African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27 Décembre 2024

La satisfaction au travail dans une Institution universitaire au Sénégal : Cas de l'université de Thiès

Job satisfaction in a university institution in Senegal: Case of the University of Thiès.

Auteur 1 : Dr. Bassirou NIANG.

Dr Bassirou NIANG, Enseignant chercheur
Unité de Formation et de Recherche Sciences économiques et de Gestion Université de THIES (SENEGAL)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : NIANG .B (2024). « La satisfaction au travail dans une Institution universitaire au Sénégal : Cas de l'université de Thiès », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 27 » pp: 0583 – 0613.

Date de soumission : Novembre 2024

Date de publication : Décembre 2024

DOI : 10.5281/zenodo.14537956
Copyright © 2024 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Résumé

Cette étude exploratoire est une première du genre dans un contexte africain. Notre recherche se veut contributive dans l'amélioration de la gouvernance des universités publiques au Sénégal et entre en droite ligne des objectifs fixés par les autorités publiques, depuis deux décennies. Plusieurs concertations sur l'enseignement supérieur ont été réalisées, mais très souvent le volet administration de l'université était mal pris en compte.

L'effectif du personnel administratif, technique et de service en 2022 est de deux cent sept (207) agents. Le questionnaire a été distribué à travers la plateforme numérique googleforms et nous avons obtenu 170 réponses exploitables, soit un taux de 82% de retour.

L'analyse de nos résultats montre clairement que les enquêtés sont majoritairement des hommes avec un niveau supérieur et occupent principalement des fonctions administratives.

Le portrait des facteurs de satisfaction fait ressortir que les salariés sont sensibles à l'attrait du travail et à la reconnaissance du travail par la hiérarchie. Par contre, seul un salarié sur quatre serait insatisfait de la politique d'organisation du travail, de la sécurité de l'emploi et plus de deux salariés sur quatre sont satisfaits de la supervision humaine.

Par ailleurs, l'analyse de la relation entre les variables indépendantes et les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction fait ressortir des covariances positives entre l'âge, l'ancienneté, le niveau d'étude, le niveau de salaire et les facteurs comme l'attrait du travail, la reconnaissance du travail et l'autorité exercée sur les subordonnés. La fonction occupée et l'âge seraient en covariance négative avec l'autorité sur les subordonnés et l'attrait du travail.

Les salariés de notre échantillon sont insatisfaits de la politique d'organisation du travail suivant le sexe et la fonction occupée. Par contre les variables indépendantes telles que l'âge, le niveau de salaire et l'ancienneté sont en covariance positive avec l'ensemble des facteurs extrinsèques.

Il convient enfin de noter, que notre recherche comporte certaines limites, notamment liées à la collecte des données et des ressources disponibles pour mener à bien l'exploitation des données recueillies. Nonobstant, elle rend compte scientifiquement de certaines réalités de la marque employeur et en termes d'implications managériales, les résultats seront utiles, dans les négociations avec les concernés.

Mots clés : Satisfaction – Travail – Institution Universitaire –PATS- Thiès –Sénégal

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Abstract

This exploratory study is a first of its kind in an African context. Our research aims to contribute to improving the governance of public universities in Senegal and is in line with the objectives set by public authorities for two decades. Several consultations on higher education have been carried out, but very often the university administration aspect was poorly taken into account. The number of administrative, technical and service staff in 2022 is two hundred and seven (207) agents. The questionnaire was distributed through the Googleforms digital platform and we obtained 170 usable responses, representing a return rate of 82%.

The analysis of our results clearly shows that the respondents are mainly men with a higher level and mainly occupy administrative functions. The portrait of the satisfaction factors highlights that employees are sensitive to the attractiveness of the work and the recognition of work by the hierarchy. On the other hand, only one employee in four would be dissatisfied with the work organization policy, job security and more than two employees in four are satisfied with human supervision. Furthermore, the analysis of the relationship between the independent variables and the satisfaction and dissatisfaction factors highlights positive covariance's between age, seniority, level of education, salary level and factors such as job attractiveness, work recognition and authority over subordinates. The position held and age would be in negative covariance with authority over subordinates and job attractiveness. The employees in our sample are dissatisfied with the work organization policy according to gender and position held. On the other hand, independent variables such as age, salary level and seniority are in positive covariance with all extrinsic factors. Finally, it should be noted that our research has certain limitations, particularly related to the collection of data and the resources available to successfully exploit the data collected. Nevertheless, it scientifically reports on certain realities of the employer brand and in terms of managerial implications, the results will be useful in negotiations with those concerned**.**

Keywords: Satisfaction – Work – University Institution – PATS – Thiès – Senegal

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Introduction

La satisfaction au travail est un concept qui a intéressé plusieurs auteurs dans maints contextes. En ressources humaines, la dimension de la motivation implication au travail confère à la fonction son caractère stratégique et pour saisir cette réalité les chercheurs mesurent souvent la satisfaction au travail des salariés. Toutefois, le caractère particulier de notre sujet est qu'ils s'intéressent à une institution universitaire, dans un contexte africain. En effet, on cherche à comprendre la satisfaction au travail des salariés dans l'université de Thiès au Sénégal, plus particulièrement aux personnels administratifs et techniques (PATS), qui sont la cheville ouvrière de l'administration de l'université.

Après plusieurs lectures nous tenterons d'appréhender le concept de satisfaction au travail comme un construit émotif manifesté par les salariés.

Les informations puisés dans des recherches antérieures permettront d'étudier la satisfaction au travail des salariés de l'université de Thiès et les résultats pourront servir de base sur le plan du diagnostic organisationnel nécessaire aux managers et aux syndicats dans le sens de l'amélioration de la performance sociale de l'institution.

De plus, les informations permettent de postuler les hypothèses prédisant la satisfaction au travail et cernent les objectifs de l'étude articulés ainsi :

a) Le degré de satisfaction des travailleurs (PATS) de l'université de Thiès
b) Les déterminants de la satisfaction au travail de ces PATS ;

Pour atteindre ces objectifs il aura fallu parcourir la littérature sure :

- Les repères du cadre théorique lié au degré de satisfaction des travailleurs ;
- La recherche des éléments théoriques qui déterminent la satisfaction des travailleurs dans une organisation ;
- La définition d'un modèle de recherche et la méthodologie de collecte et de traitement des données ;
- La discussion des hypothèses émises sur la satisfaction au travail des travailleurs de l'université de Thiès.

L'étude comprend deux parties. En premier lieu, nous allons faire la revue de la littérature sur la satisfaction au travail et définir le cadre méthodologique (I) et en seconde partie nous présenterons les résultats des enquêtes puis nous discuterons ces résultats et la conclusion viendra clore notre étude (II).

Première partie : la satisfaction au travail dans les organisations : de la littérature à la méthodologie de la recherche

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Dans cette partie, il s'agira d'assoir une démarche théorique tant sur le plan théorique qu'empirique et d'expliquer notre démarche méthodologique.

1- Une revue de la littérature sur la satisfaction des travailleurs dans les Institutions

Cette section nous permettra de saisir les théories liées à la satisfaction au travail comme source de motivation des salariés et de parcourir sur le plan théorique les déterminants de la satisfaction au travail dans les institutions.

1.1- Les théories liées à la satisfaction au travail et les variables démographiques comme source de motivation des travailleurs

Dans cette section traitant de la satisfaction au travail, l'accent sera mis sur la recherche de caractéristiques propres au concept "Satisfaction au travail". On remarque cependant, que plusieurs auteurs y ont associé plusieurs concepts qui se recoupent, selon les recherches effectuées.

Ces divergences proviennent généralement du type d'étude réalisée, de la population étudiée, de l'environnement ou tout simplement des buts et objectifs poursuivis. Cette partie est composée d'une étude théorique sur la satisfaction au travail pour cerner la satisfaction du travail et les variables dépendantes dans un premier temps et la satisfaction du travail et les variables indépendantes, comme l'âge, le sexe, le niveau d'étude, l'ancienneté, la scolarité, le salaire et la fonction occupée, dans un second temps.

Chez certains auteurs, comme Herzberg et al. (1959) motivation au travail et satisfaction au travail sont traitées de façon presque équivalente. Il apparait cependant que ces deux concepts font référence à des données différentes. Même s'il est difficile de cerner ce qu'est la motivation au travail, (Madsen 1974), il est possible de définir la motivation comme étant ce qui pousse à l'acte (Larouche et Delorme 1972 ; Young, 1961).

Par contre, la satisfaction est un résultat qui se situe au terme de l'acte posé. Cette conception rejoint celle d'Atkinson et Feather (1966) et de Wolf (1970) pour qui la satisfaction constitue un état final et la motivation une force qui mène à la réalisation de cet état final.

La satisfaction au travail n'est, par ailleurs, pas perçue comme étant la seule, ni la principale cause pouvant motiver à offrir un bon rendement, contrairement à ce que peuvent laisser supposer certains tenants du courant des relations humaines (Strauss 1968) et certaines affirmations de Herzberg et al. (1959).

Précisons également que les besoins reliés au travail et que la valeur du travail sont des concepts provoquant des réactions quant à la satisfaction au travail. Ce sont les définitions de Maslow (1954) et Murray (1958) qui attirent l'attention en ce sens. Ces précisions ayant été apportées,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

il est maintenant possible de tenter de préciser ce qu'est la satisfaction au travail. Mais encore, il convient de noter qu'il existe plusieurs définitions différentes de ce concept.

Toutefois, cette recherche ne vise pas à les mettre toutes en relief. En voici donc quelques-unes qui ont retenu l'attention et qui serviront à établir un lien avec l'objet de cette recherche qui est de mesurer la satisfaction au travail. Viteles (1953) sous le vocable "moral" parle d'une attitude de satisfaction de l'emploi avec le désir de le poursuivre, la volonté de lutter pour les buts d'un groupe, d'une organisation. Locke (1976) la définit en évitant les conséquences comportementales : "Un état affectif positif résultant de l'appréciation de l'emploi ou des expériences liées à l'emploi." Par ailleurs, selon Herzberg et de nombreux psychologues qui l'ont succédé, la satisfaction au travail ne dépend pas de facteurs "extrinsèques" comme le salaire, les relations avec le supérieur ou les collègues ou l'organisation, etc., mais de facteurs "intrinsèques" comme la nature des tâches, les possibilités qu'elles offrent d'utiliser et de parfaire ses capacités de tout ordre y compris le sens des responsabilités, les marques de reconnaissances, les possibilités de promotion, etc.

Cette interprétation implique le caractère unidimensionnel des effets attribuables aux "facteurs" de Herzberg, soit que seules les dimensions intrinsèques influencent la satisfaction et que seules les dimensions extrinsèques influencent l'insatisfaction. Cette formulation de la théorie de Herzberg, comporte donc une imprécision majeure, soit celle de ne pas dégager de postulats clairement établis. (Ewen et al., 1966 ; Graen, 1966 ; House et Wigdor, 27 1967) Ainsi, Herzberg n'émet pas la possibilité pour un travailleur d'être satisfait par un facteur autre qu'un facteur de type intrinsèque. Cette théorie s'avère donc limitative. Toujours concernant cette théorie bifactorielle, Herzberg (1966), dans une étude sur le comportement au travail, a stipulé qu'il existe des facteurs de satisfaction au travail.

De ces facteurs, certains sont valorisants et les autres sont ambiants. Les facteurs valorisants sont reliés aux facteurs intrinsèques et les facteurs ambiants sont reliés aux conditions de travail. Le modèle de Herzberg et les différents facteurs de satisfaction sont présentés :

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Tableau 1 : THEORIE BI FACTORIELLE DE HEZBERG

FACTEURS VALORISANTS	Facteurs d'ambiance
- Les accomplissements - La reconnaissance des accomplissements - Le travail proprement dit - La responsabilité - La promotion ou l'avancement - La possibilité de développement	- Le supérieur - La politique et l'administration - La sécurité de l'emploi - Les conditions de travail - Les relations avec les collègues, -les subordonnés et les supérieurs – la vie personnelle - La rémunération - Le prestige

Source: Frederick Herzberg, Bernard Mausner et Barbara B Synderman, The motivation to work, Wiley, 1959,

Selon ce modèle, les facteurs valorisants produisent de la satisfaction et des facteurs d'ambiance de 1'insatisfaction. Halpen (1966) a par ailleurs confirmé que les facteurs intrinsèques sont ceux qui entretiennent les meilleurs liens avec une mesure générale de satisfaction. Lahiri et Srivastva (1967) disent avoir trouvé que les facteurs intrinsèques agissent à la fois sur la satisfaction et sur l'insatisfaction. Ils n'infirment cependant pas que l'ensemble des "facteurs" intrinsèques contribue plus à la satisfaction qu'à l'insatisfaction et que l'ensemble des "facteurs" extrinsèques favorise plus l'insatisfaction que la satisfaction. C'est ainsi que résumant les principaux courants ou les principales critiques des écrits sur la satisfaction au travail, Foucher (1980) suggère cette version :

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 fonction de la rencontre entre les besoins de l'individu et les incitations de la situation de travail. Dans la mesure où cette rencontre s'effectue, un état général de bien-être est engendré.

Cette définition, telle que mentionnée par l'auteur, en plus de se rattacher au courant de recherches qui conçoit la satisfaction au travail comme étant fonction de besoins, comporte aussi trois autres caractéristiques importantes. Elle établit que la satisfaction au travail est une résultante, un état. De plus, elle reconnaît un caractère multidimensionnel à la satisfaction au travail. Enfin, elle postule qu'il existe un lien entre les différentes dimensions de la satisfaction au travail et un indice général de satisfaction, défini comme un état de bien-être

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Ce dernier a réalisé une recherche auprès d'enseignants de niveau collégial. Les cotes de satisfaction exprimées par les enseignants rejoints dans cette recherche sont mises en relations avec la théorie de Herzberg. Une des hypothèses que l'auteur a formulé à cet égard fut que "les professeurs rejoints expriment plus de satisfaction à l'égard des facteurs intrinsèques qu'ils en expriment à l'égard des facteurs extrinsèques ». « Cette hypothèse, découle de la théorie de Herzberg ».

Larouche et Delorme (1972) ont fait un effort de clarification conceptuelle du phénomène de la satisfaction au travail et ont proposé un devis pouvant faciliter l'élaboration d'un instrument de mesure de la satisfaction au travail. Suite à leurs recherches, ils ont émis une définition opérationnelle de la satisfaction au travail. Cette définition apporte un élément nouveau au chapitre de la satisfaction au travail. Ils abordent dans leur définition un élément de comparaison avec une situation présente, la gratification, et un besoin, qui lui a pris naissance dans le passé. Voici comment ils conçoivent la satisfaction au travail :

D'une façon générale, lorsqu'un répondant manifeste sa satisfaction, c'est qu'un besoin (ou un désir) qui avait pris naissance dans le passé (antérieurement au moment où l'individu se voit questionné) se trouve maintenant gratifié. Ainsi l'individu doit nécessairement comparer une situation passée avec une situation présente. Par contre, le répondant qui indique un certain degré d'insatisfaction, doit nécessairement comparer une situation passée et présente pour se rendre compte que son besoin ou désir n'est pas encore comblé. En d'autres mots, il compare sa situation présente avec un but ou un désir qui ne pourra être atteint ou comblé que dans un certain futur. Bref, la satisfaction est le résultat de la gratification (présente) d'un besoin né antérieurement, tandis que l'insatisfaction est le résultat d'un besoin également né antérieurement mais non gratifié, tel que l'individu le souhaiterait.

Lofquist et Dawis (1978) apportent une description détaillée des sources de satisfaction en suggérant trois grandes catégories... Celles qui sont liées à l'environnement matériel : sécurité et confort. Celles qui dépendent du milieu social : expansion et altruisme. Celles qui relèvent directement de soi et de l'activité : réussite et autonomie.

King (1970) a souhaité donner à la théorie de Herzberg une autre formulation qui est la suivante : "Tous les facteurs intrinsèques (motivateurs) combinés contribuent à la satisfaction plus que ne le font tous les facteurs extrinsèques (ou d'hygiène) combinés et tous les facteurs extrinsèques combinés contribuent plus à l'insatisfaction que tous les facteurs intrinsèques combinés".

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Tableau 2 : THEORIE DE KING (1970)

Facteurs Valorisants	Facteurs d'ambiance
- Les accomplissements - La reconnaissance des accomplissements - Le travail proprement dit - La responsabilité * -La promotion ou l'avancement - La possibilité de développement	-Le supérieur - La politique et l'administration - La sécurité d'emploi - Les conditions de travail - Les relations avec les collègues, - les subordonnés et les supérieurs –La rémunération - Le prestige - La vie personnelle

Source : Fenouillet, F. (2011). Note de synthèse : La place du concept de motivation en formation pour adulte. Savoirs, 25, 9-46.

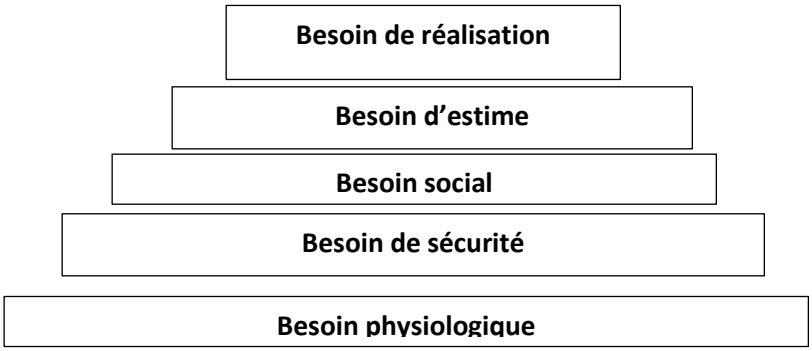
On constate que King (1970) a repris intégralement les facteurs de Herzberg (1959), cependant, il a nuancé la formulation en y ajoutant le mot "combiné". Ce qui signifie qu'il ne suffit pas d'un ou de quelques facteurs pour conduire à la satisfaction ou à l'insatisfaction, mais bien tous les facteurs intrinsèques combinés et tous les facteurs extrinsèques combinés. Wolf (1970) fonde sa théorie sur la hiérarchie des besoins de Maslow (1954), cependant il l'associe à la théorie de Herzberg. Il établit de façon significative, une distinction entre éléments intrinsèques et éléments extrinsèques de satisfaction au travail. Les éléments intrinsèques correspondent aux besoins supérieurs et les éléments extrinsèques aux besoins inférieurs. Cependant, il affirme que les éléments intrinsèques et extrinsèques peuvent à la fois apporter de la satisfaction ou de l'insatisfaction. Cette théorie de Wolf ne précise pas quels sont les liens entre éléments intrinsèques, éléments extrinsèques et indice général de satisfaction au travail. De plus, il ne fait pas de distinction entre motivation et satisfaction.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Tableau 3 : Pyramide de MASLOW

***LES BESOINS SUPÉRIEURS = FACTEURS INTRINSEQUES**

LES BESOINS INFÉRIEURS = FACTEURS EXTRINSEQUES



Source : auteur, 2024

À la suite des théories émises précédemment plusieurs auteurs ont associé certaines variables dépendantes à la satisfaction. '. Pour sa part, Porter (1962) sépare les facteurs de motivation selon les besoins du moment. Les besoins sociaux sont en rapport avec les relations humaines, les besoins d'autonomie avec le supérieur hiérarchique, les besoins d'actualisation de soi avec le type de tâche accomplie. Une de ses théories appliquées à la satisfaction des cadres aboutit à ceci :

Lorsqu'on parcourt de bas en haut la hiérarchie d'une population de ce genre, on doit observer que l'aspiration à la sécurité ou à la sociabilité n'est pas influencée par la position hiérarchique. Ce sont plutôt des besoins d'un autre ordre, qui, étant de ce fait stimulés par la fonction cadre elle-même apparaissent et sont de mieux en mieux satisfaits lorsqu'on parcourt de bas en haut la hiérarchie de ces travailleurs.

Autrement dit, la satisfaction des cadres est faite des attributs suivants : estime, autonomie, actualisation de soi. Glisson (1988) suite à une étude intitulée : "Predictors of Job Satisfaction and Organisation Commitment in Human Service Organization, a formulé l'énoncé suivant :

Job satisfaction and organizationnal commitment are each affected by a unique hierarchy of predictors. Results indicate that two characteristics, skill variety and role ambiguity are the best predictors of satisfaction, while two organization characteristics, leadership and the organization's age, are the best predictors of commitment. One worker characteristic, education, was found to be a significant predictor of commitment, while no worker characteristic predicted job satisfaction.

De cette étude se dégage l'hypothèse que la variété ainsi que la complexité dans le travail sont les éléments qui assurent le plus de satisfaction au travail. Suite à la théorie de "l'être humain

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

complexe" de Schein, quelques chercheurs se sont demandés si la plupart des employés détestent véritablement les travaux monotones autant que le laissent présager les experts-conseils en gestion.

Des psychiatres de l'Université Rutgers ont constaté que 95% des employés d'une chaîne de montage d'une usine de General Motors dans la région de Baltimore étaient satisfaits de leur travail et que 70% ne trouvaient aucune partie de leur travail fatiguante ou aberrante. Ces résultats contredisent carrément l'impact négatif d'un emploi ennuyeux sur la santé mentale des personnes.

Une autre étude menée par Maimon et.Ronen (1978) sur la corrélation avec la satisfaction générale et le supérieur hiérarchique ou les collègues, démontrent que l'accomplissement, les possibilités d'avancement, la tâche, la reconnaissance, l'appréciation technique du supérieur corrèlent plus fortement que les relations avec le supérieur ou les collègues. , Turner et Lawrence (1965), au même titre que Hackman et Lawler (1971), ont déterminé qu'il y a quatre dimensions principales qui influencent la satisfaction: variété, autonomie, identité du travail, rétroaction ou feedback.

Deux autres aspects leur apparaissent cependant plus sujet à l'erreur dans la description, et prédisent moins de satisfaction. Ce sont les interactions (au sens d'échanges interpersonnels) requises ou opératoires, et les interactions optionnelles ou affectives. Suite à son étude réalisée en 1980, Frances parle de la satisfaction des cadres et des syndiqués comme ceci :

II ressort que la part de variance qu'on peut, dans la satisfaction en générale, attribuer au salaire, au traitement etc., n'est jamais très élevée quelle que soit la catégorie de travailleurs dont il s'agit, comparée à celle entraînée par les aspects intrinsèques des tâches.

Afin de conclure cette section sur les théories qui justifient le lien de certains variables dépendantes et la satisfaction au travail, il convient de mentionner que la plupart des recherches sur la satisfaction au travail ont déterminé que les principales causes de satisfaction ou d'insatisfaction sont reliées aux facteurs intrinsèques ou aux facteurs extrinsèques. Voici à titre de synthèse, une liste non exhaustive des facteurs qui ont été effectivement les plus souvent mentionnés. Ce sont : ***l'accomplissement, les possibilités d'avancement, la tâche, l'autonomie, la reconnaissance, la variété, la rétroaction, la sécurité, le besoin d'estime, le salaire***, pour ne nommer que ceux-là.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

1.2- Les variables démographiques comme facteurs empiriques de la satisfaction au travail

Cette section de la recherche dégage les principales découvertes reliées à la satisfaction au travail et aux variables démographiques. Elle vise à identifier les principales études qui ont été réalisées et qui ont permis de mesurer la satisfaction au travail en fonction des variables démographiques.

En plus de toutes les variables dépendantes reliées à la satisfaction au travail, d'autres variables peuvent influencer la satisfaction des travailleurs. Ce sont les variables démographiques telles que l'âge, le niveau d'instruction, le sexe, la fonction occupée, l'ancienneté ainsi que le salaire. Elles sont de deux catégories : les variables correspondant aux caractéristiques personnelles, telles que l'âge et le sexe ainsi que les variables correspondant aux caractéristiques professionnelles telles que la fonction exercée, le salaire, l'ancienneté et la scolarité.

1.2.1. Les variables indépendantes et la satisfaction

La recension des variables indépendantes cherchera à voir les liens entre certains items et la satisfaction du travail. En effet, il s'agira de saisir l'influence de l'âge du salarié à la satisfaction du travail ; le sexe et la satisfaction du travail, le salaire et la satisfaction du travail, la scolarité et la satisfaction du travail et l'ancienneté et la satisfaction du travail.

1.2.1.1. L'âge et la satisfaction

L'âge représente la variable personnelle la plus souvent mise en relation avec la satisfaction dans différents milieux de travail. Les résultats varient cependant. Sur les recherches recensées, la plupart décèle un accroissement de la satisfaction en fonction de l'âge. D'autres, par contre observent une diminution de la satisfaction en fonction de l'âge alors que certaines trouvent peu ou pas de relation entre l'âge et la satisfaction (Fornell C., Johnson M.D., Anderson E. W., Cha J. et Bryant B.E. 1996). Cependant, l'ancienneté, le degré d'instruction et l'emploi occupé représentent d'autres variables susceptibles d'affecter la relation entre l'âge et la satisfaction au travail. Les résultats des recherches faites à ce sujet diffèrent à plusieurs égards, selon la taille de l'échantillon, l'objet de l'étude, le traitement statistique, le statut social de l'individu, ou autres.

1.2.1.2. Le sexe et la satisfaction

Le nombre de recherches abordant la relation entre le sexe et la satisfaction au travail explique pourquoi cette variable est dite contrôlée. Les observations sont par ailleurs très divergentes sur la relation entre le sexe et la satisfaction au travail.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Certaines recherches trouvent peu ou pas de relation. Herriqk (1973) ne dégage qu'une seule différence, soit que les femmes sont moins satisfaites des possibilités d'actualisation de soi. Frances (1980) mentionne que le sexe n'intervient significativement que dans le groupe d'études secondaires : les hommes exigeraient plus que les femmes.

Une étude faite dans quatre compagnies par Hulin et Smith (1964), permet de conclure que ce n'est pas la variable sexe en soi qui provoque des différences de satisfaction. Elles seraient plutôt engendrées par des variables associées au statut différent des deux sexes sur le marché du travail, statut qui se manifeste par exemple, dans les salaires différents versés aux hommes et aux femmes et l'octroi inégal de promotion selon le sexe.

1.2.1.3. Ancienneté et satisfaction au travail

Les résultats des recherches effectuées en ce qui à trait à l'ancienneté démontrent un fort taux de variation à plusieurs égards. Toutefois, il est possible de dégager certaines conclusions. Alderfer (1967) note d'ailleurs que les plus anciens expriment un degré élevé de satisfaction face au salaire et aux possibilités d'utiliser leurs aptitudes, mais qu'ils sont plus insatisfaits des relations avec leurs supérieurs. Il est par exemple, possible d'expliquer la satisfaction des personnes possédant plus d'expérience par une meilleure adaptation au travail (Hulin et Smith, 1965). Un autre élément susceptible d'expliquer la satisfaction plus grande des personnes possédant plus d'ancienneté est l'élimination progressive des personnes les moins satisfaites. D'autres recherches mentionnent, par contre, que les employés les plus anciens expriment un degré de satisfaction au travail plus faible que les employés ayant moins d'ancienneté. Ce résultat peut en partie s'expliquer par le fait que les employés plus anciens sentent de moins grandes possibilités d'être promus.

1.2.1.4. La scolarité et la satisfaction au travail

Selon Seybolt (1975) le niveau d'instruction n'a pas toujours d'influence sur la satisfaction ; d'autres variables peuvent nuancer les résultats. Ainsi, si dans l'entreprise, l'avancement se fait par l'ancienneté, le niveau d'instruction ne pourrait être considéré comme une variable pouvant influencer la satisfaction au travail. On peut alors interpréter la relation négative de l'instruction avec la satisfaction, en termes d'inéquité. Par ailleurs, plusieurs recherches menées dans des milieux de travail différents produisent des résultats divergents.

Ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer en partie. Ainsi, sur une étude menée auprès de 1700 sujets, Seybolt (1975) prouve que le niveau d'instruction est une variable qui montre une influence constante dans la satisfaction procurée par les postes les plus variés, à caractéristiques constantes. Une autre étude faite dans le secteur^ public et réalisée par Seybolt

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

(1975) auprès d'employés de bureau masculins et féminins possédant la même densité de niveau d'études, démontre ce qui suit : le plus souvent il y a une relation positive entre la variété des postes et la satisfaction mesurée par l'échelle "tâche" du JDI (Job descriptive index). Le niveau d'instruction a une influence. Les postes de faible complexité sont plus appréciés par les employés d'un moindre niveau d'instruction que par ceux d'un niveau d'instruction élevé ; les postes de haute complexité sont plus appréciés par les employés d'un niveau d'instruction élevé que par ceux d'un moindre niveau. Ainsi qu'il s'agisse des hommes comme des femmes, les sujets les plus instruits sont ceux qui montrent les "scores" de satisfaction les plus élevés dans les postes à forte variété, comme dans les postes ayant la plus faible variété. Smith, Kendall et Hulin (1969) notent que les personnes plus instruites s'attendent à obtenir des emplois plus attrayants. Les relations positives observées dans certaines recherches s'expliquent par le fait que les personnes plus instruites seraient mieux adaptées face à certains aspects de leur travail. Enfin, dans certains cas, le niveau de scolarité ne représente pas un prédicteur puissant de satisfaction au travail parce que les corrélations significatives ne dépassent pas. (Larouche et Delorme, 1972).

1.2.1.5. Le salaire et la satisfaction au travail

Une méthode forçant les répondants à exprimer des choix selon l'ordre d'importance a été utilisée par Centers et Bugental (1966) sur un échantillon de quatre catégories de travailleurs dont deux appartenaient aux employés/ouvriers et deux autres appartenaient aux cadres. On leur demande, parmi les aspects suivants, salaire, collègues, intérêt au travail, expression de soi, sécurité de l'emploi, satisfaction tirée de sa tâche, d'indiquer l'aspect le plus important selon eux, puis le deuxième et enfin le troisième en importance dans leur emploi actuel. En ce qui concerne les salaires, les pourcentages s'ordonnent de la manière suivante : cadres (59%), employés et vendeurs (66%), ouvriers qualifiés (70%), ouvriers semi-qualifiés et non qualifiés (74%). L'intérêt pour la tâche est cité dans les premiers rangs bien plus fréquemment par les cols blancs que par les cols bleus. Cette étude permet donc de constater qu'en général, les cadres sont moins préoccupés par le salaire que le sont les ouvriers. Armstrong (1971) a comparé les cotations d'un échantillon d'ingénieurs et d'un échantillon d'ouvriers semi-qualifiés d'une entreprise d'électronique de l'état de New York.

Les corrélations salaire-satisfaction générale sont, de très loin, inférieures à celles qu'entretiennent avec celle-ci des aspects comme l'accomplissement de soi ou l'intérêt de la tâche. Autrement dit, la satisfaction tirée de la rémunération n'est pas aussi étroitement associée à la satisfaction générale que celle tirée des deux autres aspects. La fonction occupée et la

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

satisfaction Porter (1962) dans une étude faite sur un échantillon de 2 000 sujets représentatifs des membres de l'Association Américaine des Cadres répartis en cinq niveaux de responsabilité, fait la conclusion suivante : On a souvent admis que les besoins d'actualisation, d'autonomie et d'estime, tout en étant peu satisfaits chez les ouvriers, ne posaient pas de problèmes chez les cadres. Or on voit ici que ces besoins ne sont pas satisfaits au même degré chez tous les cadres et même qu'ils occupent un rang élevé dans leurs préoccupations. Troxel (1954) démontre dans les résultats de ses recherches que la sécurité d'emploi représente un aspect très important pour les ouvriers, alors que cette dimension revêt une importance beaucoup moins grande pour les cadres et les professionnels. Par contre, le fait d'avoir des tâches intéressantes est classé à un rang beaucoup plus élevé chez les cadres et les professionnels que chez les ouvriers. Plusieurs autres chercheurs, tel Porter (1963), Centers et Bugental (1966) sont en accord avec ces énoncés.

Quoi qu'il en soit, Herzberg (1971), dans sa théorie sur les facteurs de satisfaction au travail a réussi, malgré les nombreuses critiques et controverses, à préciser qu'il existe des facteurs qui sont davantage reliés à la satisfaction au travail. Cette théorie, qui repose sur le postulat que l'ensemble des "facteurs" intrinsèques contribue plus à la satisfaction qu'à l'insatisfaction et que l'ensemble des "facteurs" extrinsèques détermine plus l'insatisfaction que la satisfaction, fut à maintes reprises expérimentée avec méthode et intégrée en vue de mesurer l'indice de satisfaction au travail. Ces "facteurs" intrinsèques et extrinsèques sont par ailleurs, les variables intégrées dans la plupart des modèles et des programmes de satisfaction au travail dont il est fait mention dans la revue de littérature. Ce qui précède nous permet d'élaborer notre modèle théorique pour éclairer la recherche et dégager des hypothèses claires.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

1.2.3- Modèle de recherche

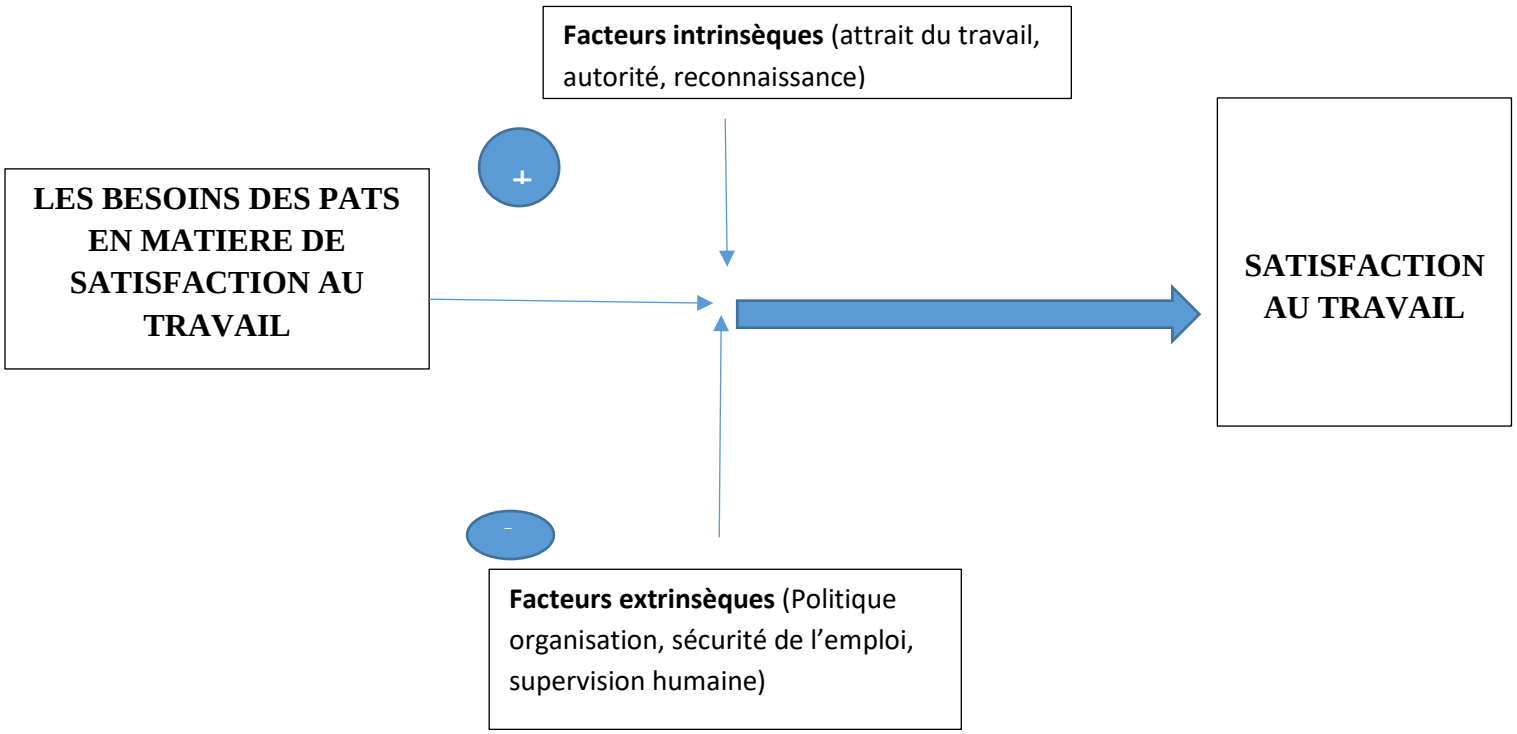


***Schéma 1 : Modèle de théorique de recherche, composé par l'auteur (2024*).**

Après une recension des écrits liés aux variables dépendantes et aux variables indépendantes nous sommes à même de présenter notre modèle théorique de recherche et dégager des hypothèses de travail.

En effet, la satisfaction au travail selon le modèle de Herzberg présente plusieurs facteurs d'appréciation. Pour les besoins de notre étude et ce compte tenu du contexte particulier de l'université de Thiès, nous allons retenir les variables présentées dans le tableau ci-après :

Tableau4 : Les variables retenues aux fins de cette étude

Variables dépendantes		Variables Indépendantes	
Intrinsèques	**Extrinsèques**	**Caractéristiques personnels**	**Caractéristiques professionnels**
• Attrait du travail ; • Autorité, • Reconnaissance	• Politique d'organisation du travail, • Sécurité de l'emploi, • Supervision humaine	• Age ; • Sexe	• Scolarité ; • Classement de l'emploi ; • Ancienneté ; • Salaire

Source : auteur, 2024

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

2. Méthodologie de la recherche

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre et expliquer (Perret V., Séville M, 2007). La présente recherche vise à expliquer et comprendre la satisfaction au travail du personnel administratif et technique (P.A.T.S) de l'université de Thiès, au Sénégal. Il s'agit :

- ✓ De mesurer le degré de satisfaction au travail des PATS de l'université de Thiès ;
- ✓ D'identifier les déterminants de la satisfaction au travail chez ce groupe de salariés de l'université de Thiès ;
- ✓ Comprendre les sources d'insatisfaction et les moyens d'y remédier

La démarche utilisée pour cette recherche a consisté en une triangulation des méthodes de recueil des données (documentation / entretiens / échange avec des acteurs en situation de travail) pour mieux appréhender la complexité du phénomène et augmenter la validité des informations recueillies. La recherche peut être comparée à une étude de cas multiples avec des niveaux d'analyses imbriqués (Yin, 1989).

Notre posture épistémologique s'apparente à une observation participante développée en entreprise et relève de l'ethnométhodologie permettant de tirer des applications pratiques de l'analyse du mode de fonctionnement de groupes sociaux. Cette méthodologie présente des avantages essentiels : réduction de la distance sujet-objet de la recherche ; situations et données naturelles, non créées artificiellement (Wacheux 1996) ; spontanéité, qualité de l'information, accès à des éléments significatifs.

Pour réaliser cette étude, l'approche qualitative a donc été privilégiée, l'option a été faite de recourir à un entretien semi-directif comme mode de recueil des données. Les entretiens ont été réalisés dans les lieux de travail des personnes concernées et leur durée a varié entre une heure et une heure quarante-cinq. Il est à noter que des approfondissements ont parfois été demandés aux personnes interrogées. Pour conduire ces entretiens, un questionnaire a été élaboré sur la base de thèmes de recherche préalablement listés. Les thèmes du guide sont articulés autour de trois principaux axes à savoir :

- ✓ De mesurer le degré de satisfaction au travail des PATS de l'université de Thiès ;
- ✓ D'identifier les déterminants de la satisfaction au travail chez ce groupe de salariés de l'université de Thiès ;
- ✓ Comprendre les sources d'insatisfaction et les moyens d'y remédier

L'opérationnalisation des variables de recherche repose sur la méthode perceptuelle utilisée très souvent dans les études d'opinion. Cette méthode n'est pas exempte de critiques, car elle repose

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

sur les réponses de l'individu, lui-même très faillible. La démarche consiste à intégrer dans une échelle ordinale, les avis qualitatifs de répondants, en les transformant en des données quantitatives.

Pour les besoins de notre recherche, nous allons retenir l'échelle de Likert à cinq point avec les critères suivants : « Pas du tout Satisfait », « Pas satisfait », « Pas d'avis », « Satisfait » et « Très satisfait ». Les répondants auront plusieurs items liés à la satisfaction au travail et à ses déterminants, ce qui va renforcer la fiabilité des outils utilisés.

Partant de la revue de la littérature et compte tenu des réalités du cadre d'étude, nous avons adapté le modèle d'analyse de Herzberg, en retenant six variables dépendantes dont trois liées aux facteurs intrinsèques (attrait du travail, autorité, reconnaissance) et trois indicateurs des facteurs extrinsèques de la satisfaction au travail (la politique d'organisation, la sécurité de l'emploi et la supervision humaine). Les entretiens ont un double objectif. D'un côté, il s'agit de générer les items qui se rapportent à la satisfaction des agents de l'université. De l'autre côté, il s'agit d'adapter les échelles de mesure théoriques au contexte ces travailleurs. Afin de rechercher les déterminants de la satisfaction au travail des PATS de l'université de THIES, nous utiliserons dans un modèle d'analyse cinq variables indépendantes comme le sexe, l'âge, la scolarité, le classement de l'emploi, l'ancienneté et le salaire.

L'analyse de ces items dans notre contexte d'étude permet de poser les deux hypothèses suivantes :

- ✓ La satisfaction au travail des PATS est liée à l'attrait du travail, à l'autorité, à la reconnaissance, à la politique d'organisation du travail, à la sécurité de l'emploi ou à la supervision humaine ;
- ✓ Les facteurs liés au sexe, à l'âge, la scolarité, le salaire, l'ancienneté et le classement de l'emploi sont des déterminants de la satisfaction au travail des PATS, de l'université de Thiès.

Notre questionnaire sera structuré en quatre parties pour mesurer les facteurs intrinsèques qui justifient la satisfaction au travail des PATS (I), apprécier les facteurs extrinsèques de la satisfaction au travail des PATS (II), établir les déterminants de la satisfaction au travail liée aux caractéristiques personnels de l'enquêté (III) et rechercher les liens entre les caractéristiques professionnelles de l'enquêté et la satisfaction au travail (IV).

Cette recherche a un caractère exploratoire très marqué car elle tente d'appréhender un phénomène peu décrit, mal connu mais dont la maîtrise est une source d'accroissement de la

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

performance des entreprises. L'approche est donc de type construction sociale au sens de Philips et Jorgensen (2002).

Pour mener à bien cette étude, nous ciblons l'ensemble du personnel administratif, technique et de services de l'université de Thiès. L'effectif des personnels administratif, technique et de service en 2022 est de deux cent sept (207) agents. Le questionnaire a été distribué à travers la plateforme numérique googleforms et nous avons obtenu 170 réponses exploitables, soit un taux de 82% de retour.

Pour le traitement des données, en utilisant Excel, nous allons dans un premier temps mesurer la distribution de fréquence des variables dépendantes par rapport à la satisfaction au travail des PATS, afin de vérifier la première hypothèse et le test d'indépendance du Khi- carré de PEARSON, nous permettra d'infirmer ou de confirmer les liens possibles entre les variables indépendantes et la satisfaction au travail des PATS, vérifiant ainsi l'hypothèse liée aux déterminants de la satisfaction au travail de cette catégorie de personnel, de l'université de Thiès. Une fois la méthodologie présentée, nous allons analyser et discuter dans la deuxième partie les résultats de l'enquête.

II- LA SATISFACTION AU TRAVAIL CHEZ LES PATS DE L'UNIVERSITE DE THIES : RESULTATS D'ENQUETE, DISCUSSIONS ET LIMITES

Il convient de présenter notre cadre d'étude qui est l'université de Thiès (1.1), les résultats de l'enquête et terminer par la discussion et les limites de notre étude (1.3).

1.1.Présentation de l'université de Thiès

L'Université Iba Der Thiam de Thiès est un établissement public d'enseignement supérieur ayant une forte orientation professionnelle.

L'Université Iba Der Thiam de Thiès, c'est une communauté dynamique de cent quarante-neuf (149) personnels enseignants et de recherche (PER), cent quatre-vingt-neuf (189) personnels administratifs, techniques et de services (PATS) et près de six mille (6000) étudiants dont quatre cent un (401) étrangers répartis entre vingt-trois (23) nationalités qui, fidèle à l'idée d'un esprit d'organisation et valorisation de la recherche et de l'innovation.

1.2. Présentation des résultats de l'enquête

Il convient de faire d'abord le portrait du niveau de satisfaction au travail chez les PATS de l'Université de Thiès (1.2.1) et terminer par l'analyse de la relation entre les variables indépendantes (1.2.2) et les facteurs de satisfactions et d'insatisfactions (1.2.3).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

1.2.1. Portrait du niveau de satisfaction chez les PATS de l'université de THIES

1.2.1.1. Age

Tableau 5 : L'Age des enquêtés

Moins de 20 ans	20- 30 ans	30- 40 ans	40-50 ans	50- 60 ans	60 ans et plus
11,8%	11,8%	23.5%	41.2%	0	0

Source : auteur, 2024

L'exploitation de notre questionnaire montre que l'âge des enquêtés varie entre 11,8% qui ont moins de 20 ans et 41,2% se situe entre 40- et 50 ans et enfin la tranche d'âge de 30- 40 ans serait de 23,5% de l'échantillon.

1.2.1.2. Sexe

Tableau 6 : Sexe des enquêtés

Masculin	Féminin
64,7%	35,3%

Source : auteur, 2024

Le profil des enquêtés est majoritairement masculin soit 64,7% contre 35,3% de femmes.

1.2.1.3. Niveau d'étude

Tableau 7 : Niveau d'étude des enquêtés

Primaire	Secondaire	Moyen	Supérieur
0%	0%	0%	100%

Source : auteur, 2024

La variable indépendante liée au niveau d'étude fait ressortir que les répondants ont le niveau d'étude du supérieur à 100%.

1.2.1.4. Fonction occupée

Tableau 8 : Fonction occupée par les enquêtés

Cadres administratifs	Techniciens et assimilés	Ouvriers
82,4%	17,6%	0%

Source : auteur, 2024

Nous avons plus de cadres administratifs parmi les répondants soit 82,4% contre 17,6% de techniciens et assimilés.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

1.2.1.4. Ancienneté

Tableau 9 : Ancienneté des enquêtés

Moins d'un an	1 à 10 ans	10 à 20 ans	20 à 30 ans	30 ans et plus
5 ,9%	47 ,1%	35 ,3%	5.9%	5,9%

Source : auteur, 2024

L'analyse montre que 47, 1% des enquêtés ont fait entre 1 à 10 ans sur le poste et 35, 3% sont dans l'organisation depuis plus de 10 ans. Seul 5,9% sont dans l'organisation depuis plus de 30 ans.

1.2.1.5. Niveau de salaire (en milliers)

Tableau 10 : Niveau de salaire des enquêtés

- 100	100 à200	200 à 400	400 et plus
0%	5 , 9%	41 ,2%	52,9%

Source : auteur, 2024

L'analyse du niveau de traitement salarial montre que plus de 52,9% des enquêtés perçoit plus de 400.000 FCFA et 41,2% aurait un salaire qui se situe entre deux cent mille et quatre cent mille FCFA et seul 5,9% gagne moins de deux cent mille FCFA.

1.2.2. Inventaire des facteurs de satisfaction intrinsèques chez les PATS

Pour appréhender la satisfaction au travail suivant les facteurs intrinsèques, nous avions retenu dans notre modèle d'analyse trois items comme l'attrait du travail, l'autorité sur les subordonnés et la reconnaissance du travail réalisé par la hiérarchie.

1.2.2.1. L'attrait du travail

Tableau 11 : fréquence de l'attrait au travail

1	2	3	4	5
0%	11,8%	35 ,3%	52 ,9%	0%

Source : auteur, 2024

S'agissant de l'item lié à l'attrait du travail plus de 52,9% des enquêtés sont satisfaits, 35,3% n'ont pas d'avis sur la question et 11,8% ne sont pas satisfaits de l'attrait du travail.

1.2.2.2. Satisfaction par rapport à l'autorité sur les subordonnés

Tableau 12 : la satisfaction au travail par rapport à l'autorité

1	2	3	4	5
0%	11 ,8%	47 ,1%	35 ,3%	5,9%

Source : auteur, 2024

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Le fait le plus marquant pour cet item est que 47,1% n'ont pas d'avis sur le niveau de satisfaction lié à l'autorité sur les subordonnés. Ce fait caractérise généralement un malaise dans les organisations où les employés développent une méfiance par rapport à l'exercice d'une quelconque autorité. Toutefois on note que 11,8% n'est pas satisfait et 35,3% sont satisfaits de l'autorité exercée sur les subordonnés.

1.2.2.3. Satisfaction par rapport à la reconnaissance du travail réalisé

Tableau 13 : Satisfaction au travail par rapport à la reconnaissance

1	2	3	4	5
11,8%	11,8%	17,6%	47,1%	11,8%

Source : auteur, 2024

La question de la reconnaissance du travail par la hiérarchie on note que 47,1% des enquêtés sont satisfaits, 11,8% ne sont pas su tout satisfaits et la même proportion est très satisfait de la reconnaissance du travail effectué par leur hiérarchie.

1.2.3. Satisfaction au travail par rapport aux facteurs extrinsèques

L'analyse de la vérification du portrait de la satisfaction au travail chez les PATS s'oriente d'abord vers une appréciation des vecteurs de fréquence suivant trois items des facteurs extrinsèques dites d'insatisfaction. En effet, il s'agit d'apprécier le niveau de satisfaction par rapport à l'organisation du travail, à la sécurité de l'emploi et à la supervision humaine du salarié. Dans un second temps, nous allons rechercher les liens de covariance de Pearson entre ces items et les variables indépendantes telles que l'âge, le sexe, le niveau d'étude, la fonction occupée, le salaire.

1.2.3.1. Satisfaction par rapport à la politique d'organisation du travail.

***Tableau 14 :* Satisfaction par rapport à la politique d'organisation du travail**

1	2	3	4	5
11,8%	29,4%	41,2%	17,6%	0%

Source : auteur, 2024

L'organisation du travail en tant que facteur ambiant d'insatisfaction est appréciée par 17,6% des enquêtés qui sont satisfaits et 41,2% n'ont pas d'avis. Il s'y ajoute que 11,8% ne sont pas satisfaits de la politique d'organisation du travail**.**

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

1.2.3.2. Satisfaction par rapport à la sécurité de l'emploi

Tableau 15 : Satisfaction par rapport à la sécurité de l'emploi

La question sur la satisfaction par rapport à la sécurité de l'emploi on note que 41,2% des enquêtés n'ont pas d'avis, 35,3% sont satisfaits et 11, 8% sont très satisfaits. Par contre 5,9% indiquent qu'ils ne sont pas du tout satisfaits.

1	2	3	4	5
5.9%	5,9%	41,2%	35,3%	11,8%

Source, auteur, 2024

1.2.3.3. Satisfaction par rapport à la supervision humaine

Tableau 16 : Satisfaction par rapport à la supervision humaine

L'analyse de l'item lié sur l'importance de la supervision humaine montre que 23,5% ne sont pas satisfaits et 41,2 % sont satisfaits par ce facteur. Toutefois, il convient d'indiquer que plus de 29% des enquêtés n'ont pas d'avis sur la question et 5,9% ne sont pas du tout satisfaits.

1	**2**	**3**	**4**	**5**
5,9%	23,5%	29,4%	41,2%	0

Source, auteur, 2024

1.2.4. L'analyse de la relation entre les variables indépendantes et les facteurs de satisfaction au travail chez les PATS

Pour saisir les déterminants de la satisfaction au travail chez les PATS, il sera question à présent d'une analyse du lien de covariance de Pearson entre les variables indépendantes et les facteurs intrinsèques dites facteurs de satisfaction, notamment l'attrait du travail, la satisfaction par rapport à l'autorité sur les subordonnées et la reconnaissance du travail par la hiérarchie.

1.2.4.1. La relation entre l'âge et les facteurs de satisfaction au travail chez les PATS

L'analyse de la covariance de Pearson entre l'âge et les facteurs de satisfaction montre que l'attrait du travail est en relation significative avec l'âge. En effet, plus l'âge des enquêtés augmente l'attrait au travail augmente (p = 0,0015). Par contre, on remarque la satisfaction par rapport à l'autorité sur les subordonnées diminue en fonction de l'augmentation de l'âge (p = -0,0017) et qu'il n'y aurait aucune relation linéaire entre l'âge et la reconnaissance du travail (p =0).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Tableau 17 : analyse de la covariance entre l'âge et les facteurs de satisfaction

	ATRT	SAUTS	SRCT
Cov AGE	0,00154711	-0,0017405	0

Source : auteur, 2024

1.2.4.2. La relation entre le sexe et les facteurs de satisfaction au travail chez les PATS

Notre étude montre qu'il existe une relation linéaire négative entre le genre et l'attrait au travail (p= - 0,0086) A ce titre, les hommes sont plus attirés par le travail que les femmes. En outre, le genre n'aurait aucune influence sur la satisfaction tirée de l'autorité sur les subordonnés (p = 0) et sur la satisfaction liée à la reconnaissance du travail par la hiérarchie (p = 0).

Tableau 18 : covariance entre le sexe et les facteurs de satisfaction

	ATRT	SAUTS	SRCT
Cov Sexe	-0,008673	0	0

Source : auteur, 2024

1.2.4.3. La relation entre l'ancienneté et la satisfaction au travail

	ATRT	SAUTS	SRCT
Cov Ancienneté	0,0022396	0,00914976	-0,00819624

La covariance de Pearson montre que l'attrait du travail et la satisfaction tirée de l'autorité sur les subordonnés augmentent avec l'ancienneté des enquêtés (p =0,0022 ; p= 0,0091) par contre la satisfaction liée à la reconnaissance du travail par la hiérarchie diminue avec l'ancienneté dans l'institution (p = - 0,0081).

1.2.4.4. La relation du niveau d'étude et la satisfaction au travail chez PATS

CCOV .NIVEAU ETUDE	ATRT	SAUTS	SRCT
	0,06975	0,029375	0,0625625

La variable indépendante « niveau d'étude » est en relation linéaire positive avec l'attrait du travail (p = 0,069), la satisfaction des travailleurs liée à l'autorité sur les subordonnés (p =0,029) et sur la satisfaction tirée de la reconnaissance du travail par la hiérarchie (p= 0,062).

1.2.5.5. La relation entre la fonction occupée et la satisfaction au travail chez les PATS

L'étude montre une relation linéaire négative entre la fonction occupée et l'attrait du travail (p = -0,019), entre la fonction occupée et la satisfaction liée à l'autorité sue les subordonnés (p = - 0,019) et sur la satisfaction liée à la reconnaissance du travail des salariés par la hiérarchie (p = - 0,0064).

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Tableau 19 : covariance entre la fonction occupée et les facteurs de satisfaction

	ATRT	SAUTS	SRCT
Cov Fonction Occupée	-0,0190098	-0,0190098	-0,00642124

Source : auteur, 2024

1.2.4.6. La relation entre le niveau de salaire et la satisfaction au travail chez les PATS

Le niveau de salaire des enquêtés de notre échantillon impacte significativement l'attrait du travail (p = 0,0017) et la satisfaction tirée de la reconnaissance du travail (p= 0,026) et il n'existe aucune relation linéaire entre le niveau de salaire et l'autorité sur les subordonnés (p =0).

Tableau 20 : covariance entre le niveau de salaire et les facteurs de satisfaction

	ATTRT	SAUTS	SRCT
Cov Salaire	0,0017405	0	0,02697075

Source : auteur,2024

1.2.5. L'analyse de la relation entre les variables indépendantes et les facteurs extrinsèques de satisfaction au travail chez les PATS

Une compréhension de la notion de satisfaction au travail suivant notre modèle d'analyse intègre la capacité à saisir les relations entre les variables indépendantes et les facteurs dites d'insatisfaction notamment, la politique d'organisation du travail, la sécurité de l'emploi et la supervision humaine. En effet, on sera à même d'apprécier ce qui pourrait démotiver les salariés de notre échantillon.

1.2.5.1. La relation entre l'âge et les facteurs d'insatisfaction

L'âge des enquêtés est en covariance positive entre les trois items de la politique d'organisation du travail, à la sécurité de l'emploi et à la supervision humaine. En effet, plus on avance à l'âge, l'étude démontre qu'on est sensible aux facteurs ambiants qui pourraient diminuer la motivation des salariés.

Tableau 21 : la covariance entre l'âge et les facteurs d'insatisfaction

	PORGT	SECE	SUPH
cov age	0,0082696	0,01588068	0,0193852

Source : auteur,2024

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

1.2.5.2 La relation entre le niveau d'étude et les facteurs d'insatisfaction

Le niveau d'étude est en covariance négative avec la politique d'organisation du travail (p= -0,018), en relation positive avec la sécurité de l'emploi (p= 0,033) et la supervision humaine. (p=0,04).

Tableau 22 : covariance entre niveau d'étude et facteur de satisfaction

	PORGT	SECE	SUPH
cov niv etude	**-0,0185**	**0,0330625**	**0,0405**

Source : auteur,2024

1.2.5.3. La relation entre le sexe et les facteurs d'insatisfaction chez les PATS

Tableau 23 : covariance entre le sexe et les facteurs d'insatisfaction

	PORGT	SECE	SUPH
Cov sexe	**-0,012936**	**0**	**-1,29%**

Source : auteur, 2024

L'étude montre que le genre est corrélé négativement avec la politique d'organisation du travail et avec la supervision humaine (p= -0,012 ; p= -1,29) par contre il n'existe aucune relation entre le sexe et la sécurité de l'emploi (p = 0)**.**

1.2.5.4. La relation entre la fonction occupée et les facteurs d'insatisfaction

Tableau 24 : covariance entre la fonction occupée et les facteurs d'insatisfaction

	PORGT	SECE	SUPH
cov Fonction occupée	**-0,04189689**	**-0,03922222**	**-0,03534133**

Source : auteur,2024

La fonction occupée par les salariés est en covariance négative avec l'ensemble des items des facteurs d'insatisfaction. En effet, on note que la satisfaction par rapport à la politique d'organisation, par rapport à la sécurité de l'emploi et à la supervision humaine diminue suivant l'évolution de la fonction occupée sur la ligne hiérarchique**.**

1.2.5.5. La relation entre le niveau de salaire et les facteurs d'insatisfaction

Tableau 25 : covariance entre niveau de salaire et facteur d'insatisfaction

	PORGT	SECE	SUPH
cov Niveau Salaire	**0,0075485**	**0,034803**	**0,02573525**

Source : auteur, 2024

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

La satisfaction par rapport aux facteurs extrinsèques est positivement corrélée avec le niveau de salaire. En effet, plus que le niveau de salaire augmente plus la satisfaction par rapport à la politique d'organisation augmente (p = 0,0075) entrainant ainsi la satisfaction par rapport à sécurité de l'emploi et à la supervision humaine (p= 0,034 ; p= 0**,025).**

1.2.5.6. La relation entre l'ancienneté et les facteurs d'insatisfaction

Tableau 26 : covariance entre ancienneté et les facteurs d'insatisfaction

	PORGT	**SECE**	**SUPH**
cov Ancienneté	**0,0202112**	**0,00081896**	**0,0084112**

Source : auteur, 2024

L'usure au poste semble se manifester avec l'ancienneté à travers une insatisfaction liée à la politique d'organisation du travail (p =0,020) ; par rapport à la sécurité de l'emploi (p = 0,00081) et la satisfaction par rapport à la supervision humaine se dégrade avec l'ancienneté (p= 0,0084).

2. Discussion et conclusion

L'inventaire des facteurs de satisfaction au travail chez les PATS montre que les hommes sont majoritaires et ils sont à 82,4% de cadres administratifs avec principalement un niveau d'étude supérieur. Les résultats confirment que l'attrait du travail, la reconnaissance du travail par la hiérarchie sont les facteurs intrinsèques qui sont enclins à satisfaire les salariés. Notre étude rejoigne l'étude menée par Maimon et.Ronen (1978) sur la corrélation avec la satisfaction générale et le supérieur hiérarchique ou les collègues, démontrent que l'accomplissement, les possibilités d'avancement, la tâche, la reconnaissance, l'appréciation technique du supérieur corrèlent plus fortement que les relations avec le supérieur ou les collègues. , Turner et Lawrence (1965), au même titre que Hackman et Lawler (1971), ont déterminé qu'il y a quatre dimensions principales qui influencent la satisfaction: variété, autonomie, identité du travail, rétroaction ou feedback. En outre, notre étude ajoute à l'analyse de LAWLER (1971) que la maitrise de la supervision humaine et la politique d'organisation du travail pourraient renforcer la satisfaction des salariés.

Afin de conclure cette section sur les théories qui justifient le lien de certaines variables dépendantes et la satisfaction au travail, il convient de mentionner que la plupart des recherches sur la satisfaction au travail ont déterminé que les principales causes de satisfaction ou d'insatisfaction sont reliées aux facteurs intrinsèques ou aux facteurs extrinsèques. Voici à titre de synthèse, une liste non exhaustive de notre étude des facteurs de satisfaction comme l'amélioration de l'attrait du travail, la reconnaissance du travail par la hiérarchie et la

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

diminution des contingences liées à la politique d'organisation du travail et de la supervision humaine sont les éléments essentiels d'une politique d'amélioration de la marque employeur, en terme de satisfaction au travail.

L'analyse de la relation entre les variables indépendantes et les facteurs de satisfaction montre que notre étude partage les résultats de Foucher (1980) en ce sens que l'âge des enquêtés détermine une covariance positive avec l'attrait du travail mais serait en covariance négative avec l'autorité sur les subordonnés. On pourrait penser que plus, on avance en âge, plus on recherche un confort dans le travail tout en évitant les contraintes liées à l'exercice de l'autorité sur les subordonnés.

Par contre, on observe une diminution de la satisfaction en fonction de l'âge alors que certaines trouvent peu ou pas de relation entre l'âge et la satisfaction (Foucher 1980).

Notre recherche confirme que le sexe serait en covariance négative ou pas avec les facteurs de satisfactions et d'insatisfaction et elle rejoigne l'étude d'Herriqk (1973) qui ne dégage qu'une seule différence, soit que les femmes sont moins satisfaites des possibilités d'actualisation de soi. Frances (1980) mentionne que le sexe n'intervient significativement que dans le groupe d'études secondaires : les hommes exigeraient plus que les femmes.

Notre étude démontre que les anciens sont satisfaits par l'attrait du travail et par l'autorité exercée sur les subordonnés et ils sont insatisfaits de la politique d'organisation du travail, de la sécurité de l'emploi et de la supervision humaine rejoignant ainsi les résultats des recherches effectuées en ce qui à trait à l'ancienneté démontrent un fort taux de variation à plusieurs égards. Toutefois, il est possible de dégager certaines conclusions. Alderfer (1967) note d'ailleurs que les plus anciens expriment un degré élevé de satisfaction face au salaire et aux possibilités d'utiliser leurs aptitudes, mais qu'ils sont plus insatisfaits des relations avec leurs supérieurs. Il est par exemple, possible d'expliquer la satisfaction des personnes possédant plus d'expérience par une meilleure adaptation au travail (Hulin et Smith, 1965).

Contrairement aux études de Seybolt (1975) le niveau d'instruction n'a pas toujours d'influence sur la satisfaction ; d'autres variables peuvent nuancer les résultats. Ainsi, si dans l'entreprise, l'avancement se fait par l'ancienneté, le niveau d'instruction ne pourrait être considéré comme une variable pouvant influencer la satisfaction au travail notre étude relève un lien entre le niveau d'étude et l'attrait du travail, l'autorité sur les subordonnés et la reconnaissance du travail par la hiérarchie. De plus, les enquêtés instruits de notre échantillon seraient négativement sensibles à la politique d'organisation du travail et insatisfaits par la question de la sécurité de l'emploi et de la supervision humaine. Ce résultat pourrait se comprendre par le

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

fait que l'instruction amènerait les salariés à la mobilité, mais surtout à rechercher plus d'autonomie.

A l'image de Smith, Kendall et Hulin (1969) notre étude note que les personnes plus instruites s'attendent à obtenir des emplois plus attrayants. Les relations positives observées dans certaines recherches s'expliquent par le fait que les personnes plus instruites seraient mieux adaptées face à certains aspects de leur travail. Enfin, dans certains cas, le niveau de scolarité ne représente pas un prédicteur puissant de satisfaction au travail parce que les corrélations significatives ne dépassent pas. (Larouche et Delorme, 1972).

Notre recherche va à l'encontre de celle de Porter (1962) en démontrant un lien significatif entre le salaire et le caractère attrayant du travail mais surtout avec la reconnaissance du travail. Par contre le niveau de salaire élevé développerait une relation d'insatisfaction avec la politique d'organisation du travail, la sécurité de l'emploi et la supervision humaine. En effet, une rémunération élevée consacre un statut aux salariés qui leurs mettrait à l'abri de certains facteurs ambiants d'insatisfaction.

Les corrélations salaire-satisfaction générale sont, de très loin, inférieures à celles qu'entretiennent avec celle-ci des aspects comme l'accomplissement de soi ou l'intérêt de la tâche. Autrement dit, la satisfaction tirée de la rémunération n'est pas aussi étroitement associée à la satisfaction générale que celle tirée des deux autres aspects.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

3. Conclusion et limites

En définitive, cette étude exploratoire est une première du genre dans un contexte africain. Notre recherche se veut contributive dans l'amélioration de la gouvernance des universités publiques au Sénégal et entre en droite ligne des objectifs fixés par les autorités publiques, depuis deux décennies. Plusieurs concertations sur l'enseignement supérieur ont été réalisées, mais très souvent le volet administration de l'université était mal pris en compte.

L'analyse de nos résultats montre clairement que les enquêtés sont majoritairement des hommes avec un niveau supérieur et occupent principalement des fonctions administratives.

Le portrait des facteurs de satisfaction fait ressortir que les salariés sont sensibles à l'attrait du travail et à la reconnaissance du travail par la hiérarchie. Par contre, seul un salarié sur quatre serait insatisfait de la politique d'organisation du travail, de la sécurité de l'emploi et plus de deux salariés sur quatre sont satisfaits de la supervision humaine.

Par ailleurs, l'analyse de la relation entre les variables indépendantes et les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction fait ressortir des covariances positives entre l'âge, l'ancienneté, le niveau d'étude, le niveau de salaire et les facteurs comme l'attrait du travail, la reconnaissance du travail et l'autorité exercée sur les subordonnés. La fonction occupée et l'âge seraient en covariance négative avec l'autorité sur les subordonnés et l'attrait du travail.

Les salariés de notre échantillon sont insatisfaits de la politique d'organisation du travail suivant le sexe et la fonction occupée. Par contre les variables indépendantes telles que l'âge, le niveau de salaire et l'ancienneté sont en covariance positive avec l'ensemble des facteurs extrinsèques.

Il convient enfin de noter, que notre recherche comporte certaines limites, notamment liées à la collecte des données et des ressources disponibles pour mener à bien l'exploitation des données recueillies. Nonobstant, elle rend compte scientifiquement de certaines réalités de la marque employeur et en termes d'implications managériales, les résultats seront utiles, dans les négociations avec les concernés.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

BIBLIOGRAPHIE

Atkinson et Feather (1966) et de Wolf (1970); A theory of achievement motivation. New York: Wiley;

Alderfer (1967) Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires; Journal of applied psychology (1967);

Armstrong (1971); Job content and context factors related to satisfaction for different occupational levels. *Journal of Applied Psychology,*

Bugental, D. E. (1966). *Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. Journal of Applied Psychology,*

Ewen et al., 1966; Graen, 1966; House et Wigdor, 1967, *Some determinants of job satisfaction: A study of the generality of Herzberg's theory Journal of applied psychology, 48 (1964),*

Fornell C., Johnson M.D., Anderson E. W., Cha J. et Bryant B.E. (1996*), The American customer satisfaction Index: Nature, purpose and findings, Journal of Marketing, 60, 4, 7-18.*

Francès, R. (1980). Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres, à partir de l'inventaire de satisfaction appliqué au cadres (ISAC). Le travail humain, 47(4), 351-364.

Glisson (1988),). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly,*

Hackman, J. & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159-170.

Herzberg, F. (1959) Work and the nature of the work (4th ed.). London: Staple Press;

Hulin et Smith (1964), Job Descriptive Index [Database record]. PsycTESTS.;

Halpen (1966), Topics School management and organization Publisher New York, Macmillan;

King, N. (2004). Using interviews in qualitative research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), Essential guide to qualitative methods in organizational research, pp. 11-22. Thousand Oaks : Sage Publication.

Larouche, V. (1975). Inventaire de Satisfaction au Travail : validation. Relations industrielles, 30(3), 343-473 :

Lahiri et Srivastva (1967) Determinants of satisfaction in middle-management personnel. Journal of Applied Psychology ;

Lemoine, C. (2007). De la question à l'auto questionnement : questionner, source d'emprise et d'appropriation multiple. Psychologie du travail et des organisations, 13(4), 4-25.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Numéro 27, Décembre 2024

Locke (1976), What is job satisfaction ? Organizational Behavior & Human Performance;

Lofquist et Dawis (1978) Values as second-order needs in the theory of work adjustment. Journal of Vocational Behavior;

Maslow (1954) et Murray (1958; Motivation and personality. Harpers;

Madsen (1974),). Modern theories of motivation: A comparative metascientific study.

Maimon et. Ronen (1978); Measures of Job Facets Satisfaction as Predictors of the Tendency to Leave or the Tendency to Stay with an Organization." Human Relations,

Mogenet, J.L. (1988). Mesure de la satisfaction au travail des personnels encadrés : tentative de validation d'une traduction française du Job Descriptive Index : essai de mise sur pied d'un instrument de mesure adapté à une population française d'employés et d'ouvriers. Revue de psychologie appliquée, 38(3), 253-271.

Porter (1962) Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level. Journal of Applied Psychology

Phillips, LJ & Jørgensen, MW (2002), Discourse Analysis as Theory and Method. SAGE Publications, London.

Seybolt (1975), The discriminant validity of work alienation and work satisfaction measures. Journal of Occupational Psychology;

Smith, Kendall et Hulin (1969) he measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally;

(Strauss 1968), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Mill Valley, CA: Sociology Press;

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business …

Viteles (1953), Motivation and Morale in Industry, supplemented his seminal 1932

(Wacheux 1996) ; Méthodes qualitatives et recherche en Gestion, Economica ;

Wolf, M. G. (1970). Nedd gratification theory: A theoretical reformulation of job satisfaction/dissatisfaction and job motivation. *Journal of Applied Psychology;*

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods. London: Sage Publications