

SATISFACTION AU TRAVAIL DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN AFRIQUE : UNE REVUE SYSTÉMATIQUE DE LA LITTÉRATURE

Fanou Arsène Vigan et David Giauque

I.I.S.A. | « Revue Internationale des Sciences Administratives »

2018/3 Vol. 84 | pages 615 à 630

ISSN 0303-965X

ISBN 9782802762751

Article disponible en ligne à l'adresse :

[https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-
administratives-2018-3-page-615.htm](https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2018-3-page-615.htm)

Distribution électronique Cairn.info pour I.I.S.A..

© I.I.S.A.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique: Une revue systématique de la littérature

*Fanou Arsène Vigan et David Giauque*¹

Résumé²

Cette étude décrit l'état de la recherche sur la satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique entre 1990 et 2014. Utilisant la méthodologie de la revue systématique, 22 publications anglophones et francophones sur le sujet sont analysées et mises en perspective. Les résultats montrent que les caractéristiques liées à l'environnement du travail sont les déterminants majeurs de la satisfaction au travail des agents publics africains. Les caractéristiques individuelles des agents et les caractéristiques liées au travail ont une influence marginale. Les résultats soulignent également que les études consacrées à la satisfaction au travail en Afrique mobilisent des cadres théoriques utilisés dans les pays occidentaux. De tels procédés de recherches produisent bien souvent des résultats inattendus soulignant l'intérêt de la prise en compte des spécificités locales dans les modèles de recherche. Les conséquences de la satisfaction au travail en Afrique et les voies de recherches futures sont aussi abordées.

Remarques pour les praticiens

Cette contribution permet aux praticiens d'obtenir une vue générale sur les facteurs qui favorisent la satisfaction/l'insatisfaction des agents publics en Afrique. Elle les aide à identifier des facteurs sur lesquels agir pour la mise en œuvre de politiques du personnel efficaces orientées vers la performance et le bien-être des agents. Les résultats suggèrent qu'il faut porter une attention particulière aux facteurs liés à l'environnement du travail (tels que la bonne ambiance au travail, le soutien organisationnel, les conditions de travail) pour agir plus efficacement sur la satisfaction au travail dans les organisations publiques africaines. Cependant, les pratiques telles que la mise en place d'objectifs et de procédures clairs, l'autonomie, le contenu du travail et la reconnaissance des efforts ne sont pas à négliger.

¹ **Fanou Arsène Vigan**, Université de Lausanne, Suisse et **David Giauque**, Université de Lausanne. Courriel: david.giauque@unil.ch.

² Les auteurs remercient les deux lecteurs anonymes de la RISA pour leurs commentaires constructifs.

Mots-clés : satisfaction au travail, Afrique, administration en transition, politiques du personnel.

Introduction

La recherche sur la satisfaction au travail atteint, ces dernières années, des sommets jamais atteints par le passé aussi bien quantitativement que qualitativement. Sur le plan quantitatif, il apparaît que la satisfaction au travail est le sujet le plus étudié dans le domaine du comportement organisationnel (Spector, 1997 ; Clark, 1997 ; Judge *et al.*, 2001 ; Judge et Klinger, 2007). Le nombre d'études qui s'y consacre ne cesse d'augmenter. De 1.100 entre 1960 et 1970 (Locke, 1976), le nombre moyen de publications par décennie sur le sujet, dans la base de données PsycINFO, est passé à 2.400 durant la période 1970 et 2000 (Jude *et al.*, 2001).

Cette croissance s'est accentuée dans les années 2000. Une recherche classique dans la base de données PsycINFO en utilisant le mot-clé « job satisfaction » donne environ 4.700 résultats pour la décennie 2001-2010³. Si la tendance se confirme plus de 6.000 articles sur la satisfaction au travail se trouveront dans cette base de données pour la décennie 2011-2020⁴. En octobre 2014, une recherche par mots-clés dans les 42 journaux de langue anglaise portant sur l'administration publique qui sont intégrés dans la liste 2013 de l'Institute for Scientific Information (ISI) Journal Citation Reports (© Thomson Reuters) identifie 249 articles contenant les mots « job satisfaction », « *work satisfaction* » ou encore « *employee satisfaction* » (Cantarelli *et al.*, 2015, 2).

Sur le plan qualitatif les débats sont également très passionnants, en dépit de l'absence de consensus sur la définition de la satisfaction au travail (Mignonac, 2004 ; Iglesias *et al.*, 2010 ; Ravari *et al.*, 2012). Cet engouement pour la satisfaction au travail est justifié pour plusieurs raisons. La première est la transversalité disciplinaire du concept. La satisfaction au travail est à la croisée de plusieurs disciplines : la psychologie, les sciences sociales, l'économie, la gestion et même les sciences de la santé, en témoigne le nombre important de publications sur la satisfaction au travail publié dans des revues spécialisées en sciences de la santé⁵. La deuxième raison est probablement liée au fait que le travail est aujourd'hui un maillon central de toute société moderne. La troisième raison est la liaison entre la satisfaction au travail et plusieurs indicateurs de performance. Pour preuve, de nombreuses études montrent que les travailleurs satisfaits viendraient à l'heure au travail, seraient plus productifs, plus heureux dans leur vie et en meilleure santé alors que les travailleurs insatisfaits viendraient en retard, auraient l'intention de quitter, et développeraient des comportements asociaux (Organ et Ryan, 1995 ; Spector, 1997 ; Spector *et al.*, 2004 ; Juge *et al.*, 2001 ; Judge et Klinger, 2007 ; Taylor et Westover, 2011 ; Cantarelli *et al.*, 2015).

³ Dernier accès le 17/12/2015.

⁴ Puisque pour la période 2011-2014, le résultat moyen par année est de 600 (dernier accès le 17/12/2015).

⁵ Une recherche simple avec le mot-clé « job satisfaction » dans la base de données PubMed génère 23'289 résultats et 6'095, lorsqu'on lance cette requête pour les titres et/ou résumés (dernier accès 17/12/2015).

Cependant, à y voir de très près, cette littérature provient essentiellement des pays développés. Très peu de résultats sont connus sur la satisfaction au travail dans les pays en développement et plus singulièrement dans les administrations publiques en Afrique (Yoder et Eby, 1990; Asiedu et Folmer, 2007; Mafini et Dlodlo, 2014; Abugre, 2014). En partant des différences culturelles entre les pays africains et les pays occidentaux (Hofstede *et al.*, 2010; Bourgoin, 1984; Bollinger et Hofstede, 1987; Levesque *et al.*, 2004), nous faisons l'hypothèse qu'il existe une différence dans les mécanismes de production et les conséquences de la satisfaction au travail en Afrique par rapport aux pays occidentaux. C'est pour vérifier cette hypothèse que nous avons conduit cette revue systématique de la littérature dont le but principal est de faire l'état de 25 ans de recherche (1990-2014) sur la satisfaction au travail des agents publics africains et de mettre en perspective les résultats avec la recherche internationale. Pour ce faire, nous adoptons un plan s'articulant autour de quatre axes. Nous présentons, dans un premier temps, la méthodologie adoptée, ensuite les résultats puis nous discutons ces résultats à l'aune de la littérature internationale avant d'aborder les implications pour les recherches futures et proposons une conclusion.

Méthodologie de l'étude

Cette revue systématique de la littérature couvre la période 1990-2014. Nous avons choisi cette période, non seulement parce qu'il est intéressant de faire un point sur l'accumulation du savoir dans ce domaine en Afrique mais aussi pour des raisons historico-institutionnelles. Les années 1990 ont été marquées dans une grande partie de l'Afrique par des transitions démocratiques et la mise en œuvre du libéralisme économique. Ces mutations politique, institutionnelle et économique ont marqué le début d'une nouvelle ère dans la gestion des affaires de l'État dans ces pays. De plus, la fin des années 1980 et le début des années 1990 ont été marqués, dans presque tous les pays africains, par la mise en œuvre des réformes de modernisation des administrations publiques sous la houlette des institutions de BrettonWoods. Connues sous le nom de « programme d'ajustement structurel » (PAS), ces réformes avaient essentiellement pour but de réduire les dépenses publiques, et « d'insérer l'Afrique dans une économie mondiale libérale » (Coussy, 2006). Bien que critiquées aujourd'hui au vu de leurs échecs, ces politiques, couplées au renouveau démocratique, ont marqué un nouveau tournant dans la gestion publique dans de nombreux pays africains. C'est ainsi que cette revue s'intéresse aux publications portant sur la satisfaction au travail des agents publics africains au cours de cette période (1990 à 2014).

Pour recenser ces publications, nous avons fait une recherche par mots-clés, au niveau des titres et/ou résumés, dans les bases de données ABI/INFORM Global et PsycINFO en utilisant les thèmes « *job satisfaction* » ou « *work satisfaction* » et « *Africa* ». Une recherche a également été effectuée sur la version en ligne du « *Africa Bibliography* »⁶ et dans la base de données du « *African Journals*

⁶ « *Africa bibliography* » est une base de données d'articles scientifiques, de monographie, de chapitre d'ouvrages et autres formes de travaux publiés sur l'Afrique. Ce catalogue est publié

OnLine»⁷ en utilisant les thèmes « *job satisfaction* », « *work satisfaction* » ou « satisfaction au travail ».

Nous avons aussi déterminé des critères d'inclusion. Ainsi, les publications scientifiques théoriques ou empiriques doivent être écrites en anglais ou en français, porter sur des organisations publiques ou parapubliques africaines et être publiées entre 1990 et 2014. Les études ne permettant pas d'identifier clairement le caractère « public » ou « parapublic » des échantillons ont été exclues. Par contre, les études portant sur des échantillons mixtes par secteur (public ou privé) et dont plus de 50 % de l'échantillon est constitué d'agents publics ont été retenues.

Les recherches effectuées nous ont permis de retenir 80 articles respectant les critères précédemment cités. Cependant, toutes ces publications ne portaient pas sur les organisations publiques. Certaines études ont été conduites dans des entreprises privées ou sur des échantillons mixtes. Une analyse plus approfondie, via la lecture des résumés et parfois de la méthodologie (pour connaître la population cible), de l'ensemble des 80 articles collectés nous a permis de retenir 25 papiers. Nous avons exclu notamment les études portant sur le secteur privé, sur des échantillons mixtes (public et privé) constitués en majorité d'employés du secteur privé et les échantillons mixtes indifférenciés. Après une lecture complète des 25 articles, 3 ne répondaient pas à tous les critères spécifiés et ont été exclus. C'est ainsi que nous avons retenu 22 articles pour faire partie de cette revue de la littérature.

Présentation et analyse des résultats

Cette section est consacrée aux principaux résultats issus de la synthèse de cette littérature africaine sur la satisfaction au travail dans les administrations publiques. Nous abordons successivement les cadres théoriques des recherches sur la satisfaction au travail en Afrique, les méthodologies généralement utilisées puis les résultats obtenus. Auparavant, nous présentons quelques indications sur les articles retenus.

Renseignements généraux sur les articles retenus

L'échantillon final est composé de vingt-deux publications dont deux rédigées en français (9 %) et 20 en anglais. Environ 73 % des articles ont été publiés entre 2007 et 2014 et 20 % l'ont été en 2014. Ceci montre qu'il y a un dynamisme nouveau dans ce domaine en Afrique. Toutes les zones géographiques du continent sont représentées mais dans des proportions diverses. L'Afrique de l'Ouest est représentée en plus grand nombre avec 10 articles soit environ 45 % de l'échantillon. Elle est suivie par l'Afrique Australe avec 8 articles soit environ 36 % de l'échantillon. Moins de 10 % des articles proviennent de l'Afrique de l'Est,

annuellement depuis 1984 par l'« International African Institute », (Voir <http://africabibliography.cambridge.org>).

⁷ La plus large base de données de journaux scientifiques africains, selon son site internet (<http://www.ajol.info>).

représentée avec 2 articles. Les autres parties du continent, l'Afrique Centrale et l'Afrique du Nord comptent respectivement un article dans cette revue de la littérature.

En ce qui concerne la répartition des articles par pays, on remarque que l'Afrique du Sud et le Nigeria partagent la tête du classement avec 6 articles chacun. Le tableau suivant présente plus de détails sur la provenance des autres papiers. Nous allons à présent s'intéresser aux cadres théoriques de ces publications.

Tableau 1 : Synthèse des renseignements généraux sur les articles

Zone géographique	Pays	Nombre d'articles	Langue de la publication
Afrique du Nord	Égypte	1	Anglais
Afrique Australe	Afrique du sud	6	
	Namibie	1	
	Swaziland	1	
Afrique de l'Est	Kenya	2	
Afrique de l'ouest	Nigeria	6	
	Ghana	3	
	Sénégal	1	
Afrique centrale	Gabon	1	Français
Total		22	

Théories sur la satisfaction au travail en Afrique

Les chercheurs qui ont abordé la problématique de la satisfaction au travail en Afrique mobilisent des cadres théoriques différents. Ceci dit, la satisfaction au travail est généralement vue comme une attitude ou comme un sentiment. Ainsi, la définition de Locke (1976) de la satisfaction au travail « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences de travail »⁸, est la plus citée.

L'une des rares définitions émanant de chercheurs du continent est celle de Asiedu et Folmer (2007, 1782) qui définissent la satisfaction au travail comme « le bien-être au travail et un bien-être résultant de son travail »⁹. En Afrique, la satisfaction au travail est donc vue comme un état positif résultant de sa situation de travail. En somme la satisfaction au travail au cours de ce quart de siècle de recherche sur le continent africain est majoritairement considérée comme un sentiment émotionnel positif qu'un individu développe à l'égard de son travail.

Les cadres théoriques adoptés pour expliquer la satisfaction au travail en Afrique sont aussi empruntés à la littérature existante essentiellement occidentale. Pour Mulingue et Mueller (1998), le processus sociologique ou socio-psychologique qui produit la satisfaction au travail est le même dans tous les

⁸ Traduction libre des auteurs de « *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences* » (Locke, 1976, p. 1300).

⁹ Traduction libre des auteurs de « *well-being at work and well-being as a consequence of one's job* » (Asiedu et Folmer, 2007, p. 1782).

contextes. Ces auteurs estiment que les théories occidentales de la satisfaction au travail pourraient bien s'appliquer au contexte africain. Ainsi, ils appliquent la théorie de l'échange sociale (théorie stipulant que les individus entrent en relation avec une organisation en attendant une contrepartie de ce qu'ils y investissent) dans leur étude sur un échantillon de techniciens agricoles kényans. Cette étude a produit certains résultats inattendus tels que l'influence négative des avantages accessoires sur la satisfaction au travail et l'absence de relation entre la satisfaction au travail et le salaire. Les auteurs justifient ces résultats par l'influence des coutumes africaines. D'après leur lecture, le travail dans la culture africaine n'était pas, à l'origine, rémunéré de façon monétaire. En conséquence, une rémunération monétaire du travail peut ne pas avoir un effet sur la satisfaction au travail des agents africains.

Une autre caractéristique de la culture africaine qu'il faut prendre en compte est le collectivisme (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Hofstede *et al.*, 2010). Levesque *et al.* (2004) en citant Hofstede estiment que les valeurs collectivistes ne sont pas prises en compte dans les théories occidentales. Ils en ont fait l'expérience en appliquant, au contexte africain, le modèle motivationnel de l'épuisement professionnel basé sur la théorie de l'autodétermination (TAD), élaboré en Amérique du Nord. Leurs travaux au Gabon ont produit des résultats contraires à leurs attentes.

Rappelons en bref, que selon la TAD (Deci et Ryan, 2000, 2008), les personnes qui ont une motivation « autodéterminée » agissent par libre choix, sans contrainte ou par plaisir (« la motivation autonome »). Par contre, les individus ayant une motivation « non autodéterminée » agissent soit pour avoir des récompenses, soit pour éviter des sanctions extérieures, soit par pression qu'ils s'imposent eux-mêmes (« motivation contrôlée »). Selon des études antérieures, la « motivation autonome » a un effet positif sur la productivité, l'engagement organisationnel et l'adoption de comportements citoyens que la « motivation contrôlée » (Deci et Ryan, 2008, 27). Ainsi, Levesque *et al.* (2004) s'attendaient à ce que les employés qui agissent par plaisir ou parce que leurs tâches sont en harmonie avec leurs valeurs développent des comportements altruistes et consciencieux. Toutefois, dans cet échantillon gabonais, ce sont plutôt les employés qui agissent du fait de pressions qu'ils s'imposent eux-mêmes qui ont tendance à développer de tels comportements citoyens. Ils en concluent que les agents africains agissent beaucoup plus par sens du devoir. C'est ainsi que cette forme de motivation « non autodéterminée » est assimilée au sens du devoir propre à la culture africaine.

La religion occupe également une place importante en Afrique. Mostafa et Gould-Williams (2014) estiment, par exemple, que la religion joue un rôle fondamental dans la vie quotidienne des Égyptiens, et que l'Islam pratiqué par 95 % de la population détermine les croyances, les valeurs et les comportements au travail des employés et des managers. Cependant, ces auteurs considèrent que face aux pressions économiques, aux objectifs de réduction des coûts, les organisations dans le monde arabe, plus particulièrement en Égypte, appliquent le plus souvent des pratiques de gestion empruntées au monde des entreprises occidentales. Les résultats de cette étude bâtie sur cette considération théorique invitent à

penser que, dans une certaine mesure, il n'existe pas de différence entre les pays occidentaux et le monde arabe, spécifiquement l'Égypte sur la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines les plus performantes et les comportements positifs au travail (la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté).

En somme, la plupart des publications postulent une occidentalisation des travailleurs africains du fait de la colonisation, de l'introduction des valeurs occidentales dans le système éducatif et dans les entreprises (Mulingue et Mueller, 1998; Mostafa et Gould-Williams, 2014). Ce postulat de départ conduit à appliquer, dans les recherches africaines, un cadre théorique emprunté au contexte occidental. Après avoir parcouru les théories, nous allons exposer les outils utilisés pour mesurer la satisfaction au travail en Afrique et quelques méthodes de recherches adoptées.

Les méthodes de recherche sur la satisfaction au travail en Afrique

Ce sont des données primaires collectées par questionnaire qui ont été utilisées dans toutes les publications sélectionnées. L'accès aux données, d'une manière générale, constitue une difficulté majeure de la recherche en Afrique. En Égypte, par exemple, Mostafa et Gould-Williams (2014) font remarquer que la collecte des données est très difficile et que « les Égyptiens n'ont pas l'habitude de remplir des questionnaires et de les renvoyer »¹⁰. Cependant, les taux de retour pour l'ensemble des articles étudiés sont compris entre 56 % et 97 %, avec un taux moyen de retour de 72 % (écart-type de 12 %). Ces taux de retour particulièrement élevés s'expliquent par le fait que les questionnaires sont généralement auto-administrés directement sur le lieu de travail.

La taille des échantillons varie de 50 répondants à 21'307. L'étude de Peltzer *et al.* (2009) est la plus extensive en termes de taille de l'échantillon. Cette étude fait monter la taille moyenne des échantillons à 1'406 (écart-type 4'463.026). Cependant si cette dernière étude est enlevée de la base, la taille moyenne des échantillons est de 458 (écart-type de 410.368).

Pour ce qui est de la mesure de la satisfaction au travail, toutes les formes d'échelles sont utilisées. Que ce soit les échelles de mesure de la satisfaction globale à un ou plusieurs items ou les échelles à plusieurs facettes. Néanmoins, les échelles mesurant la satisfaction dans divers aspects du travail sont les plus utilisées. Ces mesures multi-facettes sont mobilisées dans plus de 70 % des études contre environ 20 % pour les mesures de satisfaction globale à plusieurs items et 10 % pour les mesures de satisfaction globale à un seul item. L'échelle de mesure de la satisfaction du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) est la mesure la plus utilisée.

Ce recensement des échelles utilisées pour mesurer la satisfaction au travail en Afrique montre que les instruments utilisés sont issus de la littérature occidentale. Cette utilisation massive d'instruments de mesure conçus dans les pays occidentaux, sur des échantillons de travailleurs africains, s'avère bien souvent

¹⁰ Traduction libre des auteurs de « *Egyptians are not used to filling in questionnaires and returning them back* » (Mostafa et Gould-Williams, 2014, 282).

inopérante. En tous les cas, cette stratégie peut être considérée comme ethnocentrique. Dès lors, une « contextualisation » de ces mesures et des modèles de recherche est nécessaire pour la prise en compte des réalités locales. La construction de modèles de satisfaction au travail mieux adaptés aux réalités africaines est ainsi souhaitable. Examinons maintenant les résultats auxquels ces recherches aboutissent.

Les antécédents de la satisfaction au travail en contexte africain

Nous présentons, d'une part, les caractéristiques individuelles des agents et d'autre part les caractéristiques liées au travail et à l'environnement de travail.

Les caractéristiques individuelles des salariés. Dans de nombreuses études, les facteurs individuels ne semblent pas être des déterminants de la satisfaction au travail des agents publics africains. Chirdan *et al.* (2009) n'ont pas trouvé de lien entre la satisfaction au travail et les variables telles que le sexe, l'âge et l'ancienneté des agents des hôpitaux publics au Nigeria. Ces résultats sont semblables à ceux de Evy *et al.* (2008) sur un échantillon d'enseignants namibiens. Sempane *et al.* (2002) ont trouvé les mêmes résultats sur un échantillon d'agents publics sud-africains. De même Asiedu et Folmer (2007) soulignent qu'au Ghana le niveau de scolarité et le sexe n'ont pas d'effet sur la satisfaction des agents. Sur un échantillon de dirigeants d'écoles secondaires dans l'État de Kano au Nigeria, Jaiyeoba et Ado (2008) trouvent qu'il n'y a pas de différences significatives entre les hommes et les femmes en matière de satisfaction au travail bien que les femmes de l'échantillon paraissent, en moyenne, légèrement plus satisfaites que les hommes.

Certaines études, par contre, rapportent l'existence d'une relation entre facteurs individuels et satisfaction au travail. Asiedu et Folmer (2007) diagnostiquent une relation curvilinéaire en forme de U entre l'âge et la satisfaction des agents de l'État au Ghana. Dans une étude qui évalue l'effet des caractéristiques démographiques (individuelles) sur la satisfaction au travail des agents des universités du Kenya, Kipkebut (2013) montre que les hommes sont beaucoup plus satisfaits que les femmes et que moins les agents sont diplômés plus ils manifestent un niveau de satisfaction élevé. De plus les salariés âgés de plus de 50 ans sont beaucoup plus satisfaits que leurs jeunes collègues. En revanche, il semble que les agents qui occupent leur emploi depuis moins de 1 an sont plus satisfaits que ceux qui sont en poste depuis plus d'un an. Aussi Yoder et Eby (1990), dans une enquête menée au Swaziland, relèvent que les agents de catégories hiérarchiques inférieures, gagnant des salaires plus faibles, sont plus satisfaits que les agents de catégories hiérarchiques plus élevées ayant des salaires plus élevés.

Ces derniers éléments empiriques viennent nuancer ou contredire les premiers résultats. Ainsi, les caractéristiques individuelles ont généralement des liens faibles ou contradictoires avec la satisfaction au travail. On en déduit que les facteurs individuels ont un impact mineur sur la satisfaction au travail des agents publics en Afrique. Ces résultats sont dans une certaine mesure proches de ceux trouvés dans les pays occidentaux (Cantarelli *et al.*, 2015; Westover et Taylor, 2010; Judge *et al.*, 2001), en Chine (Yang et Wang, 2013) ou aux Émirats Arabes

Unis (Abdulla *et al.*, 2011). Cependant, il faut remarquer que parmi les variables liées à l'individu, les traits de la personnalité des agents (exemple: l'affectivité positive, affectivité négative) semblent s'imposer dans les recherches internationales comme les plus sérieux déterminants de la satisfaction au travail (Spector, 1997). Or, ces variables ne sont pas mobilisées dans les recherches sur la satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique.

Les variables liées au travail et à l'environnement de travail. L'influence des variables organisationnelles sur la satisfaction au travail des agents publics africains a été étudiée dans plusieurs recherches. Levesque *et al.* (2004), enquêtant sur un échantillon de travailleurs gabonais, relèvent que la satisfaction au travail dépend du soutien de leur supérieur hiérarchique. L'autonomie au travail, la possibilité d'utiliser ses compétences et le fait de pouvoir se lier d'amitié avec les collègues sont aussi associés de façon positive à la satisfaction au travail des agents dans cette étude.

En Afrique du Sud, Mafini et Dlodlo (2014) montrent que les facteurs extrinsèques de motivation, que sont la rémunération, la qualité de vie au travail, la supervision et le travail en équipe sont positivement et significativement corrélés avec la satisfaction au travail des agents. De même, Munyeka (2014) montre que le soutien organisationnel perçu est positivement associé à la satisfaction au travail des agents publics sud-africains. Pillay (2009), de son côté, montre que les infirmiers du secteur public en Afrique du Sud sont satisfaits par les gratifications qu'ils obtiennent en prenant soin des patients, par les relations avec leurs collègues et les docteurs, par le fait de sentir qu'ils appartiennent aux communautés dans lesquelles ils travaillent.

Au Nigeria, Chirdan *et al.* (2009) trouvent que les facteurs liés à la liberté d'expression, aux bonnes relations interpersonnelles dans l'organisation, aux conditions matérielles de travail adéquates, au support managérial pour le bien-être et le développement de la carrière des agents étaient associés à la satisfaction des agents. Alors que Olorunsola (2010) indiquent que: la supervision, les possibilités d'avancement, le travail en lui-même, les relations interpersonnelles, la réalisation de soi, le salaire, et la reconnaissance sont les principaux facteurs de satisfaction des agents publics dans ce même pays. Ces facteurs s'apparentent à ceux trouvés par Tasie (2012) qui classe les facteurs de satisfaction comme suit: relation avec les collègues, nature du travail, procédures de travail, communication, supervision, salaire, avantages, promotion et gratifications. Oyewobi *et al.* (2012) trouvent des résultats similaires.

Les résultats de Abugre (2014) montrent que, d'une manière générale, la satisfaction des agents de l'État au Ghana est corrélée positivement avec: les possibilités d'aider les gens dans l'organisation, les compétences en matière de prises de décision de leur supérieur hiérarchique, les possibilités de réaliser des activités nécessitant l'investissement de leurs compétences et capacités. Aucune caractéristique du travail identifiée par Asiedu et Folmer (2007) n'a d'effet significatif sur la satisfaction au travail des agents de ce pays. Les agents ghanéens de l'échantillon de Abugre (2014) sont insatisfaits par leur salaire, des conditions de travail, la charge de travail, la stabilité de l'emploi, l'autono-

mie qui leur est octroyée. Agyepong *et al.* (2004) ont également identifié ces facteurs comme démotivants et insatisfaisants pour les agents publics de santé ghanéens. Ils citent également le retard dans la promotion, le recrutement, les difficultés de logement, les indemnités d'heures supplémentaires, la formation et le développement des compétences, les problèmes familiaux, l'éducation des enfants.

Il ressort de ces résultats que les facteurs intrinsèques de travail (le travail en lui-même) influencent peu la satisfaction/l'insatisfaction au travail des agents publics africains. Par contre, les facteurs liés à l'environnement du travail (tels que le soutien des supérieurs hiérarchiques, les relations interpersonnelles, la qualité de vie au travail) sont plus fréquemment reliés à la satisfaction/l'insatisfaction au travail. Ces résultats sont différents de ceux généralement obtenus dans la littérature occidentale où les facteurs intrinsèques de travail apparaissent comme les principaux déterminants de la satisfaction au travail (Judge *et al.*, 2001 ; Taylor et Westover, 2011 ; Cantarelli *et al.*, 2015). Rappelons par exemple que Herzberg (1967)¹¹ dans sa théorie bi-factorielle a mis en exergue, le fait que ce sont les facteurs intrinsèques (liés au travail) qui sont les facteurs de satisfaction alors que les facteurs extrinsèques (liés à l'environnement de travail) peuvent tout au plus limiter, ou renforcer, l'insatisfaction.

Conséquences de la satisfaction au travail

Les conséquences de la satisfaction au travail des agents publics en Afrique n'ont pas été très explorées. Les résultats actuels montrent une relation positive entre la satisfaction et la performance. Mafini et Pooe (2013) soulignent, par exemple, que les facteurs de satisfaction au travail des agents publics sud-africains sont positivement et significativement reliés à la performance organisationnelle perçue de leur organisation. Mafini et Dlodlo (2014) relèvent que la satisfaction au travail a un effet positif sur la satisfaction de vie et explique plus de 60 % de sa variance. Levesque *et al.* (2004) mettent aussi en évidence la relation positive et significative entre la satisfaction au travail et les comportements organisationnels discrétionnaires des travailleurs gabonais.

Si la satisfaction est reconnue comme ayant un effet positif sur les comportements citoyens, l'insatisfaction au travail, quant à elle, favorise le développement de comportements asociaux. L'insatisfaction au travail des enseignants nigériens conduit à augmenter leur absentéisme (Ejere, 2010). Pillay (2009) montre, de son côté, que les infirmiers sud-africains ayant l'intention de quitter leur job sont moins satisfaits que ceux qui ont l'intention d'y rester. L'insatisfaction au travail est également associée à un certain nombre de maladies professionnelles telles que l'hypertension, les maladies cardiaques, les ulcères de l'estomac, l'asthme, l'abus de consommation de tabac et d'alcool (Peltzer *et al.*, 2009).

¹¹ In : Judge *et al.* (2001).

Ces résultats concordent avec ceux de Spector *et al.* (2004) soulignant qu'en Asie, en Amérique latine et dans les pays occidentaux, notamment anglo-saxons, la satisfaction au travail est positivement associée à une bonne santé mentale et physique des agents, mais négativement à leur intention de quitter. Ils correspondent également à ceux trouvés dans la méta-analyse de Cantarelli *et al.* (2015). Il s'ensuit qu'indépendamment du contexte culturel, la satisfaction au travail est souvent corrélée avec les comportements et attitudes au travail dans les organisations publiques.

Discussion des résultats

Le processus de production de la satisfaction au travail en Afrique recouvre des réalités assez variées. L'état de la recherche montre de nombreuses différences en matière de satisfaction des agents publics africains non seulement à cause de la diversité des méthodes et mesures de la satisfaction utilisées mais probablement aussi du fait des réalités diverses sur le continent. Cependant, quelques grandes tendances peuvent être identifiées.

Premièrement, on note que les théories et mesures de la satisfaction au travail utilisées dans les recherches en administration publique en Afrique proviennent de la littérature occidentale. Les résultats reflètent, dans une certaine mesure, les résultats des recherches internationales. Ainsi, l'association entre la satisfaction et les indicateurs de performance dans les pays occidentaux se retrouve également sur le terrain africain. Ensuite, il apparaît qu'en Afrique, comme dans la littérature internationale, les caractéristiques individuelles des agents publics jouent un rôle mineur concernant leur satisfaction au travail.

Nos résultats révèlent également quelques différences par rapport à la littérature internationale (voir Tableau 2). En Afrique, les facteurs liés à l'environnement du travail tels que le soutien organisationnel, les bonnes relations avec le supérieur hiérarchique (Mafini et Dlodlo, 2014; Munyeka, 2014; Olorunsola, 2010; Chirdan *et al.*, 2009; Pillay, 2009; Levesque *et al.*, 2004), la qualité de vie au travail, le travail en équipe (Mafini et Dlodlo, 2014), la relation avec les collègues (Olorunsola, 2010; Pillay, 2009) et l'appartenance à une communauté (Pillay, 2009) sont les plus fortement corrélés avec la satisfaction au travail des agents publics. Ces résultats rejoignent ceux de Yang et Wang (2013) en Chine et d'Abdulla *et al.* (2011) aux Émirats Arabes Unis. Par contre, dans les pays occidentaux les facteurs liés à l'environnement de travail ne comptent que faiblement dans la satisfaction au travail des agents. Comme l'ont fait remarquer Abdulla *et al.* (2011), la culture collectiviste propre à la Chine, aux Émirats Arabes Unis, et à la plupart des pays africains, pourrait expliquer ce résultat.

Tableau 2 : Synthèse du poids de trois catégories de déterminants de la satisfaction au travail des agents publics dans quatre contextes culturels

	Littérature Africaine	Littérature Occidentale	Chine ¹²	Émirats Arabes Unis ¹³
Caractéristiques individuelles des agents	Faible	Faible	Faible	Faible
Caractéristiques liées au travail	Faible	Fort	Fort	Fort
Caractéristiques liées à l'environnement de travail	Fort	Faible	Fort	Fort

Les résultats en Afrique sont ainsi différents de certains résultats identifiés dans la littérature internationale, notamment concernant l'impact des caractéristiques du travail sur la satisfaction des agents publics. Nos résultats indiquent que les caractéristiques intrinsèques du travail sont faiblement en relation avec la satisfaction au travail en Afrique. Dans la littérature occidentale, ces facteurs sont les déterminants majeurs de la satisfaction au travail. Bien qu'ils ne soient pas les premiers en Chine et aux Émirats Arabes Unis, ces facteurs y ont une importance relativement forte.

Cette différence majeure peut s'expliquer par la relation du salarié au travail dans la culture africaine. Bourgoin (1984, 35) explique, par exemple, que le travail salarié « rebute l'Africain parce qu'il incarne la routine, rejette toute notion de gaieté et privilégie la performance et la continuité de l'effort. Il le rebute également parce qu'il se nimbe d'indifférence et de mépris ». Cette conception du travail salarié suggère qu'il est toujours routinier et exécuté de manière solitaire sans relation avec autrui ou dans le cadre de relations assez « froides ». Ce qui est mis en avant dans cette conception du travail, c'est que le salarié africain ne serait pas satisfait dans le cadre d'une activité professionnelle monotone, sans variété, uniquement guidée par les objectifs de performance. Un travail satisfaisant dans le cadre de cette culture africaine a plusieurs caractéristiques: il bannirait la routine et l'indifférence au travail et prendrait en compte la variété, la diversité, les relations de travail chaleureuses, la joie de vivre, la bonne ambiance au travail. Des conditions qui pourraient être également plébiscitées par les salariés du monde entier. Cependant, en Afrique, les expériences de la vie communautaire au travail auraient plus d'impact sur la satisfaction que la nature du travail elle-même, expliquant l'importance des variables liées à l'environnement du travail dans la satisfaction au travail des agents publics africains. En conclusion, le salarié africain serait d'autant plus satisfait si son travail lui permet de vivre: la gaieté, la cohésion sociale, les bonnes relations avec les collègues et la hiérarchie et la qualité de vie au travail. Réflexions provisoires, bien sûr, qu'il s'agit d'entendre également comme des propositions de recherche appelant à d'autres études de terrain afin de vérifier de telles interprétations, tant il faut bien admettre que l'ex-

¹² Yang et Wang, (2013).

¹³ Abdulla *et al.*, (2011).

plication par la culture court toujours le risque d'une « naturalisation » excessive de certaines différences ou particularités culturelles.

Pistes de recherches futures

Plusieurs auteurs dont Asiedu et Folmer (2007) ont lancé un appel à plus de recherches afin de comprendre les mécanismes sous-jacents de la satisfaction au travail. En réitérant cet appel, nous mettons un accent sur la nécessité de mener des études inductives pouvant faire émerger des réalités locales des facteurs de satisfaction au travail inédits. De telles approches sont plus que nécessaires afin d'évaluer la relation qu'entretiennent les Africains, d'une manière générale, et les agents publics en particulier avec le travail. Il serait également nécessaire d'approfondir les recherches en Afrique afin de déterminer comment et dans quelle mesure la satisfaction au travail se forme et agit sur les comportements au travail. Les méthodes mixtes qualitatives et quantitatives sont ici recommandées pour des résultats encore plus pertinents.

L'influence de la personnalité des travailleurs sur leur satisfaction au travail dans les administrations publiques africaines est également digne d'intérêt. Des études internationales comparant plusieurs pays d'Afrique dans le but de faire ressortir les différences possibles en matière de satisfaction au travail sont également nécessaires, car les pratiques culturelles ne sont pas identiques dans toutes les régions du continent.

Conclusion

Cette contribution avait pour but de faire une synthèse de 25 ans de littérature en Afrique sur la satisfaction au travail des agents publics, de la comparer à la littérature internationale et d'indiquer les voies de recherches futures. Les résultats montrent que les recherches sur la satisfaction au travail en Afrique mobilisent aujourd'hui des cadres théoriques développés dans les pays industrialisés. Les résultats indiquent aussi que les caractéristiques liées à l'environnement du travail sont les déterminants majeurs de la satisfaction au travail des agents publics en Afrique. Les caractéristiques individuelles et les caractéristiques intrinsèques de travail ont une influence marginale. Ces résultats sont différents, dans une certaine mesure, de ceux que l'on peut identifier dans la littérature internationale, où les caractéristiques liées à la nature du travail sont généralement les principaux facteurs de satisfaction des agents. Les résultats obtenus, mettent en évidence l'importance de la culture locale dans le processus de production de la satisfaction au travail en Afrique.

Ceci étant, il est important de souligner que cette étude n'a pas la prétention d'avoir couvert de manière exhaustive toutes les recherches en Afrique sur le sujet entre 1990-2014. Dans les mots-clés utilisés pour le choix des articles, nous aurions pu prendre en compte d'autres corrélats ou synonymes de la satisfaction au travail comme « bien-être au travail », « *subjective well-being at work* », « plaisir au travail ». Nous avons fait le choix de focaliser l'attention uniquement sur les mots-clés utilisés dans le présent article par soucis de précision, comme l'ont fait

d'autres auteurs avant nous (Judge *et al.*, 2001). De plus, il existe probablement des travaux non publiés et des recherches dans des langues autres que le français et l'anglais qui n'ont pas été considérées et incluses dans la présente étude. L'anglais et le français étant les principales langues de diffusion de la recherche en Afrique et vu qu'il est généralement difficile d'avoir accès à des documents non publiés (Cantarelli *et al.*, 2015), ces limites ne sont pas de nature à affecter fortement les résultats obtenus.

Références bibliographiques

- Abdulla J, Djebarni R et Mellahi K (2011) Determinants of job satisfaction in the UAE. *Personnel Review*, 40(1): 126-146.
- Abugre J B (2014) Job Satisfaction of Public Sector Employees in Sub-Saharan Africa: Testing the Minnesota Satisfaction Questionnaire in Ghana. *International Journal of Public Administration*, 37(10): 655-665.
- Ageypong I A, Anafi P, Asiamah E, Ansah E K, Ashon D A et Narh-Dometey C (2004) Health worker (internal customer) satisfaction and motivation in the public sector in Ghana. *The International Journal of Health Planning and Management*, 19(4): 319-336.
- Asiedu K F et Folmer H (2007) Does Privatization Improve Job Satisfaction? The Case of Ghana. *World Development*, 35(10): 1779-1795.
- Bourgoin H (1984) *L'Afrique malade du management*, Paris, Editions J. Picollec.
- Bollinger D et Hofstede G (1987) *Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Cantarelli P, Belardinelli P et Belle N (2015) A Meta-Analysis of Job Satisfaction Correlates in the Public Administration Literature. *Review of Public Personnel Administration, Online first version*.
- Chirdan O O, Akosu J T, Ejembi C L, Bassi A P et Zoakah A I (2009) Perceptions of working conditions amongst health workers in state-owned facilities in northeastern Nigeria. *Annals of African Medicine*, 8(4): 243-249.
- Clark A E (1997) Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?, *Labour economics*, 4(4): 341-372.
- Coussy J (2006) États africains, programmes d'ajustement et consensus de Washington. *L'Économie politique*, 32(4): 29-40.
- Deci E L et Ryan R M (2000) The « what » and « why » of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Deci E L et Ryan R M (2008) Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(1), 24.
- Ejere E I (2010) Absence from work: A study of teacher absenteeism in selected public primary schools in Uyo, Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 5(9):115.
- Evy G, Louw D et Badenhorst G (2008) Job satisfaction among urban secondary-school teachers in Namibia. *South African Journal of Education*, 28(2): 135-154.
- Hofstede G H, Hofstede G J et Minkov M (2010) *Cultures et organisations: comprendre nos programmations mentales*, Paris, Pearson.
- Iglesias K, Renaud O et Tschan F (2010) La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI(40): 245-270.
- Jaiyeoba A O et Ado J M (2008) A study of job satisfaction of secondary school administrators in Kano state, Nigeria. *African Research Review*, 2(2): 94-107.
- Judge T A et Klingner R (2007) Job satisfaction: Subjective well-being at work. In: Eid M et Larsen R (eds), *The science of subjective well-being*, New York, Guilford Publications, 393-413.
- Judge T A, Parker S K, Colbert A E, Heller D et Ilies R (2001) Job satisfaction: A cross-cultural review. In: Anderson N, Ones D S, Sinangil H K, Viswesvaran C (eds), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*, London, Sage, 25-52.

- Kipkebut D J (2013) The Effects of Demographic Characteristics on Organisational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Case of Employees in Kenyan Universities. *Journal of Organization and Human Behaviour*, 2(1): 20-33.
- Levesque M, Blais M R et Hess U (2004) Motivation, comportements organisationnels discrétionnaires et bien-être en milieu Africain : quand le devoir oblige ? *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 36(4) : 321.
- Locke E (1976) The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette M (ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- 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.
- Mafini C et Poee D R I (2013) The relationship between employee satisfaction and organizational performance: Evidence from a South African government department. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1): 1-9.
- Mignonac K (2004) Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 53: 80-93.
- Mostafa A M S et Gould-Williams J S (2014) Testing the mediation effect of person-organization fit on the relationship between high performance HR practices and employee outcomes in the Egyptian public sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2): 276-292.
- Mulinge M et Mueller C W (1998) Employee job satisfaction in developing countries: The case of Kenya. *World Development*, 26(12): 2181-2199.
- Munyeka W (2014) Organisational Diversity Management and Job Satisfaction among public servants. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6): 438-451.
- Olorunsola E O (2010) Job satisfaction and gender factor of administrative staff in south west Nigeria Universities. *Contemporary Issues In Education Research*, 3(10): 51-55.
- Organ D W et Ryan K (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802.
- Oyewobi L O, Suleiman B et Muhammad-Jamil A (2012). Job Satisfaction and Job Commitment: A Study of Quantity Surveyors in Nigerian Public Service. *International Journal of Business and Management*, 7(5): 179-192.
- Peltzer K, Shisana O, Zuma K, Van Wyk B et Zungu-Dirwayi N (2009) Job stress, job satisfaction and stress-related illnesses among South African educators. *Stress and Health*, 25(3): 247-257.
- Pillay R (2009) Work satisfaction of professional nurses in South Africa: a comparative analysis of the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 7(1): 15.
- Ravari A, Mirzaei T, Kazemi M et Jamalizadeh A (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 1(2): 95-102.
- Sempene M, Rieger H et Roodt G (2002) Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2): 23-30.
- Spector P E (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London, Sage Publications.
- Spector P E, Poelmans S, Allen T, O'Driscoll M, Sanchez J, Sui O L, Lu L (2004) A Cross-national comparative study of work-family stressors, working hours and well-being: China and latinamerica versus the anglo world. *Personnel Psychology*, 57: 119-142.
- Tasie G O (2012) The influence of job satisfaction on customer focus in public higher education institutions in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 1(2). Consulté à l'adresse <http://www.hrmar.com/admin/pics/868.pdf>
- Taylor J et Westover J (2011) Job Satisfaction in The Public Service: The effects of public service motivation, workplace attributes and work relations. *Public Management Review* 13(5): 731-751.
- Westover J H et Taylor J (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8): 811-828.

Yang X et Wang W (2013) Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4): 566-587.

Yoder R A et Eby S L (1990) Participation, job satisfaction and decentralization: The case of Swaziland. *Public Administration and Development*, 10(2): 153-163.

Fanou Arsène Vigan est doctorant en administration publique au sein de l'Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP) de l'Université de Lausanne. Il bénéficie d'une bourse d'Excellence de la Confédération suisse. Spécialisé en organisation et gestion des ressources humaines, il s'intéresse actuellement au management public, aux comportements organisationnels, à la gestion de la performance au travail et aux politiques publiques en contexte africain.

David Giauque est professeur associé à l'Université de Lausanne, au sein de l'Institut d'études politiques, historiques et internationales (IEPHI). Il est membre du Swiss Public Administration Network (SPAN) et du Laboratoire d'analyse de la gouvernance et de l'action publique en Europe (LAGAPE). Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages scientifiques portant sur les réformes administratives suisses, sur la gestion des ressources humaines publiques et, plus généralement, sur la sociologie de l'administration publique, des domaines de recherches dans lesquels il a œuvré en tant que directeur de recherche pour de nombreux projets financés par des fonds externes et publics.