsi que le support interne.

Roussell (1996) s'appuyant sur les travaux de Locke, définit la satisfaction au travail comme le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail. Cette définition bien qu'elle semble aujourd'hui faire l'objet d'un consensus (Paillé, 2008), ne règle toutefois pas l'ensemble des questionnements sur le sujet et notamment le débat entre la satisfaction au travail envisagée comme une attitude. Et la satisfaction au travail comme état affectif, un degré d'émotion positive d'un individu vis-à-vis de son rôle au travail, ou de son milieu de travail ainsi que l'envisagent plus volontiers certains travaux anglo-saxons (Besseyre des Horts & Nguyen, 2010). Certes, si l'on considère, à l'instar de Locke, qu'une attitude est équivalente à une réponse émotionnelle, la question n'a plus lieu d'être. Mais pour d'autres (Mignonac, 2004 ; Iglesias & al., 2010).

La satisfaction comme un sentiment agréable que les salariés éprouvent quand les choses sont à leurs avantages. De manière générale, les salariés sont satisfaits de leurs travail lorsque l'écart entre l'attente et l'effet est nul, c'est-à-dire ce qui est obtenu lorsque les obligations réciproques sont remplies.

Selon Castel (2016), la satisfaction et la performance au travail sont les concepts les plus anciens et étudiés en psychologie du travail. La satisfaction au travail est généralement étudiée comme le résultat à atteindre dans le cadre du travail et rarement comme processus devant être expliqué. En tant que variable attitudinale, la satisfaction au travail a plusieurs composantes.

A titre d'exemple, nous remarquons que le service déconcentré peut procurer de la satisfaction/insatisfaction au travail. Si réellement celui-ci est perçu par le travailleur comme un environnement façonnant ou permettant à ce dernier de répondre à ses attentes. Si un certain nombre d'antécédents de la satisfaction a été identifié de longue date (Brown & Peterson, 1993 ; Iglesias & al., 2010). Certaines relations sont sujettes à questionnement, tel est le cas notamment de la reconnaissance, du travail proprement dit, des responsabilités, des relations interpersonnelles et enfin des possibilités d'avancement.

2.2.2. Les composantes de la satisfaction au travail

Depuis l'émergence du courant des relations humaines (Mayo, 1933), les chercheurs en Psychologie du travail et des organisations ne cessent de multiplier des études dans le but d'améliorer la condition humaine et promouvoir la performance organisationnelle. La satisfaction se définit en quatre composantes. Il s'agit des composantes affectives, cognitives, conatives et comportementales (Castel, 2016).

- La composante cognitive de la satisfaction au travail renvoie au jugement évaluatif que porte l'individu dans le cadre de son travail en rapport avec l'adéquation perçue entre ce qu'il désire, cherche à obtenir de son travail et les opportunités qui sont offertes (Locke, 1976).

- La dimension affective renvoie à l'affect positif ou négatif provenant automatiquement de la composante cognitive.

-La composante conative se rapporte à l'intention d'agir du moment où l'on ressent de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Il s'agit concrètement de la volonté de rester dans le travail pendant longtemps ou au contraire des intentions de retrait.

- La dimension comportementale renvoie plutôt à la manifestation observable et visible affichée par un individu qui ressent la satisfaction ou l'insatisfaction au travail. Il s'agit par exemple de l'implication et de la loyauté au travail ou au contraire des comportements de retrait ou de désinvestissement organisationnel tels que les retards, les absentéismes, les absences, la négligence, les revendications (grèves, agressions...) (Burakova, 2016).

2.2.3. Les types de satisfaction au travail

Selon les chercheurs en Psychologie du travail et des organisations, la satisfaction au travail peut être étudiée comme une évaluation générale de son travail mais également en considérant différentes dimensions du travail comme la satisfaction vis-à-vis de la paie, des heures d'exercice, des conditions de travail, de la hiérarchie et du travail lui-même. Ils notent également que le concept est quelque fois divisé en deux types à savoir :

- La satisfaction intrinsèque qui comprend la satisfaction avec la hiérarchie, les collègues de travail, et le travail lui-même ;

- La satisfaction extrinsèque, qui est liée aux éléments tels que la paie ou la promotion et d'autres indicateurs qui compensent le salaire (Herzberg, 1971 ; Weiss & al., 1967).

On observe dans la littérature scientifique que la satisfaction au travail peut être appréhendée en trois approches :

- Un « état émotionnel » qui peut se définir comme une réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail. On note que la perception de l'expérience de travail est dynamique car elle évolue en fonction des expériences et des attentes du salarié.

- Une « évaluation » dans laquelle l'individu appréhende l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il reçoit réellement.

- Une « dynamique » dans laquelle l'individu est en constante adaptation afin de maintenir le niveau de satisfaction qui convient et qui évolue en fonction des besoins et des aspirations de

celui-ci et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise. La satisfaction au travail résulte de l'action des forces internes et externes à l'organisation.

2.2.4. Formation du sentiment de satisfaction au travail chez un salarié

La « job satisfaction » est le produit d'un jugement évaluatif basé sur plusieurs éléments. Les modèles implémentés en Psychologie du travail et des organisations ressortent quelques aspects à prendre en compte dans la compréhension de ce concept :

La satisfaction au travail est associée à la notion d'appréciation. Locke (1969) l'a définie comme étant la perception qu'a l'individu de la relation existante entre ce qu'il attend et ce qu'il reçoit de son milieu de travail. Pour lui, il s'agit d'un état émotionnel positif relié à l'évaluation affective par l'employé des événements vécus au travail. La satisfaction est une attitude basée sur la relation entre la situation au travail et l'individu.

Suivant l'approche basée sur les caractéristiques du travail (Locke, 1976) estime que la satisfaction au travail est déterminée par la nature du travail qu'effectue l'employé ou encore par les caractéristiques de l'entreprise dans laquelle celui-ci travaille. Dans cette optique, le niveau de satisfaction du salarié découle d'une évaluation de sa tâche et de son environnement de travail, ceci en fonction de sa contribution et sa rétribution. A ce niveau, le salarié compare ce qu'il reçoit effectivement à ce qu'il aimerait recevoir pour se sentir à l'aise. Ainsi, il se sentira satisfait si ce qu'il reçoit est supérieur ou égale à ce qu'il aimerait recevoir. Mais si ce qu'il reçoit est plutôt inférieur à ce qu'il aimerait recevoir, l'employé aura un sentiment d'insatisfaction et de privation relative (Fein, Hippel & Spencer, 1999) et sera par conséquent moins dévoué à la tâche (Locke, 1976)

Cette comparaison peut tout de même être interindividuelle, lorsque l'individu compare sa situation à celle des collègues de la même organisation tout comme elle peut être intergroupe : ici le salarié compare sa situation de travail à celle des membres d'une autre organisation c'est-à-dire à celle d'un exo groupe pertinent (Guillevic, 1992). Pour Locke (1976), les caractéristiques du travail (rémunération, type de management, qualité des relations sociales dans l'entreprise...) n'ont pas le même poids en tant que déterminant de la satisfaction au travail. A titre d'illustration, si un salarié valorise l'aspect financier, il se sentira déjà satisfait du salaire, même parfois quand les autres caractéristiques restent à parfaire. Cette définition de Locke (1976) est largement acceptée par les chercheurs qui tentent d'explorer ces deux dimensions associées à la satisfaction au travail : l'individu et son milieu de travail.

Parmi les auteurs qui se sont plus particulièrement penchés sur les facteurs individuels associés à la satisfaction au travail, on retrouve Herzberg et Smith. Herzberg (1971), explique

que par son travail, l'individu tente de répondre à deux types de besoins : « d'ambiance » et « de valorisation ». Les besoins d'ambiance se rapportent à l'environnement de travail. La réponse à ces besoins se fait par le biais de « facteurs d'ambiance » qui permettent tout au plus à l'individu d'être confortable. Les besoins de valorisation touchent la réalisation de l'individu. Ils sont associés à son développement et à l'actualisation de soi, et lui permettent d'être satisfait. Les facteurs d'ambiance sont impuissants à promouvoir le développement psychique de l'individu et son développement réel puisque pour se sentir qu'il s'actualise, l'individu doit réussir des tâches auxquelles lui-même accorde de l'importance. Or, comme les facteurs d'ambiance appartiennent au milieu de travail et non à l'individu, ils ne peuvent lui procurer le sentiment de satisfaction lié à la réalisation de soi dans son milieu.

L'approche basée sur l'analyse de l'information sociale relève les limites de l'approche basées sur les caractéristiques du travail puisque celle-ci se limite uniquement dans le cadre de l'entreprise et ne s'intéresse qu'aux besoins de l'employé. Cette approche développée par Salancick et Pfeffer (1977) s'intéresse à la manière par laquelle les individus analysent et comprennent les informations dans leur environnement de travail. Inspirée par la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954), ces auteurs montrent qu'un nouvel employé qui interagit avec les autres collègues qui sont satisfaits (ou insatisfaits) de leur travail aura aussi tendance à être satisfait (ou insatisfait). Il faut relever ici que les commentaires des collègues (« word of the mouth ») y jouent un rôle déterminant.

De nombreuses recherches scientifiques par contre, se sont focalisées sur des expériences vécues au travail. Ces dernières ont montré que la mobilité peut influencer la satisfaction au travail chez les salariés. Des travaux de Morin (2008) insistent sur l'importance des styles d'attributions dans le sens accordé au travail. Un individu ayant un style d'attribution interne a tendance à s'attribuer lui-même la cause de ce qui lui arrive, qu'un individu de style d'attribution externe qui l'attribue au hasard. Selon cet auteur l'internalité des salariés serait associée à une plus grande autonomie et un bien être psychologie plus important. Schlossberg (2005) a souligné le lien entre le locus de contrôle et le vécu d'une transition professionnelle. Par ailleurs, il importe de relever que, la recherche s'est peu intéressée aux conséquences des événements de vie dans la sphère professionnelle. Alors que, la mobilité professionnelle peut être considéré comme un événement de vie (Luhman, Hofman, Eid, & Lucas, 2012).

On peut donc citer l'étude de Georgellis et al. (2012) qui fournit l'une des premières preuves de l'effet dynamique des événements de vie sur la satisfaction au travail. Des travaux ayant recherché les effets de mobilités professionnelles sur la satisfaction et la perception de son travail, ont obtenu les résultats disparates. Dans leur étude, menée sur une cohorte de 12140

salariés, Swaen, Kant, Van Amelsvoort, et Beurskens (2002) ont souligné le fait que la mobilité pouvait avoir des effets positifs sur la satisfaction et l'engagement professionnel. La mobilité s'applique selon nous à toute modification dans les modalités d'exercice de l'activité professionnelle d'un individu. Ce changement peut correspondre à des formes diverses (changements de poste d'affectation, de grande organisation ou d'établissement de branche professionnelle, de métier, de statut géographique, d'acquisition de nouvelles compétences, des détachements etc.).

2.2.5. Les déterminants de la satisfaction au travail

Dès la fin des années 1959, de nombreux chercheurs ont souligné que la satisfaction exprimée par les travailleurs contenait des informations intéressantes pour comprendre et prédire le comportement sur le marché de l'emploi (Freeman, 1978 ; Hamermesh, 1977 ; Locke, 1976 ; Hackman & al., 1971 ; Herzberg, 1971). Une grande partie de la littérature adopte néanmoins un point de vue plus descriptif : elle s'attache à explorer ce qui semble important et satisfaisant dans un emploi, aux yeux des travailleurs, et ce, à travers diverses méthodes. Il est possible d'analyser directement les réponses des travailleurs aux questions sur le degré d'importance accordée à la sécurité, au salaire, à l'épanouissement individuel ou bien encore aux horaires de travail (Clark, 2005). À l'opposé, l'approche « hédonique » consiste à mesurer l'impact des différents aspects de la satisfaction au travail (satisfaction vis-à-vis du temps de travail, du salaire, des conditions de travail, etc.) sur les comportements des travailleurs, pour tenter d'estimer ce qui compte réellement dans un emploi (Bonhomme & Jolivet, 2005 ; Clark, 2001). Mais la satisfaction au travail est plus souvent considérée comme une variable « à expliquer », à partir des caractéristiques objectives des travailleurs et des emplois tel que considéré, la satisfaction du service public possède des déterminants. Ces déterminant peuvent donc être financé ou non. Dans cette étude, nous remarquons que les individus qui se sentent particulièrement à l'aise dans le monde des organisations publiques procèdent probablement des caractéristiques communes qui les poussent à s'engager dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé. Autrement dit, les motifs qui se trouvent à la base de leur engagement organisationnelle sont spécifiques et peuvent être regroupés sous la notion de satisfaction au travail (Bakiti Ba Mbog Binyet, 2010). Il en existe plusieurs, parmi lesquels :

2.2.5.1. Le système de rémunération et la satisfaction au travail

Notons tout d'abord que la relation fonctionnaire-Etat est une relation contractuelle ou l'agent (fonctionnaire) fournit un service public en contrepartie d'un salaire pour le compte du

principal (Etat). Ainsi, le travail est recherché dans la mesure où il procure un salaire. En d'autres termes, l'utilité accroît quand le salaire augmente. L'étude de la satisfaction au travail amende et révisé la fonction d'utilité traditionnelle et remet à l'honneur les travaux pionniers de Veblen et Duesenberry (cité dans Holländer, 2001). L'utilité attachée au revenu ou au salaire serait en effet relative, médiatisée par une comparaison avec le groupe d'appartenance d'une part (Clark, 1995) et par l'histoire personnelle et les aspirations des travailleurs d'autre part : les salariés s'habituent à leur salaire et les augmentations auraient uniquement un impact ponctuel sur la satisfaction d'après les résultats du British Household Panel Survey ou BHPS (Clark, 1999). Ce phénomène prend dans la littérature le nom de « satisfaction treadmill » (Kahneman, 1999).

D'après les résultats du General Social Survey canadien (Lévy-Garboua & Montmarquette, 2004) estiment que, les travailleurs sont satisfaits quand leur salaire actuel dépasse ce qu'ils pouvaient espérer dans le passé. En d'autres termes, les préférences dépendent de la situation passée. Il est aussi démontré que, la rémunération et ses éléments d'assurance permettent de combler les attentes psychosociales des fonctionnaires. Les trois grands piliers du système de rémunération de la fonction publique camerounaise par exemple sont l'équité, le maintien du niveau social et l'individualisation des salaires. Selon Louart et Beaucourt (2002), l'équité fait partie des valeurs et les primes des éléments d'incitation de la fonction publique.

La rémunération apparaît donc comme un ensemble composé d'éléments d'assurance, d'incitation et de valeur de ce point de vue. Selon l'article 27 du paragraphe II du nouveau statut de la fonction publique de l'Etat camerounais, le fonctionnaire a droit, après le service fait, à une rémunération comprenant un traitement indiciaire, des prestations familiales obligatoires et éventuellement, des indemnités et primes divers. En d'autres termes la rémunération comprend, le traitement proprement dit et les accessoires de salaire. Les accessoires de salaire sont constitués des accessoires statutaires (automatiques et de solde) et non statutaires ou illicites.

Un bon système de rémunération de la fonction publique pour conduire à une satisfaction à l'égard du service public, doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire aux attentes et contributions des fonctionnaires. La rémunération comme élément de satisfaction a fait l'objet de plusieurs études. Chauchard (1989) affirme que la rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement. Certains travaux sur la satisfaction au travail ont montré que, l'augmentation du salaire a un impact positif sur la satisfaction au travail dans tous les pays (Davoine, 2006). Sans surprise, plus on grimpe dans la hiérarchie des professions, plus les chances d'être satisfait de son emploi sont grandes dans de nombreux pays.

Dans les autres, les résultats ne sont pas significatifs, ce qui peut expliquer d'autres aspects pris en compte sur le marché du travail.

2.2.5.2. Le statut, le secteur public, l'ancienneté, la formation tout au long de sa vie et la satisfaction au travail

En se basant sur certaines caractéristiques du travail, Davoine (2006) a montré que, les salariés qui ont signé un contrat « standard », à durée illimitée sont plus satisfaits que les salariés qui n'en bénéficient pas, et ce dans la plupart des pays. Dans une étude comparative entre les pays en Europe sur les facettes de la satisfaction, Davoine (2006) a démontré que, des fonctionnaires, plus satisfaits de leur emploi en Autriche, en Belgique, en Espagne, en France, en Grèce, en Irlande, en Italie, aux Pays-Bas, et au Portugal apprécieraient une forme de l'emploi stable.

Au Danemark et au Royaume-Uni, les fonctionnaires ne sont pas plus satisfaits, mais leur statut ressemble davantage à celui du secteur privé. De la même manière, dans la plupart de ces pays, il indique que, les salariés sont plus heureux lorsque leur employeur propose des stages de formation professionnelle. Il semble donc que les salariés européens apprécient les signes d'engagement de long terme de l'employeur. Dans la même lancée, il est clairement noté que, les salariés les plus anciens dans l'entreprise ne sont toutefois pas les plus heureux : l'impact de l'ancienneté sur la satisfaction au travail est négatif dans certains pays et la satisfaction prend la forme d'un U dans de nombreux pays (la satisfaction minimum serait atteinte entre 13 et 15 ans d'ancienneté suivant ces pays). Ces résultats ne sont pas en soi contradictoires : dans tous les pays, les salariés souhaiteraient une relation de travail de long terme avec l'employeur, et davantage de perspectives d'évolution et de promotion.

2.2.5.3. Le style de leadership et la satisfaction au travail

Différents auteurs se sont intéressés au type de management le plus adapté pour motiver les salariés et obtenir une certaine performance. Aujourd'hui, le plus pertinent semble être le management intégrateur de Blake et Mouton (1964), il s'appuie sur un travail accompli par des hommes responsables, des rapports basés sur la confiance et le respect mutuel, ainsi qu'une forte participation des salariés aux décisions. Par ailleurs, les recherches récentes ont davantage montré que les salariés sont généralement plus satisfaits sous un leadership démocratique que sous le leadership dictatorial et laisser-faire. Tout comme le management participatif défini par Lickert (1961), ce type de management a l'avantage d'investir chacun dans l'organisation mais il a de plus l'intérêt de répondre aux exigences de la production en plus de répondre aux problèmes humains, ces deux variables représentent un dilemme pour les

managers. Mais le management se doit aussi d'intervenir sur les relations de travail. En effet, une étude récente réalisée par TNS Sofres auprès de salariés et de chefs d'entreprise place l'ambiance et les relations entre collègues au premier plan en ce qui concerne la satisfaction et la qualité de vie au travail. Cela peut se faire selon deux axes :

- Le travail de groupe : Celui-ci peut prendre différentes formes comme la constitution d'équipes de production, de groupes de travail projet et plus largement le management par projet ou encore d'équipes transversales travaillant sur un sujet particulier. Ex : La rédaction d'une nouvelle procédure de travail.

- Les manifestations à l'extérieur de l'entreprise : Elles ne touchent pas le cadre de travail mais les relations entre les personnes qui peuvent les percevoir comme une opportunité. Exemple repas d'entreprise, sorties culturelles ou sportives. Par contre, l'utilisation de ces dernières est délicate car elles peuvent être perçues comme une contrainte ou une volonté de détourner le salarié des problèmes effectifs de l'entreprise.

Enfin, le management doit montrer l'intérêt qu'il porte aux salariés et placer la reconnaissance au cœur de sa stratégie de motivation, elle doit être une pratique quotidienne il s'agit d'apporter régulièrement un feedback positif aux salariés. S'inscrivant dans cette logique, une étude de Ojong (2012) menée chez les enseignants de certaines écoles primaires de la ville de Yaoundé montre que plus le style administratif des chefs d'établissement est démocratique (bonne collaboration, délégation de pouvoirs, communication harmonieuse), plus le niveau de satisfaction professionnelle du personnel enseignant est élevé. De même, Kakabadse, Kouzmin et Kakabadse (cité dans Bulent et Adnan, 2009) montrent que lorsqu'un leader développe des valeurs telles que l'amour, l'harmonie, l'unité, la compassion, la paix et l'honnêteté, cela crée un environnement viable, socialement confortable et paisible et par ricochet entraîne la satisfaction des salariés.

Mais si le leadership est plutôt source des relations conflictuelles entre le salarié et ses collègues ou sa hiérarchie, il va s'en suivre une insatisfaction du salarié provenant de l'ingratitude ou de la dégradation des relations sociales entre les travailleurs (Bulent & Adnan, 2009). Au-delà des qualités du manager, il ressort néanmoins que, l'organisation de par sa nature est génératrice des pratiques qui génèrent la satisfaction/insatisfaction au travail.

2.2.5.4. Violence psychologique, discrétionnaire et insatisfaction au travail

Plusieurs études se sont intéressées au lien existant entre la justice organisationnelle et l'exposition au harcèlement d'une part et d'autre part du lien entre le harcèlement et la satisfaction au travail (Desrumaux, 2016). Pour Piasecki (2017), le fait d'avoir subi ou témoigné

une violence psychologique serait négativement lié aux perceptions de justice interpersonnelle. On s'aperçoit ici que la violence psychologique est en effet corrélée négativement, de manière significative à toutes les dimensions de justice et particulièrement à la justice interpersonnelle ($r = -.48, p < .001$).

Le harcèlement est une forme de violence psychologique qui correspond à toute attitude durable et répétée d'un ou plusieurs membres de l'organisation qui tend à intimider, à dévaloriser ou à isoler un autre membre de l'endo groupe dans l'optique de le déstabiliser. Cette déstabilisation de la victime est tributaire de motivations diverses du Bourreau telles que la distraction, le refus d'une différence, la volonté de nuire, la jalousie, le souhait de conquérir ou de garder le pouvoir, le bénéfice de faveurs à caractère sexuel, l'obtention de la démission ou de la maladresse et de l'incompétence d'un individu (PoilpotRocaboy, 1998). Ici, un individu est exposé sur une longue période à des agissements répétés et non souhaités, de la part de son supérieur hiérarchique ou de son collègue. Ce qui crée un environnement psychologique de travail déplaisant lié à l'humiliation, la rancœur et la détresse de la victime (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003).

Le harcèlement tel qu'évoqué, a des conséquences d'ordre 1) individuelles (dégradation de la santé physique et mentale, dégradation de la situation financière de l'agressé..), 2) organisationnelles (perte de performance de l'agressé et des témoins de la situation de harcèlement, du désengagement et de la non implication de l'agressé et des témoins de la situation de harcèlement, coût lié au départ de salariés et à leur remplacement..., 3) conséquences sociétales (coûts générés par la sortie prématurée des salariés, coût des régimes sociaux, perte de compétences pour le marché du travail du fait d'inaptitudes au travail de longue durée...).

Toutes ces conséquences suscitées sont tributaires de l'insatisfaction du salarié au travail de la personne exposée (Bowling & Beehr, 2006 ; Poilpot Rocaboy, Notelaers & Hauge, 2018) et aussi, une absence de satisfaction génère l'intention de départ de l'entreprise de la personne exposée. Ainsi, Fremeaux (2014) indique que, dans un contexte organisationnel où les managers renoncent à la vie au travail-hors travail, aux respects de ses collaborateurs, un projet relevant de la logique d'intégration est illusoire, coupé de la réalité du travail et renforce le processus du déni de satisfaction. Un autre phénomène très remarquable dans le monde de l'emploi qui génère très souvent l'insatisfaction au travail est le discrétionnaire. Ce concept très fréquent dans les prises de décisions de la hiérarchie est évoqué sur la base subjective de celui qui conduit le « bateau ».

Le discrétionnaire se matérialise à travers la prise de décision des actes de promotion à des postes de responsabilité. Dans ce cas de figure, il est synonyme de la mobilité professionnelle (Rapport du séminaire Enam, 16 mai 2023). Le discrétionnaire devrait obéir au profil des emplois définis dans les différents statuts particuliers qui définissent les conditions de grade et d'anciennetés à remplir y accéder. Plus concrètement, le rapport indique que, cette évolution n'est pas strictement respectée. Qu'il est courant de rencontrer à des échelons inférieurs des cadres plus gradés que leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui est à l'origine des conflits d'autorité au sein de l'organisation et des comportements de retrait. Au vue de tout ce qui précède, il n'en demeure pas moins de relever que, certaines caractéristiques personnelles de l'opérateur déterminent la satisfaction au travail.

2.2.6. Déterminants personnels de la satisfaction au travail

Les personnes en mauvais état de santé sont beaucoup moins satisfaites de leur travail, ce qui peut s'expliquer par un scepticisme plus général qui influe sur la satisfaction au travail, ou une réelle discrimination. Les travailleurs qui ont vécu une période de chômage s'avèrent également plus mécontents de leur emploi dans la plupart des pays (Davoine, 2006). Nous retrouvons ainsi un résultat mis en évidence sur les données allemandes (Clark, Georgellis, & Sanfey, 2001). Certains groupes s'avèrent ainsi plus mécontents de leur travail, et quel que soit les institutions et la culture du travail.

Par contre l'adaptation française (Plaisant & al., 2010) de l'inventaire du Big Five ou Big Five Inventory BFI John et al. (1991) s'interrogeant sur les caractéristiques personnelles arrivent à la conclusion selon laquelle : l'ouverture à l'expérience, la conscience professionnelle, l'extraversion, l'agréabilité et la stabilité émotionnelle génèrent de la satisfaction au travail. Bien plus, il est nécessaire de questionner l'effet de l'âge sur la satisfaction au travail.

2.2.6.1. L'effet de l'âge sur la satisfaction au travail

L'âge étant un indicateur de différence interindividuelle, bon nombre de psychologue du travail et des organisations ont étudié le lien entre cette variable et la satisfaction au travail (Bernal & al., 1998 ; Clark & al., 1996). Ainsi, en portant une attention sur le développement des carrières, Herzberg et al. (1957) montrent que les jeunes en début de carrière respectent la déontologie professionnelle plus que les plus âgés du métier. Cette déontologie professionnelle respectée en début de carrière va diminuer progressivement avec le temps et jusqu'à l'âge de trente ans où la courbe reprend sa croissance. La satisfaction au travail suit également cette évolution, il est nécessaire de penser que, toutes choses égales par ailleurs, la satisfaction au

travail prend la forme d'un U en fonction de l'âge. D'après ce qui précède force est d'admettre que, l'effet du genre quant à lui peut générer la satisfaction au travail.

2.2.6.2. L'effet du genre sur la satisfaction au travail

Le genre est un indicateur des différences interindividuelles. En effet, plusieurs travaux se sont intéressés au lien entre le genre et la satisfaction au travail. Certains de ces travaux établissent que les hommes sont généralement moins satisfaits au travail que les femmes, d'autres postulent plutôt le contraire et d'autres en fin ne voient aucune différence de satisfaction liée au genre (Spector, 1979). Il convient juste de rappeler que lorsqu'on passe d'un contexte organisationnel à un autre, des variations quant au niveau de satisfaction des salariés peuvent être observées avec le genre.

Très tôt en 1964, les travaux de Hulin et Smidth (cités dans Ojong (2012) menés auprès d'un échantillon de 295 Hommes et 163 femmes de plusieurs secteurs d'activité confondus révèlent que les hommes sont généralement moins satisfaites au travail que les femmes, et que la satisfaction n'est pas liée au sexe mais plutôt à la combinaison des différentes pesanteurs sociales qui interagissent avec le sexe telles que la culture, la religion, la tradition...

Les travaux d'Al-Mashaan (2003) apportent un fort soutien à cette conception. Car dans une autre étude comparative, il montre que les hommes ont un niveau de satisfaction plus élevé que les femmes puisqu'ils ont plus d'opportunités de se déployer sur le terrain avec rapidité et efficacité afin de bénéficier des promotions et bien d'autres avantages. Cependant, une étude de Périe et Becker (1997) menée sur un échantillon de 36000 enseignants des écoles publiques primaires et secondaires montre que les femmes présentent un niveau de satisfaction au travail supérieur à celui des hommes et que leur satisfaction au travail corrèle très faiblement avec le salaire (Ojong, 2012). Ce point de vue est également confirmé par Macmillan (1999) qui, à travers une recherche portant sur les conditions de travail et la satisfaction au travail chez 2202 enseignants, montre que les femmes sont généralement plus satisfaites de leur rôle professionnel que leurs collègues hommes. Ceci est dû au fait que les femmes choisissent la profession enseignante par vocation alors que beaucoup d'hommes s'y engagent comme une activité alternative ou temporaire.

Par ailleurs, d'autres auteurs comme Blood et al. (2002) et Maynard (1986) trouvent que le genre ne détermine pas la satisfaction au travail même comme dans certains secteurs d'activité, les hommes ont plus d'autorité et de chance de promotion que les femmes (Jones Johnson & Johnson (cités dans Ojong, 2012).

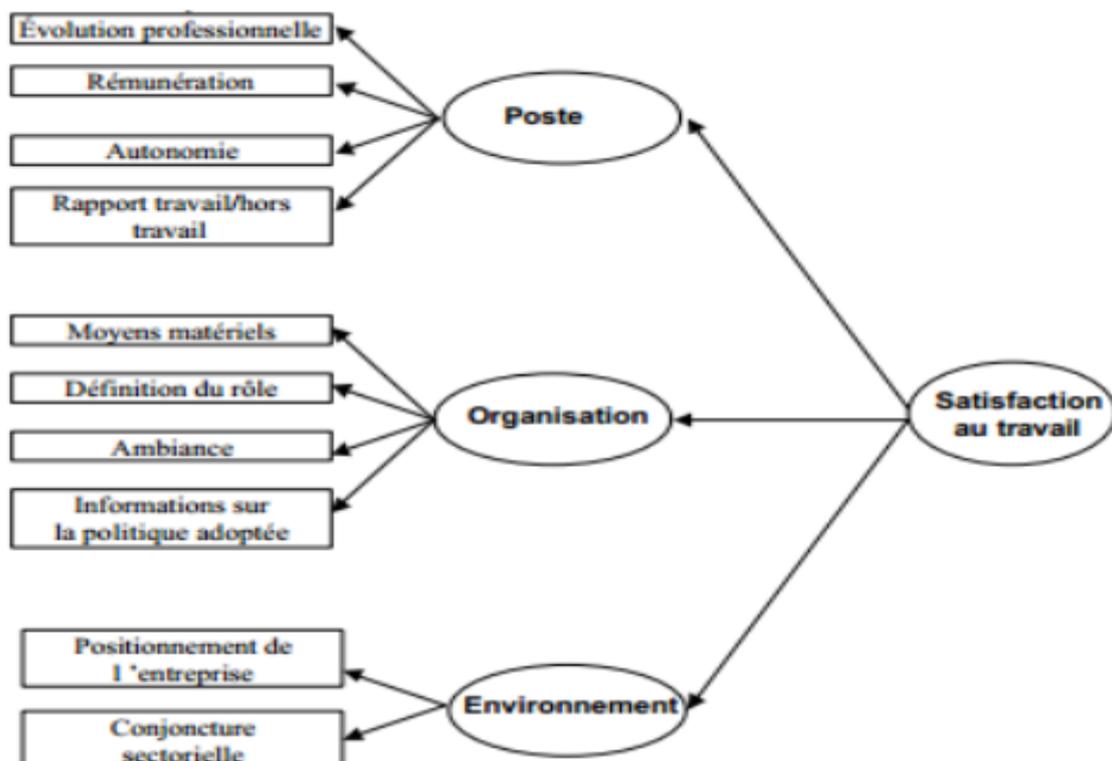
2.7. Modèles généraux de la satisfaction au travail

Il s'agit de présenter les grands modèles issus des travaux de détermination des facteurs de la satisfaction au travail.

2.7.1. Le modèle de Durrieu (2000)

A partir d'une étude menée auprès de 110 commerciaux et 103 responsables commerciaux, Durrieu a testé une série de variables reconnues comme les facteurs explicatifs de la satisfaction au travail. Ces variables sont liées à une conception de la satisfaction à trois niveaux: le premier lié au poste (évolution de la carrière, autonomie, conciliation travail-vie privée), le second lié à l'organisation (moyens matériels à disposition, rôle dans l'organisation, soutien matériel et professionnel, ambiance de travail, cohésion dans l'équipe de travail, importance de la rétroaction) et le troisième lié à l'environnement (positionnement de l'entreprise et conjoncture sectorielle) (Durrieu, 2000). L'optimisation de la qualité de ces facteurs augmenterait donc la satisfaction des employés (voir la figure 1).

Figure 1 : synthèse du modèle de Durrieu (2000) sur la satisfaction au travail

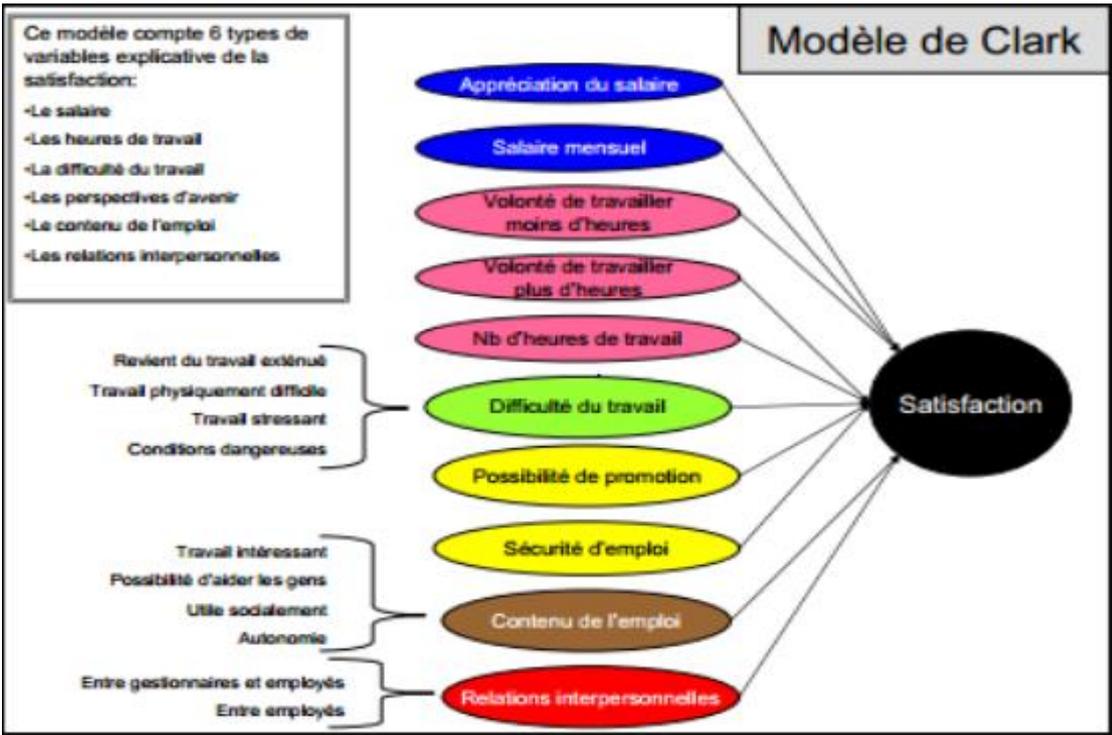


2.7.2. Le modèle de Clark (2005)

Dans une autre logique, Clark (2005) développe un modèle explicatif de la satisfaction au travail (voir figure 2) selon lequel il existe cinq points essentiels à prendre en compte dans la

compréhension du phénomène de la satisfaction au travail. Cette approche est fondée sur les données obtenues de 14 000 travailleurs répartis dans 19 pays de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique). L'auteur montre que : a) les heures travaillées et le salaire sont les variables les moins importantes pour caractériser un emploi ; b) il y a des corrélations significatives entre les différents résultats, comme le fait que les employés pour qui les promotions sont importantes ont les meilleures opportunités en ce sens ; c) la satisfaction au travail est fortement corrélée à la performance ; d) les emplois occupés par les femmes, les personnes âgées et les postes non syndiqués sont ceux où l'on retrouve le meilleurs résultats ; e) une évaluation subjective des heures travaillées et du salaire exerce un impact marqué sur la satisfaction au travail (Clark, 2005). L'analyse de cet auteur l'amène à développer une typologie de six aspects à considérer pour qualifier un emploi satisfaisant. Parmi ces aspects, on note : le salaire, les heures travaillées, les promotions et la sécurité d'emploi, le degré de difficulté, le contenu et les relations interpersonnelles. Selon lui, la mesure de la satisfaction au travail permet de prédire les comportements de la main d'œuvre sur le marché de l'emploi. On constate ainsi que 1) les employés insatisfaits sont plus sujets à quitter prématurément l'organisation ; 2) que la satisfaction au travail est négativement corrélée à l'absentéisme et positivement corrélée à la productivité ; 3) et que les employés insatisfaits participent moins à la vie organisationnelle (Clark, 2005). Son modèle s'inscrit dans la lignée de l'École critique, en ce sens qu'il prône l'étude du phénomène dans sa globalité, tout en insistant sur l'aide de l'opinion directe des travailleurs.

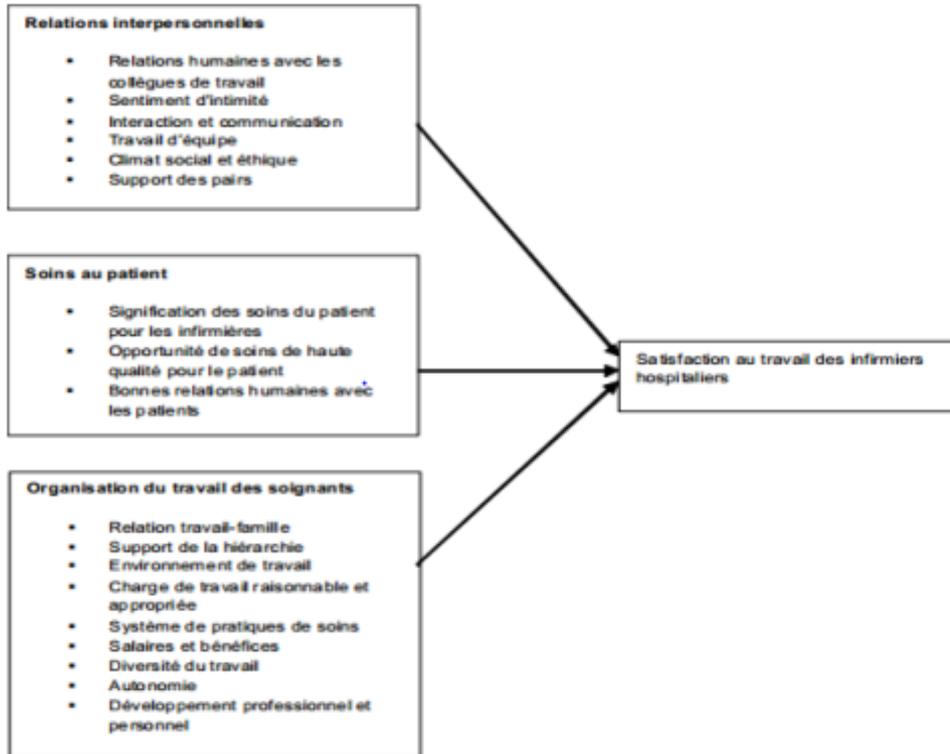
Figure 2 : modèle de Clack (2005) sur la satisfaction au travail



2.7.3. Le modèle de Utriainen et Kynfas (2009)

Figure 3 : Typologie des principaux facteurs de la satisfaction au travail des personnels soignants par Utriainen et Kynfas (2009).

La figure ci-dessous présente les différents facteurs de la satisfaction au travail chez le personnel soignant.



Cette figure ressort un ensemble de facteurs à considérer dans la compréhension de la satisfaction au travail chez le personnel soignant. En effet il en découle que les sources de satisfaction au travail mis en évidence par la revue de littérature des auteurs sont les conditions de travail, les interactions (relations avec les patients, relations avec les collègues de travail, relations avec les managers), le travail lui-même (surcharge de travail, emploi du temps, défis au travail, monotonie, exigences des tâches), rémunération, promotion (formation professionnelle, opportunités d'avancement, promotion d'emploi, accomplissement personnel), éloge et reconnaissance, contrôle et responsabilités (autonomie, prise de décision), sécurité de l'emploi, styles de leadership et politiques organisationnelles. Ce travail de synthèse permet à Utriainen et Kynfäs (2009) de conclure que l'absence de modèle robuste de recherche incluant des variables personnelles, organisationnelles et professionnelles ne permet pas d'établir un plan d'action efficace pour retenir les infirmières. Ces auteurs soulignent en effet qu'il est

nécessaire de procéder à d'autres études sur ce sujet afin de déterminer le poids relatif de chacun des facteurs identifiés de la satisfaction au travail.

2.8. Le sens du travail et la satisfaction au travail

Dans le souci de savoir quel sens les salariés donnent à leur travail dans un contexte où les conditions de travail se dégradent progressivement et surtout que les entreprises deviennent de plus en plus compétitives, Morin (2008) a découvert que le sens donné au travail par chaque salarié est indispensable à son adaptation dans son organisation.

En effet, le sens du travail est défini comme un ensemble de rapports qu'un individu entretient avec son travail et que celui-ci l'intègre en fonction de ses expériences présentes, passées et à venir. Ce concept admet trois principales composantes à savoir :

- **La direction** : elle renvoie aux perspectives d'avenir, aux orientations (ouvertures) futures ;
- **La signification** : elle permet de comprendre pourquoi l'on travaille ;
- **La sensation** : il s'agit de la connaissance des tâches à exécuter, contribuant à la perception du travail (Gomez, Gonzales, Léger, Bourdages et Dionne, 2013).

A partir des études (qualitatives et quantitatives), les chercheurs se sont intéressés à la détermination du niveau du sens du travail et ses effets chez les salariés. Ces études soulignent que le sens du travail est un déterminant de certaines attitudes et comportements organisationnels (Morin, 2008) et plusieurs études empiriques en apportent une forte illustration (Arnoux-Nicolas & al., 2016). Ainsi, l'affaiblissement du sens du travail a des répercussions sur l'employé en l'occurrence la dégradation de sa santé. Pour Guédon et Bernaud (2015b), il existe une corrélation significative entre le sens du travail, la satisfaction au travail et la satisfaction de vie ($r=0,57$). Pour les auteurs, plusieurs pratiques permettent de développer le sens du travail chez les salariés. Il s'agit de : la reconnaissance des collègues, l'absence d'ambiguïté de rôle, l'autonomie... (Guédon & Bernaud, 2015), les occasions d'apprendre et de se développer, la qualité des relations, la sécurité, le salaire, la responsabilité... (Morin, 2008 cité dans Bernaud, 2018). Ces pratiques garantissent le sentiment de satisfaction au travail chez les salariés.

Les caractéristiques émotionnelles semblent être aussi des prédicteurs non négligeables de la (in) satisfaction au travail (Judge & Kammeyer-Mueller, 2008). Les personnes dotées d'émotions positives se sentent enthousiastes, actives, alertes et optimistes. Au contraire, les personnes ayant des émotions négatives ressentent de la colère, du mépris, du dégoût, de la culpabilité, de la crainte et de la nervosité (Watson, Clark & Tellegen, 1988). La théorie cognitive de la dépression établit que le processus de pensée et de perception peut être une

source de tristesse chez certains individus. Plus tard, Beck (1987) évoque les processus et les pensées automatisés résultant de pensées irrationnelles et dysfonctionnelles.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de faire le point sur l'état de la science autour des concepts de sens du travail et de la satisfaction au travail. Dans la suite de cette étude, le lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail va trouver un autre support empirique en abordant les deux dimensions telles que nous avons présenté plus haut. A ce titre, il importe de circonscrire le sujet autour des théories appropriées en PTO.

CHAPITRE 3 : LES THEORIES EXPLICATIVES

Pour mieux clarifier et articuler ce chapitre, la littérature scientifique nous renseigne que le thème de satisfaction au travail occupe un rang assez privilégié au chapitre de la production scientifique (Larouche & al., 1972 ; Castel, 2006). Dans cette même ligne d'idée, la satisfaction au travail peut valider ou infirmer certains postulats sur lesquels s'appuient bon nombre de théorie. Notons que, la compréhension de ce concept peut s'adosser sur d'autres concepts alternatifs tels que la productivité, la motivation, l'engagement etc.

Dans le cas présent, la perspective adoptée est purement psychologique parce que, l'unité d'analyse repose sur l'individu en tant que travailleur. De façon précise, les théories abordées ici partent de l'approche organismique. De cette approche l'on note que l'individu est une entité qualifiée à la fois biologique et psychologique qui cherche à se réaliser au contact de divers environnements (Goldstein ,1939 ; Rogers, 1966 ; Maslow, 1954). La théorie du sensmaking, la théorie de l'autodétermination et la théorie des caractéristiques des emplois ont été indiquée pour mieux appréhender le lien qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés.

3.1. L'approche organismique

L'approche organismique repose sur l'idée que le travailleur cherche à satisfaire une gamme de besoins par le biais de la situation de travail. Le choix de cette approche s'interroge sur l'interaction entre l'individu et l'entreprise. Le travail, tant à cause de sa fonction économique que de sa signification psychosociologique occupe une place importante (Weiss & al., 1967). Comme l'approche, dont il est ici question prend pour acquis que l'individu est déjà engagé dans une situation rémunérée, l'interaction fondamentale qui appuie l'ensemble du schéma explicatif décrit la réalisation biunivoque individu emploi.

Figure 4: modèle conceptuel initial de la satisfaction au travail



3.1.1. Le pôle de l'individu

Le pôle de l'individu du schéma conceptuel initial est caractérisé par les besoins et les habiletés qui se complètent (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). C'est-à-dire les habiletés se développent proportionnellement aux besoins pour former un tout unifié et stable que l'on appelle la personnalité.

Pour Cronbach (1960) la personnalité de l'individu se compose donc deux ensembles distincts :

- Les habiletés, ce terme désigne les « outils » dont se sert et se dote l'individu pour répondre de façon récurrente aux situations objectives et subjective qui appellent une action de l'organisme. Le concept d'habileté englobe au tant la mémoire, l'intelligence ou toutes autres fonctions psychologiques que les instruments perceptuels. Etant donné que ces dimensions

psychologiques peuvent être mises en œuvre pour exercer une fonction propre à satisfaire l'organisme en situation de travail.

- Par contre, le terme besoin renvoie à un état de déséquilibre et d'inconfort éprouvé par l'organisme par rapport à son milieu de travail (Le Ny, 1961). Argyris (1957) pense que, les besoins primaires ou physiologique fournissent à l'individu un potentiel énergétique qui rend possible l'action, tandis que ses habiletés lui permettent de sélectionner une conduite capable de combler ces besoins. Retenons que, c'est au terme de ce processus « action-conduite » que les individus parviennent à donner du sens à leur travail afin de satisfaire leurs besoins d'antan.

L'on a eu longtemps recours au principe d'homéostasie pour expliquer la propension de l'organisme à poser des actions dans l'environnement. En vertu de ce principe, l'organisme chercherait toujours à poser des actes compensatoires pour rétablir l'état d'équilibre rompu par l'émergence d'un besoin (Cannon, 1932). Sans entrer dans une discussion controversée, ce principe semble s'appliquer plus facilement aux besoins physiologiques, tels la faim, la soif et la sexualité, qu'aux besoins acquis par voie d'association affective. Ces besoins acquis ou secondaires incitent plutôt l'organisme à une manifestation positive et dynamique qu'à une simple réduction de tension (Munn, 1970). L'on songe ici aux besoins culturels, tels le besoin de compétition, le besoin de réussite et de statut social qui trouvent leur écho dans l'environnement particulier du travail. Ainsi, le pôle individuel du schéma conceptuel initial est caractérisé par les besoins et les habiletés qui se complètent mutuellement.

3.1.2. Le pôle de l'emploi

L'emploi, ou le second pôle de l'interaction fondamentale de l'approche initiale, s'élabore également suivant deux dimensions, à savoir les exigences et les incitations. Le concept d'exigences désigne l'ensemble des demandes comportementales et sociales que l'emploi nécessite pour être rempli adéquatement aux yeux de l'employeur. L'on peut associer aux exigences d'un emploi, les prérequis scolaires et professionnels (compétences requises, la main d'œuvre), de même que certaines qualités personnelles, telles la sociabilité, la capacité à diriger, l'optimisme etc.

Le concept d'incitations quant à elle désigne, dans le cadre d'un modèle axé sur le travail, l'ensemble des objets matériels (le salaire, les conditions de travail en général) et physiologiques (l'estime, les relations interpersonnelles, le statut, l'autonomie, etc.) que l'emploi occupe retourne à l'individu. Bref, les incitations peuvent servir à gratifier des besoins ressentis par le travailleur dans la mesure où ils agissent comme renforçateurs ou comme stimuli provoquant une augmentation (fréquence et/ou intensité) de réponse comportementale de la part du

travailleur (Weiss & al., 1967). Les incitations peuvent également éliciter un besoin quelconque, à condition que le travailleur se trouve dans un état motivationnel approprié.

En résumé, Après avoir précisé, verticalement, les pôles qui sous-tendent l'ensemble du schéma conceptuel de la figure 4, il faut maintenant considérer brièvement la séquence horizontale qui origine des besoins pour aboutir aux incitations de l'emploi. Les besoins de l'organisme fournissent le premier levier de l'explication du comportement étant donné qu'ils permettent à l'individu de disposer d'un potentiel énergétique Agyrist (cité dans Larouche & Délorme, 1972). Ce potentiel d'énergie ne peut être activé de façon interne que si l'individu est stimulé, puis motivé à agir.

La motivation correspond, de ce point de vue, à un état d'activation de l'organisme qui se traduit par la recherche active d'un objet ou d'une situation capable de combler le besoin (Argyris, 1957). Le terme motivation implique donc une activité exploratoire, rendue possible par un dynamisme énergétique interne (besoins). Cette recherche active ou cette activité exploratoire est provoquée et canalisée par un facteur spécifique (stimulus) qui guide le comportement vers l'obtention d'une fin précise.

Dans le cadre de ce travail, mentionnons que, L'individu est constamment en quête de sens par un questionnement constant comment combler ses besoins, ce qui crée une angoisse existentielle. Yalom (1980) de son côté soutient que l'homme a besoin de sens pour comprendre et interpréter ses expériences dans le monde, à la suite de quoi il pourra définir les valeurs sur lesquelles il fonde ses actions. L'homme a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux et les objectifs. Le manque ou l'absence de ces éléments entraînerait des états de troubles, d'angoisses qui serait à l'origine de la détresse psychologique qualifiée de « spirituelle » par Frankl (1969) et conduirait à recourir à une psychothérapie.

La logothérapie prend pour axe le sens de la vie et la quête d'une raison d'être de l'humain, la cohérence entre nos actions et ce qui compte le plus pour nous. Un salarié dans son lieu de travail peut s'écarter du travail prescrit pour orienter son action sur le travail réel. Dans cette logique, les individus se servent très souvent de leurs habiletés dans un contexte où ils perçoivent un déséquilibre entre les incitations que l'emploi occupe et préfèrent continuer dans la débrouillardise. Ces processus leur permettent de comprendre et d'interpréter leur contexte de travail afin de trouver la santé mentale. Les théories sus mentionnées expliqueraient mieux notre objet d'étude chacune à son tour afin de mieux clarifier le lien qui existe entre les deux concepts abordés tout au long de cette étude.

3.2. La théorie du sensemaking Weick (1975)

La théorie du sensemaking s'est développée vers les années 1969 à l'époque où régnait plus fortement les approches positivistes et volontiers fonctionnalistes. Le sensemaking de Weick (1980) annonce donc l'émergence d'une vision constructiviste de la réalité organisationnelle. Il met l'accent sur les processus plutôt que sur les structures et prépare le terrain pour les perspectives cognitives. La théorie contient une insistance sur le fait que comprendre est un processus, une action, une fabrication de quelque chose à partir de quelque chose d'autre (une situation, un événement etc.). Et c'est précisément cette idée de processus actif qui intéresse l'auteur. Le sens n'advient pas tout seul, le sens ne se donne pas : il faut aller le construire, le chercher. Selon Weick (1979) le sens implique une construction de ce qui est interprété. Il indique que, au commencement il y a une action qui guide les salariés à donner du sens au travail et par conséquent ces derniers y trouvent un intérêt.

Les occasions de création de sens font référence à l'ambiguïté, à l'incertitude. Par exemple, celles engendrées par la perception d'un environnement (complexe et turbulent, du travail proprement dit ou des conditions de travail), à la rupture du flux continu de l'action mais aussi à des événements incongrus engendrant des effets de surprises. « L'interruption d'un projet encourt et des attentes qui lui sont associés poussent les salariés à donner sens de ce qui perturbe l'action et trouver une stabilité psychique » Weick (1979). Face à cette interruption, les gens semblent d'abord chercher des explications qui leur permettent de continuer l'activité prévue et de rester en action (...). Les individus essaient plutôt de se débrouiller avec ce qu'ils ont sous la main, afin de réparer l'interruption (...). Ainsi, le processus de construction de sens est déclenché par l'imprévu » (Weick, 2003 : 1).

Le sens sert essentiellement à restaurer ou à préserver une bonne image de soi qui est au fondement de l'identité et de la capacité à agir (Vidaillet, 2006 : 117). C'est donc le fait de maintenir chez un individu, un sentiment de continuité identitaire, « la cohérence de soi » et l'image positive, malgré un environnement en mouvement perpétuel, qui est en jeu. La création du sens invite à une relecture de soi (Brown, 1994 : 27). L'individu est pluriel souligne (Weick, 1995 : 18). Ce que la situation signifie pour l'individu est fonction du choix qu'il sélectionne dans l'éventail qui lui sont ouvertes. Ainsi, les éléments pouvant influencer sur le sensemaking permettent la satisfaction au travail et sont analysés selon quatre axes liés entre eux :

- Les facteurs individuels et situationnels sont vecteurs de la psychologie positive que les salariés ont de leurs propres travaux. La psychologie positive se définit comme l'étude des conditions et processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des gens, des groupes, et des institutions (Seligman, 1998). Elle se donne pour objet d'étude le

bonheur et le développement personnel. L'image que l'individu a vis-à-vis de son travail impacte sur la dimension optimiste à travers la construction de la santé et l'amélioration du bien-être humain.

L'aspect individuel repose sur la manière dont celui-ci appréhende son travail et la manière dont ce dernier perçoit son environnement de travail. D'après Boniwell (2012) l'épanouissement humain ne peut pas seulement venir du traitement pathologique ou de l'élimination des problématiques comportementales et émotionnelles mais de construire et de capitaliser sur les forces et les capacités de l'individu. L'aspect individuel permet donc de tenir compte, les aspects positifs de la vie et propose de les optimiser. Certains déterminants tels que, le bien-être psychologique, les émotions positives, une auto-efficacité élevée, la résilience, l'esprit de créativité et l'économie positive donnent sens au travail et améliorent la productivité.

La construction du sens du travail dépend des caractéristiques personnelles et des expériences et convictions personnelles. Elle permet aussi de donner des perspectives de vie définies aux salariés et détermine son engagement au travail. Il en résulte selon Garreau (2009) que, les composantes cognitives, motivationnelles et affectives sont étroitement liées à l'enjeu de la satisfaction au travail. Par exemple, le fait d'être heureux (affect) vis-à-vis de son emploi peut résulter de la réalisation d'un objectif important d'une personne et correspond à l'image de soi qu'elle s'est formée.

Ces aspects individuels se basent sur les expériences subjectives et la façon dont l'individu interprète les événements dans son environnement de travail. À l'aide d'un outil mis sur pied pour analyser les forces de caractère à partir des tests psychométriques de personnalité ainsi que des échanges qualitatifs. Seligman et al. (1998), ont identifié cinq forces parmi les vingt et quatre classes en six catégories permettant l'épanouissement de l'homme au travail. Il s'agit de la sagesse (savoir), du courage, de la justice, de l'humanité (l'amour), la modération, et la transcendance. Introduit au monde du travail, le facteur individuel permet de trouver du sens et du bonheur dans son activité à travers des conditions motivationnelles (Gable & Haidt, 2005).

En revanche le sens peut aussi être une construction sociale, un processus constitué dans l'interaction. Cette expérience subjective s'appréhende aussi au niveau social et organisationnel.

La dimension sociale et organisationnelle considère l'homme comme un être social et tient compte du rapport de ce dernier au travail. Le comportement d'un individu dépend du comportement des autres, que ceux-ci soient physiquement présents ou imaginaires. « Interaction et action collective » sont deux termes phares de la théorie du sensemaking. C'est

pourquoi la communication y détient une place centrale, que ce soit à travers les paroles, les discours, les conversations ou les comportements (Weick, 1995 : 41).

En effet, c'est de l'intersection entre les membres de l'organisation qu'émerge le sens. La construction de sens se relève comme une condition sine qua none de l'agir ensemble qui constitue le fondement même de l'entreprise. Les acteurs parfois dispersés possèdent des informations parcellaires sur ce qui se passe. A cet effet, la compréhension d'une situation peut être assimilée à la réalisatrice collective d'un projet dans lequel plusieurs pièces sont manquantes. Dans cette perspective, il importe de prêter attention aux différents moyens de coordination et modes de fonctionnements génériques qui permettent de créer de la cohérence, tels que les stéréotypes, les rôles, les modèles, les outils, normes d'action, et les stratégies fondées sur l'expérience. Autrement dit, tout ce qui est mis en place dans une entreprise pour faciliter la construction collective de sens et que Weick (1995 : 42) nomme une « architecture of simplicity ». Cet ensemble forme le cadre structurel de la création de sens par les auteurs, c'est une forme de subjectivité générique (Lorino, 2006 : 56).

Dans notre contexte, le sensemaking explique donc la satisfaction au travail dans la mesure où, la satisfaction au travail est déterminée par des variables internes qui lui servent de guide. La perception des indices de fabrication de sens peut crédibiliser la satisfaction au travail. Tel que le fait de percevoir une communication fiable entre collègues, la collaboration dans la gestion des ressources humaines, l'expérience du talent et l'acquisition de nouvelles compétences favorisent la croissance personnelle.

Cette théorie comme lieu de construction de sens, intègre des notions de subjectivité, de subjectivité générique, et de communication du souci organisationnel d'interchangeabilité analyse les processus cognitifs et l'action qui contribuent à l'épanouissement de l'opérateur dans son environnement de travail. Mais nous ne la retenons pas parce qu'elle se heurte aux approches classiques de la décision (Laroche, 1995). Ici l'on ne voit pas très bien les raisons qui mènent l'individu à la satisfaction en contexte organisationnel. Ceci engendre chez le lecteur une certaine frustration dans la mesure où il est difficile d'identifier dans l'ouvrage des pistes prometteuses, mais le seul regret est que Weick ne les suive pas de manière plus systématique pour deux exemples :

- L'idée de satisficing appliquée au sens, et sa conséquence pour la communication. On connaît l'idée de Simon selon laquelle les décideurs, loin de rechercher des solutions optimales, se contentent généralement de choix simplement satisfaisants. Un choix satisfaisant est une solution qui permet d'atteindre un certain niveau d'aspiration, ou qui suffit à faire disparaître un problème. Ce processus de satisficing "oublie" donc que d'autres choix auraient pu être

meilleurs, si l'on avait voulu se donner la peine de les rechercher. La transposition de cette idée à la question du sensemaking est la suivante : dans bien des situations de communication, les individus se contentent d'obtenir un accord sur une caractérisation générale (tel objet est un "arbre"), sans exiger davantage de précision (par exemple, qu'on identifie cet arbre comme un "hêtre" ou un "chêne"). Est évoquée ici l'idée d'un marché du sens, intimement lié à l'action (aux générateurs d'action et aux actions faiblement couplées), idée qui laisse le lecteur... insatisfait, tant on aimerait que le mode de fonctionnement de ce marché soit plus précisément décrit. Ceci est à peine esquissé avec une analyse des réunions, redéfinies comme lieux centraux pour la construction du sens, mais pas autrement théorisées.

- Le rôle des histoires et de la narrativité (p. 61 et p. 128). Si l'on tient là, comme le suggère Weick (1975), les moteurs du sensemaking, alors il faut peut-être reconsidérer l'organisation comme un lieu de production, de circulation, et de stockage, de diverses formes de récits, au-delà des histoires identifiées comme telles (les routines, les procédures, les décisions ne sont-elles pas des histoires ?). Avant cela, il importe de préciser en quoi et pourquoi les histoires sont dotées d'un tel pouvoir. La théorie de l'autodétermination semble être mieux placée pour esquisser la satisfaction au travail.

3.3. La théorie de l'Autodétermination Deci & Ryan (2000)

La théorie de l'autodétermination est une théorie qui s'est intéressée à la motivation et à la personnalité de l'homme. C'est à dire, aux attitudes, aux valeurs et aux comportements. Elle s'est particulièrement concentrée sur le processus d'internalisation de la motivation qui, lors du développement de l'individu et grâce aux expériences faites dans l'environnement, passe d'un stade extrinsèque à un stade intrinsèque. Autrement dit, la théorie de l'autodétermination est une théorie qui utilise des méthodes empiriques traditionnelles tout en employant une méta-analyse organismique qui souligne l'importance des ressources internes et externes pour le développement de la personnalité et l'autorégulation comportementale (Ryan, Kuhl & Deci, 1997).

Elle a donc pour objectif de spécifier les conditions dans lesquelles l'activité naturelle et l'esprit constructif des gens s'épanouissent, ainsi que celles qui favorisent l'absence d'activité et de l'esprit constructif. Et celles qui favorisent le manque de motivation personnelle et d'intégration sociale. La TAD suggère de se tourner d'abord vers les contextes sociaux immédiats des individus, puis vers leurs environnements de développement, afin d'examiner dans quelle mesure leurs besoins de compétence, d'autonomie et de confiance en soi ont été

satisfaits. La théorie de l'autodétermination se base sur le lien qui existe entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'expérience du bien-être.

Cette théorie stipule que l'être humain se développe pour devenir intrinsèquement motivé pour satisfaire trois types de besoins considérés comme fondamentaux et communs à tous les individus. Autrement dit l'être humain s'épanouit davantage si ses actions sont en rapport avec une motivation autonome. Plus précisément trois facteurs psychologiques favorisent la satisfaction au travail. Ces besoins psychologiques se caractérisent par des besoins de compétence (Harter, 1978 ; White, 1963), de relation (Baumeister & Leary, 1978 ; White, 1963) et d'autonomie (Charms, 1968 ; Deci, 1975). Qui semblent être essentiels pour faciliter le fonctionnement optimal des propensions naturelles à la croissance et à l'intégration, ainsi que pour un développement social constructif et un bien-être personnel. Ce processus de développement vers une intégration de la motivation et des valeurs mène vers une certaine authenticité de soi où les comportements et les choix sont régulés par ses propres intérêts et sa volonté. Ainsi, la satisfaction de trois besoins fondamentaux favorise le bien-être, la croissance psychologique ainsi que le développement social (Deci & Ryan, 2011).

Bien que la motivation soit souvent traitée comme une construction singulière ou un élément pouvant susciter la réaction de l'homme. La privation des besoins psychologiques semble être une source principale de détresse humaine. Le fait que ces besoins soient privés du travailleur suggère que les évaluations et les interventions doivent se faire dans le respect des droits de l'homme. Selon Hull (1943), un besoin fondamental renvoie à un besoin physiologique. Un besoin psychologique, est un état énergétique qui, s'il est satisfait, peut être considéré comme une source de bien-être, mais, s'il n'est pas satisfait, contribue la pathologie et un mal-être. Ici la satisfaction est donc perçue comme une gamme de besoin comblés.

Les auteurs pensent qu'il existe une corrélation positive entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'expérience du bien-être. Selon eux, les besoins psychologiques comme des nutriments essentiels impliquent que les individus ne peuvent pas s'épanouir s'ils ne les satisfont pas tous. Ils ne peuvent pas s'épanouir avec de l'eau mais pas de nourriture. Ainsi, par exemple, un environnement social qui offre des compétences mais ne parvient pas à nourrir les relations devrait entraîner un certain appauvrissement du bien-être. Pire encore, les contextes sociaux qui engendrent des conflits entre les besoins fondamentaux créent les conditions d'un appauvrissement du bien-être (Ryan & al., 1995).

Dans un contexte de travail donné, le fait de suggérer que les trois besoins soient universels et opérationnels n'implique pas que leurs importances relatives et leurs possibilités de satisfaction soient immuables tout au long de la vie ou que leurs modes d'expression soient

les mêmes dans toutes les cultures. Le fait même que la satisfaction des besoins soit facile par l'intériorisation et l'intégration de valeurs et de comportements approuvés par la culture suggère que les individus sont susceptibles d'exprimer leur compétence, de s'épanouir et de se développer. La satisfaction des besoins psychologiques et des relations diffère d'une culture à une autre, en fonction des valeurs qu'elle véhicule. En effet, le mode et le degré de satisfaction des besoins psychologiques des individus sont théoriquement influencés non seulement par leurs propres compétences mais, plus important encore, par les exigences, les obstacles et les possibilités de l'environnement dans lequel ils vivent. S'appuyant sur la variabilité de la satisfaction des besoins fondamentaux et leurs effets directs sur la variabilité du bien-être, tout en contrôlant les effets de l'individu sur le bien-être Sheldon et al. (1997) ont montré que la satisfaction dans chacun des rôles de la vie par exemple, un étudiant, un employé, ami par rapport à la satisfaction moyenne de l'individu, était attribuable à la sociabilité de l'homme et favorise l'authenticité et le fonctionnement autonome.

De même, dans une étude portant sur les variations quotidiennes du bien-être, Sheldon, Reis et Ryan (1996) ont utilisé la modélisation linéaire hiérarchique pour montrer que les fluctuations quotidiennes de la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence à l'intérieur d'une même personne permettait de prédire le degré de satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence. Autrement dit, la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence prédisaient des fluctuations intra-personnelles de résultats tels que l'humeur, la vitalité, les symptômes physiques et l'estime de soi.

Il existe de nombreux facteurs qui conduisent les gens à mettre l'accent sur certains objectifs de vie qui peuvent ne pas être satisfaisants. Par exemple, l'exposition aux médias commerciaux (Richins, 1987), qui n'apporte que des satisfactions éphémères et ne procure que des satisfactions éphémères et pourrait en fait nuire à la satisfaction des besoins fondamentaux, par conséquent, au bien-être. Des déficits antérieurs dans la satisfaction des besoins (par exemple, en raison d'une mauvaise prise en charge salariale) peuvent également conduire les individus à aspirer à des objectifs plus extrinsèques en tant que mécanisme de substitution ou de compensation.

En effet, Kasser, Ryan, Zax et Sameroff (1995) ont constaté que les adolescents qui avaient été exposés à des soins maternels froids et contrôlant (selon les évaluations des adolescents, des mères et des observateurs) étaient plus susceptibles de développer des orientations matérialistes, que les adolescents mieux nourris qui valorisaient plus les objectifs intrinsèques de croissance personnelle, les relations et la communauté. En bref, les influences culturelles et développementales produisent des variations dans l'importance des objectifs, dont

la poursuite, à son tour, a un impact sur le développement personnel. Objectifs, dont la poursuite permet à son tour de satisfaire différemment les besoins fondamentaux et les niveaux de bien-être.

Dans d'autres recherches, Déci et Ryan (1998) ont examiné les relations entre la satisfaction des besoins avec les indicateurs de bien-être dans différents contextes. Par exemple, Kasser et Ryan (sous presse) ont constaté que le soutien à l'autonomie et à la relation prédisait un plus grand bien-être chez les résidents des maisons de retraite. Baard, Deci et Ryan (1998) ont montré également que les expériences des employés en matière de satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et de relation sur le lieu de travail prédisaient une meilleure performances et état de bien-être chez ces derniers. Ces recherches montrent que dans des domaines spécifiques, en particulier ce qui est au cœur de la vie des individus, la satisfaction des besoins est un facteur déterminant de la performance et du bien-être au travail. La vie des individus et la satisfaction des besoins sont corrélées à l'amélioration du bien-être. Une façon plus convaincante de démontrer les relations essentielles entre la satisfaction des besoins et la santé mentale a été la suivante : la satisfaction des besoins et la santé mentale sont en interaction au jour le jour.

En revanche, la connaissance des nutriments essentiels à la motivation et à l'expérience positives et, à leur tour, à l'amélioration des performances et du bien-être, revêt une grande importance. Elles sont pertinentes pour les parents et les éducateurs qui s'occupent de développement cognitif et de la personnalité, car elles concernent les conditions qui favorisent l'assimilation des informations et des règles de comportement. Elle est également pertinente pour les managers qui veulent faciliter la motivation et l'engagement au travail, ainsi que les psychothérapeutes et les professionnels de la santé. La motivation est peut-être l'élément le plus important dans la vie d'un individu. Psychothérapeutes et les professionnels de la santé, car la motivation est peut-être la variable critique dans la production d'un changement durable. Ainsi, en s'intéressant à la présence relative ou à la privation de soutiens des besoins psychologiques fondamentaux, les praticiens sont mieux à même de diagnostiquer les sources d'aliénation par rapport à l'engagement, et de faciliter à la fois l'amélioration des réalisations humaines et du bien-être.

Deci & Ryan (2000) suggèrent que les gens sont poussés à agir par des types de motivation très différents avec des expériences et des conséquences très variées. Ainsi les gens peuvent être motivés parce qu'ils apprécient une activité ou parce qu'il y a une forte coercition extérieure. Ils peuvent également être poussés à l'action par un intérêt constant ou par un pot-de-vin. Ils

peuvent se comporter sur la base d'un engagement personnel à exceller ou de la peur d'être surveillé.

Ces contrastes entre les cas de motivation interne et de pression externe sont certainement familiers à tout le monde. La question de savoir si les gens se rangent derrière un comportement en raison de leurs intérêts et de leurs valeurs, ou le font pour des raisons externes, est une question importante dans toutes les cultures (par exemple, pour des raisons extérieures à soi, Johnson (1993) représente une dimension fondamentale par laquelle les gens donnent un sens à leur propre vie. Une dimension fondamentale par laquelle les gens donnent un sens à leur propre personne et aux autres est la comparaison.

Les comparaisons entre les personnes dont la motivation est authentique (littéralement, créée ou approuvée par elles-mêmes) et celles qui sont simplement contrôlées de l'extérieur pour une action sont typiques. Qu'ils soient simplement contrôlés de l'intérieur ou de l'extérieur pour une action révèlent que les premières, ont plus d'intérêt, d'excitation et de confiance par rapport aux secondes ce qui se traduit par une amélioration des performances, de persistance et la créativité (Deci & Ryan, 1991 ; Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997) et par une augmentation de la taille du corps (Ilardi, 1997) et par une vitalité accrue (Nix, Ryan, Manly, & Deci, 1999), l'estime de soi (Deci & Ryan, 1995), et le bien-être général (Deci & Ryan, 1999).

Deci, Eghrari, Patrick et Leone (1994) ont démontré dans une expérience de laboratoire que le fait de fournir une justification valable d'un comportement inintéressant, ainsi que l'autonomie et la relation, favorisaient l'intériorisation et l'intégration des comportements organisationnels. Les contextes de contrôle ont donné lieu au moins d'intériorisation globale. Sur la base d'entretiens avec les parents, Grolnick et Ryan (1989) ont constaté une plus grande intériorisation des valeurs liées à l'école chez les enfants dont les parents soutenaient davantage l'autonomie et la relation. Strahan (1995) a constaté que les parents qui soutenaient davantage l'autonomie favorisaient une plus grande identification religieuse, par opposition à l'introjection, chez leur progéniture.

Compte tenu de l'importance de l'internalisation pour l'expérience personnelle et les résultats comportementaux, la question cruciale est de savoir comment promouvoir une régulation autonome des comportements interne ou extrinsèque. En d'autres termes, quelles sont les conditions sociales qui favorisent ou inhibent l'intériorisation et l'intégration ?

La TAD propose donc de distinguer deux types de motivation.

3.3.1. La motivation intrinsèque

Elle comporte une seule forme de régulation, la régulation intrinsèque. Dans la motivation (ou la régulation) intrinsèque, le comportement est renforcé par le plaisir qu'il procure, et, plus spécifiquement, par les sentiments de compétence et d'autodétermination que l'individu expérimente. Ces sentiments sont en eux-mêmes des récompenses qui augmentent la probabilité d'émission nouvelle de ces comportements. L'individu ne ressent donc pas le besoin d'une « récompense » extérieure au comportement. L'exemple type en est l'enfant qui joue et explore son environnement. Nous pouvons citer aussi les différentes activités de loisir, pendant lesquelles l'individu ne voit pas le temps passer tant qu'il est absorbé par son activité et content de la pratiquer, sans avoir besoin d'une récompense extérieure pour continuer à pratiquer l'activité.

Selon Charms (1968) l'on peut parler de satisfaction intrinsèque que si elle est accompagnée d'un sentiment d'autonomie ou, en termes d'attribution, d'un lieu de causalité interne. Selon l'auteur, les individus doivent non seulement ressentir de la compétence ou de l'efficacité, mais ils doivent également ressentir leur comportement comme étant autodéterminé pour que la motivation intrinsèque soit possible. Pour cela, il faut soit des soutiens contextuels immédiats pour l'autonomie et la compétence, soit des ressources intérieures constantes (Reeve, 1996) qui sont généralement le résultat de soutiens de développement antérieurs pour l'autonomie et la compétence perçues.

Williams et Deci (1996), à l'aide d'un modèle longitudinal, ont démontré une plus grande intériorisation des valeurs et pratiques biopsychosociales chez les étudiants en médecine dont les enseignants étaient plus favorables à l'autonomie. Il ne s'agit là que de quelques-unes de nombreuses conclusions qui suggèrent que le soutien à la relation et à la compétence facilite l'intériorisation et que le soutien à l'autonomie facilite également l'intégration des règles comportementales.

La seule récompense est le sentiment de plaisir et de satisfaction que l'activité elle-même procure. Le concept de comportements intrinsèquement motivés est proche du concept des activités absorbantes ou optimales de Mihaly Csikszentmihalyi (2008). Ce sont des activités qui entraînent leur propre renforcement et qui offrent un défi optimal pour l'individu (elles ne sont ni trop faciles ni trop difficiles). En effet, quand le défi est trop bas, l'individu risque s'ennuyer, et l'activité dans laquelle il est engagé n'est plus source de plaisir ni de sentiment de compétence, et quand la tâche est trop difficile elle perd aussi son aspect intrinsèquement motivé puisqu'elle devient source d'anxiété.

La recherche disponible en psychologie positive s'appuie sur l'idée que les activités optimales favorisent à la fois les sentiments de bonheur et la santé physique. Quand on n'a ni d'activité absorbante, ni d'activité signifiante on est fatigué, mais, au contraire, on a plus d'énergie. Vallerand et al. (1989) proposent trois types de motivation intrinsèque, fondés sur le domaine (et non sur le degré d'externalité) de la motivation : la motivation intrinsèque à la connaissance, à l'accomplissement et à la stimulation.

3.3.2. La motivation extrinsèque

On parle de motivation extrinsèque quand le comportement est maintenu par des facteurs extérieurs par rapport à ce comportement. L'individu émet le comportement non pour le plaisir ou le sentiment de compétence procuré par l'action elle-même, mais pour obtenir ou éviter un élément de sa vie. Il ne s'agit pas toujours d'obtenir une récompense ou d'éviter une punition perçue comme telle sur le plan social. Nous évoquons de nombreux exemples par la suite. Au sein de la motivation extrinsèque, on distingue plusieurs degrés d'« externalité » selon l'implication réelle de l'individu dans les buts invoqués. On parle alors de types de régulation, la régulation étant la façon dont le comportement est renforcé ou inhibé par ces éléments externes de l'environnement. Voici les quatre types de régulation extrinsèque, de la plus autonome à la moins autonome.

Cela suggère que la relation, le besoin de ressentir l'appartenance et la connexion avec les autres, jouent un rôle central dans l'intériorisation et l'intégration sociale. Ainsi, la présence des relations interpersonnelles solide et fiable procure la satisfaction extrinsèque au travail. L'OIT (cité dans Ryan et Déci, 2000) par exemple, propose que l'intériorisation est plus susceptible de se manifester lorsque les sentiments d'appartenance sont soutenus par l'environnement.

C'est dans ce cas de figure que, Ryan, Stiller et Lynch (1994) ont montré que les enfants qui avaient le mieux intériorisé les règles de comportement positif à l'école étaient ceux qui se sentaient en sécurité avec leurs parents et leurs enseignants. L'intériorisation relative des comportements extrinsèques est également fonction de la compétence perçue. Les gens sont plus susceptibles d'être satisfaits lorsque les groupes sociaux concernés apprécient leurs sentiments d'efficacité en ce qui concerne l'activité en question.

Il est évident que, l'externalisation des comportements soit à l'origine de la motivation extrinsèque au travail, Il est clairement démontré que, les individus qui ont extériorisé la maîtrise de leur compétence éprouvent beaucoup de satisfaction vis-à-vis de leur environnement de travail. Comme c'est le cas pour toute action intentionnelle, l'OIT suggère que le soutien à la compétence devrait faciliter l'intermédiation (Vallerand, 1997). Ainsi, par

exemple, les enfants à qui l'on demande d'adopter des comportements avant qu'ils ne soient prêts, sur le plan du développement, maîtrisent ou comprennent les règles de l'art et la raison d'être. De même que, le salarié qui a compris pourquoi il travaille se déploierait davantage afin de donner sens à sa tâche. Les contextes peuvent donner lieu à une régulation autonome. Et la personne se sent compétente et liée, mais les contextes ne peuvent donner lieu à une régulation autonome que si la personne se sent compétente et liée. S'ils sont favorables à l'autonomie, permettant ainsi à la personne de se sentir compétente, liée et autonome. Pour intégrer un règlement, les personnes doivent en saisir le sens et le synthétiser par rapport à leurs autres objectifs et valeurs.

En résumé, La motivation intrinsèque peut être considérée comme une caractéristique essentielle et naturelle de l'être humain. Elle peut être également vue comme l'essence de l'autodétermination. Cette forme de motivation reflète le potentiel positif de l'être humain et favorise la recherche de nouveauté, l'extension de ses capacités et la volonté d'apprendre (Ryan & Deci, 2000b). Ces auteurs ont recherché les facteurs qui accroissaient ou diminuaient la propension positive et naturelle de l'être humain à être actif et curieux ou, dit différemment, à être motivé intrinsèquement. Ainsi que, les éléments de l'environnement social et professionnel qui favorisent la satisfaction des besoins fondamentaux sont susceptibles de favoriser l'internalisation et l'intégration qui sont des processus menant au développement d'une motivation intrinsèque, d'un état d'authenticité et de bien-être.

Une grande partie de la recherche guidée par la TAD a également examiné les facteurs environnementaux qui entravent ou sapent l'auto-motivation, le fonctionnement social et le bien-être personnel. Bien que de nombreux effets délétères spécifiques aient été étudiés, la recherche suggère que ces nuisances peuvent être décrites de la manière la plus parcimonieuse en termes d'entrave à la motivation personnelle, au fonctionnement social et au bien-être personnel.

De même, la théorie de l'autodétermination affirme que la recherche du pouvoir, de l'argent ou du statut social reflètent une orientation (ou valeur) extrinsèque qui risquent de provoquer la négligence des véritables intérêts des personnes. Ainsi, cette orientation menace le bien-être puisqu'elle ne favorise pas les besoins fondamentaux de l'être humaine (Kasser, 2003, Niemiec, Ryan, & Deci, (2009). L'inverse est valable pour les valeurs intrinsèques, qui elles, favorisent la satisfaction en permettant aux besoins fondamentaux d'être assouvis (Kasser & Ahuvia, 2002). Cette théorie de Deci et Ryan (2000) ayant expliqué la satisfaction au travail par le prisme de trois besoins fondamentaux psychologiques ne spécifie pas les déterminants qui

sont à l'origine. Il vaut donc mieux de dépasser cette dernière pour aborder les théories des caractéristiques des emplois afin de comprendre le phénomène de satisfaction au travail.

3.4. Les théories des caractéristiques des emplois.

La théorie des caractéristiques des emplois n'est que l'une des théories de la conception des emplois. Les théories stipulant que : les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande satisfaction au travail. Les théories ayant eu recours à l'organisation du travail ou la restructuration de l'emploi depuis 1911 à 1976. On les appelle généralement les techniques de la conception des emplois, telle que la rotation, l'élargissement, l'enrichissement des tâches et l'approche sociotechnique.

3.4.1. Evolution de la conception du travail

Il est évident de noter que, l'organisation du travail apparut à la fin du XVIIe siècle et se poursuivit au cours des siècles suivants (Pinard, 2000). Initialement, ce furent les dirigeants d'états, responsables de la prospérité de leur Etat, qui cherchèrent à exercer un contrôle des métiers afin de bien les comprendre et de les étendre à l'ensemble de la société afin de rendre publics les procédés artisanaux (Pinard, 2000). Il s'agissait ici d'analyser et d'objectiver le travail, ce qui correspondrait aujourd'hui à l'analyse des tâches. Le contrôle des métiers exercé par les dirigeants d'états, jumelé à la multiplication des manufactures lors de la révolution industrielle, fit en sorte que de plus en plus l'artisan, détenteurs d'un savoir-faire unique, perdirent leur métier chargé de sens et devinrent des employés. Au sein des manufactures, l'organisation du travail correspondait d'abord au travail en série qui permettait une économie de temps, une réduction du temps d'apprentissage et une réduction du gaspillage de la matière première.

C'est d'ailleurs cette simplification du travail associée à des cadences de travail élevées qui allaient constituer les causes des premiers griefs du mouvement ouvrier naissant au XIXe siècle (Pinard, 2000). Il ajoutait que dans les manufactures, non seulement les individus étaient dépossédés de leur métier, mais disposaient de moins en moins d'autonomie et d'indépendance.

Seuls ceux qui continuaient d'exercer un métier spécifique (exemple machiniste) restaient maîtres de leur temps et du rythme auquel ils travaillaient. Leur avantage était d'être plus difficilement remplaçables à cause du savoir qu'ils possédaient, savoir qui n'avait pas encore été remplacé par la technologie ni objectivé par l'organisation du travail. Pour ceux possédant encore un métier dans l'entreprise, la maîtrise du temps permettait la liberté, alors que les sans-métiers n'avaient d'autres choix que de suivre la cadence programmée pour une

production maximale. Ainsi, le capitaliste organisa le travail des sans-métiers au sein de son entreprise (de là l'appellation des organisations) de façon à faire fructifier son capital.

L'organisation du travail acquit son caractère scientifique avec Taylor, au début du XXe siècle. Ingénieur industriel, Taylor (1911) voulut donner au management le contrôle sur le travail en lui donnant le monopole du savoir exclusif. De fait, les travaux de Taylor achevèrent ce qui avait été entamé par les dirigeants des états au XVIIIe siècle, c'est-à-dire de déposséder les travailleurs de leur savoir-faire particulier. L'objectif fut de rendre le travailleur dépendant du gestionnaire de façon à mieux le contrôler. Il fallait donc éliminer les dimensions subjectives du travail afin de maximiser son objectivité'. Avec Taylor, la proportion de travailleurs possédant un métier dont ils étaient libres d'organiser l'exécution diminua encore davantage. Quant à la parcellisation des tâches (accentuation du travail en série), elle fut popularisée par Ford au début du XXe siècle, qui l'appliqua dans ses usines d'assemblage.

À partir de cette période, la technologie, conjointement à l'organisation du travail, contribua fortement à uniformiser de plus en plus de travailleurs en faisant d'eux des employés à l'emploi d'une entreprise. Le principal intérêt, en retour de leur travail, fut le salaire.

La technologie appliquée au monde du travail et l'organisation du travail ne changèrent pas la nature profonde du travail tel qu'il s'était développé suite au régime féodal. La réalité du travail demeura celle d'une minorité de personnes possédant capitaux et ou savoir exclusif. Savoir qui leur permettait une certaine indépendance d'organisation et de réalisation du travail et d'une majorité d'employés dont le travail était organisé de façon à minimiser les coûts de production et à maximiser les profits.

Les gestionnaires appartenant au courant des relations humaines Mayo (1933), dont l'influence fut ressentie à partir de la fin des années 1920. Reconnaissant que la simplification des tâches et la routine amélioraient la productivité, mais en revanche, rendaient monotone le travail. Pour contrer cette monotonie, ces gestionnaires préconisèrent la mise en place de bonnes conditions de travail, comme des chances d'avancement et de bons salaires. Ils donnèrent aussi plus d'autonomie aux employés en partageant plus d'information et en les impliquant davantage au sein des prises de décisions quotidiennes (Steers et Porter, 1991). Avec cette nouvelle approche, le but visé pour les employés était le développement du sentiment de leur utilité, de leur importance et de leur reconnaissance. Cette dernière particularité fit dire à certains que les gestionnaires associés à l'approche des relations humaines cherchèrent davantage à apporter des solutions aux problèmes du management, qu'à ceux des employés (exemple, Ciulla, 2000 ; Pinard, 2000 ; Méda, 1995).

Au cours des années 1950, mais surtout durant les années 1960 et 1970, la préoccupation majeure fut d'améliorer la qualité de vie au travail. Fondées sur des valeurs humaines et s'appuyant sur les travaux d'Adams (1965), d'Herzberg (1968), de Maslow (1965) et de McGregor (1960), les gestionnaires voulurent assurer à leurs employés une compensation adéquate et équitable, un environnement de travail sain et sécuritaire, de même que des emplois favorisant le développement individuel. Durant les années 1980, s'ajoutèrent aux préoccupations mentionnées plus tôt la volonté d'offrir des emplois dont 1) les tâches étaient signifiantes pour les individus et auxquelles ils pouvaient s'identifier, 2) à l'intérieur desquels les individus jouissaient d'une autonomie suffisamment grande pour assurer la qualité des produits et des services et 3) pour lesquels un processus de rétroaction était prévu, afin que les employés puissent apprendre de leurs erreurs et de leurs réussites. Ces trois éléments correspondent au modèle proposé par Hackman et Oldham (1980). Les années 1980 furent également celles où les gestionnaires voulurent créer une forte culture d'appartenance au sein des organisations, tendance rendue célèbre par Peters et Waterman (1982).

Dans les années 1990, l'accent fut mis sur la consolidation d'équipe calquée sur le modèle japonais qui consistait à encourager les employés à se percevoir comme des agents de services qu'ils desservaient autant aux clients qu'à leurs collègues et dont ils avaient la responsabilité d'améliorer constamment la qualité de service (Payne, 2000). Ceci fait référence au courant de gestion de qualité totale.

De ce fait, au moment où le Japon connaissait une excellente croissance économique et où son modèle d'organisation du travail (kaisen) était progressivement adopté par plusieurs entreprises des pays occidentaux, le phénomène du karoshi une mort subite provoquée par une hémorragie cérébrale dont la cause principale semble être celle d'un surmenage au travail prenait de l'ampleur. Le phénomène du karoshi apporte plus de poids à l'opinion de ceux qui croient que le rythme et l'organisation du travail actuel ne sont pas compatibles avec les rythmes naturels (innés) des individus sur le plan biologique (Gorz, 1985).

3.4. 2. Le modèle des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1975)

La théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1975) encore appréhendée comme, l'une des théories de la conception des emplois. Les origines de la conception des emplois (job design) peuvent remonter à Smith en passant par Barbage et Taylor (cité dans Barnabé, 1994) qui en introduisant la division du travail, ont tenté à leur façon d'améliorer le rendement des ouvriers. Rappelons que, au début du siècle, et même encore aujourd'hui au sein de plusieurs entreprises, l'organisation du travail se préoccupait peu de la

motivation interne c'est-à-dire, la plupart des organisations étaient centrés sur les tâches routinières. Ce n'est qu'à compter de 1960 que se développa l'intérêt pour la motivation interne au travail (Paquin, 1986, P.27). Dès lors, l'organisation du travail ou la restructuration des emplois a pour objectif de satisfaire au maximum les exigences techniques et organisationnelles du travail, tout en satisfaisant des exigences de la personne.

3.4.3. Origine de la théorie

La théorie des caractéristiques des emplois s'est développée à la suite du modèle conceptuel de Herzberg et al. (1959) ; Herzberg (1968). La théorie des caractéristiques des emplois n'est que le fruit des résultats d'une étude de Turner & Lawrence (cité dans Barnabé, 1994). Cette enquête examinait l'influence que pouvaient avoir certains attributs spécifiques des tâches sur les réponses affectives des employés, ainsi que leurs comportements. Par ailleurs, Turner et Lawrence (1965) dans cette étude pensaient que, plus un emploi ne posséderait ces attributs, plus les employés seraient satisfaits. Ils trouvèrent donc une relation positive entre les résultats des attributs obtenus par les employés et leurs satisfactions au travail, ainsi que leur présence au travail.

Cependant, ils démontrèrent que les employés peuvent réagir différemment à certaines caractéristiques de leur emploi selon certaines variables sociologiques. Pour Hackman et Lawler (1971), les différences exprimées par leurs prédécesseurs peuvent tout simplement être expliquées par les besoins d'ordre supérieur tels que : le besoin de croissance personnelle, et de développement personnel au travail.

3.4.4. Historique

Au départ, Hackman et Oldham (1974) étaient préoccupés par l'enthousiasme que les chercheurs manifestaient à l'égard de l'enrichissement des tâches proposé par Herzberg (1968). Ils désiraient de redresser les excès qui caractérisaient les écrits sur le sujet et le peu de souci qu'ils montraient à l'égard des façons de le mettre en pratique dans les organisations. A partir des mêmes postulats que Turner et Lawrence. Hackman et Lawler (1971) suggèrent en général que, plus la variété des compétences, l'autonomie, l'identité de la tâche et le feedback étaient élevés, plus les employés qui ressentaient les besoins d'ordre supérieurs étaient satisfaits et motivés, avaient un meilleur rendement, s'absentaient moins et obtenaient une cote supérieure de la part de leur supérieur à l'égard de la qualité de leur travail.

Les travaux de ces derniers leur permirent de formuler l'hypothèse selon laquelle : la présence de certaines caractéristiques dans un emploi motive les employés à donner un bon

rendement et que ce dernier devient incitatif à le maintenir. Hackman et Lawler (1971) recommandaient entre autre aux chefs d'entreprise de restructurer les emplois. C'est la base de ces travaux que Hackman et Oldham (1974a) développèrent leur théorie.

3.4.5. Le développement de la théorie des caractéristiques des emplois (Job Diagnostic Survey)

Cette théorie a pour objectif de mesurer les caractéristiques objectives d'un emploi, afin de voir les réactions personnelles des employés face à leur emploi et leur niveau de disposition à répondre positivement à une tâche enrichie Hackman et Oldham (1974b).

Cependant, les auteurs notent que, les salariés les plus motivés travaillent mieux. D'après Arnoux-Nicolas & al. (2016) l'image que l'individu a vis-à-vis de son travail impact sur la dimension optimiste à travers la construction de la santé et l'amélioration du bien-être humain. L'aspect individuel repose sur la manière dont celui-ci appréhende son travail et la manière dont ce dernier perçoit son environnement de travail.

Hackman et Oldham (1975) établissent un modèle : le potentiel de la motivation d'un emploi. Rappelons que, leur théorie de la motivation a été structurée en « trois actes », établie en milieu d'année 1970. La théorie des caractéristiques des emplois décrit fidèlement les conditions qu'un emploi doit offrir pour éveiller de l'intérêt et de la motivation. Par conséquent Hackman et Oldham (1976) conviennent que trois caractéristiques donnent du sens au travail et suscitent trois états psychologiques capables de procurer la satisfaction élevée chez les salariés. Il s'agit de son importance, de son utilité, et de sa légitimité. Pour y parvenir, les auteurs se sont basé sur la satisfaction générale et la satisfaction vis-à-vis la croissance personnelle, pour démontrer que : « la satisfaction peut se référer à une réaction affective au contexte de travail ». Par ricochet, la satisfaction au travail est synonyme de la motivation interne au travail (Herzberg & al., 1959).

A cet effet, Leijssen (2010) rejoint les auteurs lorsqu'il pense que, la motivation apparaît selon les valeurs qui transcendent l'individu dans l'atteinte d'un but suprême. A partir de là Hackman et Oldham (1980, P.73) estiment que, la motivation naît de l'équilibre entre trois dimensions psychologiques :

- En premier lieu le travail qu'une personne accomplit doit être valorisant c'est-à-dire, avoir un sens pour la personne et lui offrir des défis. Il ressort que, l'organisation comme telle peut être responsable de la satisfaction des individus. Plus elle prône une politique de rémunération assez élevée, la confiance et les conditions de travail favorables, etc. plus elle facilite la participation dans un cadre bien délimité, plus elle implique également ses

membres dans les projets accessibles, plus elle entraîne la satisfaction au travail. En générale tous les membres de l'organisation ont les besoins qui doivent être comblés. Hackman et al. (1976) indiquent que, par nature, les besoins hygiéniques ont un effet à moins long terme que les besoins de croissance.

En deuxième lieu, la personne doit se sentir responsable des résultats de son travail. Par ailleurs pour une meilleure satisfaction, il faut améliorer le travail en situation, au niveau des aptitudes de celui qui l'accomplit. La satisfaction du besoin de réalisation de soi signifie que l'individu trouve un intérêt intrinsèque dans ce qu'il fait. Il a le sentiment de s'accomplir, il se sent reconnu et responsable de son travail.

En fin, une personne doit connaître les résultats de son travail, c'est-à-dire constamment savoir et comprendre si elle accomplit son travail efficacement. En effet, la théorie des caractéristiques des emplois indique que, la satisfaction au travail est associée à la présence des facteurs motivationnels. En ce sens, qu'elle est évaluative et subjective de l'individu comparativement aux incitations fournies par son travail pour les besoins (Larouche & al., 1972). L'individu au travail a des besoins qui peuvent être perçus en termes d'attente. Il doit aussi fournir un rendement conduisant à une véritable récompense.

Hackman et Oldham (1976) indiquent que, plus ces trois dimensions psychologiques sont satisfaites, moins le salarié sera absent et désireux de quitter l'entreprise et plus il sera motivé et performant.

3.4.6. Indice potentiel de motivation : une formule d'évaluation

Pour illustrer leur théorie, les auteurs ont établi une formule qui indique le potentiel de motivation d'un emploi (IPM pour indice potentiel de motivation). $IPM = [(variété\ des\ compétences + Identité\ de\ la\ tâche + Importance\ de\ la\ tâche) * Autonomie * Feedback] / 3$. Cette formule s'appuie donc sur 5 caractéristiques de l'emploi.

3.4.7. Les caractéristiques de l'emploi de la théorie de Hackman et Oldham (1975)

Hackman et al. (1975) dans leur théorie identifient que cinq caractéristiques de l'emploi procurent la satisfaction au travail et la présence simultanée de ces derniers produit un "Résultat de Motivation potentielle". Il s'agit donc entre autre de :

- **La variété des compétences** : celle-ci renvoie à toutes les dimensions techniques des talents exigés pour un poste. Plus les tâches sont variées, plus elles sont valorisantes pour l'employé. Par exemple, un (e) secrétaire de direction doit gérer un agenda, répondre au téléphone, taper des rapports, organiser des événements (réunion de coordination etc.) ;

- **L'identité de la tâche** : c'est le degré d'achèvement du travail. Un emploi peut nécessiter le suivi d'un projet de A à Z (par exemple l'organisation d'une réception de la décoration d'une salle jusqu'à l'accueil des invités) ou au contraire, se limiter à une petite partie du projet, plus la chaîne de travail est segmentée, moins l'identité de la tâche est importante.

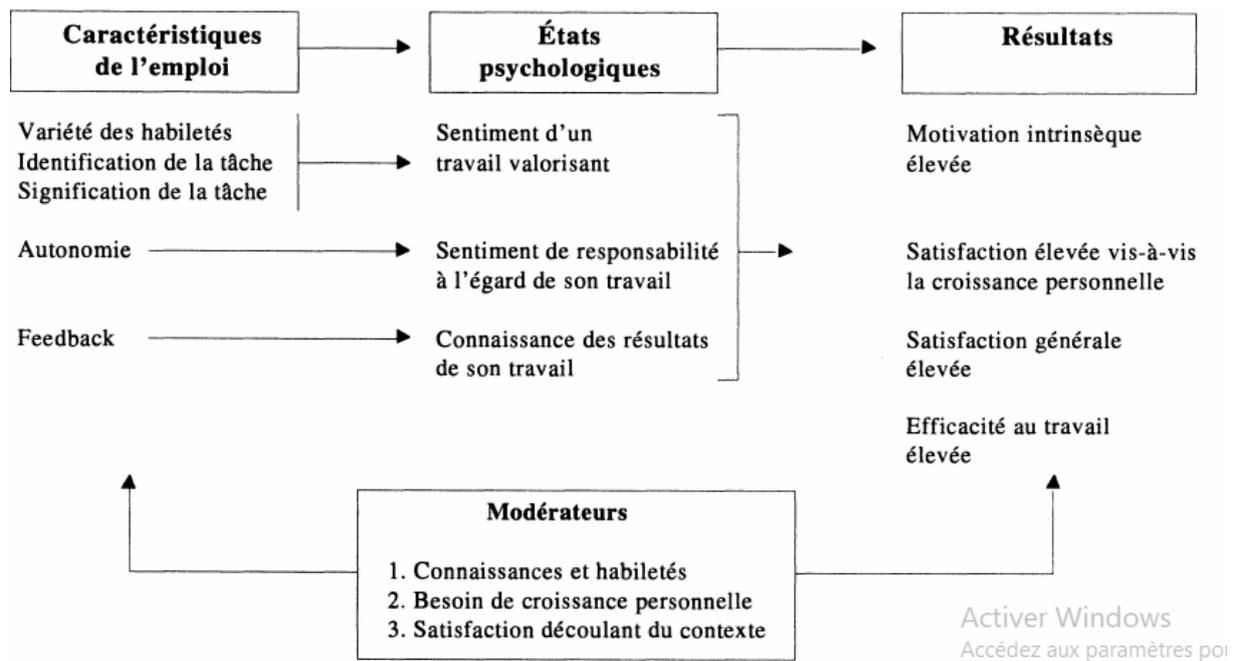
- **L'importance de la tâche** : elle correspond à la valeur de la tâche, à son impact sur le travail des autres employés et ou le quotidien des gens. Le salarié doit avoir conscience qu'il a une importance dans l'entreprise ou la société. Par exemple, un cadre d'entreprise est censé opérer les tâches de conception ; de contrôle ou d'évaluation. C'est le cas de toutes les professions de ce qui prônent la santé mentale, par exemple. Ici, on perçoit la congruence entre le statut professionnel et les attentes du salarié ou la nature de la tâche exécutée.

- **L'autonomie** : c'est la liberté avec laquelle un employé exerce son travail, elle est un facteur déterminant de sa motivation : la liberté dans les procédures, dans l'emploi du temps, dans son organisation personnelle. Une grande autonomie renforce le sens des responsabilités et favorise l'implication de l'employé dans son travail (recherche de la meilleure façon d'aborder un usager pour un service).

- **Le feedback** : c'est le degré de l'information individuelle reçue par l'employé sur ses performances de son travail. Cette information peut provenir de la réalisation du travail en lui-même (résultats tangibles et visibles) ou être communiqué par un manager.

En résumé, les trois premières caractéristiques se combinent et établissent le niveau d'intérêt du salarié pour le poste et pour son travail. L'une des caractéristiques peut être faible, cela, n'aura pas d'incidence sur la perception générale du travail si les autres caractéristiques sont fortes. C'est l'addition de ces 3 caractéristiques qui importe. En revanche, si l'un des trois facteurs de la formule est proche de zéro, alors le potentiel de la motivation sera lui aussi proche de zéro. Si les trois critères sont remplis, alors le travail est considéré comme enrichissant, épanouissant et utile Hackman & al., 1980).

Figure 5: le modèle des caractéristiques des emplois



Selon leur modèle, Hackman et Oldham soutiennent que le besoin de croissance d'un individu influencera sa façon de réagir vis-à-vis de son emploi. Cette influence se fera sentir à deux endroits dans le modèle présenté à la figure 5. D'abord, à la jonction entre les caractéristiques objectives de l'emploi et les états psychologiques et, d'autre part, entre les états psychologiques et la motivation intrinsèque. Ainsi, la première influence signifie que les gens qui possèdent un grand besoin de croissance individuelle vivront plus intensément les états psychologiques et leur emploi révélera un résultat de motivation potentielle élevé. La seconde influence signifie que les individus qui expriment un besoin de croissance individuelle élevé répondront d'une façon plus positive à la présence des états psychologiques dans leur emploi.

Les auteurs ajoutent à leur modèle l'influence de trois variables modératrices, à savoir les connaissances et les habiletés individuelles, le besoin de croissance personnelle et la satisfaction découlant du contexte. Au cours des années 1970 et 1980, la théorie des caractéristiques des emplois de Hackman et de ses collègues a dominé le domaine de la restructuration des emplois ou de l'organisation du travail.

Elle a l'avantage de combiner et d'unifier les anciennes théories relatives à la motivation. Dans leur volume portant sur la restructuration des emplois, Hackman et Oldham (1980) ont présenté davantage l'explication et l'application de leur théorie. La théorie propose donc, en bref, que les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande motivation, une plus grande satisfaction et par là, un rendement plus élevé.

D'autres auteurs ont également tenté de vérifier la validité de cette théorie. Champoux (1980), par exemple, a vérifié auprès de trois échantillons d'employés que l'effet modérateur du besoin de croissance personnelle variait pour chacun des échantillons étudiés par rapport à des états psychologiques différents. Cet auteur a également constaté une relation curvilinéaire entre la somme des caractéristiques des emplois (appelée l'étendue de l'emploi par Champoux) et les états psychologiques

Arnold et House (1980), pour leur part, ont confirmé que la motivation intrinsèque est fonction de la présence des trois états psychologiques contenus dans la théorie. Ils ont aussi trouvé l'effet modérateur, quoique faible, du besoin de croissance personnelle sur la relation entre les caractéristiques de l'emploi et les états psychologiques éprouvés par l'employé. Enfin, Conley (1983), conclut que ses résultats supportèrent fortement les hypothèses avancées par la théorie. Ce qui donne lieu au questionnement d'une nouvelle théorie sur le lien qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail.

CONCLUSION

Cette partie portant sur le cadre théorique de l'étude nous a permis d'apporter des clarifications autour de notre thème de formuler notre question de recherche et d'élaborer nos hypothèses de recherche. La suite de ce travail portera sur la définition de la méthodologie et des outils permettant de vérifier nos hypothèses de recherches sus-présentées.

DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE

INTRODUCTION

Après la formulation de nos hypothèses de recherche, il importe de les tester sur un échantillon suivant une démarche scientifique appropriée. Cette partie intitulée «cadre opératoire » nous permettra de concevoir nos outils d'analyse, de les présenter dans l'optique de vérifier nos hypothèses de recherche. Cette partie est subdivisée en trois chapitres :

Chapitre 4 : Méthodologie

Chapitre 5 : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Chapitre 6 : Discussion générale.

CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE

Dans ce chapitre, il est question de présenter la démarche adoptée pour collecter et analyser les données de notre enquête. Ainsi, nous présentons le site de l'étude, les participants, les différentes variables, la procédure de collecte des données (le choix et l'élaboration de l'instrument de collecte des données, le pré-test et la validation de l'instrument de collecte de données), l'administration du questionnaire, l'outil de traitement des données, et les difficultés rencontrées.

4.1. Type de l'étude

Cette étude est de type empirique et original, car les observations, les données analysées sont issues du terrain et elles ont été collectées pour les besoins de l'étude. Elle est donc originale, car elle utilise les données primaires contrairement aux méta-analyses qui sont des

synthèses quantitatives de plusieurs recherches qui mobilisent les données secondaires disponibles dans des fichiers informatisés.

La présente recherche se situe dans l'approche quantitative. Nous avons fait le choix de privilégier une analyse quantitative parce qu'elle permet d'envisager la généralisation d'observations faites sur un échantillon représentatif. Selon Neuman (2011), l'approche quantitative permet donc de comprendre, de vérifier et de confirmer des liens entre plusieurs variables afin de mener à une compréhension plus générale d'un processus. Par ailleurs, l'approche quantitative est, généralement utilisée pour tester des théories et des modèles explicatifs sur lesquels la littérature est abondante et les connaissances sont stabilisées. Dans la littérature scientifique, cette approche semble avoir trois principaux avantages. D'abord, la mesure des concepts est objective et précise puisque les concepts étudiés doivent être opérationnalisés. Ensuite, il est possible de faire des comparaisons entre les données recueillies et de généraliser, jusqu'à un certain point, les résultats obtenus à partir d'échantillons à une population complète. Enfin, on peut dégager certaines tendances générales des résultats obtenus en faisant ressortir des caractéristiques fondamentales d'un phénomène particulier.

4.2. Détermination des variables

Dans la présente étude, nous avons deux types de variables. Une variable dépendante et une variable indépendante.

4.2.1. Variable indépendante (VI)

Myers et Hansen (2007), définissent la variable indépendante comme une variable que l'auteur manipule volontairement. Encore appelée variable de cause, elle est dite indépendante dans cette recherche parce qu'elle ne dépend pas d'une autre variable.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons comme variable indépendante le sens du travail. A partir de l'inventaire du sens du travail (IST) opérationnalisés par Arnoux-Nicolas et al. (2016), nous avons utilisé la version adaptée au contexte socioprofessionnel camerounais de l'instrument de mesure du sens du travail de Nyock Ilouga et al. (2018).

Ses dimensions sont les suivantes :

- la compréhension du travail ;
- l'utilité sociale du travail

4.2.2. La variable dépendante (VD)

Notre **VD** est la « satisfaction au travail ». Selon l'inventaire de mesure proposé par Weiss et al. (1967), elle a deux modalités à savoir « la dimensions intrinsèque » et « la dimension extrinsèque » au travail. Les variables, les modalités, les indicateurs et les indices de nos différentes hypothèses se résument dans le tableau ci-après :

Tableau 1: Synoptique des variables, modalités, indicateurs et indices

Hypothèse	variables	modalités	indicateurs
HG : le sens du travail améliore la satisfaction au travail	VI : sens du travail	la compréhension du travail	Degré de comprendre l'utilité de son travail
			La capacité d'atteindre les objectifs de son travail
		L'utilité sociale du travail	Niveau d'importance de son travail
			Capacité de réussir dans son travail
	VD : Satisfaction au travail	satisfaction intrinsèque	degré de possibilité d'avancement
			Capacité de faire des choses différentes de temps en temps
		satisfaction extrinsèque	le niveau des conditions de travail

Le tableau 1 récapitule les variables, leurs modalités et leurs indicateurs. La variable indépendante étant le sens du travail a deux modalités : la compréhension et l'utilité sociale du

travail. La deuxième variable est la variable dépendante présente également deux dimensions telles : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail.

4.3. Le choix de l'outil de collecte de donnée

Il est question ici de présenter les méthodes et procédures employées dans le choix de l'outil de collecte des données de la présente étude. Il s'agit du choix, de la justification de l'instrument de collecte, son élaboration, le pré-test ainsi que sa validation.

En psychologie comme dans toutes les sciences sociales, il existe de nombreux outils pour collecter les données à l'instar du questionnaire, la grille d'entretien, la grille d'observation (Mvessomba, 2013). Le choix d'un instrument au détriment d'un autre n'est pas fait de façon arbitraire. Il est fonction de l'objet et du type d'étude. Largement utilisé en psychologie sociale et plus précisément dans les études quantitatives, le questionnaire est l'instrument de collecte des données qui a retenu notre attention dans le cadre de cette étude.

En effet, selon Delhomme et Meyer (2003), le questionnaire est une suite de questions standardisées dans laquelle les réponses sont pour la plupart contraintes par un format de réponses défini à l'avance (échelles, choix entre plusieurs alternatives, classements, etc.). Ainsi, il a des avantages tels que l'anonymat des participants, la rapidité d'administration, l'accès quasi immédiat aux calculs, la possibilité de toucher un grand nombre de sujets et d'aborder plusieurs aspects à la fois et la facilité de traitement des informations recueillies.

4.4. Elaboration du questionnaire

En guise de rappel, le questionnaire utilisé dans le cadre de cette étude vise à recueillir des informations ou données auprès des travailleurs employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise sur les différentes facettes du travail. Ce questionnaire est organisé en trois (03) parties ou rubriques.

Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé un questionnaire de 41 items constitué de trois sections, d'abord la première section présente l'outil de mesure de la satisfaction au travail 20 items, ensuite la seconde section renvoie à l'outil du sens du travail 21 items et enfin la troisième section présente les indicateurs sociodémographiques.

4.5. Présentation de l'instrument de mesure

La première section du questionnaire porte sur l'outil de mesure de la satisfaction au travail. Nous avons retenu dans le cadre de ce travail, le « Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) » (Weiss & al., 1967). Cet outil est l'un des plus utilisés de nos jours en Psychologie du travail et des organisations. En effet, il a été testé et validé auprès de plusieurs échantillons issus

de diverses professions. Il présente aussi, pour de bonnes qualités psychométriques (avec une cohérence inter-item, alpha de cronback=0,92 pour la satisfaction générale au travail.

Cet instrument est pertinent pour cette étude parce qu'en plus de prendre en compte les trois aspects (cognitifs, affectifs, et conatifs), il mesure aussi la satisfaction intrinsèque, extrinsèque et générale au travail. La courte version du Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) a été retenue pour la mesure de la satisfaction au travail parce que non seulement sa durée de passation est courte (5 à 7 minutes), mais aussi, c'est l'outil le plus approprié de nos jours dans la mesure de la satisfaction générale au travail surtout qu'elle mesure deux dimensions : la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque (Le Flanbach & al., 2018 ; Randon, 2012).

Nyock Ilouga (2019) indique que la satisfaction intrinsèque porte sur des aspects internes du travail comme l'utilisation d'habiletés ou l'accomplissement de soi. La satisfaction extrinsèque concerne l'évaluation de résultats considérés comme importants aux yeux des autres. 20 items sont présentés aux sujets sous la forme d'une échelle de type Likert à cinq pas allant de (très insatisfait) à 5 (très satisfait). « Etes-vous satisfaits de vos possibilités d'avancement ».

La **deuxième section** est formée de l'IST (inventaire de sens du travail) proposé par Arnoux-Nicolas et al. (2016). La version adaptée dans le contexte socioprofessionnel camerounais par Nyock Ilouga et al. (2018). La structure factorielle obtenue par ce dernier repose sur deux dimensions : la compréhension du travail (10 items) « eg. « Globalement mon travail signifie beaucoup de chose dans ma vie ». L'utilité sociale du travail (11 items) « eg. « Je ne vois très bien à quoi sert mon travail ». Les réponses des participants sont récoltées sur une échelle de likert à 6 niveaux allant de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (ne s'applique pas).

La **troisième section** du questionnaire porte sur les informations sociodémographiques des répondants tels que le sexe, l'âge, la situation matrimoniale, l'ancienneté, le niveau d'étude, le type de contrat de travail (fonctionnaires, contractuels et les décisionnaires) et le poste de travail (administration utilisatrice). Ces facteurs ont été contrôlés parce qu'elles sont susceptibles d'influencer les variables de l'étude.

L'élaboration du questionnaire est une étape cruciale de la recherche, il importe de concevoir un bon outil valide afin qu'il mesure exactement l'objet qu'il est sensé mesurer. Ainsi, une fois l'outil élaboré, afin de s'assurer de la qualité de l'instrument de mesure à utiliser, il faut faire un travail préparatoire qui consiste à pré tester l'instrument et à faire une étude de fiabilité.

4.6. Le pré-test

Le pré-test est une mise à l'épreuve de l'instrument de collecte des données. Selon Ghiglione et Matalon (2004), lorsqu'une première version du questionnaire est rédigée, c'est-à-dire lorsque la formulation de tous les items et l'ordre de ceux-ci sont fixés provisoirement, il est impératif de s'assurer que ce dernier est bien compréhensible (sans ambiguïté) et qu'il répond effectivement aux problèmes que pose le chercheur. Etant donné que les outils utilisés ont été élaborés dans des contextes culturels différents, le pré-test permet aussi de libérer l'outil de sa charge culturelle d'origine avec notamment l'utilisation des expressions langagières locales afin de le contextualiser (Nyock Ilouga, 2018).

Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué le pré-test le 28 Aout 2023 à la maison d'accueil l'un des services du Minfopra (Yaoundé). Cette étude pilote consistait à tester la fiabilité de notre outil de collecte de donnée. Concrètement, nous avons soumis le questionnaire au remplissage de 20 personnels employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise fréquentant la maison des usagers. Il était question pour eux de répondre aux questionnaires et émettre leur avis sur la formulation des items afin d'en améliorer. De même, nous avons traités ces données collectées lors de cette étude pilote pour tester et valider notre outil statistique. Cette pré-enquête a permis de s'assurer que le questionnaire est fiable. Les participants n'ont fait aucune remarque concernant le contenu des énoncés ou encore les consignes qui leurs étaient données.

4.7. Population et justification d'étude

Notre population d'étude est constituée du personnel employé dans les services déconcentrés des établissements publics de la fonction publique camerounaise. Selon le Décret n°94/199 du 07 Octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 Octobre 2000, dans son article 3.1, est considéré comme fonctionnaire, toute personne qui occupe un poste de travail permanent et titularisée dans le cadre de la hiérarchie des administrations de l'Etat. Ainsi, la Fonction Publique camerounaise est composée de : la Fonction publique de l'Etat, la Fonction publique territoriale ou décentralisée et de la Fonction publique parlementaire. La présente étude porte sur la Fonction publique de l'Etat.

Il s'agit des agents publics de l'Etat de deux sexes sans distinction de statut matrimonial, ni d'ancienneté, de grade, de religion ou d'origine Ethnique. Ces agents interrogés dans 13 administrations et repartis en trois statut professionnels dont.

- Les fonctionnaires = 140 agents nommés dans un emploi permanent d'un échelon et d'un grade d'une des 4 catégories (A, B, C, D) de la fonction publique. Ils représentent 47 corps de métiers (enseignants, Médecins, employés de bureau, cadre de conception, administrateurs, ingénieurs etc.) ;

- Les contractuels d'administration : 47 agents liés à l'administration par un contrat d'une durée indéterminée (de la 7^e à la 12^e catégories) et sont gérés suivant les dispositions du Code du Travail ;

- Les décisionnaires : 4 agents, soit (de la 1^e à la 6^e catégories).

On note ici que seuls les fonctionnaires sont dans le sens stricto juridique, recrutés sur concours et les autres sur étude de dossiers. Mais une fois recrutés et suivant leur niveau de formation respectif, les fonctionnaires, les contractuels et les décisionnaires se retrouvent souvent dans les mêmes emplois, ils sont alors évalués sur les mêmes bases mais rémunérés sur des bases différentes.

Tableau 2 : Présentation de la carte des administrations qui constituent l'échantillon de notre étude.

Ministères	Nombre de répondants	Pourcentage
Minac	4	2,1%
Minesec	54	28,4%
Minedub	52	27,4%
Minfopra	13	6,8%
Minjustice	5	2,6%
Mindef	5	2,6%
Minas	6	3,2%
Mindevel	5	2,6%
Minader	9	4,7%
Minsanté	22	11,6%
Minepat	6	3,2%
Mintp	5	2,6%
Minfof	4	2,1%
Total	191	100,0 %

Le tableau 2 présente la carte des administrations qui constituent l'échantillon de notre étude. Au total 191 constituent notre population d'étude.

4.8. Echantillon et technique d'échantillonnage

Il est question de décrire la technique d'échantillonnage qui a permis de sélectionner notre échantillon.

4.8.1. Technique d'échantillonnage

La présente étude a été menée auprès des salariés du secteur public employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. Pour sélectionner nos participants, la présente étude s'est appuyée sur la technique d'échantillonnage par choix raisonné. L'échantillonnage par choix raisonné est une technique dans laquelle le chercheur se fie à son jugement pour choisir les participants. Il s'agit d'un type d'échantillonnage non probabiliste, également appelé échantillonnage de jugement. Ainsi, l'échantillonnage par choix raisonné exige des chercheurs qu'ils aient une connaissance préalable de l'objectif de leur étude afin de pouvoir choisir et approcher avec précision les participants éligibles. Ici, le chercheur peut sélectionner un des personnes ou des points de vues sur la base de ses connaissances. Il permet de collecter des données quantitatives en utilisant un grand nombre de procédure statistiques inférentielles.

Dans le cadre de cette étude, nous avons procédé à la technique de l'échantillonnage par choix raisonné de cas typique. Etant donné que, notre objectif était au préalable d'étudier, le lien qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail chez le personnel employé dans les services déconcentrés dans un contexte entropique (Nyock Ilouga & al., 2018). A cet effet, nous avons eu recours à deux critères de sélections respectifs à savoir :

- Le critère d'inclusion

De ce critère, il ressort que, pour faire partie de la population d'étude, il faut premièrement être agent public de l'Etat appartenant à l'un des trois contrats de travail (fonctionnaires, contractuels et décisionnaires) qui existent au sein de la fonction publique camerounaise. Etre personnel de l'Etat employé à la fonction publique de l'Etat exerçant hors de Yaoundé et appartenant à un corps de métier. Avoir un souci au niveau du ministère de la fonction publique et de la réforme administrative et être fréquent au centre d'accueil (maison des usagers).

- Le critère d'exclusion

Nous avons sélectionné nos participants à partir des indices. De ces indices, l'on retrouve le statut professionnel qui nous a permis de choisir uniquement trois types de contrats professionnels (Fonctionnaires, Contractuels, Décisionnaires) et à exclure certains corps, à l'instar du corps de la (magistrature, des Administration Pénitentiaires, de Polices, Armées etc.). Nous avons aussi procédé à un indice ayant deux niveaux à savoir : 1-les agents publics exerçant

hors de Yaoundé ; 2-ceux travaillant à Yaoundé. Pour choisir nos participants, nous avons commencé à éliminer tous les questionnaires qui ont été remplis portant le niveau 2 des salariés exerçant à Yaoundé de l'indice de critère de sélection.

4.8.2. Echantillon

Description de L'échantillon

Les participants de cette étude ont été sélectionnés par la technique d'échantillonnage par choix raisonné. Au total, l'échantillon de la présente étude est composé de 191 (N=191) personnels déconcentrés exerçant hors de Yaoundé. Cet échantillon regroupe plusieurs corps de métiers. Il s'agit entre autre :

Le personnel enseignant (primaire et maternel et secondaire) que nous avons interrogé a pour mission le développement du potentiel des élèves, afin de leur fournir les clés nécessaires pour réussir leur parcours scolaire, susciter la motivation d'apprendre tout au long de leur vie et il procède au développement psychomoteur des élèves afin que ces derniers accèdent au raisonnement rationnel.

Le personnel soignant, en générale s'occupe de la promotion de la santé, la prévention des maladies (vaccins, campagnes etc.). Il ressort de cette étude que, ce personnel est chargé de l'évaluation d'état de santé des patients et de l'analyse des soins personnalisés et adaptés à chaque patient et de l'analyse des besoins afin d'établir un diagnostic et adapté à la prise en charge des patients.

Quant aux administrateurs et employés de bureaux, notons que ceux-ci sont chargés de l'élaboration, de la conception des tâches-projets, du contrôle de l'exercice au sein de l'organisation. Par contre le personnel employé de bureau qui fait aussi partie de l'échantillon de notre étude est chargé de l'exécution des tâches.

- **Répartition selon le genre**

Tableau 3: Répartition en fonction du genre

	Fréquence	Pourcentage
hommes	94	49,2%
femmes	97	50,8%
Total	191	100,0%

Le tableau ci-dessus repartit l'échantillon en fonction du genre des participants. Il apparaît que notre échantillon est constitué de 94 hommes soit (49,9%) et 97 femmes soit (50.8%). Ces données laissent entrevoir une prédominance du genre féminin dans la population d'étudiée.

- **Répartition selon l'âge**

Tableau 4: Répartition en fonction de l'âge

	Fréquence	Pourcentage
1	8	4,2%
2	24	12,6%
3	49	25,7%
4	37	19,4%
5	33	17,3%
6	28	14,7%
7	12	6,3%
Total	191	100,0%

1 correspond [20-25ans] ; 2 correspond [26-31 ans] ; 3 correspond [31-35 ans] ;4 correspond [36-41 ans] ; 5 correspond [41-46 ans] ; 6 correspond [46-51 ans] ; 7 correspond [51-56 ans].

Le tableau ci-dessus indique que l'âge a été codifié allant de 1 à 7 selon les intervalles ci-dessus : avec une importante dispersion dans une population dominée par le personnel de l'Etat de moins de 50 ans où le plus jeune agent est âgé de 20 ans et le plus âgé 56 ans.

Il ressort de l'examen de ce tableau que 4,2% de nos répondants ont un âge compris entre 20 et 25 ans, 12,6% d'entre eux ont un âge compris entre 26 à 31 ans, 25,7% ont un âge compris entre 31 et 36 ans, 19,4% ont un âge compris entre 36 et 41 ans, 17,4% ont un âge compris entre 41 et 46 ans, 14,7% ont un âge compris entre 46 et 51 ans, 6,3% ont un âge compris entre 51 et 56 ans.

Cette distribution de l'âge est à l'image de la population du pays, voire du continent africain constituée d'une importante cohorte de jeunes avec une faible espérance de vie et qui représente des défis majeurs en termes d'employabilité, de santé, d'alimentation etc. (Nyock Ilouga, 2019).

- **Répartition selon le statut matrimonial**

Tableau 5 : Répartition en fonction du statut matrimonial

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	65	34,0	34,0	34,0
	2	108	56,5	56,5	90,6
	3	9	4,7	4,7	95,3
	4	4	2,1	2,1	97,4
	5	5	2,6	2,6	100,0
Total		191	100,0	100,0	

1= célibataire ; 2=Marié(e) ; 3=Union libre ; 4=Divorcé(e) ; 5=Veuf (Ve)

Le tableau ci-dessus donne une visibilité des répondants en fonction du statut matrimonial. Cette répartition montre une forte dominance des personnels mariés avec un pourcentage de 56,5% soient 108 travailleurs. 65 travailleurs soit (34,0%) sont célibataires, 09 vivent en union libre, tandis que 04 sont divorcés contre 5 veufs.

- **Répartition selon le niveau d'étude**

Tableau 6: Répartition en fonction du niveau d'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	20	10,5	10,5	12,6
	3	17	8,9	8,9	21,6
	4	40	20,9	21,1	42,6
	5	65	34,0	34,2	76,8
	6	38	19,9	20,0	96,8
	7	6	1	3,2	100,0
	Total	190	99,5	100,0	
Manquant	Système	1	,5		
Total		191	100,0		

1=CEP ; 2= BEPC/CAP ; 3= PROBATOIRE ; 4= BAC ; 5=BAC+3 (Licence) ; 6= BAC+5 (Master 2/DEA) ; 7=BAC+8 (Doctorat).

Le tableau ci-dessus montre que 4 personnels de l'Etat interrogés soit (2,1%) de l'étude disposent un CEP ou CPE ; 20 participants interrogés soit (10,5%) disposent un Bepc. Ainsi, 40 de ces répondants disposent un baccalauréat soit (20,9%). Ceci reflète donc l'image de la

fonction publique camerounaise où la majorité des concours exige le niveau Bac et les concours niveau Cap/Bepc sont les moins sollicités. On note aussi une forte concentration des travailleurs ayant un niveau licence 65 soit 36,2% et celui de master 38 (19,9%). Seuls 6 soit (1%) participants disposent un doctorat. Cela semble se comprendre, par le fait que les concours avec ce diplôme sont rares dans la fonction publique camerounaise.

- **Répartition selon le contrat de travail**

Tableau 7: Répartition en fonction du type de contrat de travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	140	73,3	73,3	73,3
	2	47	24,6	24,6	97,9
	3	4	2,1	2,1	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Légende : 1= fonctionnaires ; 2= contractuel ; 3= décisionnaires

Le tableau ci-dessus indique que la majorité des travailleurs de l'échantillon est constituée des fonctionnaires avec un nombre de 140 soit (73.3%), contre 47, soit (24,6%) des contractuels et une minorité de décisionnaires 4 soit (2,1%), ceci s'explique par une évolution successive de carrière au sein de la fonction publique camerounaise.

- **Répartition selon la profession**

Tableau 8: Répartition suivant la profession

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	4	2,1	2,1	2,1
	2	54	28,3	28,4	30,5
	3	52	27,2	27,4	57,9
	4	13	6,8	6,8	64,7
	5	5	2,6	2,6	67,4
	6	5	2,6	2,6	70,0
	7	6	3,1	3,2	73,2
	8	5	2,6	2,6	75,8
	9	9	4,7	4,7	80,5
	10	22	11,5	11,6	92,1
	11	6	3,1	3,2	95,3

12	5	2,6	2,6	97,9
13	4	2,1	2,1	100,0
Total	191	100,0	100,0	

1= Minac ; 2= Minesec ; 3= Minedub ; 4= Minfopra ; 5= Minjustice, 6= Mindef, 7= Minas ; 8= Mindevel ; 9= Minader ; 10= Minsanté ; 11= Minepat ; 12= Mintp ; 13= Minfof.

Le tableau ci-dessus montre que les participants de cette étude proviennent de diverses administrations. Il ressort de ce tableau que, les répondants de cette étude proviennent de 13 Ministères (N= 191). Le Ministère des Arts et de la culture et le Ministère de la foret et de la faune disposent chacun 4 personnels soit (2,1%) ; 54 répondants proviennent également du Ministère des enseignants secondaires soit (28,3) ; le Ministère de l'éducation de base quant à lui présente 52 répondants soit (27,2%) ; 13 participants proviennent du Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative soit (6,8%) ; le Ministère de la Justice ; le Ministère de la défense et le ministère des travaux publics quant à eux, ont chacun 5 répondants soit (2,6%), contre 6 pour le Ministère des affaires sociales et le Ministère de l'économie et du plan ; 9 proviennent du Ministère de l'agriculture soit (4,7%) contre 22 soit (11,5%) du Ministère de la santé publique. La description de ce tableau indique clairement que le Ministère des enseignants secondaires et de l'éducation de base disposent un fort effectif de personnels plus que les autres. Ces répondants ainsi décrits appartiennent à tous les corps de métiers de l'administration publique et constituent tous les trois statuts professionnels.

4.9. Site de l'étude et justification

Selon Robert (1978), la connaissance du milieu physique et humain est essentielle dans la perception et la compréhension des phénomènes sociaux. Elle permet de saisir l'influence d'un milieu sur l'humain et de mieux comprendre les différentes formes d'organisation sociale. Ainsi, la présente étude s'est déroulée au Cameroun, plus précisément dans une structure publique qui assure les ressources humaines de l'Etat appelée (Minfopra).

La fonction publique camerounaise, nous allons en présenter un bref aperçu, ce qui nous permet de comprendre le contexte de notre étude. La Fonction publique camerounaise a été créée par décret du 16 avril 1957 pour servir l'héritage colonial. Il faut donc mentionner que cette dernière a connu diverses modifications à travers le temps. D'administration publique fédérale (1961-1972), à l'administration publique camerounaise (1972) en passant par le Ministère de la fonction publique, aujourd'hui, connue sous l'appellation du Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative (MINFOPRA).

Bras séculier de l'Etat en ce sens qu'il est chargé de l'élaboration, de la mise en œuvre, de l'évaluation de la politique du gouvernement en matière de fonction publique et de la réforme administrative, ce grand Ministère regroupe une quarantaine d'administrations et des sociétés à capitaux publics. La situation au 31 Décembre 2020 du fichier du personnel de l'Etat estime l'effectif à 265418 agents publics dont 168505 fonctionnaires, 84122 contractuels et 12791 décisionnaires (Secrétariat Général du Minfopra, 2021) répartis entre les différents Ministères dont il a la charge de la gestion.

Le Minfopra est chargé de l'administration du recrutement et de la gestion de la carrière du personnel de ces Ministères. Il s'appuie pour cela sur les textes du statut général de la fonction publique camerounaise et du code du travail. Concrètement, cette gestion consiste en l'organisation des recrutements (à travers des examens et concours) afin de poursuivre les carrières des personnels de ces différentes Administrations en ressources humaines. Après le recrutement, ce Ministère se charge du traitement des différents actes de carrières, du traitement des dossiers disciplinaires, de la préparation des mesures réglementaires relatif au statut des agents de l'Etat du contentieux (centre d'accueil ou maison des usagers).

Pour collecter les données de cette étude, nous avons d'abord écrit au MINFOPRA, muni de notre autorisation de recherche délivrée par le département de Psychologie de la FALSH de l'université de Yaoundé 1 (annexe 1) pour solliciter l'accord pour notre descente sur le terrain. On rappelle que, l'enquête de cette étude a été menée dans l'une des sous directions dudit département ministériel appelée « sous-direction du courrier liaison et d'accueil » qui en fait, est subdivisé en deux parties :

Une partie pour des dossiers entrés et sortis et une autre pour les besoins de renseignement et le suivi des dossiers d'acte de carrière des agents publics de l'Etat. Un local a été construit afin de recevoir les usagers et mieux renseigner ces derniers dans la gestion de leur carrière. C'est pour cela qu'après avoir effectué un stage, nous avons choisi ce bâtiment fréquenté pour la passation de notre questionnaire aux répondants. Question de collecter les données auprès de nos participants, plus précisément ceux, ayant des dossiers en cours de traitement et besoins de suivi.

4.10. Procédure de collecte de données

Pour collecter les données, notre enquête a duré deux mois, de Septembre à octobre 2023. La période étant compliquée, parce que, les personnels déconcentrés les plus fréquents étaient ceux exerçant hors de Yaoundé, la plupart était dans leur lieu de service. Il s'agit précisément des enseignants, le personnel soignant, les ingénieurs, les administrateurs et

employés de bureau. On rassemblait parfois 10 à 20 questionnaires par jour, des répondants qui venaient suivre leurs dossiers. Nous avons passé des questionnaires aux agents de l'Etat fréquentant le centre d'accueil (maison des usagers) pendant ladite période.

Ce centre d'accueil a été construit en 2021 dans l'optique d'accompagner les usagers dans leur possibilité d'avancement. Autrement dit la maison d'accueil (maison des usagers) est un service nouvellement créé au sein du Minfopra dans le souci de rendre plus fluide la gestion des ressources humaines de l'Etat. En ce sens qu'il dispose un chef de bureau et plusieurs agents et une grande salle de 50 places. Il faut relever qu'avant la passation de notre outil de collecte de données, nous nous sommes présentés au près d'eux, nous avons convenu à la demande des participants que les données collectées soient destinées au seul usage académique bien que leur anonymat était déjà garanti.

4.11. Les difficultés rencontrées sur le terrain

La recherche étant une aventure passionnante et exigeante comme le rappelle Angers (1992), nous avons rencontré quelques difficultés sur le terrain surtout pour collecter les données de l'étude. Cela nous a permis de nous familiariser avec les exigences du terrain.

La première difficulté était d'avoir accès facilement aux participants. En réalité, d'une part certains agents publics réclamaient une motivation financière ou d'une aide de service afin de résoudre leurs besoins de suivi de dossier en échange de leur participation à l'enquête. D'autres par contre, nous ont considéré comme un espion c'est-à-dire quelqu'un à qui l'administration a envoyé pour recueillir les informations. Une autre difficulté était liée au fait que nous avons perdu énormément de questionnaire car certains travailleurs n'ont pas pu nous remettre nos questionnaires, aussi certains les avaient soit mal rempli, soit rempli à moitié.

4.12. Etude de fiabilité

Le questionnaire utilisé dans cette étude a été élaboré à partir des instruments de mesure du sens du travail et de la satisfaction au travail.

L'étude de la fiabilité permet d'examiner la cohérence interne entre les items d'un outil. Le but de l'analyse de fiabilité est de vérifier que l'outil de mesure est fiable, autrement dit qu'elle vérifie si les différentes questions d'un construit sont cohérentes. L'indice de cohérence interne que nous avons retenu est (l'Alpha de Cronbach) il est recommandé d'avoir un coefficient alpha minimum entre 0,65 et 0,8 (ou plus). Sa valeur est donc supérieure ou égale à 1, elle est généralement acceptable à 0,7 ; significatif à 0,8 et excellent à 0,9.

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de fiabilité du questionnaire a été faite à travers le calcul de l'alpha de Cronbach sur les dimensions du sens du travail et de la satisfaction au

travail. Chacune des variables ayant deux dimensions. Le calcul de l'alpha de Cronbach s'est effectué à partir du logiciel SPSS version 26. L'analyse du tableau suivant nous permet d'avoir plus d'information.

4.13. Analyse de fiabilité sur le sens du travail

- **Analyse de fiabilité sur la dimension de la compréhension du travail perçue**

Tableau 9: Analyse de fiabilité sur la dimension compréhension du travail perçue

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
.761	10

Les résultats du test de fiabilité indiquent que la valeur de l'Alpha de Cronbach de la dimension compréhension du travail est de .761. On peut donc conclure que les items de cette dimension constituent un ensemble cohérent.

- **Analyse de fiabilité sur la dimension de l'utilité sociale du travail perçue**

Tableau 10 : Analyse de fiabilité de l'utilité sociale perçue

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
.801	11

Les résultats du test de fiabilité indiquent que la valeur de l'Alpha de Cronbach de la dimension de l'utilité sociale du travail perçue est de .801. On peut donc conclure que les items de cette dimension constituent un ensemble cohérent

4.14. Analyse de fiabilité sur la satisfaction au travail

- **Analyse de fiabilité sur la dimension de la satisfaction intrinsèque**

Tableau 11 : Analyse de fiabilité de la satisfaction intrinsèque au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
.811	9

Les résultats du test de fiabilité montrent que la valeur de l'Alpha de Cronbach de la satisfaction intrinsèque au travail est de .811. On peut donc conclure que les items de cette variable constituent un ensemble cohérent.

- **Analyse de fiabilité sur la dimension de la satisfaction extrinsèque**

Tableau 12 : Analyse de fiabilité de la satisfaction extrinsèque au travail

Alpha de Cronbach	Nombre d'items
.855	11

Les résultats du test de fiabilité indiquent que la valeur de l'Alpha de Cronbach de la satisfaction extrinsèque au travail est de .855. On peut donc conclure que les items de cette variable constituent un ensemble cohérent.

4.15. Le traitement des données statistiques

Dans cette partie de l'étude, il est question de présenter les outils statistiques utilisés afin de tester les hypothèses de l'étude.

Les outils de traitement de données employés ont permis de faire des analyses descriptives et des analyses inférentielles. Cependant, avant de traiter les données, le logiciel CSPro version 7.0 a été choisi pour saisir les données collectées sur le terrain. CSPro (Census and Survey Processing System) est un logiciel de saisie des données de recensements et d'enquêtes. Il propose une interface de saisie des données appelée masque de saisie. L'élaboration de cette plateforme nécessite d'abord de préciser, dans un dictionnaire de données, les caractéristiques (nom, label, type, longueur, occurrences, modalités, etc.) des variables de l'étude. Ce logiciel a été choisi pour sa simplicité d'usage et ainsi que son graphisme. Une fois les données saisies, elles ont été exportées sur Excel pour être mieux groupées. Les données ainsi saisies ont été analysées au moyen du logiciel SPSS version 26.

4.15.1. La démarche statistique

Dans la présente étude, deux types d'analyse ont été privilégiées à savoir : l'analyse descriptive et l'analyse inférentielle.

4.15.2. L'analyse descriptive

Ces premières analyses permettent de décrire les résultats obtenus pour chacune des variables de l'étude. A cet effet, l'étude présente les résultats descriptifs se rapportant aux différentes échelles de mesure. L'analyse porte sur la présentation des tableaux, un indice de tendance centrale (la moyenne) et deux indices de dispersion (la variance et l'écart type)

4.15.3. L'analyse inférentielle

Au départ, avant d'effectuer des tests d'hypothèses, nous avons opté pour la technique statistique de l'analyse inférentielle pour établir le lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail. Elle a été aussi utilisée afin de vérifier les hypothèses de l'étude. Le choix des outils de traitement statistique employé a été dicté par la nature des données collectées et en fonction des hypothèses de l'étude. Pour vérifier si le sens du travail améliore la satisfaction au travail chez les salariés. Plus précisément s'il existe un lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail, nous avons privilégié des analyses corrélationnelles et de régressions linéaires simples. Cette technique permet de préciser la contribution des différentes dimensions du sens du travail dans l'explication de la satisfaction au travail.

A la suite de ce chapitre consacré à la présentation des procédures méthodologiques qui ont servi de base à l'élaboration de cette étude, le chapitre suivant présente les résultats obtenus sur le terrain.

CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS

L'objectif de ce chapitre est de faire une présentation des résultats de l'analyse des données collectées sur le terrain. La première partie de ce chapitre est consacrée à l'analyse descriptive tandis que la seconde est réservée à l'analyse inférentielle.

5.1. Analyses des résultats

Deux types d'analyses ont été réalisées au cours de cette étude. Les analyses descriptives et les analyses inférentielles.

5.1.1. Analyse descriptive des dimensions du sens du travail

Dans le cadre de cette étude, les analyses descriptives ont été réalisées afin de donner une meilleure physionomie aux variables de l'étude.

5.1.1.1. Analyse descriptive de la compréhension du travail

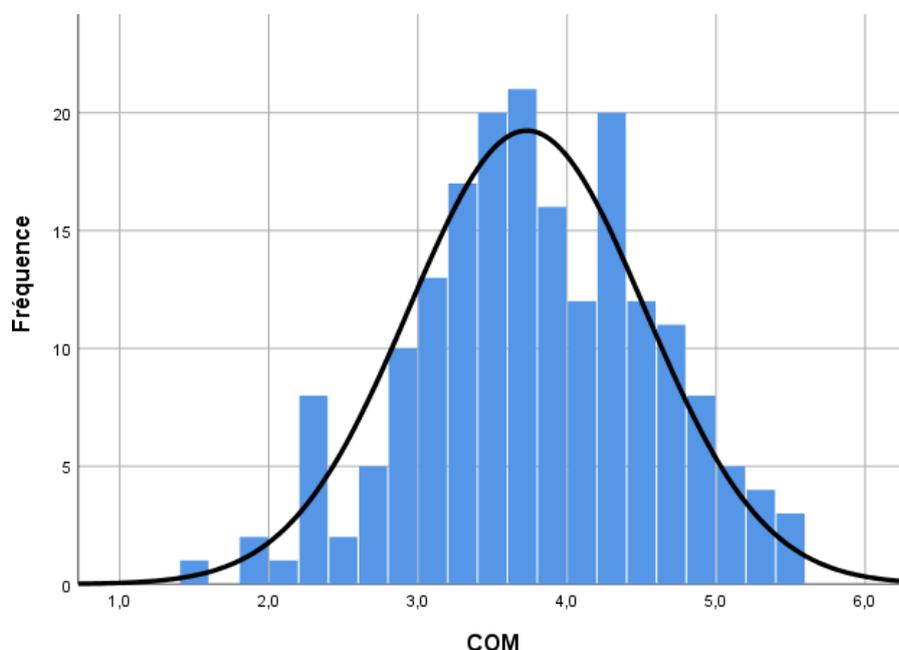
Tableau 13: Statistique descriptives de la compréhension du travail

	Minimum	maximum	moyenne	écart type
COM	1,5	5,5	3,731	,791

Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de la compréhension du travail perçue des 191 personnels de l'Etat interrogés s'élève à 3.731. Ce score est supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à six points ($X=3,731 > Mo=3,5$). Cela signifie que la majorité des personnels rencontrés semblent comprendre leur travail et maîtriser quand-même des enjeux ou le fonctionnement de leur structure. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble importante au regard de la valeur de l'écart-type ($E-T = .791$). On note néanmoins un écart considérable entre le score minimum ($min = 1,5$) et le score maximum ($max = 5,5$) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique ci-dessous de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la compréhension du travail sont concentrés au centre du graphique.

Figure 6 : Histogramme de la répartition des scores de la compréhension du travail



5.1.1.2. Analyse descriptive de l'utilité sociale du travail

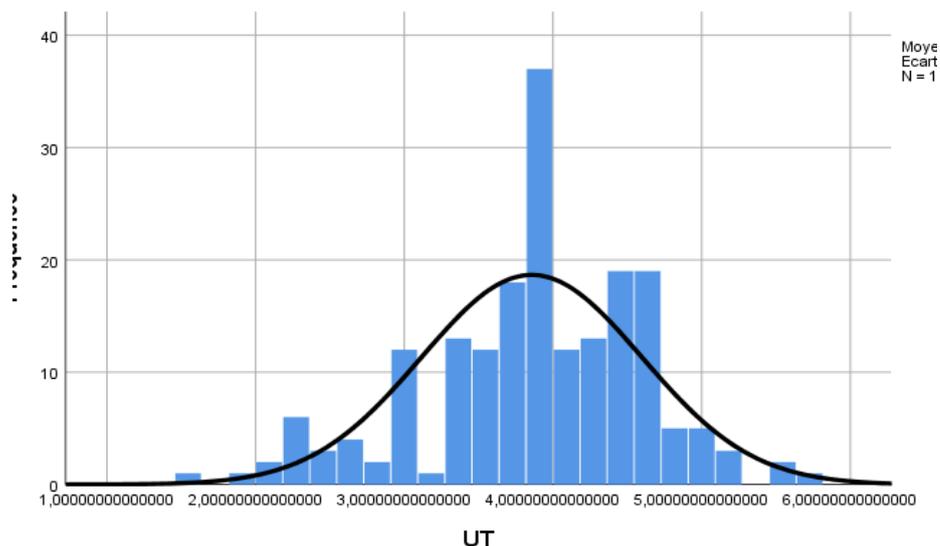
Tableau 14 : statistique descriptive de l'utilité sociale du travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
UT	191	1,545	5,63	3,856	,742

Le tableau ci-dessus indique que le score moyen de l'utilité sociale du travail perçue des 191 personnels de l'Etat des services déconcentrés interrogés s'élève à 3,856. Ce score est nettement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à six points ($X=3,856 > Mo=3,5$). Cela sous-tend que la majorité des agents de l'Etat rencontrés considèrent par exemple que leur travail est utile à la fois pour eux-mêmes, mais aussi pour la société toute entière. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble importante au regard de la valeur de l'écart-type ($E-T = 0,742$). On note néanmoins un écart significatif entre le score minimum ($min = 1,545$) et le score maximum ($max = 5,636$) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique suivant de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'utilité sociale du travail sont beaucoup concentrés au centre du graphique.

Figure 7 : histogramme de la répartition des scores d l'utilité sociale du travail



5.1.1.2. Analyse descriptive des dimensions de la satisfaction au travail

5.1.1.2.1. Analyse descriptive de la satisfaction intrinsèque au travail

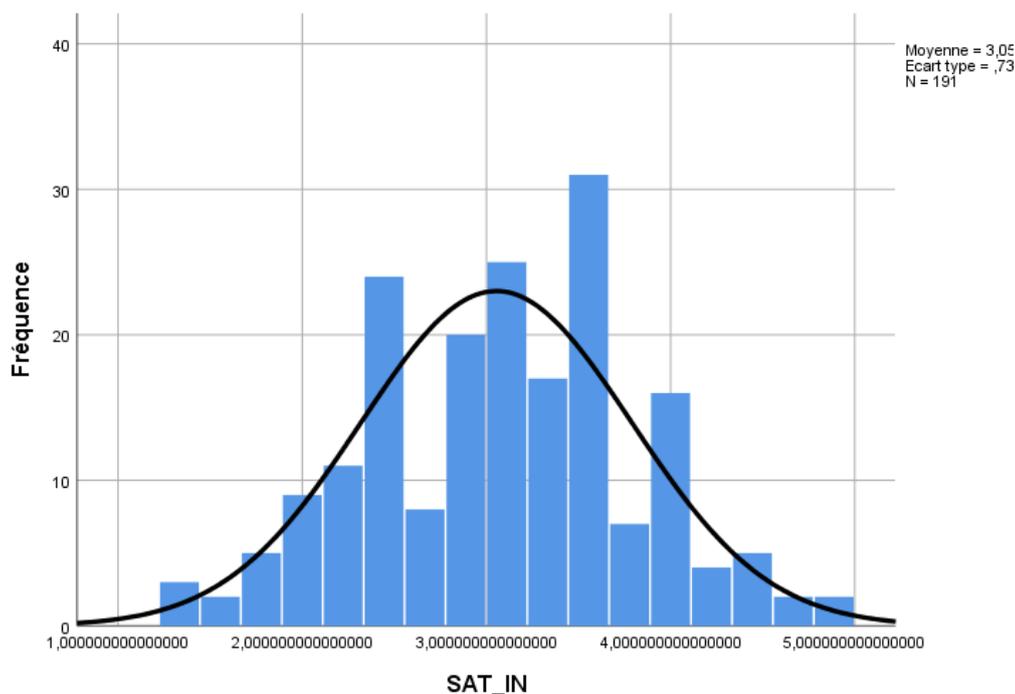
Tableau 15 : Statistique descriptive de la satisfaction intrinsèque au travail

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
SAT_IN	191	1,33	4,77	3,054	,735

Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de la satisfaction intrinsèque au travail des 191 agents de l'Etat interrogés dans les services déconcentrés s'élève à 3.054. Ce score est légèrement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points ($X=3,054 > Mo=3$). Ce qui laisse penser que la majorité des agents publics rencontrés était positivement associée à l'importance de l'objectif de leur travail et au bien-être que procure leur environnement de travail. Il ressort de cette analyse que le personnel rencontré sur le terrain s'attribuait en générale à des perceptions favorables de leur travail, et à la croissance personnelle. Au regard de la valeur de l'écart-type ($E-T = 0,735$), on note néanmoins un écart significatif entre le score minimum ($\min = 1,33$) et le score maximum ($\max = 4,77$) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique ci-dessous de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la satisfaction intrinsèque au travail sont concentrés au centre du graphique.

Figure 8 : histogramme de la répartition des scores de la satisfaction intrinsèque



5-1-2-2- Analyse descriptive de la satisfaction extrinsèque au travail

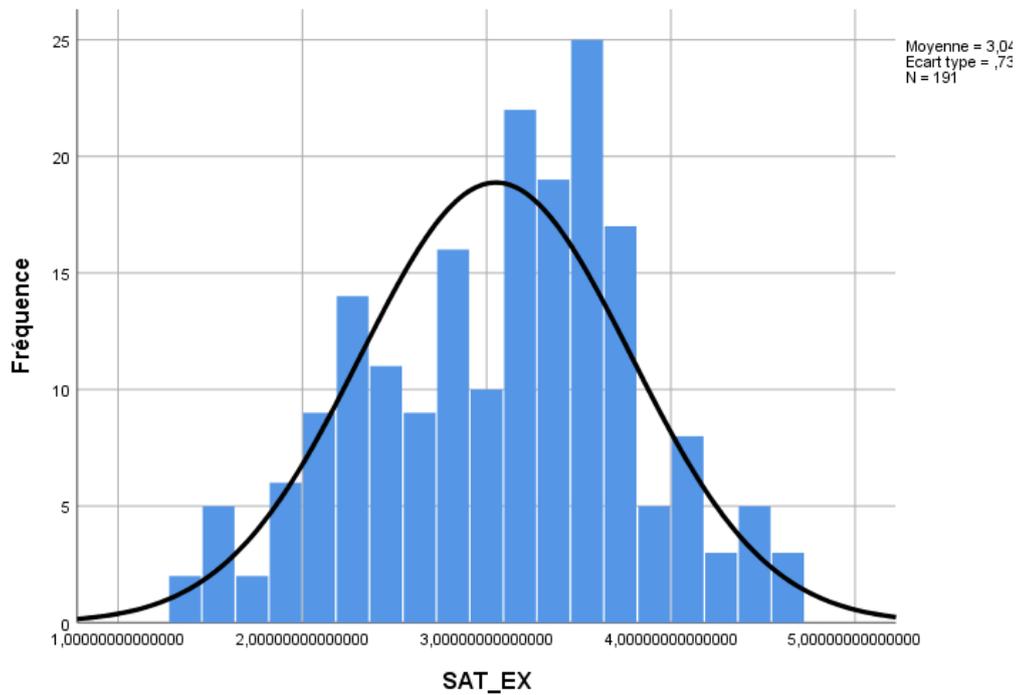
Tableau 16: Statistique descriptive de la satisfaction extrinsèque

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
SAT_EX	191	1,363	4,545	3,049	,733

Le tableau ci-dessus montre que le score moyen de la satisfaction extrinsèque des 191 agents de l'Etat interrogés s'élève à 3.049. Ce score est légèrement supérieur à la moyenne théorique d'une échelle à cinq points ($X=3,049 > Mo=3$). Cela signifie que les personnes interrogées perçoivent positivement les caractéristiques externes de leur contexte de travail telles que : la sécurité de leur emploi, l'appartenance à une équipe de travail, les conditions du travail, le salaire, des promotions etc. La dispersion des scores autour de cette moyenne semble importante au regard de la valeur de l'écart-type (E-T = 0,733). On note néanmoins un écart significatif entre le score minimum (min = 1,363) et le score maximum (max = 4,545) enregistrés sur cette échelle.

Le graphique ci-dessous de la distribution normale semble montrer que les scores obtenus dans l'évaluation de la satisfaction extrinsèque au travail sont concentrés au centre du graphique.

Figure 9 : histogramme de la répartition des scores de la satisfaction extrinsèque



5.2. Analyse Inférentielle

Dans cette articulation, nous vérifions les hypothèses que nous avons formulé. Pour chaque hypothèse à vérifier, nous commençons par présenter les corrélations et nous allons terminer par les régressions linéaires.

5.2.1. L'analyse corrélationnelle

Dans la littérature scientifique, les analyses de corrélations sont effectuées afin de vérifier les postulats préalables à la vérification des hypothèses par la régression (Sovet, 2014). Selon cet auteur, pour effectuer une régression, il faudrait déjà obtenir au préalable des liens de corrélation significatifs entre les dimensions des variables.

Tableau 17 : matrice de corrélation

Le tableau ci-dessous présente à cet effet, la matrice de corrélation entre les dimensions du sens du travail et celles de la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

	UT	COM	SAT_IN	SAT_EX
UT	1			
COM	.661**	1		
SAT_IN	.277**	.312**	1	
SAT_EX	.328**	.306**	.730**	1

Les résultats issus de l'analyse de corrélation montrent que la corrélation entre la compréhension du travail perçue et la satisfaction intrinsèque ($r=0,312$; $p=,000$) est positive, faible et significative ce qui sous-entend que la compréhension de son travail et la satisfaction intrinsèque au travail évoluent dans le même sens chez les personnels déconcentrés.

La relation entre la satisfaction extrinsèque et la compréhension au travail, ($r= 0,306$; $P=,000$), est une relation faible, positive statistiquement significative. Ce qui signifie en effet que, la compréhension du travail perçue influence positivement la satisfaction extrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat des services déconcentrés.

La relation entre la satisfaction intrinsèque et l'utilité sociale du travail perçue ($r=0,277$; $P=,000$), mentionne une relation faible, positive statistiquement significative. Cela signifie que l'utilité sociale du travail perçue influence positivement la satisfaction intrinsèque au travail. Ici on a le sentiment que plus on perçoit l'importance du travail, plus on est satisfait et plus on se développe personnellement.

Également, en ce qui concerne la relation entre la satisfaction extrinsèque et l'utilité sociale du travail perçue ($r=0,328$; $P=,000$), l'on note bien évidemment une relation faible, positive statistiquement significative. Ce qui laisse penser que l'utilité sociale du travail influence positivement la satisfaction extrinsèque au travail.

Bien qu'il y ait une relation significative entre les dimensions combinées, ces liens restent quand même assez faibles. A cet effet, l'on note que, le sens entretient une relation significative et positive avec chacune des dimensions de la satisfaction au travail. L'analyse de régression linéaire simple donne de meilleures indications sur les liens existants entre ces variables.

5.2.1. Vérification des hypothèses

Il convient de rappeler que l'hypothèse générale de cette étude a été formulée comme suit : Le sens du travail améliore la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé

dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. A cet effet, quatre hypothèses opérationnelles ont été formulées :

5.2.1.1. Vérification de la première hypothèse

La première hypothèse opérationnelle de cette étude est la suivante : la compréhension du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

Tableau 18: Régression de la compréhension du travail perçue sur la satisfaction intrinsèque au travail

	R ² ajusté	Béta	T	P
compréhension	,097		4,510	,000
Satisfaction intrinsèque		,312		

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la compréhension du travail perçue contribue à l'augmentation de la satisfaction intrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. Les deux variables (sens du travail et la satisfaction au travail) ayant été mesurées à l'aide d'échelles numériques. Les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

En outre les résultats révèlent que la compréhension du travail perçue influence significativement la satisfaction intrinsèque au travail ($\beta = ,312$; $p = .000$).

On note que la compréhension du travail perçue, au regard de la valeur du coefficient de régression augmente le niveau de la satisfaction intrinsèque des agents publics employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. La contribution de la compréhension du travail perçue dans l'explication de la satisfaction intrinsèque au travail s'élève à près de 9,7 % (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO1 : est donc logiquement confirmée.

5.4. Vérification de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse opérationnelle de cette étude a été formulée comme suit : la compréhension du travail perçue diminue la satisfaction extrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

Tableau 19: Régression de la compréhension du travail perçue sur la satisfaction extrinsèque au travail

	R ² ajusté	Béta	T	P
compréhension	,089		4,411	,000
Satisfaction extrinsèque		,306		

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle la compréhension du travail perçue diminue la satisfaction extrinsèque au travail chez les salariés du secteur public camerounais employés dans les services déconcentrés. Après avoir mesuré les deux dimensions, les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats obtenus montrent que la compréhension de son travail perçue influence positivement la satisfaction extrinsèque au travail ($\beta=,306$; $p= .000$). Or la compréhension de son travail perçue, au regard de la valeur de la régression augmente plutôt le niveau de la satisfaction extrinsèque du personnel de l'Etat de la fonction publique camerounaise employé dans les services déconcentrés. Etant donné que notre objectif était au départ de vérifier si la compréhension du travail perçue diminuait la satisfaction extrinsèque dans un contexte de rareté de l'emploi salarié caractérisé par le chômage endémique. On note donc que la compréhension du travail perçue influence plutôt considérablement la satisfaction extrinsèque au travail de ces derniers. La contribution de la compréhension de son emploi perçue dans l'explication de la satisfaction des conditions matérielles de son environnement de travail s'élève à près de 8,9 % (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens contraire de notre prédiction de départ. En ce sens HO2 est donc logiquement infirmée.

5.5. Vérification de la troisième hypothèse

La troisième hypothèse opérationnelle de cette étude est la suivante : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

Tableau 20: Régression de l'utilité sociale au travail sur la satisfaction intrinsèque au travail

	R ² ajusté	Béta	T	P
--	-----------------------	------	---	---

utilité sociale du travail	,072	3,958	,000
Satisfaction intrinsèque	,277		

L'objectif de cette analyse est de vérifier l'idée selon laquelle l'utilité sociale du travail perçue contribue à l'augmentation de la satisfaction intrinsèque au travail des salariés du secteur public camerounais exerçant dans les services déconcentrés. Les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats indiquent que l'utilité sociale du travail perçue exerce une influence positive statistiquement significative sur la satisfaction intrinsèque au travail ($\beta = ,277$; $p = ,000$). Cette observation montre que l'utilité sociale du travail perçue, au regard de la valeur du coefficient de régression augmente le niveau de satisfaction des conditions internes du travail (l'avancement, le sentiment de l'autonomie, d'apprendre au travail, l'importance de la tâche, etc.). La contribution de l'utilité de son travail perçue dans l'explication de la satisfaction interne du travail s'élève à près de 7,2% (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO3 est donc logiquement confirmée.

5.5. Vérification de l'hypothèse quatre

En ce qui concerne l'hypothèse quatre : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction extrinsèque au travail.

Tableau 21: Régression de l'utilité sociale du travail perçue sur la satisfaction extrinsèque au travail

	R ² ajusté	Béta	T	P
utilité sociale du travail	,103		4,776	,000
Satisfaction extrinsèque		,328		

L'analyse de cette régression est de vérifier l'idée selon laquelle l'utilité sociale de son travail perçue contribue à l'augmentation de la satisfaction extrinsèque au travail des salariés du secteur public camerounais exerçant dans les services déconcentrés. Les données collectées se présentent sous la forme de scores continus. Nous avons logiquement choisi de solliciter la technique statistique de régression suivant la méthode des moindres carrés linéaires simple pour effectuer ce test.

Les résultats de cette analyse montrent que l'utilité sociale perçue du travail influence positivement la satisfaction extrinsèque au travail ($\beta=,328$; $p= .000$). Au regard de ce résultat, il ressort que la valeur du coefficient de régression de l'utilité sociale du travail perçue augmente le niveau de satisfaction des conditions externes du travail (salaire, sécurité de l'emploi ou le degré de relation interpersonnelle, promotions etc.). A cet effet, la contribution de l'utilité du travail perçue dans l'explication de la satisfaction externe du travail s'élève à près de 10,3% (R^2_{aj}). Cette observation va dans le sens de ce qui était prévue par notre hypothèse. HO4 est donc logiquement confirmée.

Les résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses HO1, HO2, HO3 et H04 montrent que trois hypothèses ont été confirmées au détriment d'une seule. Ce qui ne permet pas de valider notre hypothèse générale. Il paraît que les dimensions du sens du travail exercent d'effets directs sur celles de la satisfaction au travail. Le sens du travail et la satisfaction au travail évoluent donc dans le même sens chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés. Ceci étant dit que notre hypothèse générale est infirmée.

Les résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses seront interprétés et discutés dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 6 : INTERPRETATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

L'objectif général poursuivi par cette étude était d'établir la relation entre le sens du travail et la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la Fonction Publique Camerounaise. Les résultats de régressions soutiennent le modèle des effets directs des dimensions du sens du travail sur celles de la satisfaction au travail des salariés du secteur public au Cameroun. Le présent chapitre est consacré à la discussion des résultats de cette recherche.

6.1. Interprétation des résultats descriptifs

- Le sens du travail

Dans le cadre de cette étude, nous avons examiné deux formes de sens du travail (la compréhension du travail perçue et l'utilité sociale du travail perçue). Les résultats des analyses descriptives ont révélé que ces deux formes de sens du travail sont bien pratiquées dans le secteur public même si elles présentent une grande variabilité. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que la forme de sens du travail la plus implémentée est l'utilité sociale du travail perçue (moy= 3,856 ; E-T= 0,742), vient en dernier lieu la compréhension du travail perçue (moy= 3,731 ; E-T = 0,791). Ces résultats indiquent clairement que la majorité des agents de l'Etat rencontrés considèrent par exemple que leur travail est utile à la fois pour eux-mêmes, mais aussi pour la société toute entière. De même que ces derniers semblent aussi comprendre leur travail et maîtriser quand-même des enjeux ou le fonctionnement de leur structure. Notons aussi que, l'utilité sociale du travail permet à l'employé de savoir à quoi sert effectivement son emploi et y trouve du sens. Mercure et Vulture (2010) estiment que la finalité du travail est à la fois externe et interne. Externe en ce sens que le travail est un moyen économique à travers le salaire perçu et interne parce qu'il s'agit d'une fin en soi ou d'une expérience vécue du travail.

La réforme contribue plus encore à la valorisation de l'idée du travail, puisqu'elle voit dans celui-ci un salut. L'effort, la diligence au travail sont valorisés et le gain qui en découle devient légitime comme le montre Weber (cité dans Arnoux-Nicolas & al., 2020). La finalité du travail s'appréhende aussi du point de vue social.

A côté de l'utilité sociale du travail perçue, il est clairement démontré que la compréhension du travail peut être assimilée à l'orientation du travail. La deuxième définition du mot « sens » que donne le Dictionnaire Webster (cité dans Denis, 2003) fait référence à la connaissance, à la compréhension de quelque chose. Trouver un sens en situation de travail pourrait également être vu comme une façon de justifier ou de rationaliser son travail. Brief & Nord (1990) pensent que, le sens de toutes les activités humaines vient de deux sources que sont : la compréhension et l'intention. Sur ce, la compréhension désigne donc la connaissance parfaite et rationnelle des enjeux et finalités de l'organisation, des activités et des relations existantes ainsi que sa propre contribution. L'intention quant à elle renvoie à l'action d'agir.

En ce sens, l'engagement, le dévouement, l'efficacité et la performance deviennent donc des indicateurs qui montrent que les salariés donnent du sens à leur travail. Le sens influence de ce point de vue, positivement et significativement la satisfaction au travail. Par ailleurs, le sens que le salarié donne à son travail justifie son état de satisfaction intrinsèque ou extrinsèque au travail.

- **La satisfaction au travail**

La satisfaction au travail est au centre des préoccupations au chapitre de la production scientifique (Larouche & al., 1972 ; Castel, 2006). Ce phénomène présent au sein des entreprises Etatiques peut se manifester auprès des salariés et varie d'un individu à un autre suivant leurs convictions. Les assertions de Spector (1997), décrivent la satisfaction au travail comme une réaction émotionnelle que manifestent des individus face à leur situation de travail. Cette satisfaction a trait aux sentiments personnels relatifs au travail et, plus précisément, aux différents aspects le constituant.

Il paraît que la majorité des fonctionnaires rencontrés considèrent par exemple qu'ils sont satisfaits au moins d'un des aspects de leur travail. Toutefois, les répondants semblent unanimes sur le fait que sa fréquence est faible et sa durée limitée. En s'appuyant sur les résultats descriptifs de notre objet d'étude. On observe que le score moyen de la satisfaction extrinsèque perçue au travail des 191 agents de l'Etat interrogés s'élève à 3.049 ($X=3,049 > Mo=3$). De même que celui du score moyen de la satisfaction intrinsèque perçue au travail de ces derniers s'élève à 3.054 ($X=3,054 > Mo=3$).

Le niveau de satisfaction ainsi défini traduit le sens que donnent les agents de l'Etat au travail. Les indices de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type) montrent que le type de satisfaction la plus ressentie chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés est la satisfaction intrinsèque (moy=3,054; E-T= 0,735). Ces résultats indiquent clairement que les personnels publics accordent beaucoup plus (l'importance au développement personnel, à l'évolution de leurs carrières, à des possibilités d'apprendre des nouvelles choses, le travail diversifié et intéressant en lui-même, l'autonomie, le développement de ses capacités, la promotion etc.) qu'aux conditions matérielles de leur contexte de travail.

Une autre explication de la satisfaction au travail, élaboré par Herzberg (1966) s'oriente beaucoup plus sur le plan motivationnel. En effet, suite à une série d'études visant à déterminer ce que les individus attendent de leur activité professionnelle, Herzberg (1959) découvre que les attitudes des salariés à l'égard de leur travail pouvaient s'avérer déterminante en termes de réussite ou d'échec. Ainsi, à partir d'une enquête où les individus devaient décrire les situations de travail dans lesquelles ils se sentent satisfaits ou insatisfaits, il a ressorti deux grands types de facteurs qui expliquent chacun une de ces attitudes (Herzberg, 1966). On distingue dès lors les facteurs de motivation/satisfaction au travail ou intrinsèque et les facteurs démotivants ou extrinsèque.

Bien que cette répartition des différents types de satisfactions au sein de la fonction publique camerounaise, met en exergue les variabilités interindividuelles auquel il est important de tenir compte. Le niveau de satisfaction dépend du type de besoin comblé. La satisfaction

intrinsèque ou cognitive se rapporte alors à la satisfaction psychologique inhérente du travail tel que le travail intéressant, (ou lui-même), le défi, les variétés et la stimulation intellectuelles.

Lorsque ces indicateurs sont bien implémentés, les salariés ressentent moins la pénibilité du travail et se focalisent davantage sur l'atteinte des objectifs. Observons que le niveau de satisfaction chez les personnels de l'Etat des services déconcentrés est plutôt relatif et diffère d'un fonctionnaire à l'autre. La majorité des travailleurs rencontrés dans le cadre de cette étude était satisfait intrinsèquement. La satisfaction au travail peut constituer des ressources susceptibles de lutter contre la non implication et des comportements antisociaux au travail dont les entreprises font aujourd'hui face.

Or, la satisfaction extrinsèque renvoie aux caractéristiques du travail lié au contexte du travail. Selon l'analyse de Herzberg (1959), l'individu est mécanique par nature, il peut aussi être économiquement satisfait. Il est donc possible de répondre à ses besoins en lui assurant le processus de travail le plus efficient. La manipulation des valeurs extrinsèques de l'emploi affecte la dimension optimiste des salariés. Il ressort que les facteurs perçus au travail tels que (la rémunération, les primes, les gratifications, les relations interpersonnelles etc.) contribuent à la satisfaction extrinsèque au travail.

La satisfaction au travail augmente ou diminue avec le temps. Dans le même ordre d'idée, Bolton et Drew (1991) ; Fournier et Mick (1983) ; Vanhame (2002) suggèrent un sens à l'évolution de la satisfaction d'une expérience de service dans le temps.

6.2. Discussion des résultats de l'analyse des facteurs principaux

La partie suivante consiste à discuter des résultats obtenus aux différents tests d'hypothèses. Ainsi, les résultats de notre étude sont soutenus par le modèle des caractéristiques des emplois, de la théorie du sensmaking et de l'autodétermination.

6.2.1. Discussions de l'hypothèse 1

La première hypothèse a été formulée comme suit « la compréhension du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise ». Le résultat observé dans la matrice de relation établit un lien positif entre la compréhension du travail et la satisfaction intrinsèque au travail ($r = .312$; $p = .000$). Ces résultats suggèrent que le niveau initial (ou ajustés sur le temps) de la compréhension du travail perçue et la satisfaction intrinsèques des travailleurs sont statistiquement significatifs.

De même, ces deux dimensions sont faiblement associées. Le modèle croisé autorégressif établit des liens positifs, de faible amplitude, entre la compréhension du travail perçue et la satisfaction intrinsèque à ($\beta = .312, p = .000$).

Les mêmes résultats issus de cette analyse ont permis de confirmer cette hypothèse. Il ressort que les personnels publics des services déconcentrés interrogés ont une connaissance parfaite et rationnelle, voir la maîtrise des enjeux de leur travail. Autrement dit chaque organisation se caractérise par sa politique organisationnelle pour satisfaire intrinsèquement son personnel.

Les individus qui ont intégrés ces valeurs organisationnelles ont le sentiment que leur travail leur procure la satisfaction intrinsèque. C'est dans cette logique que, Weick (1979) insiste sur les processus plutôt que sur des structures. Pour lui, comprendre est un processus, une action, une fabrication de quelque chose à partir de quelque chose d'autre (une situation, un événement etc.).

Les fonctionnaires qui ont orienté leur travail sur les valeurs intrinsèques avaient compris que les (moyens de coordination et modes de fonctionnements génériques qui permettent de créer de la cohérence, tels que les stéréotypes, les rôles, les modèles, les outils, normes d'action, et les stratégies) sont fondés sur l'expérience du travail. Autrement dit, tout ce qui est mis en place dans une entreprise peut faciliter la satisfaction intrinsèque et la construction collective de sens que Weick (1995 : 42) nomme une « architecture of simplicity ». Cet ensemble forme le cadre structurel de la création de sens par les auteurs, c'est une forme de subjectivité générique (Lorino, 2006 : 56).

Déci et Ryan (2000) dans la théorie de l'autodétermination indiquent que, l'être humain se développe pour devenir intrinsèquement motivé et satisfaire trois types de besoins considérés comme fondamentaux et commun à tous les individus. Pour eux, ce processus de développement vers une intégration de la motivation et des valeurs mène vers une certaine authenticité.

L'homme se rend ainsi utile comme membre de la société Marx (cité dans Arnoux-Nicolas, 2019). Lorsqu'un salarié perçoit une cohérence entre la politique de l'organisation et l'atteinte de ses objectifs, il a le sentiment de satisfaction interne au travail qui se traduit par (l'engagement au travail, l'implication, l'assiduité, la résilience etc.). En réalité certaines approches de la conception du travail ont remarqué que, les emplois doivent nécessairement posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande satisfaction au travail (Buchanan, 1995, Maslow, 1968, Herzberg, 1959, Hackman & Oldham, 1970).

Ainsi, le sens positif donné dans son travail induit la satisfaction intrinsèque. Car elle repose donc sur le jugement que porte l'individu sur la place qu'occupe son activité dans l'évolution de la société, la compréhension des tâches et son propre développement. Le comportement est renforcé par le plaisir qu'il procure, et, plus spécifiquement, par les sentiments de compétence et d'autodétermination que l'individu expérimente. Ces sentiments sont en eux-mêmes des récompenses qui augmentent la probabilité d'émission nouvelle de ces comportements. L'individu ne ressent donc pas le besoin d'une « récompense » extérieure au comportement (Déci & Ryan, 2000).

Ceux-ci par exemple assimilent leur travail au loisir. Activité pendant laquelle l'individu ne voit pas le temps passer tant qu'il est absorbé par sa tâche et content de la pratiquer, sans avoir besoin d'une récompense extérieure pour continuer à pratiquer l'activité (Déci & Ryan, 2000b). La seule récompense est le sentiment de plaisir et de satisfaction que l'activité elle-même procure. Le concept de comportements intrinsèquement motivés est proche du concept des activités absorbantes ou optimales (Csikszentmihalyi, 2008).

6.2.2. Discussions de l'hypothèse 2

Partant de l'idée selon laquelle : la compréhension du travail diminue la satisfaction extrinsèque au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés » revient à faire un feedback sur les résultats de cette étude.

La deuxième hypothèse ainsi infirmée au regard de nos résultats ($B=,306$; $P=,000$) indique que le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise accorde plus d'importance aux biens matériels qu'aux missions qui sont les leurs. Il ressort que, ces derniers ont compris leur travail sur la base des gains obtenus.

Bien que le lien entre la compréhension du travail perçue et la satisfaction extrinsèque au travail soit faible mais positif et statistiquement significatif ($r= 0,306$; $P=,000$). Au regard des résultats obtenus, cette hypothèse a été infirmée. Cela laisse penser que la majorité des personnels interrogés priorise les valeurs extrinsèques dans leur travail.

Or, chaque personnel devrait s'appropriier ou s'identifier à la beauté de son travail, qui est un savoir-faire et intégré la politique organisationnelle de son administration. En regard de cette observation, il apparaît que les salariés ont perçu leur environnement de travail comme turbulent et complexe, auquel ils doivent employer des voies de contournement pour s'épanouir.

De cette analyse l'on note que, la majorité des personnels rencontrés ne comprennent pas ce qu'ils doivent faire dans leur fonction. Du coup les organisations publiques se trouvent confrontées à des situations de lenteur administrative. A cet effet, le personnel est plus motivé

par des avantages liés au travail au détriment de la qualité du service qu'ils offrent aux usagers. Alors que, la théorie de l'autodétermination prétend que l'intégration des valeurs extrinsèques n'est pas favorable à la satisfaction des besoins de base (Kasser & al., 2004) et donc au bien-être. C'est également ce qui est décrit dans l'ouvrage de Spector (1997) ou encore dans l'étude de Vansteenkiste et al. (2007). Ces auteurs mentionnent qu'une orientation vers des valeurs extrinsèques est susceptible de procurer des états de trouble.

L'observation de ce postulat laisse penser que, les personnels publics déconcentrés, ont compris le sens de leur travail non dans le cadre de la beauté du savoir-faire qui caractérise leur travail ou prévoit l'organisation mais dans la recherche des bénéfices engendrés par le contexte du travail auquel, ils sont soumis. C'est d'ailleurs, dans cette logique que Déci et Ryan (2011) affirment que la recherche du pouvoir de l'argent ou du prestige et du statut social reflètent une orientation (des valeurs extrinsèques) qui hypothèquent les défis professionnels et provoquent la négligence des véritables intérêts des personnes. Ainsi, cette orientation menace le bien-être puisqu'elle ne favorise pas les besoins fondamentaux de l'être humain (Kasser, 2003 ; Niemiec, Ryan & Déci, 2009).

De ce point de vue, le travail effectué par les agents publics de l'Etat employés dans les services déconcentrés s'écarte du travail prescrit. Autrement dit, les personnels de l'Etat employés dans les services déconcentrés sont animés à la recherche des avantages liés au poste de travail que la nature de la tâche qui caractérise sa présence au poste.

Le sens que donnent les personnels de l'Etat dans leur travail se déploie au cours de leurs multiples actions. Les répondants semblent unanimes sur le fait que le sens qu'ils donnent implique une construction de ce qui est interprété (corruption, monnayage etc.).

Toute fois l'on a le sentiment que les fonctionnaires rencontrés considèrent par exemple qu'au cours des trois dernières décennies, les administrations auxquelles ils sont soumis font face à de réelles difficultés. Celles engendrées par la perception d'un environnement complexe et turbulent du travail proprement dit ou des conditions de travail. Face à cette interruption, la compréhension que ces fonctionnaires ont de leur travail se focalise sur le travail réel. Celle issue par l'interprétation, la connaissance de son environnement de travail. Elle peut se matérialiser à des gains perçus. Ici on note néanmoins que les salariés recherchent le plus souvent une stabilité dans leur travail qui leur permet de se doter des moyens ou des outils afin de combler les besoins dans un contexte où le charme du travail et les travailleurs est rompu. A cet effet, la communication apparaît ici comme un outil privilégié pour faire taire les rumeurs source d'insécurité (Weick, 1979). De plus, elle permet aux travailleurs de comprendre leur

travail sur des pratiques autres que la culture organisationnelle. De ce fait, la compréhension du travail perçue devient une source d'intérêt personnel au détriment d'intérêt général.

6.2.3. Discussions de l'hypothèse 3

La troisième hypothèse de l'étude a été formulée comme suit : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. Au regard des résultats obtenus, cette hypothèse a été confirmée. Les résultats liés au test de cette hypothèse montrent que l'utilité sociale du travail perçue influence positivement la satisfaction intrinsèque au travail ($B=,277$; $p=,000$). L'utilité sociale du travail perçue semble augmenter la satisfaction intrinsèque des salariés. Cela suppose que dans une organisation où les efforts des travailleurs sont régulièrement relevés et soulignés à leur juste valeur par des (félicitations, l'autonomie dans son travail, l'acquisition de nouvelle compétence, la reconnaissance, la réalisation de soi, etc.), les salariés auront le sentiment que le travail qu'ils accomplissent est utile pour eux et à la société toute entière. Il apparaît que la recherche en psychologie positive s'appuie sur l'idée que les activités optimales favorisent à la fois les sentiments de bonheur et la santé physique. De ce point de vue, les entreprises disposent un certain nombre d'éléments bien définis tels que (les avancements et promotions, l'attraction du travail, la responsabilité etc.) qui doivent par nature répondre aux besoins individuels. Déci & Ryan (1995) ; Herzberg (1968) estiment que, lorsque, ces éléments sont perçus ou optimisés, le niveau de satisfaction intrinsèque des salariés est élevé. Ces éléments découlent en effet, des récompenses qui augmentent la probabilité d'émission nouvelle aux comportements de réalisation de soi. A cet effet, l'individu ne ressent donc pas le besoin d'une « récompense » extérieure.

De tels résultats sont aussi, soutenus par le modèle de Hackman et Oldham (1980). Selon eux, les préoccupations mentionnées plus haut par les entreprises, la volonté d'offrir des emplois dont 1) les tâches étaient significatives pour les individus et auxquelles ils pouvaient s'identifier, 2) à l'intérieur desquels les individus jouissaient d'une autonomie suffisamment grande pour assurer la qualité des produits et des services et 3) pour lesquels un processus de rétroaction était prévu, afin que les employés puissent apprendre de leurs erreurs et de leurs réussites de tels indicateurs favorisent le développement individuel et une plus grande satisfaction intrinsèque chez salariés.

6.2.4. Discussions de l'hypothèse 4

Concernant l'hypothèse H4 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction extrinsèque chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. Le résultat observé dans la matrice de relation établit un lien positif entre l'utilité sociale du travail et la satisfaction extrinsèques ($r = .328 ; p = .000$). Ces résultats suggèrent que le niveau initial (ou ajustés sur le temps) de l'utilité sociale du travail perçue et la satisfaction extrinsèques des travailleurs sont statistiquement significatifs.

De même, ces deux dimensions sont faiblement associées. Le modèle croisé autorégressif établit des liens positifs, de faible amplitude, entre l'utilité sociale du travail et la satisfaction extrinsèque à ($\beta = .328 ; p = .000$). L'hypothèse H4 étant confirmée nous pouvons dire par là que l'utilité sociale du travail est positivement liée à la satisfaction extrinsèque au travail. De manière précise, ces résultats valident nos prédictions de départ et vont en accord avec la littérature : en effet, d'un côté, la théorie des caractéristiques des emplois prétend que : les emplois doivent posséder certaines caractéristiques qui soient de nature à créer les conditions suscitant une plus grande satisfaction au travail.

Ces caractéristiques prises dans l'environnement de travail telles que (salaire, relations interpersonnelles, les gratifications, les primes etc.) alimentent la vie organisationnelle. Ces auteurs mentionnent qu'une orientation vers des valeurs extrinsèques, par exemple la paie est susceptible d'interférer avec le bonheur et la satisfaction de vie. Plusieurs recherches estiment que la perception de l'utilité sociale du travail perçue prédit la satisfaction extrinsèque au travail Wolf (1970).

Via la congruence entre les récompenses du travail et l'environnement du travail augmente la probabilité des résultats au travail (Porfeli & Mortimer, 2010). Dans une équipe de travail par exemple, les comportements des individus en milieu de travail sont influencés par des facteurs sociaux notamment les relations interpersonnelles. Ainsi, dans un environnement de travail où les salariés entretiennent des relations d'entraide et d'accompagnement mutuel où ils peuvent compter sur leurs collègues et davantage sur le supérieur hiérarchique pour un accompagnement et pour développer leurs compétences, ces derniers éprouvent le besoin de s'impliquer davantage au travail.

C'est dans cette logique que, Deci et Ryan (1995) estiment qu'un environnement social qui offre des compétences mais ne parvient pas à nourrir les relations devrait entraîner un certain appauvrissement du bien-être. Pire encore, les contextes sociaux qui engendrent des conflits entre les besoins fondamentaux créent les conditions d'un appauvrissement du bien-être. Deci et Ryan (1998) dans la théorie de l'autodétermination montrent que les expériences des

employés en matière de satisfaction des besoins de relation sur le lieu de travail prédisaient une meilleure performance et état de bien-être chez ces derniers.

Mayo (1945) admet que les équipes de travail constituent un important support d'expression et d'épanouissement des travailleurs. Dans un environnement de travail où la dynamique sociale est favorable au dialogue, où l'ambiance est détendue et où les conflits sont quasi inexistantes, les travailleurs ressentent plus de plaisir à être au poste de travail.

Dans le même ordre d'idée, Chadwick-Jones et al. (1982), vont renchérir en démontrant que l'utilité sociale du travail axée sur la satisfaction extrinsèque s'insère dans un processus d'échange entre les employés qui garantit la qualité des relations que ces derniers entretiennent en milieu de travail. Lorsque ces échanges sont chaleureux et les discussions de groupe consensuelles, les sentiments négatifs vis-à-vis de son travail sont moindres.

Les travaux de Herzberg et al. (1959) ont montré que l'homme étant un être économique, la présence des valeurs matérielles peut concourir à la satisfaction extrinsèque de ce dernier. Selon ces auteurs, les dirigeants d'entreprise et les managers doivent enrichir le travail en assurant à l'individu un bonheur matériel. Pour eux, c'est l'absence de ces dernières qui génèrent des mécontentements en contexte de travail, il faut enrichir l'environnement de travail en optimisant ces facteurs. Lesquels produisent la probabilité d'émission de satisfaction extrinsèque au travail. Il revient donc également aux managers d'instaurer un climat de travail favorable qui promeut des échanges sociaux harmonieux, d'attribuer la justice sociale, l'équité sur la rétribution des biens, une énumération appréciable.

A cet effet, l'individu éprouve la motivation extrinsèque lorsqu'il sait qu'il va au travail parce qu'il perçoit un salaire à la fin du mois et que l'utilité du travail concourt à l'autonomie salariale. Il paraît que l'utilité sociale du travail est liée significativement à la satisfaction extrinsèque au travail chez les personnels de l'Etat employés dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise.

Mc Grégor (1966), dans ses travaux observe une attitude selon laquelle, l'individu n'aime pas travailler, ni les responsabilités, mais la sécurité et la rémunération sont son unique source de motivation. En ce sens, Un bon environnement de travail marqué par les avantages matériels permet l'épanouissement, la bonne intégration du travailleur et influence le comportement de celui-ci (Hohmann, 2013). Nyock Ilouga et al. (2018) ; Arnoux-Nicolas et al. (2016) dans leurs multiples travaux ont essayé de ressortir le lien qui existe entre le sens du travail et la satisfaction au travail chez les salariés.

Cependant, dans un contexte de travail où les conditions de travail sont en déséquilibre aux attentes des travailleurs, il paraît que, les individus sont davantage en quête de sens afin de

s'épanouir dans un environnement de travail incertain. De telle réalité répond au contexte socioprofessionnel camerounais. Il ressort que la question de sens du travail sur la satisfaction au travail implique à la fois les caractéristiques personnelles et d'éléments disposés par l'entreprise.

Dans cette logique, la satisfaction sera donc la résultante de l'adéquation entre ce qu'un salarié perçoit et ce qu'il attend réellement de son entreprise. Or, il ressort que les besoins psychologiques comme des nutriments essentiels indiquent que, les individus ne peuvent pas s'épanouir s'ils ne les satisfont pas tous. Ils ne peuvent pas s'épanouir avec de l'eau mais pas de nourriture. Ainsi, par exemple, un environnement social qui offre des compétences mais ne parvient pas à nourrir les relations devrait entraîner un certain appauvrissement du bien-être. Pire encore, les contextes sociaux qui engendrent des conflits entre les besoins fondamentaux créent les conditions d'un appauvrissement du bien-être (Déci & al., 1995).

Certains objets matériels lorsqu'ils sont peu optimisés peuvent générer des mécontentements au travail. Alors que, le législateur a pourtant prévu des gratifications, primes et avancements pour les travailleurs, justice professionnelle dans la gestion des ressources humaines. Toutefois, cette gestion des affaires n'est toujours pas appréciée chez tous les personnels. Le processus de sélection des bénéficiaires, des bons postes, des reconnaissances, etc. quelquefois reste inconnu des salariés. Pourtant, la reconnaissance au travail, la distribution des récompenses et promotions sont source de satisfaction et déterminent le comportement des individus au travail (Gombert, 2018).

6.3. Recommandations

Au regard des résultats obtenus dans notre recherche, nous pouvons formuler quelques recommandations. Pour qu'une organisation puisse satisfaire ses agents, il est important que les dirigeants d'entreprise diagnostiquent davantage le personnel et l'organisation afin de détecter les besoins et les exigences.

Dans cette perspective l'organisation et le personnel partageraient la même vision et les mêmes objectifs pour assurer sa survie et son développement, ainsi que le développement des salariés. Ainsi, les travailleurs se sentiraient plus concernés, plus présents et plus impliqués dans la réalisation de leurs tâches respectives. En l'absence de telles considérations, la satisfaction au travail sera illusoire au sein des organisations.

Cependant, nous recommandons donc aux chefs d'entreprises à la pratique du « New Public management » qui s'oppose ainsi aux principes de la bureaucratie, la continuité de la

relation entre l'administration et les instances purement politiques, de même que la surveillance étroite des processus (Gow & Dufour (2000)).

De ce type de management découle le diagnostic des besoins organisationnels et individuels pour anticiper les nouveaux besoins et éviter les coups consécutifs d'insatisfaction. D'autant plus que cette forme de pratique managériale interpelle les incitations.

En ce sens, la présente étude suggère qu'il puisse être important pour l'organisation, de favoriser les :

➤ **Incitations non matérielles**

Supposons que, une organisation où les employés perçoivent les (responsabilités dans leur travail, les possibilités de carrière, une communication tangible, les formations continues, la justice sociale, les médailles etc.) aura de meilleur score et sera plus productive. Le personnel de cette organisation aura le sentiment d'être efficace, plus compétent et compétitif et sera plus épanouit au travail.

Par contre, très souvent, les individus sont privés du pouvoir d'agir. Il revient donc au supérieur hiérarchique de fixer les objectifs du travail et en mettant sur pied les moyens d'accompagnement afin de promouvoir le comportement de la main d'œuvre. Sur ce, il doit lui-même avoir les qualifications requises qui permettront un contexte de travail favorable.

Or, le management du secteur public est souvent basé sur les considérations ethniques et le repli identitaire (Ongmatoko, 2020). Dans cette logique, ce sont les amis, les frères ou même les enfants des amis du manager qui constituent le cercle restreint du supérieur hiérarchique. Ils bénéficient des tâches les plus importantes et les moins épuisantes. Toutes les missions leurs appartiennent au détriment d'autres travailleurs qui sont généralement mis en marge. De telles actions favorisent l'insatisfaction au travail. Ainsi, il importe de considérer tous les collaborateurs au même titre sans distinction ou discrimination et les traiter avec considération.

Cette tâche incombe donc au supérieur hiérarchique qui est selon Fayol (1916) chargé de donner du travail à ses collaborateurs et de contrôler leurs actions. Sous un autre angle, le supérieur hiérarchique doit créer un climat social favorable à l'entretien des bonnes relations interpersonnelles afin de promouvoir l'entraide entre collègues. Il doit mettre sur pied des équipes de travail qui peuvent conduire à la bonne cohésion au sein de ces équipes-là.

Ainsi, il importe pour le manager de :

- Constituer des équipes de travail afin de promouvoir l'entraide et permettre aux salariés les plus expérimentés de tenir la main des nouvelles recrues à travers un système de tuteur ;

- Expliquer à l'employé l'impact et l'importance de son travail pour l'entreprise et pour l'équipe de travail ;
- Donner à ses collaborateurs l'accès aux formations et aux séminaires de renforcement de leurs capacités et autres activités de perfectionnement et de développement des compétences ;
- Le manager doit être à l'écoute de ses collaborateurs, il doit se montrer disponible et disposer à apporter son coup de main lorsque le besoin se fait ressentir.

Par ailleurs, il serait aussi important pour les pouvoirs publics d'attribuer d'autres formes de récompenses aux travailleurs. A cet effet, nous préconisons :

➤ **Les incitations matérielles**

Les conditions matérielles que dispose l'organisation peuvent permettre aux salariés d'avoir plus d'énergie qui incite les agents dans le sens de la (compétence, performance, compétition, en bref à la productivité). A cet effet, afin de réduire l'insatisfaction au travail, les managers doivent encadrer les salariés dans la réalisation de leur tâche en leur fournissant un système de rémunération dont ils perçoivent :

- Un salaire avec les accessoires tels que : les primes, les gratifications, les logements. Un système permettant les primes de motivation versées lorsqu'un objectif précis est atteint entre les membres d'une même organisation. Le manager est invité à lever le verrou qui gêne la réalisation des objectifs de travail, soutenir les efforts des collaborateurs et récompenser ceux qui y parviennent. Ainsi, dans un premier temps, le supérieur hiérarchique doit donc être un modèle au travailleur. Il doit être le premier employé avoir les compétences requises afin de mieux encadrer ses collaborateurs. C'est à lui que revient la responsabilité d'attribuer les conditions matérielles qu'il faut pour la réalisation d'un bon travail et la performance de l'entreprise.

La grille salariale des travailleurs du secteur public remonte à des années 90 insignifiante. Celle-ci étant dénoué de sens, n'obéit plus aux exigences du coût de la vie de plus en plus élevé. Ainsi, afin de prévenir l'insatisfaction de ces derniers qui ne s'impliquent plus dans leurs lieux de service, il serait tout de même souhaitable que le législateur redéfinisse le système de rémunération des agents de l'Etat. Que le non logement attribué aux salariés soit conséquent afin de leur permettre de s'offrir des logements décents, d'améliorer leurs conditions de vie.

6.4. Limites de l'étude

Certaines limites de l'étude doivent impérativement être mentionnées.

- Concernant ces limites, nous pouvons relever tout d'abord les conditions d'accès à certaines informations pour bâtir notre recherche. Cette observation s'en suit aux conditions de l'enquête qui n'étaient pas faciles pour la passation des questionnaires. Cette passation s'est faite surtout pendant la période des recensements. Période selon laquelle chaque personnel de l'Etat devait répondre présent à son lieu de service, pour confirmer sa présence effective au poste. Ce qui rendait donc difficile leur disponibilité à ce moment-là.

- Dans un premier temps, la taille de l'échantillon (N=191) mérite d'être revue. Il est généralement conseillé d'avoir un grand échantillon, Dardenne & al. (2007, P. 109) à cet effet, estiment que « plus un échantillon est grand, plus il a la chance de refléter la population ». Puisque cette proportion n'est pas suffisante, de même que tous les ministères n'ont pas été représentés (13 ministères constituent notre population d'étude sur 40 environ). Notre objectif au départ était d'avoir un échantillon d'environ 300 représentés sur toutes les administrations publiques que compte la fonction publique camerounaise. Pour plus de représentativité, il serait intéressant de tenir compte d'un échantillon plus important (MacKinnon & al., 2002).

Au-delà des limites sus mentionnées, la présente étude a des apports, ceux d'avoir ressorti les causes ou les patterns qui expliquent la satisfaction/insatisfaction au travail dans un environnement incertain et turbulent caractérisé par le paupérisme et l'effondrement de la valeur ajoutée au travail. Ce travail offre des pistes de réflexion pour les recherches futures.

En guise de conclusion du chapitre, il était question pour nous d'interpréter et discuter les résultats obtenus à partir des tests de nos hypothèses. Pour cela, nous avons d'abord analysé l'effet du sens du travail sur la satisfaction au travail. Puis, nous avons discuté les différents résultats en relation avec nos hypothèses de recherche. Par la suite, Nous avons poursuivi notre réflexion en formulant quelques recommandations en rapport avec les dimensions de la satisfaction au travail évoquées dans cette étude. En fin, nous avons souligné quelques limites de l'étude, les apports théoriques de cette recherche et les pistes de réflexion pour les études avenir.

CONCLUSION GENERALE

La satisfaction au travail au travail est devenue ces dernières décennies le concept le plus étudié au sein des organisations en l'occurrence des départements des ressources humaines. Plusieurs disciplines se sont penchées pour comprendre et expliquer les comportements organisationnels en ce sens.

Ce travail de recherche a porté sur l'étude du lien entre le sens du travail et la satisfaction au travail. Cette étude part du constat que, la vacuité et l'apathie s'expliquent par l'insatisfaction des besoins, des attentes et même par un style de management obsolète et informel basé sur le charisme et le laisser-faire affectent la plupart des travailleurs de notre pays (Nyock Ilouga et al., 2018). Cette insatisfaction tend à se généraliser chez le personnel de l'Etat des services déconcentrés qui affiche de plus en plus des comportements de désinvestissement organisationnel tels que les absentéismes au poste, les retraits au travail, les intentions de départ, en réaction aux mauvaises conditions de travail qu'ils expriment à travers des mots d'ordre de grève. Nous avons souhaité mettre en évidence les effets directs de sens du travail perçu sur la satisfaction au travail.

En effet, en tenant compte des conceptions théoriques sur la satisfaction au travail Herzberg & al. (1959) ; Herzberg (1971) ; Hackman & Oldham (1975), il s'est dégagé la question suivante qui a servi de fil conducteur dans cette recherche : le sens du travail améliore-t-il la satisfaction au travail chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise ? Pour répondre à cette question, des données ont été collectées auprès de 191 agents de l'Etat employé dans les services déconcentrés de la fonction publique camerounaise. L'analyse de ces données confirme trois de nos hypothèses de recherche et rejette une à savoir :

HR1 : la compréhension du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail (B=.312 ; p=.000) ;

HR2 : la compréhension du travail perçue diminue la satisfaction extrinsèque au travail (B=.306 ; p=.000) ;

HR3 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction intrinsèque au travail (B=.277 ; p=.000) ;

HR4 : l'utilité sociale du travail perçue augmente la satisfaction extrinsèque au travail (B=.328 ; p=.000).

Ces résultats montrent que le niveau de satisfaction au travail augmente considérablement avec le sens du travail. La contribution du sens du travail dans l'évaluation de la satisfaction au travail est très significative. Ainsi, les résultats de cette étude indiquent également qu'il est pertinent de s'intéresser au sens du travail si on souhaite comprendre la satisfaction au travail.

Ce travail de recherche s'est appuyé sur les travaux de Hackman et Oldham (1975) qui justifie le fait que la présence de certaines caractéristiques dans un emploi motive les employés à donner un bon rendement, que ce dernier devient un incitatif à le maintenir et qu'il y a une corrélation positive entre ces caractéristiques du travail et trois états psychologiques considérés comme réponse affective au travail. De plus, ce travail valide la conception de Herzberg (1967) pour qui le meilleur modèle de la satisfaction au travail est celui qui comporte deux dimensions et s'inscrit dans la continuité de la satisfaction générale au travail (la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque au travail) (Weiss & al.1967). Etant donné que les études sur le sens du travail doivent être menées dans plusieurs autres contextes organisationnels pour une généralisation du modèle théorique El Akremi (cité dans Djigou, 2019). Des résultats du terrain ont montré que la satisfaction au travail est un concept très polysémique c'est-à-dire qu'elle tient compte de la variabilité interindividuelle, du type de méthodologie employée sur le terrain et du contexte socioprofessionnel.

Etudier le lien entre le sens du travail et le niveau de satisfaction des agents publics de de l'Etat permet de détecter une mauvaise qualité de services qui serait une autre piste permettant de mieux cerner les facteurs de certains comportements qui entravent le rendement au travail. Un tel engagement pourrait accroître le bien-être au travail, ce qui contribuerait non seulement à réduire les comportements de désinvestissement organisationnel chez le personnel de l'Etat employé dans les services déconcentrés, mais renforcerait aussi la performance organisationnelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Adama Faye. (2018). Satisfaction au travail des sages-femmes et qualité des soins Obstétricaux : une étude au Sénégal. Département de médecine sociale et préventive Ecole de santé publique.
- Adamolekun, L. (2001) « Africa's Evolving Career Civil Service Systems : Three challenges State Continuity, Efficient Service Delivery and Administrative » *International Review of Administrative Sciences* 68 (2) : 373-388
- Adams, J. S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no 5, p. 422.
- Adams, J. S., « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic press, New York, vol. 2, p. 267.
- Aitbraham, A. & Ibrahim, N. (2017). La gestion des carrières comme éléments de motivation des cadres : cas de la SARL « IFRI » de Bejaia.
- Al-Mashaan. (2003). Comparaison between Kuwaiti and Egyptian teachers in type A behavior and job satisfaction : A cross-Cultural study *Social Behavior and personality : An international journal*, 31 (5) ; 523-534-[https : doi. or/10-2224/slop.2003,31.523](https://doi.org/10.2224/slop.2003.31.523).
- Anne-Sophie, B. (2001-2007). Quelques perspectives sur les travaux récents en “santé et travail”. Les approches développées dans les revues de sciences sociales. Dans *Revue Française des affaires sociales* Vol.2-3, P. 71 à 96.
- Angers, M. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Centre éducatif et culturel.
- Arnold, H.J., & House, R.J. (1980). Methodological and substantive extensions to the Job Characteristics Model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 161-183.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., & Bernaud, J.-L. (2016). Development and Validation of the Meaning of Work Inventory among French workers. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. DOI :10.1007/s10775-016-9323-0.
- Arnoux-Nicolas, C., Dosnon, O., Lallemand, N., Sovet, L., Di Fabio A. & Bernaud, J. (2016). « Influence des différences interindividuelles et de la mobilité professionnelle sur le sens du travail ». *Le travail humain*, 79(2), p. 147-168.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier L., Di Fabio, A. & Bernaud, J.-L. (2016).

- “Perceived Work Conditions and Turnover Intentions : The Mediating Role of Meaning of Work”. *Frontiers. Psychol.* 7-704.
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet L., Lhotellier L. & Bernaud J.-L. (2016). “Development and Validation of the Meaning of Work Inventory Among French Workers”, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 17(2), p. 165-185.
- Aubin, S. (2008). La satisfaction au travail, un concept caduc ? Département des sciences économiques et administrations, Université du Québec à Chicoutimi.
- Babbage, C. (1832). *On the economy of machinery and manufacturers*. London, Great Britain : Charles-Knight.
- Bakiti Ba Mbog Binyet, J.O. (2003), Rémunération et comportement des fonctionnaires Camerounais, mémoire de D.E.A en science de gestion, université de Ngaoundéré.
- Barnabé, C. (1987). La motivation intrinsèque au travail chez les directeurs d'école Anglophones. *McGill Journal of Education*, 25, 353-368.
- Barnabé, C., & Burns, M. (1990). *A test of the utility of the Job Characteristics Model for diagnosis of motivation in education*. Paper presented at the British Educational Research Association Conference. London, England.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. The Guilford Press, New York.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1978). The need to Belong : Desire for interpersonal Attachments as a Fundamental Human motivation. Case Western. Reserve University. Wake Forest University.
- Baumeister, R., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529
- Beck, R. (1987). *The method of Descartes : A study of the regulae*-Leslie John Beck.Ed, Gartand, université de l'Etat de pennsylvanie, n°26.
- Beer, M. (1964) « Organizational size and job satisfaction. » *Academy of Management Journal*.(Eugène, Oregon) Vol. 7, No. 1, p. 34-44.
- Beer, M. (1968) « Needs and need satisfaction among clerical workers in complex and routine jobs. » *Personnel Psychology*. (Durham, N.C.) Vol. 21, No. 2, pp. 209-222.
- Benraiss, L., & Peretti J.-M. (2002). "Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français", 4ème Université de Printemps de l'Audit Social : 12/22 Relations Euro-méditerranéennes -Audit social et mise à niveau des entreprises et institutions, Paris (France) : IAS et CLERH, p. 48-59.
- Benraiss, L., & Peretti, J.-M. (2001), « L'Equité : stratégie de comparaison et choix des référents, cas des cadres marocains », *Stratégies et ressources humaines. Actes de la*

- 3ème Université de Printemps de l'Audit Social, Paris (France): I.A.S. & A.L.G.R.H., p. 31-40.
- Bernal, O., Sydner., & MC Daniel. (1998). The age and job satisfaction relationship : does its shape and stragth still evade us ? *J Gerontot B Psychol Sci Soc Sci*.
- Bernaud, J.-L. (2016). Le « sens de la vie » comme paradigme pour le conseil en orientation. *Psychologie française, 61,61-72*.
- Bernaud, J.-L., Lhotellier, L., Sovet, L., Arnoux-Nicolas, C., & Pelayo, F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement : Concepts et outils pour développer le « sens » de la vie et du travail*. Paris : Dunod.
- Bernaud, J.L. (2018). *Introduction à la psychologie existentielle*. Paris, Dunod.
- Bernaud, J.-L., Lhotellier L., Sovet L., Arnoux-Nicolas C. et Pelayo F. (2015). *Psychologie de l'accompagnement : Concepts et outils pour développer le « sens » de la vie et du travail*. Paris.
- Bernaud, J. L., Guédon, P., & Guédon, D. (2016). *Psychologie de la bientraitance Professionnelle*. Paris : Dunod.
- Besseyre des Horts, C., & Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres une relation ambiguë. Dans *Revue Internationale de psychologie 2010/40(volXVI)*, P.143-160.
- Bidias, B. (1971). *Les Finances publiques et L'économie financière de la République Fédérale Du Cameroun*, 1ère Edition.
- Blacke, G., & Mouton, J. (1964). *Grands types de management*.
[https :// www.manager.go.com](https://www.manager.go.com).
- Blanchflower, D.G., Oswald, A.J., & Warr, P.B. (1993), « Well-Being Over Time in Britain and the USA », Dartmouth College, polycopie.
- Blauner, R. (1964), *Aliénation and freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Bonhomme, S., & Jolivet, G. (2008). The pervasive Absence of compensating differentials. N.28 Working papers from center for Reseach in Economic end statistics, p.52.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955) « employee attitudes and employee performance. » *Psychological Bulletin*, (Washington, D. C) Vol52. N°2.
- Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need Satisfaction and job outcomes : A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80(2)*, 251-277.
doi :10.1348/096317906X111024.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers assessments of

service quality and value journal of consumer Research,17(4), 375-384 : <https://doi.org/10.1086/208564>

- Brown, H. D. (1974). *Principle of Language Learning and Teaching*. Upper Saddle River.
- Brown, S.P., & Peterson, R.A. (1993). Antecedents and consequences of corporate benefits the wall street journal. 29 december. P.1.
- Brown., & Andrew. (2000). Making Sense of Inquiry Sensemaking, *Journal of Management Studies*, 37 (1) : 23-44
- Buchanan, D.A. (1979). *The development of job design theories and techniques*.
- Bulent, A., & Adam, C. (2009). A Research Analysis on Employee satisfaction in terms of organizational culture and Spiritual Leadership. Department of Business Administration Gebze Institute of High technology. Assan A.S, Yimus Mah. Pobox34873, Kartal, Istanbul. Department of Business Administration Gebze Institute of High technology Pobox 41400, Istanbul Cad, Gebze Kocaeli.
- Burakova, M. (2016). Désinvestissement organisationnel. In G. Vallery, M. E. Bobillier Chaumon, E. Brangier et M. Dubois (eds), *psychologie du travail et des organisations : 110 notions clés*. Paris. Dumond.
- Cannon, W. B. (1932). *The wisdom of the Body*. New York, NY: Norton & Company, Inc.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2015). Une méta-Analyse de la satisfaction au travail est corrélée au public UN Littérature administrative. *Revoir de publique Personnel. Administration*, En ligne d'adord version.
- Castel, D. (2012). *De l'usage social de la satisfaction au travail, levier de transformation ou Outil de régulation*. Lille, éditions de l'ANRT
- Castra, M. (2003). *Bien mourir. Sociologie des soins palliatifs*. PUF, col. « Le lien social, P. 365.
- Ciulla, J.B. (2000), *The working file : the promise and betrayal of modern work*, Times Books, New York.
- Chadwick-Jones, J., Nicholson, B.C., & Brown, C. (1982). *Social Psychology of absenteeism*. New York : Praeger.
- Champoux, J.E. (1980) A three sample test of some extensions to the Job Characteristics Model of work motivation. *Academy of Management Journal*, 23, 466-478.
- Chauchard, C.J.L. (1989), *Précis de gestion du personnel et des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, Paris, France.
- Chevenet, A. (1974). *L'infirmière hospitalière technicienne au travailleur social*. Projet ; n°

90, P.1135-1148.

- Chirkov, V. I., Little, T. D., Sheldon, K. M., Timoshina, E., & Deci, E. L. (1999). The American dream in Russia: Extrinsic aspirations and well-being in two cultures. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25, 1509-1524
- Clark, A. E. (2005). *What makes a good job ? Evidence from OECD countries*. Document de travail no 2004-28, Centre National de la Recherche Scientifique, École des Hautes Études en Sciences Sociales, École Normale Supérieure de Paris
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69, 57-81.
- Castel, D. (2016). Satisfaction au travail. Dans G. Valléry, M.E. Bobillier Chaumon, E. Brangier, & M. Dubois (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations : 110 notions clé* (pp.379-382). Paris : Dunod.
- Clot, Y. (2004) « 19. Travail et sens du travail », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Paris, PUF « Hors collection », p. 317-331.
- Clot, Y. (2015). *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF.
- Clot Y (2015). *Le travail à cœur*. Paris, La Découverte/Poche.
- Clot, Y. (2013). « L'aspiration au travail bien fait ». *Le journal de l'école de Paris du management*, 99, p. 23-28.
- Clot, Y. (2004) « 19. Travail et sens du travail », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Paris, PUF «Hors Collection », p. 317-331.
- Clot, Y. (2015). *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF.
- Clot Y (2015). *Le travail à cœur*. Paris, La Découverte/Poche.
- Cronbach. L.J. (1 987). « Statistical test for moderator variabtes: flaws in analyses recently proposed>. Dans *Psychological Bulletin*, 102 (3). p. 414-417.
- Conley, S.C. (1983). *The relationships among expectations, perceived job characteristics and Work outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, The University. Of Michigan.
- Cronbach. L.J. & furby. L. (1970), « How should we measure change or should we? dans *Psychological Bulletin*. 74 (1), p. 6\$-\$0.
- Cronbach, L.J. (1960). *Essential of psychological testing* (2nd ed.) Harper.
- Csikszentmihalyi. M. (1990). *Flow : thepsychology ofoptimal experience*, New York Harper and Row. Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1993). The measurement of flow in everyday life: Toward a theory of emergent motivation. In J. E. Jacobs (Ed.), *Developmental perspectives on motivation* (pp. 57-97).

- Dardenne, B., Haslam, A., Mc Garty, C., & Yzerbyt, V. (2007). *La recherche en psychologie : méthodologie et statistique*. Louvain-La-Neuve : Bruylant Academia.
- Davoine, L. (2006). *Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe*. Paris : La découverte.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kemis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum.
- Déci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Léone, D. R., Usumov, J., & Kormazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and wellbeing in the work organization of a former Eastern Bloc Country, *personality and social psychology Bulletin*, 27,930942
- Déci, E. L., Schwartz, A. J., Sheimman, L., & Ryan, R. M. (1981). An Instrument to assess adults orientations toward Control Versus autonomy with children : Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73,642-650
- Déci, E.L., & Ryan, R. M. (2000). *Théorie de l'autodétermination et facilitation de la motivation intrinsèque* Facilitation de la motivation intrinsèque, le développement social et le bien-être. Université de Rochester.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185. doi :10.1037/a0012801
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(2011), 416–433.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Déci, E., & Ryan, R. M. (2011). Nourrir une motivation autonome et les conséquences Positives dans différents milieux de vie : les apports de la théorie de l'autodétermination. In book. *Traité de psychologie positive*, PP.273-312). De Boeck. Ed : Martin- Krumm et C. Tarquinie.
- Delhomme, P. & Meyer, T. (2003). *La recherche en psychologie sociale : Projets, méthodes et techniques*. Armand Colin.
- Dénis, J-F. (2003). Le sens du travail: validation d'une mesure des caractéristiques valorisées du travail et verification empirique d'un modèle sur le sens du travail en fonction de la

- coherence du travail. Université de Montréal.
- Desrumaux, P. (2016). Le harcèlement au travail. In G.Valery, M. Bobilier Chaumon, E. Brangier, & M. Dubois (Dir.), *Psychologie du travail et des organisations : les 110 notions clés*. Paris : Dunod.
- Desrumaux, A., & Brechet, J-P. (2013), « L'entreprise comme bien commun », *Revue Interdisciplinaire Management et Humanisme*, n°-7, P. 77-93.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris, Bayard.
- Descartes R. (1647). *Les méditations métaphysiques*.
- Dieleman-Marjolein., & Viet Cuong, P. (2003), « Identifying factors for job motivation rural health workers in North Viet Nan », *Human Ressources for Health (Biomed Central)* Vol, 1.
- DeNeve, K. M. (1999). Happy as an extraverted clam ? The role of personality for subjective wellbeing. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 141-144. doi :10.1111/1467-8721.00033.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. doi : 10.1037/0033-2909.95.3.542
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157. doi :10.1007/BF01207052.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276.
- Djigou, J. (2019). Perception de la justice organisationnelle et satisfaction au travail : cas des enseignants des lycées du département de la menoua. Département de psychologie. FALSH. Université de Yaoundé 1.
- Dik, B. J., Eldridge B. M., Steger M. F. et Duffy R. D. (2012). "Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and a Brief Calling Scale (BCS)". *Journal of Career Assessment*, 20(3), p. 242-263.
- Dik, B. J., Byrne Z. S. et Steger M. F. (2013). "Introduction : Toward an Integrative Science and Practice of Meaningful Work". In B. J. Dik, Z. S. Byrne et M. F. Steger (Eds.), *Purpose and Meaning in the Workplace* (p. 3-14).
- Dubet, F. (2006). Injustice. L'expérience des inégalités au travail. Groupe seuil (LA MARTINIÈRE GROUPE).
[https:// www.seuil.com](https://www.seuil.com) ouvrage.
- Dionne, G. (2013). Gestion des risques : histoire, définition et critique (second edition,

pringer, New York. HEC Montréal.

[https:// Claire gestion des risques.hec.ca.](https://Claire.gestion.des.risques.hec.ca)

- Dumont, A., Fournier, P., Fraser, W., Haddad, S., Traore M, Diop I, Gueye M, Gaye A, Couturier, F., Pasquier J-C., Beaudoin, F., Lalonde A., & Hatem, M. (2009). Abrahamowicz M: *QUARITE (quality of care, risk management and technology in obstetrics): a cluster-randomized trial of a multifaceted intervention to improve emergency obstetric care in Senegal and Mali*. *Trials*, 10 :85.
- Durkheim, E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF.
- Durrieu, F. (2000). *Un Modèle Globale de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants*. Document de travail. Università Ca' Foscari Venezia.
- Dyer, L., & Parker, D. F. (1975). Classifying outcomes in work motivation research: An examination of the intrinsic-extrinsic dichotomy. *Journal of Applied Psychology*, 60(4),455-458. doi :10.1037/h0076914.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. In : Einarsen, S., Hoel, H. Zpf, D., & Cooper, C., Eds., *Bullying and Emotional buse in the work place*, taylor and francis, london, PP. 3-32.
- El Akremi, A., Nasr, M.I., & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle Intégrateur des antécédents et des conséquences, in El Akremi, A., Guerrero, S. & Neveu, J. P. (éds.), *Comportement Organisationnel*, 2. De Boeck, p. 47- 90.
- Eid, M., & Diener, E. (2004). Global judgments of subjective well-being: Situational variability and long-term stability. *Social Indicators Research*, 65(3), 245-277. doi:10.1023/B:SOCI.0000003801.89195.bc.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work. In : Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. Eds., *Bullying and Emotional Abuse in the work place*, taylor and francis , London, PP.3-32.
- Elodie, B. (2014). *L'emploi au cœur des Régimes* [https://www. Cadremploi.fr](https://www.cadremploi.fr).
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., & House, R. J. (1979). A partial test and extension of the Job Characteristics Model of motivation. *Organizational Behavior and Behavior*, 24, 354 381.
- Fanou Vigan, A., & Giauque, D. (2018). La satisfaction au travail dans les Administrations Publiques en Afrique : une revue systématique de la littérature. Dans *Revue Internationale des Sciences Administratives*. Vol.84, n°3, P.615-630
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.

- Fein, S., & Spencer, S. J., (1999). To stereotype Activation, Application, and Inhibition. Department of psychology Williams College. Department of psychology university of watenloo.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. Leon Festinger View all authors and affiliations V, 7/2. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>.
- Fremaux, P. (2014). Economie sociable et solidarité une alternative? Dans l'entreprise. Ed science humaines.
- Fremaux, P. (2014). La lutte contre les inégalités, un objet et une méthode dans Revue du Mauss /1/ (n°45).
- Fock H., Yim F. & Rodriguez, M. (2010). "The Effects of Sales Supervisor Relationship on Work Meaning: The Case of Canadian and Chinese Salespersons". *Industrial Marketing*.
- Fournet, G.P., Distefane, M.K., & Pryer, M.W. (1966). Job satisfaction issues and problems. *Personnel Psychology*, 19, P. 165-183.
- Fournier, N. (1988). *Motivation in secondary public school teacher*. Unpublished master's thesis, McGill University, Montréal.
- Fournier, P., Dufresne, C., Zunzunegui, M.V., & Haddad, S. (, 2005). *Réformes des systèmes de Santé et satisfaction du personnel : le cas du Mali*. In Proceedings of CERDI 2^{ème} Colloque international, 'Financement de la santé dans les pays en développement': 1-2 December 2005 ; Clermont Ferrand, France ; CERDI, 9.
- Fournier, S., & Mick, D.G. (1983). Modeling consumer satisfaction processes using Experience- Based Norms ; *Journal of Marketing Research*, 20(9), P. 396-304 : <https://journals.sagepub.com>
- Fournier, P., Dufresne, C., Zunzunegui MV., & Haddad, S. (2005) *Réformes des systèmes de santé et satisfaction du personnel : le cas du Mali*. In Proceedings of CERDI 2^{ème} Colloque international, 'Financement de la santé dans les pays en développement' : 1-2 December 2005 ; Clermont-Ferrand, France ; CERDI, P. 9.
- Fox, S., et Feldman, G. (1988). Attention state and critical psychological states as mediators between job dimensions and job outcomes. *Human Relations*, 41, 229-245. *Management*, 39, p. 1069-1077.
- Frank, R.H. (1993), « Local Status, Fairness and Wage Compression Revisited », Cornell University, polycopie.
- Frank, R.H. (1985), *Choosing the Right Pond: Human Behaviour and the Quest for Status*, Oxford University Press, London and New York.

- Frankl, V. (1997). *Viktor Frankl Recollections: An Autobiography*. New York, Plenum Press.
- Frankl V. (2009). *Nos raisons de vivre. À l'école du sens de la vie*. Paris, InterÉditions.
- Friedmann, G. (1956). *Le travail en miettes*. Paris, rééd. Gallimard, coll. « Idées », 1964.
- Freeman, R. (1978), « Job Satisfaction as an Economic Variable », *American Economic Review*, 68, pp.135-141.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) is positive psychology ? Review of General Psychology, 9 (2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.92.103>.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi :10.1002/job.322.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi :10.1002/job.322.
- Garreau, L. (2009). L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez immochan.
- Garreau, L. (2009). Accéder à l'opérationnalisation d'un concept complexe au travers de la Théorie enracinée : le cas du concept de sens. Garreau, PL de Tassigny-Retabli <http://base.pub.dauphine.fr/bitstream/handle>.
- Giauque, D., Gaillard, T. (2006), « Motiver par le service public : c'est possible ! », Benchmark, Affaires Publique.
- Girin, J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage. In Borzic, A. et Frankel, B. Langage et travail. CNRS.
- Ghiglione, R & Matalon, B. (2004). *Les enquêtes sociologiques : théories et pratiques*. Armand Colin.
- Gorz. A. (1988), *Métamorphoses du travail. Quête de sens : critique de ta raison Économique*, Gaulée.
- Gomez, L. A., Leger, D., Bourdages, L., Dionne, H. (2013). Sens et projet de vie : une demande Universitaire au mitant de la vie, Ed : 1. Presses de l'université du Quebec. <https://doi.org/10.2307/j.CTV.18/gky.7.P.246>.
- Goldstein, K. (1939). *The organism to biology dered from pathological A holistie approach*. New York : American Book.
- Gombert, G. (2018). Qualité de vie au travail : les salariés ont des attentes fortes. <https://www.Helloworkplace.fr>
- Gow, J., & Dufour, C. (2000). The new Public Management a paradigm ? Does it Matter ? Internal Review of Administrative Sciences. DOI : 10.1177/0020852300664002

Corpus ID : 15345124

- Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(2), 550-558.
- Guellevic, C. (1991). *Psychologie du travail*. Paris : Nathan.
- Haddad, W. & Demsky, T. (1995). *Le processus de planification et de formulation des politiques d'éducation : théorie et pratiques*. Paris : UNESCO : Institut international de planification de l'éducation.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA : Addison-, 259
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal Of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974a). *The Job Diagnostic Survey : An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Technical report No. 4, Department of Administration Science, Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974b). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. Technical report No. 6, Department of Administration Science, Yale University.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, Wesley.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 57-71.
- Hollander, J. A. (2001). Vulnérability and Dangerousness: The construction of Gender Thought Conversation about violence. Vol.15, n°1, P. 83-109.
Https : //www.jstor.org/stable/3081831.
- Hamermesh, D. (1977). « Economic Aspects of job satisfaction ». In : O, Ashenfelter and W.Oates, Eds., *Essay in labor Market Analysis*, John Wiley, New York.
- Harder, W. W. (1985). Teacher job satisfaction. An application and expansion of the Job Characteristics Model of work motivation. Unpublished doctoral dissertation, Marquette University.
- Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered : Toward a developmental model. *Human Development*, 21 (1), 34-64. https : // doi.org./10.1159/000271574.

- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2013). Career construction : Heeding the call of the heart. In B. J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 17-36). Washington DC : American Psychological Association.
- Herzberg, F., Mausner, B., Perterson, R., & Capwell, D. (1957). Job attitudes : Review or Research and opinion.
[https : // www. Scirp. Org.](https://www.scrip.org) Puttsburgh : psychological service of pittsburgh pp.XVII+279.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The motivation to work* (Vol. 1). New Brunswick, NJ : Transaction.
- Herzberg, F. I. (1968). *Work and the nature of man*. World.
- Herzberg, F. (1971). Le travail et la nature de l'homme. Adaptation de Charles Voraz, Entreprise moderne d'Édition.
- Hohmann, C. (2013). *Lean management*. Editions Eyrolles.
- Holdaway, S. (1983). Inside the British police. A force at work. Basil Blackwell, P.196.
- Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. 3rd edition. Odessa, FL : Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. (1959). A theory of vocational choice. *Journal of Counseling Psychology*, 6(1), 35-45. doi :10.1037/h0040767.
- Holland, J. L. (1997). Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments (3rd ed.). Odessa, FL, US: Psychological Assessment Resources.
- Howell, D. C. (2006). Méthodes statistiques en sciences humaine. www.howell2.com
- Huang, X., & Van De Vliert, E. (2003).: *Where intrinsic job satisfaction fails to work: national moderators of intrinsic motivation*. J Organ Behav, 24(2) :159-179. 18.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 255-276). Hoboken, NJ, US : John Wiley & Sons Inc.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332.
- Hull, C. L. (1943). Principales of behavior : an introduction to behavior theory. Apple Century.
[https : //Psynet.apa.org](https://psynet.apa.org).
- Inglehart, R. (2000). Modernization and Postmodernization : Cultural, Economic, and

- Political Change in Societies. Princeton : Princeton University Press; 1997. 19.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization : Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton : Princeton University Press.19.
- Iglésias, S., Toulhoat,L., & Sellos,D.Y. (2010). Taxonomie confusion and market mislabelling of threatened skates : important consequences for their conservationstatuts. *Aquatic Conservation Marline and Freshwater Ecosystem* 20 (3) : 319-333 Doi :10.1002/aqc.1083.
- Ivancevich, J.M. et J.M. Donnelly. (1968) « Job satisfaction research : a manageable guide for practitioners. » *Personnel Journal*. (Swarthmore, P.A) Vol.47, No. 3, pp. 172-177.
- Johnson, M. K. (2002). Social origins, adolescent experiences, and work value trajectories during the transition to adulthood. *Social Forces*, 80(4), 1307-1341. doi:10.1353/sof.2002.0028.
- Johson, O. P., Donahue, E. M., & Kantle, R. L. (1991). The Big-Five inventory- version 4a and 54. Berley CP : Berley intitute of personality and social Research, university of California.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J.D. (2008). Affect, satisfaction, and performance. In N.M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to emotion in organizations* (PP.136-151). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/978148443778.00017>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R., Glomb, T. M., & Ahlburg, D. (2005). The Role of Temporal Shifts in Turnover Processes: It's About Time. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 644-658. doi:10.1037/0021-9010.90.4.644.
- Kahneman, D. (1999). Objective Hapiness. In : Kahneman, D.n Diener, E. and Schwaz, N., Eds., *Well Being : the Foundations of Hedonic psychology*, Russel sage Foundation, New York,3-25.
- Kasser, T. (2003). *The high price of materialism*. MIT press.
- Kasser, T., & Ahuvia, A. (2002). Materialistic values and well-being in business students. *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 137-146. doi:10.1002/ejsp.85
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287. doi:10.1177/0146167296223006.
- Kasser, T., & Ahuvia, A. (2002). Materialistic values and well-being in business students. *European Journal of Social Psychology*, 32(1), 137-146. doi:10.1002/ejsp.85
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential

- correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287. doi:10.1177/0146167296223006
- Kasser, T., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Sheldon, K. M. (2004). Materialistic values : Their causes and consequences. In *Psychology and consumer culture : The struggle for a good life in a materialistic world* (p. 11-28). Washington, DC, US : American Psychological Association. doi :10.1037/10658-002.
- Katia Tschan. (2010). La satisfaction au travail une conséquence du choix des outils statistiques et des instruments de mesures en GRH. ESKA « Revue Internationale de psychologie-40. Vol. XVI, P.245-270.ISSN/260.1705.
- Kelly, G. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*. New York : Norton.
- Ketchum, L.D. & Trist, E. (1992), *What really works, Sage, London*.
- Kelman, H. C. (2017). Processes of opinion change. In *Attitude Change* (p. 205–233). Routledge.
- Larouche, V. & Delorme, A. (1975). Inventaire de la satisfaction au travail : validation, Relations, industrielles. Vol 30, n° 3.
- Larouche, V., & Délorme, F. (1972). Satisfaction au travail : Reformulation théorique Job Satisfaction : A Theoretical Reformulation.
URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028327a>.
DOI : [https://doi.org/107202.028327ar.V\(27\) n°4](https://doi.org/107202.028327ar.V(27) n°4).
- Larousse. (2012). Dictionnaire français. Paris : Larousse.
- Leider. RJ. (1997). *The power of purpose creating meaning in your life and work*, Berrett Koehler, San Francisco.
- Leider. R. & Shapiro, D. (1995). *Repacking your bags: Lighten your load for the rest of your life*, San Francisco. Benett-Koehler.
- Lecomte, J. (2010). « Les trois facettes du sens de la vie ». In J. Lecomte (Ed.), *Introduction à la psychologie positive* (p. 62-75). Paris, Dunod.
- Le Flanchec, A., Mullenbach, A., & Rojot, J. (2015). Favoriser satisfaction au travail : les Apports de l'enquête REPONSE 2011. Dans *Management & Avenir* éd. Management Prospective 2015/7 (n°81), P. 37-55.
- Leijessen Mia. (2010). Les dimensions personnelles de la recherche de sens. Approche centrée sur la personne. *Pratique et recherche*, Vol.11, n° .1, PP 46-53.
- Leider, R. (1997). *The power of purpose : creating Meaning in your life and Work* : ISBN, 157650256978156750254, P.162.

- Le Louam, J. Y. (1982). Les professeurs d'université et leur travail. Are university professors satisfied with their jobs ? Vol 37, n 2, URI :
<https://id.erudi.org/iderudit/.29260ar>.Doi :
<https://doi.org/1007202/029260ar>.
- Lemoine, C. (2004). Motivation, satisfaction et implication au travail .in E. Brangier, A. Lancry, & L. Louche, *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la Psychologie du travail et des organisations*. <Hal-00560059>
- Le Ny, J. F. (1961). Le conditionnement. Presses. Universitaires de France/ PUF.
- Levesque, B., Cole, A., Choninard, O. & Russell, J. L. (1985). Profil social-économique des Coopératives de travail au montréal, UQAMRQCCT. /985, P.180.
- Lévy-Garboua, L., Montmarquette, C., & Simonnet, V. (2007). Job satisfaction and Quits. *Labour Economics*, 14, 251-268.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Editions d'organisation.
- Likert, R. L. (1961). *The human organization*. New York : McGraw-Hill.
- Lorino, P. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. Dans *Revue Française de Gestion* (n°-160), P. 307-328.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A metaanalysis of the Relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Loriol, M. (2011). Sens et reconnaissance dans le travail. Publié dans traité de sociologie du travail, sous la direction de Christina Karakioulafis, Athènes, ALONIKOS, P.43-67.
- Louart, P., & Beaucourt, C. (2002) ; « Gérer la motivation dans les entreprises publiques, par les valeurs, les assurances ou les incitations ? » Clarée IAE- USTL, Lille, France
- Lowell, B. L., & Findlay, A. M., (2001). Migration of highly skilled persons from developing countries : impact and policy responses. Draft synthesis Report. Intitute for the Study of International Migration Geogetown University. Centre for Applied Population Research. University of Dundee
- Luhmann, M., Hofmann, W., Eid, M., & Lucas, R. (2012). Subjective well-being

- and adaptation to life-events: a meta-analysis on differences between cognitive and affective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 592-615.
- Mafini C et Dlodlo N (2014) The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1) : 1-13.
- Mahoney, M. (1991), *Human change processes : the scientific foundation of psychotherapy*, by C.B. Mahoney (1991-02-04).
- Maar, B. (2008). *Strategic performance Management in Government and public Sector organizations*, Advanced performance institute www.opi.Org.
- MacKinnon, P., Chondra M., Jeanne M., Hoffman, G., West & Virgil. (2002). « A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects » *Psychological methods*, 7(1) 83-99.
- MC Grégor, D. (1966). *Leadership et Motivation*. Ed, the MIT press Ltd, 1966.ISBN 10/0262130238/ISBN 13 : 9780262130233
- Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1) : 1-13.
- Maynard, D.W. (1986). Offering and soliciting collaboration in multi-party disputes among children (and other humans), *Human Studies*, Vol.9, n. 2, PP. 232-258.
- Mangione, T.W. et Quinn, R.P. (1975), « Job Satisfaction, Counterproductive Behavior, and Drug Use at Work », *Journal of Applied Psychology*, 60, pp. 114-16.
New York, Basic Books.
- Marx K. (1835). "Reflections of a young man on the choice of a profession". In Marx and Engels *Collected Works* (Vol1). Première publication dans les archives für die Geschichte des Sozialismus und der Arbeiterbewegung, 1925.
- Marx K. (1844). *Manuscripts de Paris*.
- Marx K. (1867). *Le capital*. Livre premier section III chapitre VII, I.
- May, D. R., Gilson R. L. & Harter, L.M. (2004). "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, p. 11-37.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation : Psychological review. Vol 50, p.43
- Mayo, H. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. Graduate School Of Business Administration, Harvard University.
- Mayo, E. (1945). *The social Problems of an Industrial Civilization*, Graduate School of

Business Administration. Harvard University.

- Mbarga, A. D., & Mbassi, J. C. (2019). Perception de la performance des organisations publiques locales: Une analyse du discours des citoyens-usagers des municipalités au Cameroun. Département de gestion Financière et Comptabilité, Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, Université de Douala, Cameroun. Département de Marketing et Organisation, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion Appliquée, Université de Douala, Cameroun.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Meda D. et Vendranim P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris, PUF.
- Meyssonnier, R & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des Opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter.
- Meyssonnier, R & Roger, A. (2006). L'impact du cocooning organisationnel et des Opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter.
- Mignonac, K. (2001). « Les déterminants de la disposition envers la mobilité Intra organisationnelle : études auprès d'une population d'ingénieurs ». *AIMS Management*, 2 (4), p.47-78.
- Mignonac, K. (2004). Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de Satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 2004a, Vol. 53, pp. 80-93.
- Michalos, A. C. (1985). Multiple discrepancies theory (MDT). *Social Indicators Research*, 16(4), 347-413. doi :10.1007/BF00333288.
- Miller, A. (1949), *Death of a salesman*, London. Cresset Press.
- Morin. E.M. (1996), « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail ». Dans Pauchant, T.C (Éd.), et cou., *La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*, Montréal. Québec / Amérique : et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, p. 257-286.
- Morin. E.M. (1996b). *Psychologies au travail*. Gatan Morin éditeur. 166 Sens du Travail.
- Morin, E.M. (1997), « Le sens du travail pour les gestionnaires Francophones », dans *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 3. 2 et 3. p. 26-45, (paru en 1998).
- Morin. E.M. Archambault, M. et Bellavance. F. (2001), *Rapport pour le ministère de la Santé et des Services Sociaux*. Cahier de recherche HEC.

- Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). « Les cadres face au sens du travail ». *Revue française de Gestion*, 126, p. 83-93.
- Morin, E. M., & Cherré, B. (2001), Développement d'une échelle de mesure du sens du travail, Cahier de recherche HEC.
- Morin, E., & Gagné, C. (2019). Donner un sens au travail. Promotion le bien-être Psychologique. HEC Montréal. R-624.
- Morin, E. (2008). Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel. *Santé Psychologique, études et recherches*, IRSST.
- Morse, N. & Weiss, R. (1955), « The function and meaning of work and the job », dans *American Sociological Review*, 20, p. 191-198.
- Mulingue, M. & Mueller, C. W. (1998). Employee job satisfaction in developing countries : The case of Kenya. *World Development*, 26 (12) : 2181-2199.
- Mvessomba, A. E. (2013). *Guide de méthodologie pour une initiation à la méthode Expérimentale en psychologie et à la diffusion de la recherche en sciences sociales*. Groupe Inter Press.
- Myers, A. & Hansen, C.-H. (2007). *Psychologie expérimentale*. De Boeck.
- Ndzana, A. G. O. P. (2019). Pourquoi les salaires des fonctionnaires camerounais sont parmi les plus bas d'Afrique Subsaharienne. Groupe kalata finance.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 291-306. doi: 10.1016/j.jrp.2008.09.001.
- Nezoumne, V. (2022). Etude de l'effet du sens du travail sur l'intention de réorientation Professionnelle. Université de Yaoundé 1. Département de psychologie.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge Creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York : Oxford university press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise*. Kamyap, R.V.
- Nyock Ilouga, S., Moussa Mouloungui, A.C ; Arnoux-Nicolas, C., & Bernaud, J.L. (2018). Le sens du travail et cohérence entre une personne et son environnement de travail expérimente-t-il la même réalité ? *Dans psychologie*, 09(08), 2175-2193.
- Nyock Ilouga, S., & Moussa Mouloungui, A. C. (2018). Le sens du travail dans un contexte Entropique. Département de psychologie, Université de Yaoundé 1, Faculté des Arts, Lettres et des Science Humaines, BP13084, yaoundé, cameroun. Département de Psychologie, Université Omar Bongo, Faculté des Arts, Lettres et des Sciences

- Humaines, BP 7641, Libreville, Gabon.
- Nyock Ilouga, S. (2019). *Le rapport au Travail dans un Contexte Entropique : Une Analyse du Sens du Travail*. Editions Universitaires europeennes.
[https:// my.edditions-ue.com](https://my.edditions-ue.com)
- Nyet Odilon, B. (2021). Conditions de travail, Vulnérabilité professionnelle et performance des enseignants dans les établissements secondaires publics à l'extrême-Nord Cameroun. *Territoire, société et santé* 4(7), 197-210.2021-08-623 :58.39, URL :
[https:// retssa-ci.com/index. /hp ? P.184](https://retssa-ci.com/index./hp?P.184).
- OCDE. (1998). Politiques du marché du travail et politique sociale documents hors series No. 34.
- OCDE (1996a), « Évolution récente et perspectives du marché du travail », *Perspectives de l'emploi*, OCDE.
- OCDE (1996b), « Inégalités des salaires, emplois à bas salaires et mobilité salariale », *Perspectives del'emploi*, OCDE.
- OCDE (1997a), « La précarité de l'emploi progresse-t-elle dans les pays de l'OCDE », *Perspectives del'emploi*, OCDE.
- OCDE.OCDE (1997b), « Le temps de travail : tendances et politiques », DEELSA, OCDE, Polycopie.
- Ojong, C. (2012). *Style managérial et satisfaction au travail : cas de certaines écoles de la ville de Yaoundé*. Mémoire de master. Département de psychologie. FALSH, Université de Yaoundé I.
- OCDE. (2022). Perspective de l'emploi. [Www. Occe.org](http://www.oecd.org) 2022.
- Olowu Dele. (2001) « *Prise and performance in Africa public services. Analysis of Institutional Breakdown and Rebuilding Efforts in Nigeria and Uganda* », *International Review*
- Olowu Dele. (2010). La réforme des salaires de la fonction publique en Afrique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*.
([https:// www.cain.info/revue-internationale-des_sciences_administratives-2010-4-P.665.htm](https://www.cain.info/revue-internationale-des_sciences_administratives-2010-4-P.665.htm) of Administrative sciences 67(1) : 107-24.
- Ongmatoko, R-M. (2020). *Absentéisme au travail et Ethnicité : le rôle de la Justice Organisationnelle*. Mémoire de master professionnel en Psychologie, Université de Yaoundé I.
- Ostroff, C. L., & Judge, T. (2007). *Perspectives on organizational fit*. Psychology Press.
- Pasquier, P. & Roux, L. (2014). Satisfaction et confort au travail. L'apport de la démarche

Implicative. /PTO-vol20-n°3.

- Piasecki, C. (2017). L'utilisation de la justice organisationnelle dans le marché de prévention des risques psychosociaux. Université de côte d'Azur (ComUE). Laboratoire d'Anthropologie et psychologie cognitive et sociale-EA7278 (Nice ; 2012-2016).
- Plaisant, O., Courtois, R., Reveillère, C., Mendelsohn, G., & John, O.P. (2010). Validation par Analyse Factorielle du Big Five inventory Français (BFI-FI). Analyse convergente. Dans une Revue Annales Médico-psychologiques, Revue psychiatrie.
- Paquin, M. (1986). *L'organisation du travail*. Montréal, QC : Les Éditions Agence. D'ARC.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family Variables, entrepreneurial career success and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300. doi :10.1006/jvbe.1996.0025.
- Peretti, J.M. (1999). Tous Reconnus. Collection. Livres outils, Librairie Eyrolles.
- Peters. T.J. & Waterman, R.H. (1982), In search of excellence : lessons from America 's Best run companies, Harper & Row. Environnement express the same reality ? *Psychology*, 9, 2175-2193.
- Plamondon, M. (2009). La mesure de la satisfaction au travail en contact sur la satisfaction du Client dans les services, centre d'études et de recherche en gestion d'ex Marseille, w.P. n° 872.
- Peterson, C., Seligman, M. E. P., Yurko, K. H., Martin, L. R., & Friedman, H. S. (1998). Catastrophizing and untimely death. *Psychological Science*, 9(2), 127-130. doi :10.1111/1467-9280.00023
- Pinard, R. (2000), La révolution du travail : de l'artisan au manager, Liber.
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L. J. (2018). Exposition au Harcèlement psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, L'implication Organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du travail et des Organisations*. *E PTO*, 17, 12-21.
- Poilpot-Rocaboy, G. (1998). Violation du contrat psychologique et harcèlement professionnel. *Gestion 2000*, 4, 15-34.
- Poilpot-Rocaboy, G., Notelaers, G., & Hauge, L. J. (2015). Exposition au harcèlement. Psychologique au travail : Impact sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ. *Psychologie du travail et des organisations*, 21 (4), 358-379.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Management attitudes and performance. *Homewood IL*. : Richard D. Irwin Company.

- Proulx, D. (2008). « Management des organisations publiques : Théorie et applications », LesPresses de l'Université du Québec, 331 pages.
- Rancourt, F. L. (1983). *Validation de la traduction française du "Job Diagnostic Survey"*. Mémoire de M. Sc., Université de Montréal.
- Randon, S. (2012). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail Conduite par le CCECQA EN 2000. *HAL archives-ouvertes*.
- Randon, S. (2012). Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail Conduite par le CCECQA EN 2000. *HAL archives-ouvertes*.
- Richims, M. L. (1987). Media, Materialism and Human Happiness. *Advances in consumer Research*.14352-356.
- Robert. (1978). Recherche de lexicologie descriptive : la banalisation lexicale, Paris, Nathan.
- Robertson, K. (1988). *A study of the job characteristics of the school principal's job*. Unpublished master's thesis, McGill University, Montréal.
- Robbins, S. (1987). *Organisation theory*. Englewood cliffs : Prentice hall (2e éd.).
- Robbins, S & Decenzo, D. (2006). *Management*. Paris : Nouveaux horizons.
- Roche, P. (1987). Une santé d'acier, Edition du CNR.
- Roe, R.A., Zinovieva, IL., Dienes, E., & Ten Horn, L.A (2000) : A comparison of work Motivation in Bulgaria, Hungary, and the Netherlands : test of a model. *J Appl Psychol*, 49(4) : 658-687.
- Roe, R. A., & Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology : An International Review*, 48(1), 1-21. Doi :10.1111/j.1464-0597.1999.tb00046. x.
- Rogers, C. (1966). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod.
- Rogers, C. R. (1963). The concept of the fully functioning person. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 1(1), 17-26. doi :10.1037/h0088567.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30,91-127. Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université de Strasbourg – 130.79.168.107 - 19/10/2018 22h05. © Presses Universitaires de France Document téléchargé depuis www.cairn.info - Université de Strasbourg - - 130.79.168.107 – 19/10/2018 22h05. © Presses Uni.
- Roussel, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Ed Economica. Paris 1996.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research

- On hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.141.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728.
- Salancick, & Pfeffer, J. (1977). An examination of need- satisfaction models of job attitudes. GR Salancick, J Pfeffer- *Administrative science quarterly*,-JSTOR.
- Sander, E. B-N. (2002). From User-Centered to participatory design approaches. In book : *Design and the social sciences*. Taylor & Francis. (PP.1-7). Ed : Franscara, jorge.
- Schlossberg, N. (2005). Aider les consultants à faire face aux transitions : Le cas particulier des non-événements. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 34, 85-101.
- Schwartz, S. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The Ontario symposium on personality and social psychology, Vol. 8. The psychology of values : The Ontario symposium*, Vol. 8, pp. 1-24). Hillsdale, NJ, US : Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25, pp. 1-65). San Diego, CA, US : Academic Press. Doi :10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations : Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2), 137–182. doi: 10.1163/156913306778667357
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497. doi :10.1037/0022-3514.76.3.482
- Sheldon, K. M., & Kasser, T. (1995). Coherence and congruence : Two aspects of personality integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(3), 531-543. doi :10.1037/0022-3514.68.3.531
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 475-486. doi:10.1177/0146167203261883.
- Seligman, B. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York : pocket Books.
- Sillamy, N. (2006). *Dictionnaire de psychologie*. Paris : Larousse : Bordas. Vol. (279 P.) : ill., couv.il. en coul. ; 22 cm

- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago : Rand McNally.
- Sovet, L. (2014). *Bien-être subjectif et indécision vocationnelle : une comparaison Interculturelle*. Thèse de Doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Solomon, J. (1988). Companies try measuring cost savings from new types of corporate benefits wall street Journal.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction : Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- Svendsen, L. (2003). *Petite philosophie de l'ennui*, Fayard, P. 251
- Swaan, GMH., Kant, I.J., Van Amelsvoort, LGPM., & Baurkens, AJHM. (2002). Job mobility, its determinants, and its effects: Longitudinal data from the Maastricht Cohort Study.
[https://pubmed. Ncbi. Nlm.gov](https://pubmed.ncbi.nlm.gov).
- Tahir, S., & Sajid, S.M. (2014). Job Satisfaction among college Teachers: A Comparative Analysis. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13,33-50.
[https:// search. Proquest. Com/docview/1511117666? accountid149218](https://search.proquest.com/docview/1511117666?accountid149218)
- Taylor, F. W. (1911). *The principals of scientific management*. New York Harper and Row.
- Turcotte, P. H. (1982). *La qualité de la vie au travail*. Montréal, QC : Les Éditions Agence d'ARC.
- Tomo Nyeba, J. (2003), « Le Cameroun vaste chantier de réformes sur la gestion des ressources humaines », CAFRAD/ACBF, Séminaire sur l'Évaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public, Banjul Gambie 26-30 Mai.
- Truchot, D. (2004). *L'épuisement professionnel*. Dunod,
- Vallée, G. (2007). « La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la fonction publique québécoise » Document de recherche réalisé par l'ARUC. Innovations et emploi. Document n°004.
- Vansteenkiste, M., Duriez, B., Simons, J., & Soenens, B. (2006). Materialistic values and well being among business students: Further evidence of their detrimental effect. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(12), 2892-2908. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00134.x.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need

- satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277. doi:10.1348/096317906X111024.
- Van de Vliert, E., & Janssen, O. (2002). "Better than" performance motives as roots of satisfaction across more and less developed countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(4), 380-397. doi:10.1177/00222102033004002.
- Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction définition, antécédents, mesures et modes. Vol.17, n°2, PP.55-85 ([https:// www.jstor.org/stable/40589322](https://www.jstor.org/stable/40589322))
- Videllet, B. (2006). Les ravages de l'ennui au travail : Identifier et dejour les comportements envieux. Ed d'organisation, P. 220.
- Vroom, V-H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vujicic M, Zurn P, Diallo, K., Adams, O., & Dal Poz, M.R (2004) : *The role of wages in the migration of health care professionals from developing countries*. Hum Resource. Health, 2(1):3
- Watson, D., Clark, L., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect : the PANAS Scales. In *Journal of personality*.DOI : 10.1037/0022-3514.6.1063 Corpus.D : 7679194.
- White, R.W. (1963). Motivation reconsidered : The concept of competence. In E. J. Shoben & F. L. Ruch, *Perspectives in psychology* (PP.38-59). Scott, Foresman & Co. [https : //doi. Org/10.1037/14156-005](https://doi.org/10.1037/14156-005)
- Weick, K. (1998). Improvisation as a mindset for Organizational Analysis, *Organization Science*, 9 : 549-555.
- Weick, K. (1995). *Sensmaking in organisations*, Sage, Thousand Oaks, Californie. In : *sociologie du .org/10.3406 Sotra.1996-2275*.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*, Reading, MA. Addison wesley, p.121.
- Weick, K. (2003). *Le sens de l'action : sociopsy-chologie de l'organisation*. Collectif Vuibert, P. 184
- Weick, K. (1999). Theory Construction as Disciplined Reflexivity : Tradeoffs in the 90s, *Tte Academy of Management Review*, 24(4) : 797-806
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis : Industrial Relations Center, University of Minnesota.

- Weisskopf-Joelson, E. (1968). Santé mentale et Intention. Le journal de psychologie Interdisciplinaire et appliqué, 69(1), P. 101-106.
- Westmead, England, G., Saxon House., & Gulaine, D. (2015). Satisfaction ou insatisfaction, là est la Question : publié dans bien-être au travail gestion de carrière.
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). *Motivation and retention of health workers in developing countries : a systematic Review*. BMC Health Serv Res, 8 :247.
- Wolf, M. G. (1970). Need gratification theory : a theoretical reformulation of job satisfaction. "Disgratification and job motivation" Journal of applied psychology, Vol 54, pp. 87-94.
- Yalom, I. D. (1980). Psychothérapie existentielle. New York : Basic Book.
- Zaleznik, A. (1992). Sciences sociales et management. Paris, Ed des organisations.

Autres sources bibliographiques

- ECAM (2007). Condition de vie des Population et profil de pauvreté au cameroun
- BIT. (2012). Le profil national du travail décent : Cameroun. ISSN 978-92-612/351.7. Web.
- IFOP. (2019). Plus de la moitié des salariés Français insatisfaits de leurs salaires. [http : // Www. Le figaro. Fr. Decideur, emploi.](http://www.lefigaro.fr/Decideur/emploi)
- ENAM. (16 mai 2023). Séminaire de sensibilisation, d'Information et de Dialogue organisé à l'intention des élèves de l'Enam en fin de formation promotion 2020-2022 et les nouvelles recrues du MINFOPRA.
- MINESEC. (2017, 13 avril). Cameroun : Déficit d'enseignants une équation à résoudre. Cameroun Tribune (Yaoundé).
- MINFOPRA. (2021, 21 Jun). Journal Cameroun tribune
- MINFOPRA. (2019, 17 janvier). Journal Cameroun tribune
- Prisme International animé par une équipe de journalistes professionnels dirigée par Hugues.B.*
- Seumo, acteur de la vie contemporaine, pour réagir sur l'actualité contemporaine, Septembre 2007.*
- Charte de la fonction publique en Afrique ; Adopté par la troisième Conférence biennale Panafricaine des ministres de la fonction publique Windhoek, Namibie 5*

Février 2001

*Le Nouveau Statut de la Fonction Publique de l'Etat du 12 Octobre 2000
Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant certaines dispositions du
décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat
signé par le Président de la République du Cameroun.*

Décret n° 78/484 du 9 novembre 1978 fixant les dispositions communes applicables aux
agents de l'Etat relevant du code du Travail, signé par le président de la république du
Cameroun.

OIT., & OMS. (2021). Santé au travail. Www ilo. Org.News, Lang-fr.

OIT. (2010). L'agenda du travail décent en Afrique :2007-2015.

([http://www.ilo.org/public
/french/standards/relm/rgmeet/index.htm](http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/rgmeet/index.htm)).

ANNEXES

Annexe I: Attestation de recherché

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES ARTS, LETTRES ET
SCIENCES HUMAINES

B.P. 755 YAOUNDE
Tél : (237) 22 00 97 18

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF ARTS, LETTERS AND
SOCIAL SCIENCES

P.O. BOX: 755 YAOUNDE
Phone: (237) 22 00 97 18

DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **EBALE MONEZE Chandel**, Professeur des universités, Chef du Département de Psychologie, atteste que **Monsieur ESSOMBA BIKOE Liboir**, matricule : **18H004**, étudiant en Master II de Psychologie, option psychologie sociale, a libellé son sujet de Mémoire :

« Sens du travail et satisfaction au travail chez les fonctionnaires/ agents publics de l'Etat des services déconcentrés de la fonction publique camerounaise »

Ce travail effectué sous la direction du professeur Pr **NYOCK ILOUGA Samuel** nécessite une investigation sur le terrain.

En foi de quoi la présente attestation lui est délivrée pour valoir et servir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le **0.7.FEB.2023**

Le **Chef de Département**



RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE EN SCIENCES
HUMAINES, SOCIALES ET EDUCATIVES

UNITE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION EN SCIENCES HUMAINES ET
SOCIALES

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work – Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF ARTS, LETTERS AND
SOCIAL SCIENCES

POST GRADUATE SCHOOL FOR SOCIAL
AND EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR
HUMAN AND SOCIAL SCIENCES

DEPARTEMENT OF PSYCHOLOGY

Enquête sur la situation professionnelle des travailleurs camerounais

Cette enquête porte sur la situation professionnelle des personnels de l'administration publique camerounaise. Le présent questionnaire est anonyme. Nous vous assurons que la confidentialité totale de vos réponses sera préservée conformément aux dispositions de la loi n°2020/010 du 20 juillet 2020 sur les enquêtes statistiques et les recensements au Cameroun.

NB : il n'y a ni bonnes ni mauvaises réponses

Section I

1 Exprimez votre opinion pour chacune des propositions suivantes. Mettez la croix sur la case qui exprime votre opinion avec ;	<u>Barème:</u> 1 = Très insatisfait(e) 2 = Insatisfait(e) 3 = Ni satisfait(e), ni insatisfait(e) 4 = Satisfait(e) 5 = Très satisfait(e)				
<i>Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?</i>					
01 – De vos possibilités d'avancement	1	2	3	4	5
02 – Des conditions de travail	1	2	3	4	5
03 – Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps	1	2	3	4	5
04 – De votre importance aux yeux des autres	1	2	3	4	5
05 – De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)	1	2	3	4	5

06 – De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)	1	2	3	4	5
07 – Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience	1	2	3	4	5
08 – De la stabilité de votre emploi	1	2	3	4	5
09 – Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	1	2	3	4	5
10 – Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire	1	2	3	4	5
11 – Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités	1	2	3	4	5
12 – De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application	1	2	3	4	5
13 – De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites	1	2	3	4	5
14 – Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	1	2	3	4	5
15 – Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail	1	2	3	4	5
16 – Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail	1	2	3	4	5
17 – Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi	1	2	3	4	5
18 – De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux	1	2	3	4	5
19 – Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail	1	2	3	4	5
20 – Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail	1	2	3	4	5

Section II

<p>2.1. Exprimez votre opinion pour chacune des propositions suivantes.</p> <p>Mettez la croix sur la case qui exprime votre opinion.</p>	<u>Barème :</u>					
	<p>1. Pas du tout d'accord</p> <p>2. Un peu d'accord</p> <p>3. Assez d'accord</p> <p>4. Très d'accord</p> <p>5. Tout à fait d'accord</p> <p>6. Ne s'applique pas</p>					
1. J'ai bien compris l'utilité de mon travail.	1	2	3	4	5	6

2. Je sais très bien à quoi sert mon travail actuel.	1	2	3	4	5	6
3. Je trouve que mon travail me permet de découvrir de nouvelles choses	1	2	3	4	5	6
4. Je connais très bien les objectifs de mon travail.	1	2	3	4	5	6
5. Mon travail apporte très peu de choses à ma vie.	1	2	3	4	5	6
6. Mon travail est très utile.	1	2	3	4	5	6
7. Mon travail a une direction bien claire et précise.	1	2	3	4	5	6
8. Mon emploi m'aide à avoir des perspectives de vie bien claires.	1	2	3	4	5	6
9. Je comprends bien quelle est la contribution de mon travail	1	2	3	4	5	6
10. Mon travail actuel offre des opportunités pour devenir une personne respectée dans la société	1	2	3	4	5	6
11. Je comprends bien les finalités de mon travail.	1	2	3	4	5	6
12. Je comprends ce que mon travail change dans le monde ou dans la société	1	2	3	4	5	6
13. Dans mon emploi, les buts à atteindre sont stimulants et signifiants.	1	2	3	4	5	6
14. Quoiqu'on en dise, je trouve beaucoup d'emplois stupides	1	2	3	4	5	6
15. Je sais bien ce que je dois faire pour que mon travail soit considéré comme réussi.	1	2	3	4	5	6
16. Globalement, mon travail signifie beaucoup de choses pour moi dans ma vie.	1	2	3	4	5	6
17. Dans ma vie, j'attache une grande importance à mon travail.	1	2	3	4	5	6
18. Je réussis souvent à atteindre mes objectifs	1	2	3	4	5	6
19. Je dois abandonner ma vie privée pour réussir mon travail.	1	2	3	4	5	6
20. Ce travail me permet d'apprendre de nouvelles choses.	1	2	3	4	5	6

21. Je dois accepter de souffrir pour avoir du succès au travail.	1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---	---

Section III : indicateurs sociodémographiques

Sexes	<input type="radio"/> Masculin <input type="radio"/> Féminin
Age (ans)	<input type="radio"/> [20-25] <input type="radio"/> [26-30] <input type="radio"/> [30-35] <input type="radio"/> [36-40] <input type="radio"/> [41-45] <input type="radio"/> [46-50] <input type="radio"/> [51-55] <input type="radio"/> [56-60]
Situation matrimoniale	<input type="radio"/> Célibataire <input type="radio"/> marié(e) <input type="radio"/> union libre <input type="radio"/> divorcé(e) <input type="radio"/> veuf(ve)
Ancienneté (ans)	:-----
Votre niveau d'étude	:-----
Statut professionnel	<input type="radio"/> Fonctionnaire <input type="radio"/> contractuel <input type="radio"/> Décisionnaires
Ministère utilisateur	:.....
Ministères Utilisateurs	:.....
Lieu de Service	<input type="radio"/> Yaoundé <input type="radio"/> Hors de Yaoundé

MERCI POUR VOTRE CONTRIBUTION !!!

Annexe 3: Autorisation de recherche

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix – Travail – Patrie

MINISTERE DE LA FONCTION PUBLIQUE
ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE

SECRETARIAT GENERAL

DIRECTION DES AFFAIRES GENERALES

SOUS-DIRECTION DES PERSONNELS,
DE LA SOLDE ET DES PENSIONS

SERVICE DU PERSONNEL

BUREAU DE LA FORMATION

11000215

N° _____ /MINFOPRA/SG/DAG/SDPSP/SP/BF

ERVICE-ETHIQUE-
PERFORMANCE



SERVICE-ETHICS-
PERFORMANCE

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace – Work - Fatherland

MINISTRY OF THE PUBLIC SERVICE
AND ADMINISTRATIVE REFORM

SECRETARIAT GENERAL

DEPARTMENT OF GENERAL AFFAIRS

SUB-DEPARTMENT OF PERSONNEL,
SALARIES AND PENSIONS

PERSONNEL SERVICE

TRAINING OFFICE

Yaoundé, le 03 AVR 2023

Le Ministre

A
Monsieur ESSOMBA BIKOE
Liboir
Cadre à la SDFCD, Etudiant
en Master II en Psychologie Sociale
à l'Université de Yaoundé I
Tel : 694807918
-Yaoundé-

Réf : VL du 22 février 2023

Objet : Autorisation de recherche
au MINFOPRA.

Monsieur,

Comme suite à votre requête citée en référence et relative à l'objet repris en marge,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que je marque mon accord pour la collecte des informations relatives à vos travaux de recherche dans le département ministériel dont j'ai la charge.

Vous voudrez bien à cet effet, prendre l'attache de la Direction des Affaires Générales à la porte 606, pour les modalités pratiques d'usage en la matière.

Veuillez croire, Monsieur, à l'assurance de ma parfaite considération./-



Joseph LÉ

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTES DES ANNEXES	viii
RESUME	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE	3
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
1. Contexte de l'étude	Erreur ! Signet non défini.
1.1. Contexte empirique	5
1.1.1. Les problèmes de gestion de ressources humaines dans les pays pauvres	9
1.1.2. Le marché de l'emploi camerounais	12
1.1.3. Les conséquences	14
1.1.4. Les mesures prise par l'Etat	16
1.2. Contexte théorie	17
1.3. La question de recherche.....	24
1.3.1. La question principale	24
1.4. Hypothèse générale :	25
1.4.1. Hypothèses opérationnelles	25
1.5. Objectifs de l'étude.....	25
1.5.1. Objectif général.....	26
1.5.2. Objectifs Spécifiques	26
1.6. Intérêt de la recherche	26
1.6.1. Intérêt social	26
1.6.2. Intérêt pratique.....	27
1.6.3. Intérêt Scientifique	27
1.7. Délimitation théorique et Méthodologique de l'étude.....	28
CHAPITRE 2 : REVUE DE LA LITTERATURE	29
2.1. Définition des concepts.....	30
2.1.1. Le sens du travail	30

2.1.2. L'opérationnalisation de la variable « sens du travail.....	33
2.1.3. Les approches du sens du travail	39
2.1.3.1. L'approche métaphysique	39
2.1.3.2. L'approche phénoménologique	40
2.1.3.3. L'approche existentialiste.....	44
2.2. La satisfaction au travail	46
2.2.1. La satisfaction au travail et le service déconcentré.....	48
2.2.2. Les composantes de la satisfaction au travail	49
2.2.3. Les types de satisfaction au travail	50
2.2.4. Formation du sentiment de satisfaction au travail chez un salarié	51
2.2.5. Les déterminants de la satisfaction au travail.....	53
2.2.5.1. Le système de rémunération et la satisfaction au travail.....	53
2.2.5.2. Le statut, le secteur public, l'ancienneté, la formation tout au long de sa vie et la satisfaction au travail	55
2.2.5.3. Le style de leadership et la satisfaction au travail.....	55
2.2.5.4. Violence psychologique, discrétionnaire et insatisfaction au travail.....	56
2.2.6. Déterminants personnels de la satisfaction au travail	58
2.2.6.1. L'effet de l'âge sur la satisfaction au travail	58
2.2.6.2. L'effet du genre sur la satisfaction au travail	59
2.7. Modèles généraux de la satisfaction au travail.....	60
2.7.1. Le modèle de Durreau (2000).....	60
2.7.2. Le modèle de Clark (2005).....	60
2.7.3. Le modèle de Utriainen et Kynfas (2009)	63
2.8. Le sens du travail et la satisfaction au travail.....	64
CHAPITRE 3 : LES THEORIES EXPLICATIVES	67
3.1. L'approche organismique.....	68
3.1.1. Le pôle de l'individu	69
3.1.2. Le pôle de l'emploi	70
3.2. La théorie du sensemaking Weick (1975).....	72
3.3. La théorie de l'Autodétermination Deci & Ryan (2000)	75
3.3.1. La motivation intrinsèque.....	80
3.3.2. La motivation extrinsèque	81
3.4. Les théories des caractéristiques des emplois.	83
3.4.1. Evolution de la conception du travail	83

3.4. 2. Le modèle des caractéristiques des emplois de Hackman et Oldham (1975)	85
3.4.3. Origine de la théorie.....	86
3.4.4. Historique	86
3.4.5. Le développement de la théorie des caractéristiques des emplois (Job Diagnostic Survey)	87
3.4.6. Indice potentiel de motivation : une formule d'évaluation	88
3.4.7. Les caractéristiques de l'emploi de la théorie de Hackman et Oldham (1975)...	88
DEUXIEME PARTIE : CADRE OPERATOIRE.....	91
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE	93
4.1. Type de l'étude	93
4.2. Détermination des variables	94
4.2.2. La variable dépendante (VD)	95
4.3. Le choix de l'outil de collecte de donnée.....	96
4.4. Elaboration du questionnaire	96
4.5. Présentation de l'instrument de mesure	96
4.6. Le pré-test.....	98
4.7. Population et justification d'étude	98
4.8. Echantillon et technique d'échantillonnage	100
4.8.1. Technique d'échantillonnage.....	100
4.8.2. Echantillon.....	101
4.9. Site de l'étude et justification	105
4.10. Procédure de collecte de données	106
4.11. Les difficultés rencontrées sur le terrain	107
4.12. Etude de fiabilité.....	107
4.13. Analyse de fiabilité sur le sens du travail.....	108
4.15. Le traitement des données statistiques	109
4.15.1. La démarche statistique	110
4.15.2. L'analyse descriptive	110
4.15.3. L'analyse inférentielle.....	110
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES RESULTATS	111
5.1. Analyses des résultats	112
5.1.1. Analyse descriptive des dimensions du sens du travail	112
5.1.1.1.1. Analyse descriptive de la compréhension du travail.....	112
5.1.1.2. Analyse descriptive de l'utilité sociale du travail	113

5.1.1.2. Analyse descriptive des dimensions de la satisfaction au travail	114
5.1.1.2.1. Analyse descriptive de la satisfaction intrinsèque au travail	114
5-1-2-2- Analyse descriptive de la satisfaction extrinsèque au travail	115
5.2. Analyse Inférentielle	116
5.2.1. L'analyse corrélationnelle	116
5.2.1. Vérification des hypothèses	117
5.2.1.1. Vérification de la première hypothèse	118
5.4. Vérification de la deuxième hypothèse	118
5.5. Vérification de la troisième hypothèse	119
5.5. Vérification de l'hypothèse quatre	120
CHAPITRE 6 : INTERPRETATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS	122
6.1. Interprétation des résultats descriptifs	122
6.2. Discussion des résultats de l'analyse des facteurs principaux	125
6.2.1. Discussions de l'hypothèse 1	125
6.2.2. Discussions de l'hypothèse 2	127
6.2.3. Discussions de l'hypothèse 3	129
6.2.4. Discussions de l'hypothèse 4	130
6.3. Recommandations	132
6.4. Limites de l'étude	134
CONCLUSION GENERALE	137
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	139
ANNEXES	165