

La satisfaction en milieu de travail

Cas des organisations de la cité d'Idiofa (Bandundu, RDC)

Introduction

Sœur Claudine
GAYONGO
Thambwe, Licenciée
agrégée en Gestion
des entreprises
(UPC/Kinshasa).
Assistante à
l'institut Supérieur
du Commerce
d'Idiofa.
claudineg36@
gmail.com

Hewitt, dans son article sur les entreprises qui peinent à accroître l'engagement et la motivation des salariés affirme que « la question de l'engagement des employés est une notion qui regroupe la mobilisation de salariés pour la réussite de l'entreprise, la fierté d'appartenance et la fidélité envers l'entreprise » ⁽¹⁾. Ainsi, au-delà de toutes les normes, les directives et stratégies que peuvent définir ou appliquer les entreprises ou toute autre organisation, l'engagement des employés est un facteur déterminant pour l'atteinte des objectifs poursuivis par l'entreprise. Ceci exige que chacun apporte dans son travail bien plus que ce qui est écrit dans les contrats, comme l'explique Dupuy : « Ce n'est pas seulement un travail qui est attendu mais plutôt la participation active et déterminée à l'action collective, à la vie de l'entreprise et à l'effort permanent nécessaire » ⁽²⁾.

Malheureusement, il s'observe de plus en plus une baisse des indicateurs de l'investissement des employés (désengagement individuel) dans la sphère de l'emploi tant en République démocratique du Congo que dans d'autres pays du monde. Ce désengagement a pour conséquences : le manque d'efficacité personnelle et collective, les conflits sociaux, le manque d'esprit d'équipe, la montée de l'absentéisme injustifié, l'instabilité, les erreurs dans le travail, l'ingratitude, l'irresponsabilité, les retards répétés, la médiocrité, le stress, etc.

Bien des managers se plaignent de ces comportements contre-productifs du Personnel. De son côté, le Personnel déclare que son désir de s'investir pleinement dans l'entreprise se trouve inhibé par des mesures peu incitatives prises par les managers dans ce domaine.

- 1 HEWITT, *Les entreprises peinent à accroître l'engagement et la motivation des salariés*, in <http://lemonde-emploi.blog.lemonde.fr/2010/09/01/les-entreprises-peinent-a-accroitre-lengagement-et-la-motivation-des-salaries/>, consulté le 23/01/2013.
- 2 F. DUPUY, Pour une révolution managériale : rétablir la confiance et l'engagement, le monde économie, Insead Fontainebleau, 13.11.2012.

Cette situation postule que la satisfaction est un élément essentiel, le moteur de l'engagement d'un individu dans l'entreprise tandis que l'insatisfaction donne lieu au désengagement.

L'enquête que nous avons menée à Idiofa, province de Bandundu en RDC, s'est attachée à rechercher les liens empiriques qui existeraient entre la satisfaction et l'engagement en milieu de travail. La question était de déterminer jusqu'à quel point la satisfaction pourrait disposer l'employé à s'engager plus et mieux dans l'entreprise.

Mais avant de parler de l'enquête proprement dite, nous commencerons par élucider les deux concepts clés de notre sujet, à savoir *l'engagement au travail* et *la satisfaction* et nous parlerons un peu du *management*, en tant qu'ensemble des techniques et compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société ⁽³⁾.

1. Définition des concepts

1.1. Engagement au travail

Le mot « engagement », dans son acception juridique, désigne l'action de mettre en gage, de se lier par une promesse ou une convention, et évoque aussi la figure de l'intellectuel engagé.

Ainsi donc, au sens du droit, « engagement » pose la question du lien qui, au-delà du contrat de travail, unit le salarié à son entreprise et renvoie à la notion de fidélité (dévouement sans faille). Au second sens, il conduit à s'interroger sur ce qui fait que l'on renonce à l'attitude de simple spectateur pour prendre position. En d'autres termes, pourquoi et comment le salarié peut-il contribuer à la cause de son entreprise, sans attendre d'y être contraint soit par le droit, soit par la hiérarchie, ou encore par les procédures ?

Il convient de noter que l'engagement au travail est un concept qui intéresse aussi bien les chercheurs que les managers. Les psychologues s'interrogent sur l'identité au travail, dans une optique de « motivation du moi » et les facteurs de « valorisation du moi » dans le travail. Les départements des ressources humaines se préoccupent, quant à eux, de la capitalisation du potentiel du personnel pour la performance et la pérennité de leurs entreprises.

Fabien Girandola le définit comme l'intensité avec laquelle l'employé est complètement impliqué et dévoué à son travail. Il se soucie de sa société et de ses collègues et est toujours prêt à donner le meilleur de lui-même pour assurer le succès de l'entreprise ⁽⁴⁾.

3 Microsoft® Encarta® 2009 [DVD]. Microsoft Corporation, 2008. Consulté le 19 février 2015.

4 F. GIRANDOLA, *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*, Paris, PUF, 2003, p. 181.

En ce qui nous concerne, en nous appuyant sur ces auteurs, nous définissons l'engagement de l'employé au travail comme étant l'ensemble des comportements de l'employé vis-à-vis de son entreprise ou des tâches qui lui sont confiées. Il est la démonstration de l'adhésion volontaire de l'employé aux buts de l'organisation de l'entreprise.

1.2. Satisfaction

La satisfaction, selon Encarta 2009, est un sentiment ou état de plaisir et de contentement, un assouvissement ou une réalisation d'un besoin ou d'un désir. Les économistes la définissent comme le degré de contentement mesuré par des enquêtes statistiques ⁽⁵⁾.

Lorsque nous analysons les comportements d'un individu en milieu professionnel, nous nous rendons compte que pour s'engager, tout être humain est soumis à une pression qui est soit interne, soit externe ; des stimuli qui suscitent en lui le désir et l'amour de s'investir pleinement dans la réalisation d'une activité.

Certains auteurs affirment que l'âge, le sexe, la personnalité et l'ethnie entretiennent de fortes corrélations avec la satisfaction au travail.

Par ailleurs, la satisfaction a beaucoup de similitudes avec le concept de la motivation. Cette dernière est comprise comme une force intérieure qui pousse l'individu à investir pleinement son savoir, son expérience et ses compétences à la vie de l'organisation dans laquelle il est engagé et à agir en vue d'atteindre un but et de satisfaire un besoin ⁽⁶⁾.

Parlant de la satisfaction ou de l'insatisfaction qui peut s'observer dans une entreprise, nous pouvons rencontrer à la fois une satisfaction résignée et une insatisfaction construite. Ces deux attitudes peuvent être intéressantes d'un point de vue organisationnel. Cependant, l'insatisfaction construite serait la plus intéressante pour l'entreprise car les individus qui en font preuve sont capables de dépenser beaucoup d'énergie tandis que la satisfaction résignée est souvent associée à une réduction de l'effort et une résistance au changement.

1.3. Management

Le management, compris comme « l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger les hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante » ⁽⁷⁾, a une place importante et indispensable dans l'établissement de l'engagement et la satisfaction au travail et dans l'organisation des employés. Nous ne pouvons donc pas l'occulter par rapport au sujet qui nous occupe.

5 Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

6 Yves MICHAUD et René PEOTTE, *La Direction du personnel*, Québec, Agence d'Arc, 1978, p. 193

7 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>, consulté le 03/03/2013.

Le mot management vient du verbe manager, qui tire ses origines linguistiques de l'italien « *managgiare* » qui signifie contrôler, manier, avoir en main ; et du latin « *manus* » qui signifie main ⁽⁸⁾. Il désigne également l'ensemble du personnel responsable d'une entreprise ou d'une organisation, qu'on nomme en anglais « *Manager* », qui se traduit en français par « cadres », « dirigeants » ou « direction ».

1.3.1 Le Manager

Un manager est celui qui, « conscient des objectifs de l'entreprise et de ses responsabilités, utilise ses talents et son expertise, son imagination, son sens de goût et de risque, son bon jugement pour atteindre de manière la plus efficace et efficiente possible, compte tenu des incertitudes et d'autres contingences, les objectifs assignés » ⁽⁹⁾.

Le manager est souvent confondu avec le gestionnaire. Pour lever l'équivoque, Patrick Bakengela définit le manager comme celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une partie de celle-ci, qu'il conduit vers l'atteinte des objectifs, celui qui fait faire les choses par les autres, tandis qu'un gestionnaire est une personne à qui l'on confie la charge de veiller sur le bon fonctionnement d'une affaire sans nécessairement avoir les prérogatives d'en modifier la direction selon son gré ⁽¹⁰⁾.

La mission du manager consiste à mettre en œuvre les moyens techniques, financiers et humains dont il dispose pour atteindre les objectifs assignés avec l'appui de ses collaborateurs. Aussi, pour être performant, le manager se doit-il de mettre l'homme au centre de toutes ses préoccupations et dans des conditions susceptibles de l'aider à produire un bon résultat. Les fonctions classiques dévolues au manager se déclinent comme suit : planifier-organiser-diriger-coordonner-contrôler.

- La planification lutte contre la gestion des incertitudes et consiste à établir à court, moyen et long termes des objectifs qui correspondent à la mission de l'organisation et à mettre au point les stratégies qui permettront d'atteindre ces objectifs. Elle répond aux questions suivantes : qu'est-ce qui doit être fait ? Pourquoi doit-on le faire ? Comment le faire ? Par qui ? Où ? Quand ? A quels coûts ?
- L'organisation consiste à réunir les tâches et les gens qui doivent les exécuter au sein d'une même structure dans le but d'accomplir le travail et de procurer en retour une satisfaction à ceux qui l'accomplissent. En management, organiser signifie établir des structures d'autorité, de responsabilité, de relation et de division du travail.

8 Anicet NKWIMI, *Cours de management des organisations*, L1 Gestion des entreprises, UPC/Kinshasa, 2012.

9 François FOURNIES, cité par Uhote MUNGELA, *Le rôle pacificateur du manager au sein d'une entreprise publique, cas de l'OCC*, Mémoire, UNIKIN 2011-2012, p. 12. Inédit.

10 P. BAKENGELA, « Le manager et son efficacité dans l'entreprise, pour un modèle général d'évaluation », in *Revue de FASE*, UPC, Kinshasa, 2008, p. 117.

- La direction consiste à prendre des décisions et à les rendre opérationnelles sous forme d'ordres, d'instructions et des règles ⁽¹¹⁾. C'est aussi utiliser rationnellement les ressources humaines, financières, matérielles et le temps afin d'atteindre efficacement les objectifs fixés.
- La coordination est une fonction qui permet d'établir des liens d'intégration, d'appartenance entre les diverses parties dans une entité, dans un effort coopératif de façon à faciliter le fonctionnement, le succès de l'organisation et l'harmonie de l'ensemble. Elle requiert au préalable la définition des tâches et des compétences.
- Le contrôle a pour objet de s'assurer que tout se passe conformément aux règles et aux ordres donnés. Contrôler suppose le diagnostic et l'action corrective.

A ces fonctions traditionnelles du manager viennent se greffer quatre autres fonctions induites par l'évolution du monde actuel, à savoir : donner de l'énergie, l'empowerment, soutenir et communiquer.

2. Enquête relative à la satisfaction au travail dans les organisations de la cité d'Idiofa

Nous présentons ici les résultats de notre enquête auprès de quelques organisations de la cité d'Idiofa. Avant de le faire, nous estimons utile de décrire, de manière succincte, la méthodologie que nous avons suivie.

2.1. Méthodologie

2.1.1 L'échantillon

D'une manière succincte, notre enquête a porté sur quelques organisations basées dans la cité d'Idiofa ⁽¹²⁾ : le COMBILIM ⁽¹³⁾, Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale des Recettes Administratives (DGRAD), la Caritas-Développement Intégré Idiofa (CDID), au niveau de la Coordination avec ses trois bureaux à savoir : le Bureau du développement diocésain (BDD), le Bureau Diocésain de la Caritas (BDC) et le Bureau des Œuvres Médicales (BDOM) ; le Centre de Santé Saint Kizito, le Dépôt Pharmaceutique, l'Hôpital Général de Référence Idiofa (HGR), le Bureau Central

11 Oscar NSAMAN-O-LUTU, *Comprendre le management : culture, principes, outils et contingence*, Kinshasa, CAPM, 2007, p. 103.

12 Une des cités du Kwilu dans la province de Bandundu en RDC. Par sa situation géographique et étant le chef lieu à la fois du territoire d'Idiofa et du diocèse d'Idiofa, elle est un carrefour qui s'ouvre à plusieurs horizons, occasionne l'implantation de divers services, dans des différents domaines de la vie humaine.

13 Combinat Agro Pastorale des villages Idime, Lungu, Insungu et Musanga, est une unité économique créée en 1976 pour fournir aux populations des produits agricoles valorisés, de la viande issue de leur propre élevage grâce aux activités suivantes : l'achat, le transport des produits agricoles, leur traitement et vente, la distribution et ventes sur les marchés locaux ou l'acheminement vers les grands centres de consommation.

de la Zone de Santé (BCZS) et ces organisations sont considérées comme les mieux structurées de la cité d'Idiofa, ayant un nombre de salariés élevé, dont la plupart ont une expérience professionnelle de plus de 10 ans⁽¹⁴⁾.

Tenant compte de ces considérations, tout en nous appuyant sur l'approche systémique qui repose sur l'hypothèse que seuls les opérateurs qui représentent la majeure partie de salariés d'une part et chez qui a été enregistrée nettement la contre performance d'autre part, peuvent connaître mieux leurs attentes et sont à même de proposer des actions, notre sondage a concerné l'ensemble des opérateurs à l'exclusion des opérateurs âgés de moins de 25 ans.

Notre échantillon est de 150 personnes réparties comme suit :

Total population	Sexe	Age	Ancienneté	Niveau d'étude et Qualifications
186	masculin : 64 féminin : 86	moins de 25 ans : 36 entre 25-35 ans : 31 entre 36-47 ans : 99 entre 48 ans et plus : 20	de 0-5 ans : 31 de 6-15 ans : 117 de 16 et plus : 38	illettrés : 34 qualifiés : 89 non qualifiés : 63

Le choix de cet échantillon est motivé par le souci d'être beaucoup plus précis et réaliste face aux contraintes de la recherche scientifique et de recueillir différents points de vue, des données authentiques et applicables à toutes les couches du Personnel.

2.1.2 Les Techniques

Les techniques d'observation des comportements des employés au travail et des managers face au personnel, ainsi que l'interview avec certains responsables d'une part et dirigés d'autre part, nous ont permis de recueillir les avis de chaque groupe et leurs considérations sur le sujet sous examen.

L'enquête par questionnaire nous a aidé à compléter les données recueillies lors de l'interview et des échanges, le tout étant assis sur la revue de quelques théories ayant trait à l'engagement et à la satisfaction.

2.1.3 Construction du questionnaire

Pour construire un questionnaire bien adapté à la situation de toutes les organisations ciblées, quelques entretiens préalables ont été menés auprès d'un échantillon constitué de 30 personnes de la population cible, en nous servant du « guide d'entretien » formulé de la manière suivante :

14 Rapport annuel du service de chef de cité d'Idiofa, Décembre 2013.

Pour les employés	Pour les managers
1. Diriez-vous que vous donnez le meilleur de vous-même en travaillant pour votre organisme ? OUI ☐ NON ☐ 2. Si non, quelles en sont les raisons ? (question ouverte) 3. Si vous aviez un conseil à donner à votre manager pour que vous ayez envie de travailler davantage, que lui suggèreriez-vous ?	1. Diriez-vous que vos opérateurs sont engagés dans leur travail et dans l'avancement de votre organisation ? OUI ☐ NON ☐ 2. Si non, d'après vous quels sont les facteurs qui justifient un tel comportement ? 3. Quel est votre point de vue ?

2.1.4 Echelle des réponses

Pour l'exploitation des opinions des enquêtés, nous avons adopté deux échelles de réponses : la première, la plus simple, concerne les questions fermées avec la possibilité de dire « oui » ou « non ». Elle nous a permis de focaliser notre attention sur les réponses positives pour mesurer leur degré de satisfaction et négatives pour jauger l'insatisfaction de la population enquêtée, son degré d'engagement et du désengagement. La deuxième échelle est celle qui touche les questions ouvertes. Ces dernières ont permis aux opérateurs de s'exprimer afin de nous aider à pénétrer la profondeur de ce qu'ils vivent ou ressentent dans leur milieu de travail.

Pour garantir la confidentialité des opinions des enquêtés et leur permettre de répondre spontanément et pour éviter la diffusion des réponses individuelles, nous avons organisé le sondage de la manière ci-après :

- Chacun avait reçu individuellement un questionnaire sur des feuilles anonymes où il n'y avait ni nom, ni prénom, ni code ;
- Chacun devait répondre dans son coin sans possibilité de communiquer avec ses collègues ;
- Chacun a travaillé à domicile ;
- Les réponses étaient recueillies et dépouillées par nous-même.

C'est sur base de ces méthodes (échanges et interviews), tenant compte des enquêtes réalisées dans ce domaine et nous appuyant sur les facteurs susceptibles de procurer la satisfaction et de favoriser l'engagement d'un employé au sein d'une organisation que nous avons décidé d'opérer notre enquête à double intérêt : d'une part, tempérer le degré de l'engagement des opérateurs et d'autre part, appréhender le degré de satisfaction au travail de la population enquêtée en vérifiant la corrélation théorique qui existerait entre la satisfaction et l'engagement au travail.

2.2. Résultats obtenus et commentaires

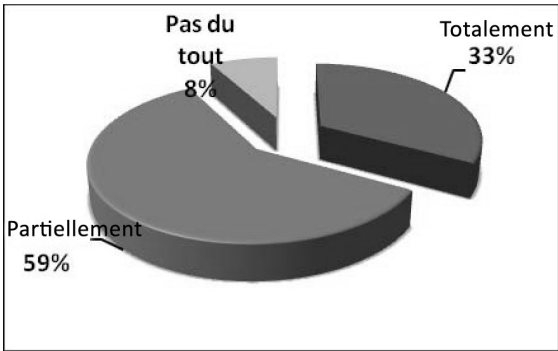
2.2.1. Interprétation des résultats du sondage relatifs à l’engagement

Pour mesurer le degré de l’engagement au travail et dans l’organisation, nous nous sommes servi d’un questionnaire composé de questions du genre : « pensez au travail que vous effectuez et à la manière dont vous vous investissez, pouvez-vous dire que vous êtes : engagés ? Pas totalement ? Pas du tout ? Le dépouillement a donné le résultat résumé dans le tableau ci-après :

Tableau n° 1 : Le degré de l’engagement des employés au travail

Degré d’engagement	Sexe		Total	%
	Femme	Homme		
Totalement	26	24	50	33
Partiellement	47	41	88	59
Pas du tout	4	8	12	8
Total	77	73	150	100

Figure n° 1 : Diagramme Illustratif de ces résultats



Source : nos enquêtes, Décembre 2014

Au vu de ce résultat, nous pouvons affirmer que les personnes employées dans les organisations de la cité d’Idiofa sont majoritairement engagées mais pas d’une manière totale. Car, 59% des répondants reconnaissent que leur engagement au travail est partiel, et 33% estiment que leur engagement est total, et que 8% sont désengagées.

Cette appréciation diffère d’une catégorie à l’autre. Cela se justifie par le fait qu’actuellement, plusieurs personnes, par pénurie d’emplois, acceptent de rester là où elles sont engagées, travaillant dans n’importe quelles conditions, se laissant mobiliser pour n’importe quelle activité et occupant n’importe quel

poste sans trop le vouloir : « J'ai passé 8 ans de chômage après mes études, engagé, même si ça ne vas pas, j'y reste, je n'ai pas de choix », déclarent certains. Nous retrouvons dans des entreprises ou des organismes des personnes qui se rendent chaque jour au travail mais n'investissent pas toutes leurs capacités et toutes leurs énergies pour l'avancement de l'organisation.

Cependant, elles font l'expérience d'un engagement ou d'une disponibilité apparente et plus physique (la personne est là) mais pas réelle, elles ne font juste que ce que les managers leur demandent. L'on remarque un manque d'initiatives. Il n'y a pas de place pour l'imagination, encore moins manifestent-elles un désir d'aller au-delà de ce qui leur est demandé pour aider l'organisation à atteindre efficacement les objectifs assignés : « ça ce n'est pas dans mes attributions, je ne peux pas me tuer inutilement... » ; « J'évite d'assumer les heures supplémentaires dans cette organisation », entend-on fréquemment.

Certains employés s'engagent seulement lorsque les managers sont là ou les surveillent, sinon les tâches sont exécutées avec lenteur, les règles du travail ne sont pas respectées, les agents arrivent parfois en retard au travail et par peur de la sanction. Un tel engagement sans conscience professionnelle dénote la non appropriation de l'entreprise ; c'est un obstacle majeur à la performance et à l'atteinte des objectifs assignés.

A cet effet, soulignons que l'engagement n'est pas seulement le fait de se présenter au travail, ni de bien faire ce qui relève de sa responsabilité, mais c'est surtout le souci, l'affection, la conscience et la passion avec lesquels l'employé s'investit pour favoriser la bonne marche, la pérennité de l'organisation à laquelle il appartient et l'atteinte de façon efficace et efficiente des objectifs assignés. Il est important que tous les managers tiennent compte et mettent en place une politique managériale capable d'aider les employés à se donner pleinement, afin de favoriser une performance élevée, en fonction de leurs compétences, de leurs expériences et de leurs aspirations.

2.2.2. Interprétation des résultats du sondage relatifs à la satisfaction

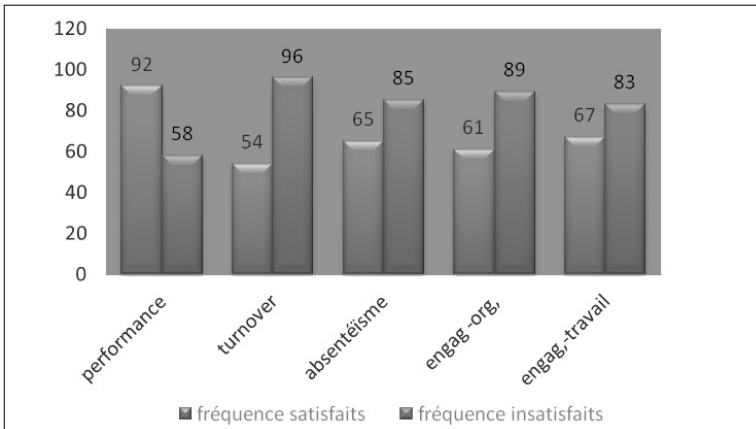
Pour analyser la satisfaction, nous nous sommes intéressé à certaines variables qui peuvent favoriser les différents résultats de travail, ressortis dans les réponses des enquêtés, à savoir : *la performance au travail, le turnover* ⁽¹⁵⁾, *l'absentéisme, l'engagement dans l'organisation et l'engagement au travail.*

15 Rotation de personnel dans une entreprise, quitter son emploi.

Tableau n° 2 : Synthèse des réponses de l'enquête relative à la satisfaction au travail dans les entreprises de la cité d'Idiofa

Variables	Indicateurs	Fréquence		Total
		satisfaits	insatisfaits	
La performance	L'évolution croissante des activités et l'importance de service que l'organisation rend dans notre société me donnent l'espoir à des conditions de vie meilleure dans l'avenir.	92	58	150
Turnover	J'ai choisi moi-même de travailler dans cette organisation et je me sens à l'aise.	54	96	150
Absentéisme	Je suis content de rester parce que les conditions de vie et de travail dans cette société sont correctes.	65	85	150
Engagement dans l'organisa-tion	La simplicité de relation avec la hiérarchie stimule mon implication et la vision des objectifs et une mission de l'entreprise me révèle que mon travail est important.	61	89	150
Engagement au travail	Le travail me permet de m'épa-nouir, de survivre et de m'auto-réaliser.	67	83	150
Total	//////////////////////////////////// ////////////////////////////////	339	411	750
%	//////////////////////////////////// ////////////////////////////////	45.2 %	54.8 %	100
	Satisfaits	45 %		
	Insatisfaits	55%		
	Total	100%		

Figure n° 2 : L'histogramme illustratif du degré d'insatisfaction



a. La Performance au travail

Plusieurs recherches montrent que la satisfaction prédit la performance tandis que d'autres disent le contraire, que c'est la performance qui prédit la satisfaction ⁽¹⁶⁾. D'autres encore soulignent qu'il n'y a pas de liens entre les deux.

Pour certains auteurs, plus la performance est forte, plus elle génère de la satisfaction mais seulement si la performance est liée à une augmentation de la rémunération.

Si nous devons nous en tenir au degré de la satisfaction mesuré sur base de l'évolution des activités dans les différentes organisations ciblées, nous nous rendons compte que sur 150 personnes enquêtées, 78 soit 52% ne sont pas satisfaites du déroulement des activités (les projets élaborés demeurent irréalistes, les actions réalisées sont souvent disparates et inefficaces) et 72, soit 48%, manifestent une certaine satisfaction face à l'évolution des activités.

Comme on peut le remarquer, l'écart entre les insatisfaits et les satisfaits n'est pas si grand. Cette situation peut se justifier par l'attitude de l'espoir qui caractérise le personnel de nos différentes organisations congolaises en général et de la cité d'Idiofa en particulier, vu les efforts permanents de certains managers à améliorer la situation et les effets que ces services disparates produisent chez les bénéficiaires. Ceci nous amène à conclure que la performance peut bien prédire la satisfaction, tout comme la satisfaction peut prédire la performance.

En effet, un employé qui aspire déjà au changement, et qui reconnaît la valeur de son travail, se disposera à accueillir favorablement toute nouvelle proposition de l'organisation ; cela peut l'aider à s'investir activement dans son travail et à produire un bon résultat.

16 Jacobs SALOMON, cité par un auteur anonyme, dans « Les attitudes au travail, le cas de la satisfaction » in http://www.choisdecariere.com/pdf/6578/modèle_satisfaction_au_travail.pdf, consulté le 22 décembre 2014

b. Le turnover

Quand on parle de *turnover* (*rotation de personnel dans une entreprise*), il faut en distinguer deux sortes : le turnover volontaire, où l'agent a de lui-même l'intention de quitter le travail et le turnover involontaire où l'agent est renvoyé du travail.

De manière générale, la satisfaction est un bon indice prédictif du turnover volontaire. Mais les analyses faites dans nos organisations, où la plupart des agents y sont par hasard, par manque de chance d'être embauché dans leur domaine d'emploi respectif, d'autres sont par contre les engagés par recommandation et influences diverses, nous montrent que la satisfaction n'est pas nécessairement le facteur le plus puissant du turnover. Car, même avec un niveau d'insatisfaction élevé, les gens ne quittent pas leur travail s'ils n'ont pas d'opportunités d'en trouver un autre ou si les conditions de travail (rémunération) ailleurs ne sont pas satisfaisantes, ou encore s'ils sont conscients de leur incompétence qui risque d'être dévoilée ailleurs.

c. L'absentéisme

Même s'il est admis que la satisfaction agit sur l'absentéisme, certains chercheurs estiment qu'un employé peut être absent pour plusieurs raisons, d'où le lien entre la satisfaction et l'absentéisme semble difficile à établir.

Certes, l'absence peut causer l'insatisfaction dans ce sens que si un employé est souvent absent, il va recevoir des blâmes, des avertissements, de mauvaises cotations et des pressions de la part de ses chefs. Mais ces sanctions répétées peuvent l'amener à développer l'insatisfaction et cette dernière peut entraîner l'absentéisme.

Contrairement à l'hypothèse précédente, la satisfaction peut contribuer à la diminution de l'absentéisme. Plus la personne est à l'aise là où elle travaille, plus elle éprouve de la joie à s'y rendre chaque jour.

d. L'engagement au travail

L'engagement au travail (ET) est la force de l'identification de l'employé avec son travail (sa tâche). Les études révèlent encore une fois qu'il existe des corrélations positives entre la satisfaction et l'ET, et que c'est la satisfaction qui cause l'ET, car si l'employé est très satisfait de son travail, il augmentera probablement son intérêt pour son travail et y consacrera plus de temps. Dans ce sens, nous dirons que plus l'homme est satisfait, plus il peut produire un bon résultat.

Affirmer que la satisfaction est créatrice de l'engagement au travail est une hypothèse vraie. Mais cette hypothèse peut être complétée par des opinions issues de nos enquêtes qui démontrent que le travail bien fait peut amener l'employé à sortir de son sentiment d'insatisfaction.

Selon les résultats de nos enquêtes, les principaux facteurs de cette insatisfaction au travail sont notamment : la non implication des employés dans la prise des décisions, la non appropriation de l'organisation par les employés, l'insuffisance d'outils et de matériels de travail, le lent décollage et déroulement des activités, la rémunération insuffisante, la prégnance de la dimension verticale dans les relations professionnelles, les mauvaises conditions de travail, l'absence de perspective par rapport à l'avenir, le non accès à la formation continue pour les subalternes, le déficit de reconnaissance, d'estime et de confiance dans le chef des managers, etc.

Par contre, la satisfaction naît de l'accomplissement de soi, la reconnaissance, l'importance qu'on accorde au travail, les différentes responsabilités, la promotion, le développement personnel, la surveillance, la politique de l'entreprise, les relations avec les managers, les bonnes conditions de travail, la rémunération, les relations avec les collègues, la vie privée, le statut qu'on a, la sécurité, etc.

2.4. Le lien entre la satisfaction et l'engagement au travail

Le lien entre la satisfaction et l'engagement au travail se fait sur base des résultats du tableau récapitulatif du degré d'engagement (Tableau n°1) et celui du degré de satisfaction (tableau n°2). Pour des raisons de concision, ces résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 3 : Tableau synthétique du lien entre l'engagement au travail et la satisfaction

	Désengagement	Engagement partiel	Engagement total	%
Insatisfaction	4,4	32,45	18,15	55
Satisfaction	3,6	26,55	14,85	45
%	8	59	33	100

Pour bien saisir cette relation, il est important de comprendre la différence entre un employé engagé, un employé partiellement engagé et un employé désengagé, selon notre étude.

Est appelé *salarié engagé*, tout salarié fortement motivé, enthousiaste et participant activement au résultat de son entreprise. Il lie volontiers son épanouissement personnel à la bonne marche de l'entreprise et est volontiers prospecteur de produits de son entreprise. L'*employé partiellement engagé* est celui qui, tout en désirant servir pleinement l'entreprise, se laisse démotiver par certaines contraintes et certains facteurs internes ou externes à l'entreprise. Enfin, un *employé désengagé* est un salarié faisant le travail de manière neutre, susceptible d'évoluer en fonction des circonstances dans un sens positif ou

non. Le *salarié fortement désengagé* est celui qui présente un profil psychologique négatif et tend à communiquer sa vision négative à l'entourage.

Les résultats illustrés dans ce tableau nous montrent clairement que les facteurs d'insatisfaction dans les organisations de la cité d'Idiofa n'empêchent pas le personnel à s'engager et que l'engagement n'est pas nécessairement fonction de la satisfaction, ni l'insatisfaction fonction du désengagement. Bien qu'insatisfaits, quelqu'un peut s'engager, même partiellement. Les résultats de nos analyses le prouvent car, des 55% d'insatisfaits enquêtés, il y a plus d'engagés répartis comme suit : 32,45% sont insatisfaits mais s'engagent quand même partiellement et 18,15% d'insatisfaits sont engagés totalement, contre 4,4% seulement d'insatisfaits désengagés.

Quant à la catégorie des satisfaits, 26,55% d'entre eux sont partiellement engagés, 14,85% sont engagés totalement contre 3,6% de désengagés.

Conclusion

L'engagement des salariés est incontestablement l'un des domaines privilégiés de la gestion des ressources humaines, mais la stimulation et la garantie de pérennité de cette attitude positive des individus n'est toujours pas une chose facile à réussir.

En effet, s'il est vrai que chaque organisation attend que chacun s'engage et se mobilise pour une efficacité permanente et qu'il adhère à ses valeurs, il est aussi vrai que le salarié a également des attentes vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie.

L'enquête réalisée à Idiofa avait pour objet de vérifier, au travers de l'analyse des comportements du personnel employé par différentes organisations et entreprises établies dans cette cité, la corrélation qui existerait entre la satisfaction des employés et leur engagement vis-à-vis de l'organisation ou de l'entreprise.

Au regard des résultats de l'enquête, il est permis d'affirmer que l'engagement au travail n'est pas nécessairement fonction de la satisfaction et qu'inversement le désengagement n'est pas une conséquence logique de l'insatisfaction. En effet, il est apparu que l'insatisfaction n'empêche pas totalement l'engagement de l'employé au travail mais qu'elle diminue le degré de celui-ci, en modifie sensiblement l'intensité.

Certes, la satisfaction demeure un facteur essentiel de la motivation au travail. Mais l'enquête a fait ressortir aussi d'autres éléments qu'il convient de prendre en compte et qui ont une incidence positive sur l'engagement au travail, entre autres : l'idée que les employés se font de leur entreprise ; le sentiment qu'ils éprouvent à son sujet ; ce qu'ils envisagent de faire pour elle. ■