

## **Analyse de la satisfaction au travail selon l'approche bifactorielle de Frédéric Herzberg: Etude menée à l'Office congolais de contrôle (OCC), GOMA**

### **[ Analysis of job satisfaction according to the bifactorial approach of Frédéric Herzberg: Study carried out at the Congolese control office (OCC), Goma ]**

*Kasao Mutumay Dieudonne<sup>1</sup> and Mwamini Banga Scholastique<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Assistant de premier mandant, Université de Goma, RD Congo

<sup>2</sup>Assistant de premier mandant, Université de Goma, RD Congo

---

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** Job satisfaction raises worrying questions these days that no business of any character can shy away from. This article also follows this perspective and focuses on the analysis of job satisfaction according to Herzberg's two-factor theory. Our concern is to know what are the main factors that provide satisfaction to the workers of the Congolese Control Office (OCC/GOMA). The objective here is to understand the main factors promoting satisfaction among all workers in this organization. In response to our concern, we estimated that the main factors promoting job satisfaction would be on the one hand: staff allocation, communication, working conditions, company organizational policy, salary (remuneration), job security, safety at work, human and technical supervision (extrinsic factors) and on the other hand: attractiveness to work, autonomy, authority, advancement in rank, the degree of responsibility, innovation as well as recognition (intrinsic factors) unlike Frederic Herzberg who stipulates in his theory of two factors that only the above-mentioned intrinsic factors provide satisfaction to workers. It remains to discover the results in the following pages.

**KEYWORDS:** Satisfaction, work, factor, intrinsic, extrinsic.

**RESUME:** La satisfaction professionnelle soulève de nos jours des questions préoccupantes auxquelles l'entreprise quelle que soit son caractère ne peut se dérober. Cet article s'inscrit aussi dans cette perspective et porte sur l'analyse de la satisfaction au travail selon la théorie de deux facteurs de Herzberg. Notre préoccupation est celle de savoir quels sont les principaux facteurs qui procurent de la satisfaction aux travailleurs et travailleuses de l'Office Congolais de Contrôle (OCC/GOMA). L'objectif ici étant d'appréhender les principaux facteurs favorisant la satisfaction chez l'ensemble de travailleurs de cette organisation. En réponse à notre préoccupation, nous avons estimé que les principaux facteurs favorisant la satisfaction au travail seraient d'une part: l'affectation du personnel, la communication, les conditions de travail, la politique de l'organisation de l'entreprise, le salaire (rémunération), la sécurité d'emploi, la sécurité au travail, la supervision humaine et technique (facteurs extrinsèques) et d'autre part: l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, l'avancement en grade, le degré de responsabilité, l'innovation ainsi que la reconnaissance (facteurs intrinsèques) contrairement à Frédéric Herzberg qui stipule dans sa théorie de deux facteurs que seuls les facteurs intrinsèques ci-haut cités procurent la satisfactions chez les travailleurs. Reste à découvrir les résultats dans les pages ultérieures.

**MOTS-CLEFS:** Satisfaction, travail, facteur, intrinsèque, extrinsèque.

## 1 INTRODUCTION

La notion de satisfaction professionnelle soulève de nos jours des questions préoccupantes auxquelles l'entreprise quelle que soit son caractère ne peut se dérober.

La prise en considération de l'importance des ressources humaines et la gestion efficace de ces dernières doit être au centre des préoccupations particulières des chefs d'entreprises. Celle-ci dans le but de permettre une utilisation rationnelle et favorable des ressources humaines mais aussi de s'assurer qu'elle permet nécessairement le bon fonctionnement de l'entreprise et contribue à son développement.

La productivité d'une entreprise n'est pas seulement fonction d'un grand nombre du personnel mis à sa disposition, du débouché, du choix des méthodes à mettre en œuvre ou même d'une bonne gestion des ressources financières. Celle-ci ne peut aboutir que si les ressources humaines qui sont censées mettre en œuvre peu importe leur effectif, toutes les autres ressources ou fonctions de l'entreprise sont non seulement bien encadrées, bien formées ou même motivées mais plutôt lorsque chacun des employés est satisfait de son poste et surtout lorsque le rôle qu'il joue au sein de l'organisation lui convient.

Cette satisfaction ne vient pas du hasard, elle découle notamment de la bonne organisation et aussi la bonne gestion faite par les dirigeants de l'entreprise. La bonne organisation suppose tout d'abord l'attribution des postes et des tâches aux employés tout en tenant compte des aptitudes et des compétences de chacun.

Cette organisation ne doit pas se faire dépendamment de la volonté ou du simple vouloir des dirigeants comme c'est le cas dans la plupart d'entreprises d'ici chez nous à Goma telles qu'à l'OCC, à la DGDA où nous avons eu l'occasion de passer notre stage mais plutôt en tenant compte des exigences des postes mais également des capacités des employés.

Cependant, la satisfaction professionnelle ne se vit pas de la même manière pour tous les employés qu'ils soient d'une même entreprise ou d'entreprises différentes car, elle dépend de plusieurs facteurs tels que: les possibilités d'avancement, la reconnaissance, l'affectation du personnel, la rémunération, la sécurité, etc. Chacun des travailleurs présente une attitude qui lui est singulière par rapport aux différents aspects du travail, ce qui satisfait le travailleur X n'est pas nécessairement ce qui doit satisfaire le travailleur Y.

De cette conception, Davy, C. (2016, p.2) affirme que la satisfaction au travail peut être considérée comme un indicateur de la qualité perçue de vie au travail mais ne constitue en aucun cas un indicateur de qualité objective des emplois et situation au travail. Ainsi poursuit cet auteur, qu'une personne peut être plus satisfaite qu'une autre dans un contexte objectivement plus favorable si ses attentes sont plus faibles ou inférieur, inversement un niveau de satisfaction au travail plus faible qu'ailleurs peut refléter un niveau d'attentes plus élevé et non des conditions de travail moins bonnes.

Cette évaluation subjective détermine les intentions comportementales des individus au travail.

Il est important de souligner ici que la satisfaction dans la vie des employés est liée aux aspirations ou attentes de chacun vis-à-vis de l'entreprise. Les études menées en Europe soulignent que le niveau de satisfaction du personnel peut avoir un impact sur la motivation, performance des agents et le rendement de l'entreprise dans le sens où la satisfaction et tous ces éléments cités sont des concepts qui vont main dans la main. En effet, un employé satisfait de ses conditions de travail sera plus susceptible d'être motivé c'est-à-dire de s'engager dans son travail et d'offrir une meilleure prestation des services. A l'inverse, l'employé insatisfait de ses conditions de travail pourra ressentir une baisse de motivation qui pourrait entraîner une forme de désengagement qui, à son tour prédit généralement une moins bonne performance (Guylaine, 2015).

Le manque de satisfaction peut toutefois entraîner une baisse de la productivité, voire un arrêt total de celle-ci. Des mouvements de grève ont généralement pour origine une insatisfaction des salariés (Levy. 2002).

Certains auteurs comme Levy (2002), Deschamps (2015) se sont penchés sur la question de satisfaction professionnelle et se sont mis d'accord d'affirmer que les caractéristiques de la tâche sont les principales sources de satisfaction. Pour eux, les caractères stimulant de la profession jouent un grand rôle dans la satisfaction. Plus un travail sera varié, plus le salarié sera satisfait. Il en va de même pour l'autonomie: un contrôle permanent bloque la liberté d'action du salarié, ce qui peut apporter de la frustration à l'employé et conduire ce dernier à l'état d'insatisfaction.

Selon ZALEZNIK, A cité par MAOMBI. (2011, p.2), la satisfaction dans l'entreprise dépend des récompenses que l'agent obtient dans son milieu professionnel. L'élargissement du travail lui aussi augmente la satisfaction mais seulement si cet élargissement est accompagné par l'augmentation du salaire. Sinon, on observera une augmentation de l'insatisfaction.

Aujourd'hui, tout le monde admet que si les employés sont satisfaits, ils sont plus motivés et plus productifs et leur rendement accroît.

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

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

La question de satisfaction au travail est devenue un phénomène qui n'épargne aucune des entreprises tant publiques que privées du monde entier et en particulier celles de la RDC, précisément de la ville de Goma. Les informations que nous avons puisées dans des recherches antérieures concernant ce concept de satisfaction au travail sur les facteurs de la satisfaction au travail mais aussi les déclarations et différentes plaintes de certains employés de l'OCC nous ont amené à nous poser la question ci-après: quels sont les principaux facteurs qui procurent de la satisfaction aux travailleurs et travailleuses de l'OCC/ GOMA ?

Le présent article a pour objectif: identifier les principaux facteurs favorisant la satisfaction chez l'ensemble de travailleurs de l'OCC/Goma.

En nous référant à la définition de Depleteau (2000, p. 162) selon laquelle une hypothèse est une réponse provisoire à une question de départ issue de la théorie dans une démarche hypothético-déductive, nous avons répondu d'une manière provisoire à notre question de départ en disant que les principaux facteurs favorisant la satisfaction au travail seraient d'une part: l'affectation du personnel, la communication, les conditions de travail, la politique de l'organisation de l'entreprise, le salaire (rémunération), la sécurité d'emploi, la sécurité au travail, la supervision humaine et technique (facteurs extrinsèques) et d'autre part: l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, l'avancement en grade, le degré de responsabilité, l'innovation ainsi que la reconnaissance (facteurs intrinsèques) contrairement à Frédéric Herzberg qui stipule dans sa théorie de deux facteurs que seuls les facteurs intrinsèques ci-haut cités procurent la satisfactions chez les travailleurs.

Etant donné que toute étude scientifique doit susciter un intérêt, nous situons celui de la nôtre à deux niveaux: sur le plan théorique, ce travail pourrait fournir aux chercheurs qui aimeraient travailler dans ce domaine, des informations nécessaires sur les facteurs de satisfaction au travail. Sur le plan pratique, les résultats de notre recherche offre un instrument de base aux responsables des entreprises publiques ou privées, lequel instrument leur permettrait d'avoir une vue d'ensemble sur les facteurs possibles pouvant procurer de la satisfaction au travailleurs, ce qui éviterait aux entreprises les conséquences du non satisfaction au travail.

Pour réaliser ce travail, nous nous sommes intéressés au personnel de l'Office Congolais de Contrôle de Goma. Sur un effectif total de 122 agents, nous avons travaillé avec 46 retenus occasionnellement. Pour collecter les informations, nous avons utilisé un inventaire de la satisfaction au travail de Larouche et Delorme tandis que le dépouillement et le traitement des données ont été réalisés par le logiciel SPSS.

Mises à part l'introduction et la conclusion, cet article s'articule sur trois points principaux, le premier point porte sur les considérations générales, le deuxième point porte sur l'approche méthodologique et en fin, le troisième point nous présente les résultats.

## 2 CONSIDERATIONS GENERALES

Dans ce premier point, il nous revient de définir le concept de base qui va nous aider à comprendre le sens de notre étude. Il s'agit du concept « satisfaction ». Ensuite, nous passerons en revue quelques théories développées par certains auteurs en ce qui concerne la satisfaction au travail.

## 2.1 LA SATISFACTION

### 2.1.1 DÉFINITIONS

Soulignons d'emblée qu'il n'existe pas de consensus sur la définition de la satisfaction. Evidemment, cela ne facilite pas la tâche d'une entreprise qui désire évaluer le degré de satisfaction de ses employés. Néanmoins, il est possible de dégager quelques définitions de la satisfaction.

La satisfaction se définit comme une action de satisfaire, de contenter. Un état de contentement et de joie qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attendait (Larousse, 2010).

Selon A. COHEN (1968, p. 55), la satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'il espère en retirer.

- «La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli» (Sylvie Liosa, 1997).
- «La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaison psychique et complexe» (Boris, B. 1999).
- «La satisfaction est un état psychologique mesurable et consécutif à une expérience de consommation» (Yves Evrard, 1993).

Ce qui découle de ces définitions est que la satisfaction est basée sur des perceptions et des attentes.

La satisfaction professionnelle quant à elle peut se définir comme étant un état émotionnel agréable ou positif découlant de l'impression favorable que l'on tire de son travail ou de ses expériences professionnelles (Werther, J. 1990, p. 57). Ce même auteur nous définit l'insatisfaction en disant que c'est un état de frustration ou de déception lié au cycle de vie du désir.

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 sur la notion de 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 comblé ou atteint 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:

- 1) Celles qui sont liées à l'environnement matériel: sécurité et confort;
- 2) Celles qui dépendent du milieu social: expansion et altruisme;
- 3) Celles qui relèvent directement de soi et de l'activité: réussite et autonomie

Les auteurs poussent encore plus loin la compréhension du phénomène en subdivisant encore ces mêmes valeurs en classe:

- a) Compétitivité: sécurité, expansion, réussite et
- b) Non compétitivité: confort, altruisme et autonomie.

### 2.1.2 DIFFÉRENCE ENTRE SATISFACTION ET MOTIVATION

**La satisfaction** se définit comme une action de satisfaire, de contenter. Un état de contentement et de joie qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attendait (Larousse, 2010). Selon A. COHEN (1968, p. 55), la satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'il espère en retirer.

**La motivation** quant à elle se définit comme l'ensemble de facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. C'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'un groupe ([www.jobintree.com](http://www.jobintree.com): Larousse).

- La satisfaction se ressent après la motivation, elle en est une des résultats au cas où il y a eu réalisation de certaines attentes;
- La satisfaction est liée aux émotions, la motivation aux besoins selon Abraham Maslow;
- La satisfaction est un indicateur de la motivation et non une cause de celle-ci;
- La satisfaction découle de l'expérience alors que la motivation elle, se situe en amont de l'expérience, elle est même le type particulier de l'expérience, celle que nous vivons quand nos attentes se réalisent.

## 2.2 THEORIES SUR LA SATISFACTION

Les théories réalisées sur la satisfaction au travail chez certains auteurs comme Herzberg et al. (1959) traitent la satisfaction au travail et la motivation au travail de façon presque équivalente. Il s'avère 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'Atkison 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). Précision 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 des définitions de Maslow (1954) et Murray (1958) qui attirent l'attention en ce sens.

Ces précisions ayant été apportées, 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. Notre recherche ne vise pas à énumérer toutes les définitions possibles. Voici donc quelques-unes qui ont retenu notre attention.

Pour Viteles (1953), sous le vocable de « 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) quant à lui définit la satisfaction 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, Herzberg et les nombreux psychologues qui l'ont succédé disent que la satisfaction au travail ne dépend pas des facteurs « extrinsèques » comme le salaire, les relations avec les supérieurs 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 de responsabilité, 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 des postulats clairement établis (Ewen et al. 1966; Graen, 1966, House et Wigdor, 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 bi-factorielle, 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 liés aux facteurs intrinsèques et les facteurs ambiants sont reliés aux conditions de travail.

### 2.2.1 LA THÉORIE BI FACTORIELLE DE HERZBERG (1959)

Cette théorie appelée également la théorie de « deux facteurs » a été développée par Frederick Herzberg et stipule que la satisfaction au travail et l'insatisfaction au travail agissaient de manière indépendante. Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de la satisfaction. Il est donc possible pour un employé d'être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail. Herzberg tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail. Il en décèle deux types:

- Les facteurs d'ambiance ou d'hygiène (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines, ...), ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer l'insatisfaction. Selon ce modèle, les facteurs valorisants produisent de la satisfaction et les facteurs d'ambiance de l'insatisfaction.

- Les facteurs valorisants ou motivateurs (évolution de carrière, responsabilité, autonomie, ...), ceux-ci correspondent aux besoins supérieurs de Maslow, ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction, Antonin GAUNAND (m. Wikipédia. Org, 2018).

**Tableau 1. Facteurs à la base de la satisfaction professionnelle selon Herzberg**

<b>FACTEURS VALORISANTS/ Intrinsèques</b>	<b>FACTEURS AMBIANTS/ Extrinsèques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accomplissements</li> <li>• La reconnaissance des accomplissements</li> <li>• Le travail proprement dit</li> <li>• La responsabilité</li> <li>• La promotion ou l'avancement</li> <li>• La possibilité de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le supérieur</li> <li>• La politique et l'administration</li> <li>• La sécurité de l'emploi</li> <li>• Les conditions de travail</li> <li>• Les relations avec les collègues, les subordonnés et les supérieurs</li> <li>• La vie personnelle</li> <li>• La rémunération</li> <li>• Le prestige</li> </ul>

Halpen (1966) a par ailleurs confirmé que les facteurs intrinsèques sont ceux qui entretiennent les meilleurs liens avec une mesure générale de satisfaction.

Lahiri (1966) quant à lui dit avoir trouvé que les facteurs intrinsèques agissent à la fois sur la satisfaction et sur l'insatisfaction. Il n'affirme cependant pas que l'ensemble de « facteurs » intrinsèques contribue plus à la satisfaction qu'à l'insatisfaction et que l'ensemble des « facteurs » extrinsèques favorise plus de l'insatisfaction que la satisfaction.

Foucher (1980) suggère à cette question: « 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 le cas 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 recherche 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. Ce dernier a réalisé une recherche auprès d'enseignants de niveau collégial. Les cotes de satisfaction exprimées par les enseignants rejoins dans cette recherche sont mises en relation avec la théorie de Herzberg. Une des hypothèses que l'auteur a formulée à cet égard fut que « les professeurs rejoins expriment plus la 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.

### 2.2.2 THÉORIE DE KING (1970)

**Tableau 2. Facteurs de satisfaction professionnelle selon King**

<b>FACTEURS VALORISANTS</b>	<b>FACTEURS D'AMBIANCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les accomplissements</li> <li>• La reconnaissance des accomplissements</li> <li>• Le travail proprement dit</li> <li>• La responsabilité</li> <li>• La promotion ou l'avancement</li> <li>• La possibilité d'avancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le supérieur</li> <li>• La politique et l'administration</li> <li>• La sécurité de l'emploi</li> <li>• Les conditions de travail</li> <li>• Les relations avec les collègues; les subordonnés et les supérieurs</li> <li>• La rémunération</li> <li>• Le prestige</li> <li>• La vie professionnelle</li> </ul>

On constate que King (1970) a repris en intégralité les facteurs de Herzberg (1959), cependant, il nuance 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.

### 2.2.3 THÉORIE DE WOLF (1970)

Wolf (1970) fonde sa théorie sur la hiérarchisation 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 les éléments 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 insatisfaction.

Il convient de signaler 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 d'exemple une liste non exhaustive des facteurs qui ont été effectivement les plus souvent mentionnés. Il s'agit de: 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 citer que ceux-là.

Dans notre étude, nous cherchons à découvrir les facteurs qui procurent le plus la satisfaction chez les travailleurs et travailleuses de l'Office Congolais de Contrôle (OCC/GOMA) en nous basant sur la théorie de deux facteurs de Herzberg car selon cet auteur, c'est l'ensemble de facteurs intrinsèques qui favorisent la satisfaction des travailleurs.

## 3 CADRE METHODOLOGIQUE

Ce point décrit les principales activités entourant la réalisation de cette recherche. Il décrit le protocole de recherche précisant l'opérationnalisation de la démarche, la population et l'échantillon de la recherche, l'instrument de collecte, la méthode de la collecte des données, les techniques d'analyse de données, le traitement des données ainsi que l'interprétation des résultats.

### 3.1 POPULATION ET ECHANTILLON D'ÉTUDE

#### 3.1.1 POPULATION D'ÉTUDE

Parmi les groupes du secteur public, les travailleurs de l'Office Congolais de Contrôle de la Direction provinciale du Nord-Kivu furent retenus en fonction du nombre et de la diversification des fonctions occupées. En effet, ces travailleurs, dont le bureau provincial se situe dans la ville de Goma, commune de Goma, quartier le Volcan sur l'avenue du Gouverneur n°26, sont au nombre de cent vingt-deux (122). Tout ce personnel travaille à temps plein. Ils sont de tous âges et ont cumulé un certain nombre d'ancienneté.

#### 3.1.2 ECHANTILLON D'ÉTUDE

Il est a priori peu probable d'obtenir des réponses de toute la population travaillant à l'Office congolais de contrôle. Cependant, ils sont tous retenus pour les fins de cette étude car ils répondent aux critères suivants: être des individus de sexe féminin ou masculin, travailler à temps plein pour l'organisation et se situer dans les trois catégories des agents: exécution, collaboration, commandement. Sur cent vingt-deux (122) travailleurs et travailleuses, quarante- six ont répondu d'une manière occasionnelle au questionnaire, vingt-huit hommes (28) soit 61% et dix-huit femmes (18) soit 39%.

**Tableau 3. Répartition de l'échantillon selon le sexe**

<i>Sexe</i>	<i>Effectif</i>	<i>%</i>
<i>Masculin</i>	<i>28</i>	<i>61</i>
<i>Féminin</i>	<i>18</i>	<i>39</i>
<b><i>Total</i></b>	<b><i>46</i></b>	<b><i>100</i></b>

La lecture de ce tableau nous montre que 61% de nos enquêtés sont du sexe masculin contre 39% du sexe féminin.

**Tableau 4. Répartition de l'échantillon selon l'âge**

<b>Tranches d'âge</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<i>De 30 à 40 ans</i>	24	52
<i>De 41 à 50 ans</i>	11	24
<i>De 51 à 64 ans</i>	11	24
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Au vu de ce tableau, il se dégage que 52% des cas ont la tranche d'âge se trouvant entre 30 et 40 ans; 24% des cas ont l'âge situé entre 51 et 64ans et en fin 24% des cas dont la fourchette d'âge se trouve entre 41 et 50 ans.

**Tableau 5. Distribution de l'échantillon selon le niveau d'étude**

<b>Niveau d'étude</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<i>Diplôme d'Etat</i>	10	22
<i>Gradués</i>	9	19
<i>Licenciés</i>	27	59
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

L'examen de ce tableau nous montre que 59% de nos enquêtés sont des licenciés; 22% sont des diplômés d'Etat et 19% sont des gradués.

**Tableau 6. Répartition de l'échantillon selon la fonction occupée par catégorie**

<b>Fonction occupée</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<i>Agents d'exécution</i>	16	35
<i>Agents de collaboration</i>	19	41
<i>Agents de commandement</i>	11	24
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Il ressort de ce tableau que 41% sont des agents de collaboration; 35% sont des agents d'exécution et enfin 24% sont des agents de commandement.

**Tableau 7. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté des agents au sein de l'entreprise**

<b>Ancienneté</b>	<b>Effectif</b>	<b>%</b>
<i>1- 10 ans</i>	24	52
<i>11- 20 ans</i>	16	35
<i>21 ans et plus</i>	6	13
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100</b>

Il se dégage de ce tableau que 52% des cas ont une ancienneté variant entre 1 an à 10ans, 35% des cas avec une ancienneté variant entre 11ans à 20 ans et enfin 13% des cas avec une ancienneté qui varie de 21ans et plus.

### 3.2 COLLECTE DES DONNEES

Ce point concernant la collecte des données a pour but de décrire les principales étapes préalables à la collecte des données. La première étape est celle de préparation, qui constitue la phase où il y a eu entente avec le service du personnel de l'Office congolais de contrôle afin que se concrétise l'enquête. La seconde étape est celle d'administration du questionnaire destiné à l'enquête.

La méthode « statistique descriptive » fut privilégiée pour effectuer l'analyse de cette recherche. Cette méthode offre l'avantage de réaliser adéquatement l'analyse descriptive des observations recueillies par l'intermédiaire du questionnaire dans un échantillon donné. Elle offre, de plus, l'avantage de permettre le traitement quantitatif des variables qui sont exprimées numériquement, (Lise Tremblay-Barrette, 1990, p. 87).

Pour collecter nos données, nous avons recouru à un questionnaire d'enquête, une échelle de l'inventaire de satisfaction au travail de Larouche et Delorme.

L'analyse des données concernant notre recherche a été réalisée grâce au logiciel SPSS.

Signalons que notre questionnaire est fait à base des questions d'échelle de genre: satisfait, peu satisfait, pas du tout satisfait, très satisfait et extrêmement satisfait, lesquelles questions sont élaborées dans un tableau d'inventaire de la satisfaction au travail conçu par Larouche et Delorme (1975) et émanant de la théorie bi-factorielle sur la satisfaction au travail de Frederik Herzberg. Ces questions laissent la latitude au sujet de se choisir la proposition qui correspond à son opinion concernant les différents aspects de son travail et permettent de mesurer la satisfaction au travail des travailleurs, concept clés et en même temps objectif de notre recherche.

Le questionnaire « Inventaire de Satisfaction au Travail » « IST) de Larouche et Delorme (1980) dans la nouvelle version révisée par l'auteur se divise en deux parties. La première partie comprend les caractéristiques de l'échantillon qui correspondent aux variables indépendantes. Les variables indépendantes retenues sont: le sexe, l'âge, la scolarité, la fonction occupée et l'ancienneté. La seconde partie de l'IST a été utilisée intégralement. Elle est composée de dix-huit (18) échelles. Les échelles constituent les facteurs de satisfaction au travail retenus par les auteurs. Les échelles 1, 6, 7, 8, 12, 13, 14, 15, 16 et 17 correspondant aux facteurs extrinsèques et les échelles 2, 3, 4, 5, 9, 10, 11 et 18 correspondant aux facteurs intrinsèques.

Lors du dépouillement des résultats, afin de déterminer le niveau de satisfaction et le niveau d'insatisfaction sur les différents facteurs de la satisfaction dont nous propose l'inventaire de la satisfaction au travail de Larouche et Delorme, nous avons regroupé les occurrences en deux niveaux: pas du tout satisfait, peu satisfait formant le niveau d'insatisfaction avec comme code 0 et satisfait, très satisfait et extrêmement satisfait formant le niveau de satisfaction et représenté par le code 1.

Nous avons utilisé la technique de pourcentage dans le tableau avec explication du contenu. Le traitement et l'analyse des données ont été réalisés grâce au logiciel SPSS.

#### **4 RESULTATS DE L'ETUDE**

La présentation et l'analyse des résultats comportent des divisions correspondant à l'objet traité dans cette recherche et par voie de conséquence à l'hypothèse formulée. Plus spécifiquement, ce chapitre présente les résultats obtenus au terme de l'enquête faite auprès de la population concernant les facteurs principaux à la base de la satisfaction au travail. Il démontre ainsi les résultats de la satisfaction exprimée aux différents facteurs de l'IST (Inventaire de Satisfaction au Travail).

4.1 RESULTATS DE LA SATISFACTION AU TRAVAIL EXPRIMEE PAR LES ENQUETES SUR L'ENSEMBLE DE FACTEURS

Tableau 8. Facteurs de satisfaction au travail

ENONCES	OCCURRENCES					Total enquêtés	Total %
	Pas satisfait %	Peu satisfait %	Satisfait %	Très satisfait %	Extrêmement satisfait %		
1- Distribution des tâches selon les capacités de tous les travailleurs	10 22	11 24	20 43	5 11	■	46	100
2- Attrait de mon travail.	7 15	9 19	18 39	10 22	2 4	46	100
3- La liberté et l'indépendance que j'ai pour organiser mon travail.	4 9	12 26	14 30	14 30	2 4	46	100
4- Avoir le droit de commander (donner des ordres) et de diriger d'autres personnes dans mon travail.	15 33	9 19	12 26	9 19	1 2	46	100
5- Possibilité des chances de promotion au travail.	3 6	13 28	16 35	11 24	3 6	46	100
6- De l'information que me fournit mon chef (supérieur).	3 6	8 17	22 49	9 19	4 9	46	100
7- Faciliter de communiquer avec mes compagnons et collègues de travail.	1 2	3 6	19 41	19 41	4 9	46	100
8- Faciliter de communiquer avec mes supérieurs.	2 4	13 28	19 41	10 22	2 4	46	100
9- Les responsabilités dans mon emploi.	2 4	10 22	18 39	12 26	4 9	46	100
10- L'occasion et possibilité d'employer mes nouvelles méthodes de travail ou apporter des changements dans ma façon de travailler.	3 6	12 26	15 33	13 28	3 6	46	100
11- Les compliments qui me sont faits pour un bon travail par mon chef ou mes collègues.	2 4	9 19	19 41	9 19	6 13	46	100
12- La façon dont les dirigeants ou chefs gouvernement/ dirigent l'organisation pour laquelle je travaille.	5 10	11 24	20 43	9 19	1 2	46	100
13- Le salaire que je reçois pour le travail que je fais.	■	9 19	22 48	12 26	3 6	46	100
14- La sécurité de mon emploi (stabilité de mon emploi).	1 2	11 24	17 37	14 30	3 6	46	100
15- La sécurité concernant les accidents et incidents sur mon lieu de travail	■	10 22	20 43	16 35	-	46	100
16- L'attention que mon supérieur porte à l'égard des employés dans l'exécution / exercice de leurs tâches.	3 6	7 15	20 43	12 26	4 9	46	100
17- La compétence de mon supérieur.	1 2	3 6	25 54	13 28	4 9	46	100
18- La variété dans mon travail / possibilité de faire des tâches variées ou différentes.	12 26	9 19	12 26	11 24	2 4	46	100

Le tableau ci-haut reflète les opinions de nos enquêtés sur l'ensemble de facteurs (extrinsèques et intrinsèques) de la satisfaction au travail tels que élaborés par Larouche et Delorme dans leur inventaire.

## 4.1.1 FACTEURS EXTRINSÈQUES

Tableau 9. Opinions des enquêtés à l'égard des facteurs extrinsèques

ENONCEES	OCCURRENCES					
	Pas satisfaits	%	Satisfaits	%	Enquêtés	TOT %
Distribution des tâches selon les capacités de tous les travailleurs	21	46	25	54	46	100
De l'information que me fournit mon chef (supérieur).	11	23	35	77	46	100
Faciliter de communiquer avec mes compagnons et collègues de travail.	4	8	42	92	46	100
Faciliter de communiquer avec mes supérieurs de travail.	15	32	31	68	46	100
La façon dont les dirigeants ou chefs gouvernent/ dirigent l'organisation pour laquelle je travaille.	16	34	30	66	46	100
Le salaire que je reçois pour le travail que je fais.	9	19	37	81	46	100
La sécurité de mon emploi (stabilité de mon emploi).	12	26	34	74	46	100
La sécurité concernant les accidents et les incidents sur mon lieu de travail	10	22	36	78	46	100
L'attention que mon supérieur porte à l'égard des employés dans l'exécution / exercice de leurs tâches	10	22	36	78	46	100
La compétence de mon supérieur.	3	8	43	92	46	100

Ce tableau présente les résultats sur les opinions des enquêtés au regard des facteurs extrinsèques à la base de la satisfaction au travail.

Tableau 10. Opinions des enquêtés à l'égard des facteurs intrinsèques

ENONCEES	OCCURRENCES					
	Pas satisfaits	%	Satisfaits	%	Enquêtés	TOT %
Attrait de mon travail.	16	35	30	65	46	100
La liberté et l'indépendance que j'ai pour organiser mon travail.	16	35	30	65	46	100
Avoir le droit de commander (donner des ordres) et de diriger d'autres personnes dans mon travail.	24	52	22	48	46	100
Possibilité des chances de promotion au travail.	16	35	30	65	46	100
Les responsabilités dans mon emploi.	12	26	34	74	46	100
L'occasion et possibilité d'employer mes nouvelles méthodes de travail ou apporter des changements dans ma façon de travailler.	15	32	31	68	46	100
Les compliments qui me sont faits pour un bon travail par mon chef ou mes collègues.	11	23	35	77	46	100
La variété dans mon travail / possibilité de faire des tâches variées ou différentes.	21	45	25	55	46	100

Ce tableau dégage les résultats sur les opinions des enquêtés au regard des facteurs intrinsèques à la base de la satisfaction au travail.

## 5 CONCLUSION

Au début de ce travail de recherche qui a porté sur l'analyse de la satisfaction au travail selon l'approche bi factorielle de Herzberg, une étude menée auprès du personnel de l'Office congolais de contrôle (OCC) / Direction Provinciale du Nord-Kivu en République Démocratique du Congo, il a été question de répondre à l'interrogation ci-après:

- Quels sont les principaux facteurs qui procurent de la satisfaction aux travailleurs et travailleuses de l'Office Congolais de Contrôle ?

L'objectif ci-dessous était poursuivi dans notre investigation:

- Identifier les principaux facteurs qui procurent de la satisfaction au travail de l'ensemble de travailleurs et travailleuses de l'Office congolais de contrôle;

Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes proposé de répondre provisoirement à notre question de départ de la manière suivante:

- Les principaux facteurs à la base de la satisfaction au travail seraient: l'affectation du personnel, la communication, les conditions du travail, la politique de l'organisation, la rémunération, la sécurité d'emploi, la sécurité au travail, la supervision technique, la supervision humaine (Facteurs extrinsèques) et l'attrait au travail, l'autonomie, l'autorité, l'avancement, la responsabilité, l'innovation, la reconnaissance et enfin la variété (Facteurs intrinsèques);

Après le dépouillement, nous avons transformé les réponses en pourcentage et nous avons constaté que tous les facteurs que ça soient intrinsèques ou extrinsèques procurent de la satisfaction aux travailleurs, contrairement à Herzberg qui pense dans sa théorie que seuls les facteurs intrinsèques seraient à la base de la satisfaction de travailleurs. Il suffit donc que tous ces facteurs soient en accord avec les attentes et les désirs du travailleur pour qu'il en tire satisfaction.

Par rapport aux facteurs intrinsèques, nous remarquons que la quasi-totalité de nos enquêtés en tire satisfaction, les résultats y relatifs se présentent comme suit:

Pour l'attrait du travail, 65% de cas sont satisfaits contre 35% de cas insatisfaits; pour la liberté et l'indépendance au travail, 65% de cas sont satisfaits contre 35% insatisfaits; concernant la possibilité ou la chance de promotion, 65% de cas sont satisfaits contre 35% de cas insatisfaits; concernant les responsabilités dans l'emploi, 74% de cas sont satisfaits contre 26% insatisfaits; concernant les possibilités d'employer des nouvelles méthodes, 68% de cas sont satisfaits contre 32% de cas insatisfaits; concernant les compliments que le travailleur reçoit de la part de son chef, 77% de cas sont satisfaits contre 23 insatisfaits; pour ce qui est de tâches variées, 55% de cas sont satisfaits contre 45 insatisfaits. Signalons que c'est seulement au niveau de droit de commander que nos enquêtés ont été insatisfaits, 52% de cas insatisfaits contre 48% qui sont satisfaits.

Concernant les facteurs extrinsèques, nous avons obtenus ce qui suit: Distribution des tâches selon les capacités de chacun, 54% de cas satisfaits contre 46% de cas insatisfaits; informations que me fournit mon supérieur, 77% de cas satisfaits contre 23% insatisfaits; la communication horizontale, 92% de cas satisfaits contre 8% insatisfaits; communication verticale, 68% de cas satisfaits contre 32% insatisfaits; la façon dont les chefs dirigent l'organisation, 66% de cas sont satisfaits contre 34% insatisfaits; concernant la rémunération, 81% de cas sont satisfaits contre 19% de cas insatisfaits; stabilité ou sécurité de l'emploi, 74% de cas sont satisfaits contre 26% insatisfaits; sécurité contre les incidents et accidents sur le lieu de travail, 78% de cas sont satisfaits contre 22% de cas insatisfaits; concernant l'attention que porte le supérieur sur le travail qu'exécute le travailleur, 78% de cas sont satisfaits contre 22% insatisfaits et en fin, concernant la compétence du chef, 93% de cas sont satisfaits contre seulement 7% de cas insatisfaits de la compétence de leur chef.

Pour asseoir définitivement cette conclusion sur des bases solides, nous prions à tout chercheur qui voudra traiter un sujet en rapport avec celui-ci de mener son étude sur des vastes échantillons représentatifs.

Pour clôturer cette recherche, nous suggérons à tous les responsables des établissements publics et privés en général et plus particulièrement à ceux de l'Office Congolais de Contrôle de mener périodiquement des enquêtes auprès de leurs employés afin de découvrir leurs attentes et ambitions personnelles mais aussi en vue de découvrir ce qui pourrait conduire ces derniers à la satisfaction.

## REFERENCES

- [1] Cohen, A. (1968). *Toute fonction des ressources humaines*. Paris, 2e éd DUNOD.
- [2] Castel, D. (2012). *De l'usage social de la satisfaction au travail, levier de transformation ou outil de régulation*. Lille, éditions de l'ANRT.
- [3] Davoine, L. (2006). *Les déterminants de la satisfaction au travail en Europe*. Paris: La découverte.
- [4] Depleteau, F. (2000). *Démarche d'une recherche en sciences sociales*. Paris: PUF.
- [5] Herzberg, F. (1971). *Le travail et la nature de l'homme*. Adaptation de Charles Voraz, *Entreprise moderne d'Edition*.
- [6] Herzberg, F. et 22. Maslow, A. (1923). *Théorie de contenu motivationnel*. Paris, Edition, des organisations.
- [7] Larouche, V. et Delorme, A. (1972). *Satisfaction au travail: reformulation théorique*. Vol28.
- [8] Larouche, V. et Delorme, A. (1973). *Satisfaction au travail: problème associé à la mesure, relations industrielles*. Vol 28.

- [9] Larouche, V. et Delorme, A. (1975). Inventaire de la satisfaction au travail: validation, relations, industrielles. Vol 30, n° 3.
- [10] Larousse. (2012). Dictionnaire français. Paris: Larousse.
- [11] Maslow, A. (1943). A theory of human motivation: Psychological review. Vol 50 pp.
- [12] Zaleznik, A. (1992). Sciences sociales et management. Paris, Ed des organisations.
- [13] Castel, D. (2016). Satisfaction au travail. <http://www.researchgate.net/311073725>.
- [14] Gulaine, D. (2015). Satisfaction ou insatisfaction, là est la question: publié dans bien-être au travail gestion de carrière.
- [15] Lahiri, D. K. (1967). Determinants of satisfaction in middle- management personal. Journal of applied psychology, vol 51.
- [16] Leboyer, L. (2002). Satisfaction au travail: Bien-être au travail.
- [17] Wolf, M. G. (1970). Need gratification theory: a theoretical reformulation of job satisfaction. "Disgratification and job motivation" Journal of applied psychology, Vol 54, pp. 87-94.
- [18] Foucher, R. (1980). Concept et mesure de satisfaction au travail et des besoins reliés au travail: application aux enseignants du niveau collégial Québécois. Thèse de doctorat en psychologie, inédit, 1980.
- [19] Lise Tremblay. (1990). Étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un ministère québécois au Saguenay-Lac-ST-Jean. Thèse de doctorat inédit 1990.
- [20] Elodie, B. L'emploi au cœur des régions <http://www.cadremploi.fr>.
- [21] Dictionnaire de l'entreprise. <https://www.jobintree.com>.
- [22] Castel, D. Satisfaction au travail. <https://www.researchgate.net/311073725>.
- [23] Levy, L. Le bien-être au travail. <https://www.google.com>: 21, mars 2011.