

SATISFACTION ET COMPORTEMENTS DE CITOYENNETE DES AGENTS DES SERVICES PUBLICS DE LA VILLE DE KARA (TOGO).

AGBOVI Yavi Kafui

*Université d'Abomey-Calavi (Psychologie du Travail et des organisations)
yavikafuiagbovi@gmail.com/*

Résumé

Cet article a pour objectif de vérifier le lien entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté des agents de santé et de l'éducation des services publics de la ville de Kara (Togo). Ainsi, l'hypothèse émise est que la satisfaction au travail influence les comportements de citoyenneté. Pour atteindre cet objectif, une enquête a été réalisée auprès de 315 agents à l'aide du questionnaire de satisfaction de Likert (1930) et celui de comportements de citoyenneté de Desrusmaux et al., (2012) repris par Boundenghan (2014). Les données collectées ont été traitées à partir du logiciel SPSS.21. Les résultats ont montré que la satisfaction influence les comportements de citoyenneté. Plus précisément, elle favorise l'altruisme, la vertu civique, l'esprit d'équipe tandis que son influence n'est pas significative avec la conscience professionnelle. Nos résultats corroborent ceux de (Bateman & Organ, 1983 ; Williams & Anderson, 1991 ; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993 ; Organ & Lingl, 1995 ; Organ & Ryan, 1995 ; Konovsky & Organ, 1996 ; Sane, 2001 ; de Andrade et al., 2007 ; Llies & al., 2009 ; Sosce, 2019).

Mots clés : *satisfaction, comportements de citoyenneté, services publics.*

Summary

This article aims to verify the link between job satisfaction and citizenship behaviors of health and education workers in public services in the city of Kara (Togo). Thus, the hypothesis put forward is that job satisfaction influences citizenship behaviors. To achieve this objective, a survey was conducted among 315 agents using the satisfaction questionnaire of Likert (1930) and that of citizenship behaviors of Desrusmaux et al., (2012) taken up by Boundenghan (2014). The data collected was processed using SPSS.21 software. The results showed that satisfaction influences citizenship behaviors. More specifically, it promotes altruism, civic virtue, team spirit while its influence is not significant with professional conscience. Our results corroborate those of (Bateman & Organ, 1983; Williams & Anderson, 1991; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995; Konovsky & Organ, 1996; Sane, 2001; de Andrade et al., 2007; Llies & al., 2009; Sosce, 2019).

Keywords: *satisfaction, organizational citizenship behaviors, public services*

Introduction

Depuis plusieurs années, les administrations publiques des Etats africains sont caractérisées par une dégradation continue et permanente des conditions de travail (De Gaulejac, 2005 ; Pari, 2008 ; Kazimna, 2012 ; Rosenterra, 2013). Ces mauvaises conditions de travail n'épargnent aucun pays ou secteur. Ainsi, les personnels des services publics du Togo et ceux de la ville de Kara en particulier déclarent être insatisfaits ou mécontents des conditions dans lesquelles ils travaillent (Amouzou, 2005 ; Kiliou, 2006 ; Pari, 2008 ; Kagbara, 2016 ; Dugli, 2021). Un autre constat est que beaucoup adoptent des écarts de comportement comme les absences, les retards, les sorties improvisées ainsi que des comportements non discrétionnaires. Or ces comportements ont des incidences négatives sur la performance de l'individu et de l'organisation. Ouyi (2012) et Boudenghan (2014), allant dans la même optique, affirment que les comportements citoyens ou discrétionnaires sont indispensables aussi bien pour les employés que pour l'organisation. En résumé, les agents de santé et de l'éducation des services publics de la ville de Kara sont insatisfaits et adoptent des comportements d'incivisme. En effet, beaucoup d'auteurs ont montré l'influence de la satisfaction sur les comportements de citoyenneté (Desrusmaux & al., 2007) ; (Lies & al., 2009) ; (Hitt. Miller & Colella, 2013). De ce qui précède, les questions de satisfaction au travail et de comportements citoyens doivent constituer un problème majeur et préoccupant pour l'Etat Togolais. C'est ainsi que le gouvernement togolais mène des actions telles que la réforme de la fonction publique, la journée internationale de la fonction publique, la mise à la disposition des agents d'un manuel de formation à la citoyenneté par la direction de la formation civique... Ceci dans le but de satisfaire ses fonctionnaires et susciter plus en eux l'adoption des comportements de citoyenneté. Malgré ces efforts, le problème demeure car les agents éprouvent toujours de l'insatisfaction au travail et continuent d'adopter des comportements d'incivisme au travail. Fort de ce constat, l'étude sur le lien entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté mérite d'être traitée, si nous voulons extirper la crise de citoyenneté dans les services publics de la ville de Kara en particulier et au Togo en général.

Cet article vise donc à vérifier le lien entre la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté des agents de santé et de l'éducation des services publics de la ville de Kara (Togo). Ainsi, notre question de recherche est la suivante : Existe-t-il un lien entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté ?

1. Cadre théorique

Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) ont été définis à l'origine comme étant « ...des conduites volontaires manifestées en milieu du travail n'étant pas directement ou implicitement reconnues par le système formel de récompense et dont l'accumulation favorise le fonctionnement efficace de l'organisation... » (Organ, 1988, p.4). Il s'agit donc des actes qui ne sont pas prescrits dans le contrat de travail mais, qui permettent le bon fonctionnement de l'organisation. Ces conduites définies comme des actes extra rôles et volontaires (Bateman & Organ, 1983 ; Organ & Near, 1983) consistent à aider les autres membres de l'organisation à accomplir leurs tâches, tout en démontrant un soutien envers l'organisation (Smith et al., 1983). Certains auteurs n'ont pas reconnu le caractère extra rôle des CCO (Dugli, 2021). Ce dernier en s'inspirant de la définition d'Ivanchak (2007), pense que les CCO peuvent être compris comme tous les actes accomplis par un travailleur de manière consciencieuse dans son activité, dans le seul but de soutenir ses collègues ou de favoriser le développement de l'organisation. Dans la présente recherche nous allons prendre en compte la définition de (Organ, 1988) qui a une conception multidimensionnelle des CCO.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle, considérés au départ comme un concept unidimensionnel (Dagot & Vontrhon, 2003 ; Paillé, 2004), sont perçus par la suite comme étant multidimensionnels. En effet, Dagot et Vontrhon (2003) et Paillé (2004) ont proposé d'examiner les CCO en calculant leur score global. Ce qui les amène à considérer les CCO comme une dimension unique sans distinction entre les dimensions. Contrairement à ces auteurs, Organ et Ryan (1995) et Cormier (2008) ont étudié le CCO en se fondant sur les mesures de deux composantes (le conformisme et l'altruisme). Le conformisme consiste à une manifestation de la conscience sociale à l'égard des procédures et valeurs de l'organisation tandis que l'altruisme se réfère aux

comportements d'aide intentionnellement orientés vers une personne spécifique.

Ensuite, Organ (1988) a par ailleurs, proposé une taxonomie recouvrant cinq dimensions des comportements de citoyenneté notamment l'altruisme, le professionnalisme ou la conscience professionnelle, la sportivité, la courtoisie et la vertu civique.

Enfin, Podsakoff et al., (2000 et 2006) en s'inspirant des travaux de Organ (1988), ont relevé plus de trente formes différentes de citoyenneté regroupées en sept catégories telles que : **Altruisme** (le fait d'aider spontanément un collègue en difficulté), **Vertu civique** (veiller aux intérêts de l'organisation), **Esprit d'équipe** (tolérer les inconvénients de travail sans se plaindre ou ne pas se plaindre des conditions de travail), **Initiative individuelle** (avoir la volonté de faire plus que ce que l'on doit faire), **Conformité organisationnelle** (l'acceptation et le respect des règles et procédures de l'organisation), **Loyauté organisationnelle** (faire preuve d'allégeance à l'organisation et aux supérieurs), **Développement personnel** (se réfère à une attitude qui consiste à se tenir informer des changements concernant son domaine de compétence. C'est aussi améliorer volontairement ses connaissances et aptitudes dans l'intérêt de l'organisation). Dans le présent article nous nous intéresserons seulement à quatre dimensions nommément l'altruisme, la vertu civique, l'esprit d'équipe et la conscience professionnelle.

Des recherches ont été réalisées pour comprendre la relation existante entre les attitudes au travail et les CCO. C'est le cas de Pinder (1984) qui a trouvé que l'implication, la satisfaction au travail et l'engagement affectif envers l'organisation sont les trois attitudes fondamentales des rapports de l'individu au travail. Ces attitudes influencent les comportements citoyens au travail (Podsakoff & MacKensie, 2000). Dans notre recherche, à la différence de ces auteurs pré mentionnés, nous allons établir la relation entre une seule attitude (la satisfaction) et les CCO.

La satisfaction est une réaction émotionnelle, affective, qui résulte de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses aspirations, à ses attentes, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs (Maugeri, 2013). Selon Hellriegel

et al., (2001), la satisfaction tout comme les autres attitudes au travail se définissent comme des sentiments durables, des croyances et des tendances comportementales manifestées envers des personnes particulières, des groupes d'idées ou d'objet qui affectent les comportements dans les organisations.

Nombreux sont les travaux qui ont considéré la satisfaction générale au travail comme déterminant de la performance de citoyenneté (Bateman & Organ, 1983 ; Williams & Anderson, 1991 ; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993 ; Organ & Lingl, 1995 ; Konovsky & Organ, 1996). Une corrélation de 28 a été relevée entre la satisfaction générale au travail et les dimensions d'altruisme, discrétionnaire, et le conformisme du CCO grâce à une Méta analyse d'Organ et Ryan (1995). Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach (2000) ont exploré la satisfaction en relation avec le comportement de citoyenneté dans ses cinq dimensions à savoir l'altruisme, la courtoisie, le professionnalisme ou la conscience professionnelle, l'esprit sportif et la vertu civique. Les corrélations obtenues entre satisfaction au travail et ses cinq dimensions varient entre 0,19 et 0,30. Hitt, Miller et Colella (2013) ont aussi examiné, depuis la première décennie du vingtième siècle, l'influence de la satisfaction sur les CCO.

Desrumaux et al., (2012) de leur côté ont remarqué que la satisfaction au travail participe à expliquer la variance des comportements pro sociaux. Huang et al. (2012) pense que la satisfaction des collègues a une influence positive et significative sur les comportements citoyens orientés vers les individus, tandis que la satisfaction au travail n'a pas d'influence significative sur les comportements citoyens orientés vers l'organisation ou les comportements pro organisationnels. Llies et al. (2009) ont aussi trouvé que la satisfaction au travail influence positivement les comportements citoyens ou discrétionnaires au travail.

En définitive, il ressort de ce qui précède que les CCO sont influencés par l'implication, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Pinder, 1984) (Podsakoff & MacKenzie, 2000). D'autres ont étudié la satisfaction en relation avec les comportements citoyens ou discrétionnaires (Bateman & Organ, 1983 ; Williams & Anderson, 1991 ; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993 ; Organ & Lingl, 1995 ; Organ & Ryan, 1995 ; Konovsky & Organ, 1996 ; Llies et al., 2009). D'autres encore

ont examiné le lien entre la satisfaction et les CCO en les dissociant en deux catégories distinctes à savoir, les comportements orientés vers les individus (pro individuel) et les comportements orientés vers l'organisation (pro organisationnel). Ces derniers chercheurs ont relevé que la satisfaction influence positivement et significativement les comportements de citoyenneté orientés vers l'individu (COI) mais n'influence pas les comportements de citoyenneté orientés vers l'organisation (COO). La présente recherche concorde avec celles de ces différents auteurs. Cependant, rares sont les recherches, sur le plan national qui aient véritablement exploré la relation entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté. Pourtant c'est un problème réel et très fréquent dans les services publics au Togo en général et particulièrement ceux de santé et de l'éducation situés dans la ville de Kara. La plupart des agents sont insatisfaits (Kagbara, 2016 ; Assignon, 2019) et adoptent des comportements d'incivisme (Amouzou, 2005 ; Kiliou, 2006 ; Pari, 2008 ; Dugli, 2021). De tout ce qui précède, nous estimons que la question de lien entre la satisfaction et les CCO mérite d'être étudiée si l'on veut éradiquer la crise de citoyenneté au Togo. Tous ces constats et travaux antérieurs ont suscité en nous l'interrogation suivante : Existe-t-il une relation entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté ? De cette question principale découlent quatre questions spécifiques à savoir : 1-La satisfaction des agents favorise-t-elle le comportement d'altruisme ? 2-La vertu civique dépend-t-elle de la satisfaction au travail ? 3-La satisfaction des agents influence-t-elle positivement l'esprit d'équipe ? 4-La satisfaction des agents entraîne-t-elle la conscience professionnelle ?

La réponse à ces questions nous permet d'avoir des hypothèses selon lesquelles : 1-La satisfaction des agents favorise le comportement d'altruisme ; 2-La vertu civique dépend de la satisfaction au travail ; 3-La satisfaction des agents influence positivement l'esprit d'équipe ; 4-La satisfaction des agents entraîne la conscience professionnelle.

Après avoir dégagé la problématique, les questions de recherches et les hypothèses, nous allons maintenant présenter la théorie de l'échange social et celle d'Adams qui vont nous permettre d'expliquer les hypothèses de notre recherche.

La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social a été développée pour expliquer les rôles des comportements de citoyenneté dans le contexte organisationnel. Blau, (1964, p.91-92) définit l'échange social comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». Blau (1964) se base sur l'échange social qui diffère de l'échange économique en ce sens qu'il entraîne des obligations non spécifiques. Quelques auteurs soutiennent que les relations sociales de haute qualité vont sans doute inciter les salariés à s'engager dans la citoyenneté, parce qu'ils vont sentir une obligation relationnelle de s'engager dans les comportements qui ont des conséquences positives pour leurs partenaires (Lavelle, Rupp, & Brockner, 2007 ; Van Dyne et al, 1994). La théorie de l'échange social suggère aussi qu'un échange relationnel de qualité s'établissant entre un employé et son organisation entraîne un sentiment d'obligation ou de réciprocité supérieur à une relation d'échange purement économique et instrumental. Ce sentiment de réciprocité serait certainement la cause des attitudes et des comportements positifs de la part des salariés. Cet échange social entraîne un investissement de la part du salarié dans son rapport avec l'entreprise. L'employé adopte des comportements discrétionnaires qui ne sont pas formellement exigés dans le cadre de son travail s'il est convaincu que cet investissement sera récompensé ou rétribué par des formes de reconnaissance. L'échange social prend alors sa source dans la confiance que les individus développent à l'égard de leur organisation parce qu'ils cherchent à s'assurer que les comportements discrétionnaires pour lesquels ils ont investi de l'énergie et du temps seront équitablement reconnus. Dès l'instant où le salarié perçoit que son effort est équitablement reconnu dans les relations d'échange social, réciproquement il sera satisfait et adoptera des comportements discrétionnaires ou de citoyenneté organisationnelle.

La théorie de l'équité d'Adams (1963)

Selon Adams (1963) l'individu a souvent tendance à percevoir ce qu'il obtient dans le cadre du travail par rapport à ce qu'il fournit en se référant aux apports et gains des autres. Ainsi, il se sent en déséquilibre parce qu'il est soumis à des forces contradictoires et perçoit de l'iniquité. Cette situation crée un sentiment d'insatisfaction de la part du travailleur.

Adams (1963), part du principe selon lequel un employé qui perçoit de l'iniquité dans son travail sera mécontent et mobilisera ses énergies pour le réduire. Adams (1963) conclut que, lorsque les situations de travail ne répondent pas aux aspirations des employés. Ces derniers chercheront à mettre en place des moyens pour s'y adapter. Si ces mécanismes échouent, l'employé va se sentir frustré et cherchera à refouler le système en développant des mécanismes de défense pathologiques qui vont se traduire par des écarts de comportement. Ces comportements négatifs ou contreproductifs ou encore d'incivisme ont pour but soit d'éviter la situation frustrante soit de déplacer le problème sur un autre plan où on pourra mieux se défendre.

2. Méthodologie de la recherche

➤ *Les participants*

La présente étude s'est effectuée dans la région de la Kara au nord du Togo auprès des fonctionnaires de l'Etat plus précisément chez les agents du Centre Hospitalier Universitaire et du Centre Hospitalier Régional de Kara, les enseignants et personnel administratif de l'Université de Kara et du Centre Régional de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle de Kara. L'échantillon est constitué de 315 enquêtés dont 235 hommes soit 74% et de 80 femmes représentant 25% avec un âge moyen de 41 ans. La majorité des enquêtés (196) soit (62,2%) émarge sur le budget général. Nous avons travaillé avec 75 agents de catégorie A1; 61 agents de catégorie A2 ; 46 agents de catégorie A3 ; 84 agents de catégorie B ; 47 agents de catégorie C et 02 agents de catégorie D.

➤ *Les instruments de mesure*

La satisfaction a été mesurée par un questionnaire conçu à partir de l'outil de Likert (1930) parfois appelé échelle de satisfaction. Cette échelle créée par Likert (1930) est très répandue et compte parmi les outils les plus fiables pour mesurer les opinions, les perceptions et les comportements. Ce questionnaire est constitué principalement des facteurs généraux de la satisfaction notamment la satisfaction par rapport au salaire, au système d'autorité, à la relation avec les collègues, à la relation avec les supérieurs hiérarchiques, aux conditions de travail, à la promotion et la satisfaction par rapport au traitement reçu. Le

questionnaire est de type Likert allant de « pas du tout satisfait » (1) à « tout à fait satisfait » (5). Le test de sensibilité de l'Alfa de Cronbach ($\alpha=0,76$) est satisfaisant. La variance expliquée est de 58,86% et la KMO qui est égal à 0,75 sont satisfaisants indiquant que la validité est observée. Le test de sphéricité de Bartlett (565,62) est aussi significatif au seuil $p<0,0001$.

Les comportements de citoyenneté ont été mesurés à partir de l'échelle de Desrusmaux et al, (2012) adaptée par Boundenghan (2014). Cet outil comporte 28 items de type Likert variant de 1 (jamais) à 6 (très souvent). L'échelle des CCO est subdivisée en sept (07) dimensions à savoir l'altruisme par exemple « Apporte une aide à un nouvel employé de façon désintéressée », vertus civiques par exemple « Assisté volontairement à des séminaires de perfectionnement sans que cela ne me soit imposé », l'esprit d'équipe par exemple « Partagé un intérêt pour un objectif partagé avec les autres membres de mon équipe, la conscience professionnelle (pro socialité de propreté) par exemple « N'ayant pas de bureau dans le service, accepté de travailler à la maison », conscience professionnelle (pro socialité de production) par exemple « Dépassé volontairement mes horaires de travail » et pro socialité politique par exemple « Accepté les décisions de mes supérieurs ». Les comportements pro socialité politiques ne sont pas pris en compte dans le présent article. Les données recueillies sont traitées à partir du logiciel SPSS.21 pour établir des corrélations entre les variables notamment le calcul de la corrélation linéaire de Pearson et la régression linéaire.

3. Résultats

Tableau 1 : Corrélation linéaire entre la satisfaction et les

	1. Altruisme	2.Vertus civiques	3.Esprit d'équipe	4.Conscience professionnel	5. Satisfaction
1. Altruisme	1				
2. Vertus civiques	,635**	1			
3. Esprit d'équipe	,748**	,758**	1		

4. Conscience professionnelle	,469**	,569**	,510**	1	
5. Satisfaction	,285**	,143*	,222**	,018	1

***. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).*

**. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).*

Le tableau de corrélation donne les différentes corrélations entre les dimensions du CCO et la satisfaction. Les corrélations sont positives entre la satisfaction et toutes les dimensions du CCO (altruisme, les vertus civiques, l'esprit d'équipe et la conscience professionnelle. La satisfaction est positivement et significativement corrélée avec l'altruisme ($r=0,285$, $p<0,01$), les vertus civiques ($0,143$, $p<0,05$), l'esprit d'équipe ($0,222$, $p<0,01$). La corrélation entre la satisfaction et la conscience professionnelle est positive mais non significative ($r=0,18$, $p>0,05$).

En conclusion, la satisfaction a une influence significative sur l'altruisme, les vertus civiques et l'esprit d'équipe.

Tableau 2 : Régression linéaire entre la satisfaction et les dimensions de CCO

Les variables dépendantes	Satisfaction					
	R	R ²	B	β (Bêta)	F	T
Altruisme	0,285	0,081	0,252	0,285	27,590**	5,253**
Vertu civique	0,143	0,020	0,139	0,143	6,536*	2,556*
Esprit d'équipe	0,222	0,049	0,189	0,222	16,225**	4,028**
Conscience professionnelle	0,018	0,000	0,022	0,018	0,099 ; $p>0,05$; NS	0,314 ; $p>0,05$; NS

B= Coefficient non standardisé ; Bêta= Coefficients standardisés

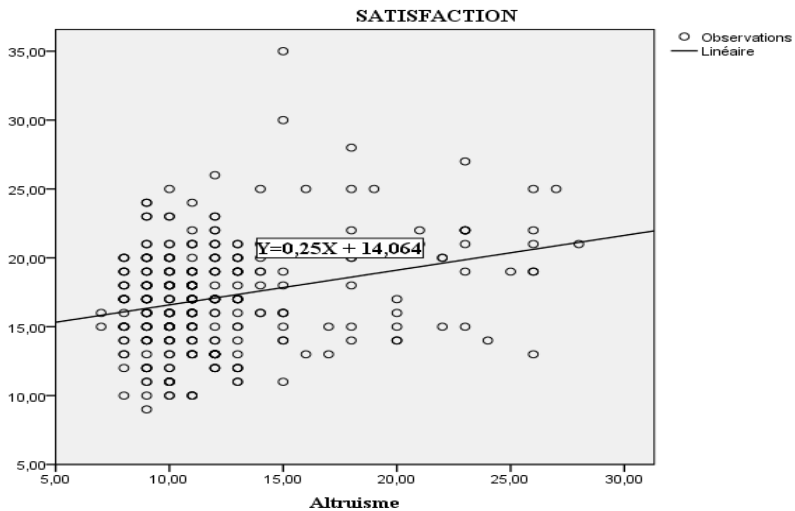
**= $p<0,05$; **= $p<0,001$*

La régression linéaire entre la satisfaction et l'altruisme, indique que le test de Snédécour ($F=27,590$) et le test de student ($t=5,253$) sont significatifs au seuil $p<0,001$. Le coefficient standardisé ($\beta=0,285$) positif révèle que la satisfaction influence positivement l'altruisme. La corrélation au carré (R^2) égale à $0,081$ indique que la satisfaction participe à expliquer l'altruisme à $8,1\%$. L'hypothèse selon laquelle la satisfaction au travail favorise l'altruisme est vérifiée.

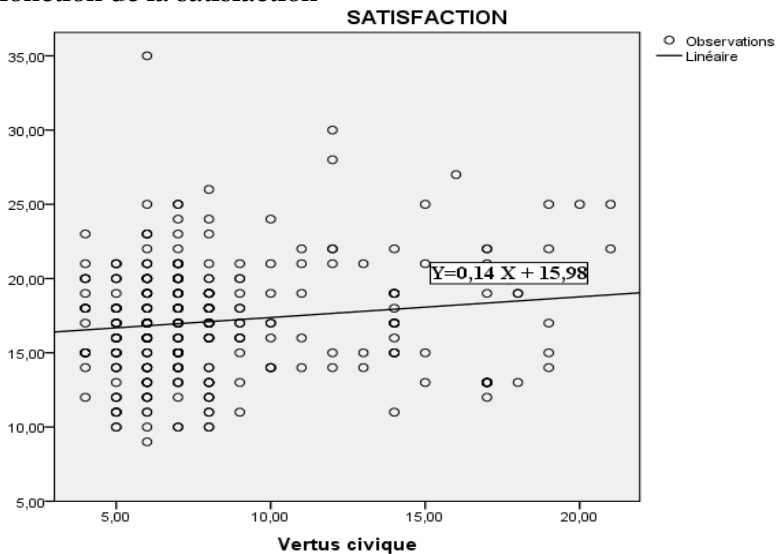
La régression linéaire entre la satisfaction et la vertu civique montre que le test de Snédécour ($F=6,536$) et le test de student ($t=2,556$) sont significatifs au seuil $p<0,05$. Le coefficient standardisé ($\beta=0,143$) positif révèle que la satisfaction influence positivement la vertu civique. La corrélation au carré (R^2) égale à $0,020$ indique que la satisfaction participe à expliquer la vertu civique seulement à 2% . Toutefois, les tests de student et de F étant significatifs, on peut dire que la vertu civique dépend de la satisfaction au travail. Notre hypothèse 2 est confirmée.

À travers la régression linéaire entre la satisfaction et l'esprit d'équipe nous notons que le test de Snédécour ($F=16,225$) et le test de student ($t=4,028$) sont significatifs au seuil $p<0,001$. Le coefficient standardisé ($\beta=0,222$) positif révèle que la satisfaction influence positivement l'esprit d'équipe. La corrélation au carré (R^2) égale à $0,049$ indique que la satisfaction participe à expliquer la vertu civique à $4,9\%$. L'hypothèse selon laquelle la satisfaction des agents influence positivement l'esprit d'équipe est confirmée. Nous remarquons à partir du tableau 2 que le test de Snédécour $F=16,225$ et le test de student $t=4,028$. La corrélation entre la satisfaction et la conscience professionnelle est presque nulle. Ces données indiquent que la relation est non significative au seuil $p>0,05$ entre les deux variables. En conclusion, il n'y a pas de lien significatif entre la satisfaction des agents et la conscience professionnelle.

Graphique 1.a : distribution des scores de l'altruisme en fonction de la satisfaction



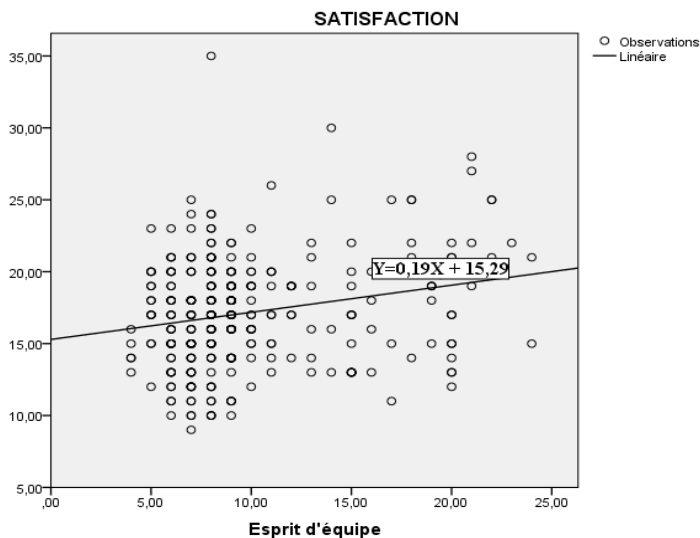
Graphique 1.b : distribution des scores des vertus civiques en fonction de la satisfaction



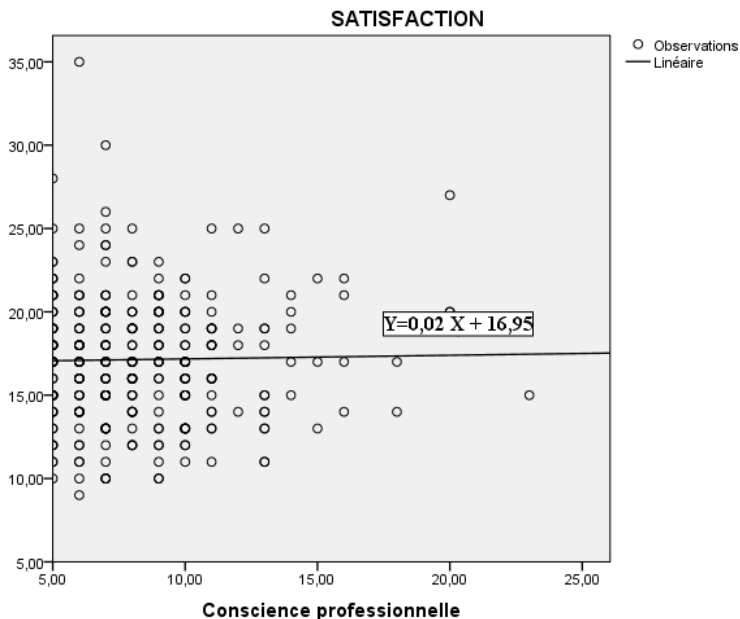
Le graphique (1.a) indique que les scores du comportement d'altruisme sont concentrés en bas à gauche de l'échelle et un peu disparate vers le haut à droite. La droite de régression est croissante, montrant qu'au fur et à mesure que les scores de la satisfaction augmentent, ceux du comportement d'altruisme augmentent aussi. L'équation de régression $Y = 0,25X + 14,064$ a une pente positive ($b_1 = 0,25 > 0$) indiquant une corrélation positive entre les deux variables. Ceci vient confirmer les données du tableau 2. On peut alors dire que la satisfaction influence positivement le comportement d'altruisme.

Il ressort du graphique (1.b) que les scores des vertus civiques sont concentrés au niveau inférieur de l'axe et sont un peu dispersés au fur et à mesure que les scores de la satisfaction augmentent. La droite de régression dont l'équation $Y = 0,14X + 15,98$ est montante, et la pente (0,14) qui est positive indiquent qu'au fur et à mesure que les scores de la satisfaction augmentent, ceux des vertus civiques aussi augmentent. L'hypothèse selon laquelle la vertu civique dépend de la satisfaction au travail est confirmée.

Graphique 1.c : distribution des scores de l'esprit d'équipe en fonction de la satisfaction



Graphique 1.d : distribution des scores de la conscience professionnelle en fonction de la satisfaction



Le graphique (1.c) illustre la distribution des scores de l'esprit d'équipe en fonction de la satisfaction. Il ressort que lorsque les scores de l'esprit d'équipe augmentent, ceux de la satisfaction augmentent également. La droite de régression donne l'équation $Y=0,19X+15,29$ dont la pente est 0,19 positive, illustrant le sens positif de la relation. Ainsi, on va conclure que la satisfaction des agents influence positivement l'esprit d'équipe.

Le graphique (1.d) indique la répartition des scores de conscience professionnelle en fonction de la satisfaction. La droite de régression est constante montrant qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables. L'équation de régression $Y= 0,02X+16,95$ a une pente positive ($b1=0,02\approx 0$) indiquant une corrélation positive entre les deux variables. On peut alors dire que la satisfaction n'influence pas la conscience professionnelle. L'hypothèse 4 est infirmée.

4. Discussion

Notre apport à cette recherche concerne la relation entre la satisfaction et les différentes dimensions des CCO. Les résultats de cet article montrent que la satisfaction influence positivement et significativement l'altruisme. L'hypothèse 1, selon laquelle la satisfaction des agents favorise le comportement d'altruisme, est alors confirmée. Ce résultat concorde avec celui de Huang et al. (2012) qui a su montrer que la satisfaction a une influence sur les comportements citoyens orientés vers les individus y compris l'altruisme. De même les résultats suggèrent que la vertu civique dépend de la satisfaction au travail (l'hypothèse 2 est validée). Un agent satisfait dans son travail aura plus tendance à adopter des comportements de citoyenneté tels que les vertus civiques. Ce résultat corrobore ceux de Podsakoff, Mackenzie, Paine et Bachrach (2000), Organ et al. (2006) qui ont trouvé une relation directe et positive entre la satisfaction intrinsèque vis-à-vis de la tâche et la vertu civique. Les résultats révèlent aussi que la satisfaction des agents influence positivement l'esprit d'équipe (l'hypothèse 3 est confirmée). Ce résultat concorde avec les résultats de certains travaux qui ont montré que la rétroaction quant à la tâche est liée aux cinq dimensions des CCO définies par Organ y compris l'esprit sportif ou l'esprit d'équipe (Podsakoff et al., 2000 ; Organ et al., 2006). Par ailleurs, les résultats relèvent une corrélation positive mais nulle entre la satisfaction et la conscience professionnelle, ce qui signifie que la satisfaction n'influence pas la conscience professionnelle. L'hypothèse 4 n'est pas validée. En effet, Huang et al. (2012) pense que la satisfaction au travail n'a pas d'influence significative sur les comportements citoyens orientés vers l'organisation ou les comportements pro organisationnels. Les résultats de Huang et al. (2012) vont dans le même sens que celui du présent article puisque dans notre cas les comportements pro production et pro propriété sont considérés comme des comportements consciencieux ou la conscience professionnelle.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que les CCO dépendent de la satisfaction des agents au travail. De ce fait, on peut penser que plus les agents sont satisfaits des conditions de travail, plus ils adoptent des comportements discrétionnaires ou civiques au travail (Amouzou, 2005 ; Kiliou, 2006 ; Pari, 2008 ; Kagbara, 2016 ; Dugli, 2021). En d'autres

termes, la satisfaction peut être considérée comme l'un des facteurs des comportements de citoyenneté au travail (Steer, 1977 ; Angle & Perry, 1981 ; Huang, You & Tsai, 2012). Par ailleurs, Dimitri (1976) a montré que de bonnes conditions de travail permettront à l'individu de s'épanouir et de donner le meilleur de lui-même dans l'accomplissement de ses activités. Les conditions de travail constituent donc un facteur essentiel de satisfaction et de motivation des agents et par ricochet de la performance de citoyenneté organisationnelle. L'individu ajuste ses comportements en fonction des conditions dans lesquelles il travaille (Dawis & Lofquist, 1984). Allant dans le même sillage, Pari (2008) et Kazimna (2012) ont relevé que la satisfaction ou la motivation des travailleurs au Togo dépend de la représentation qu'ils développent à l'égard du secteur dans lequel ils travaillent. D'autres ont étudié la relation entre la satisfaction par rapport aux conditions de travail et les comportements de citoyenneté. C'est le cas de De Andrade et al. (2007) qui ont noté après leur investigation que les enseignants satisfaits de leurs conditions de travail adoptent plus des comportements de civisme organisationnel. D'après Sosoe (2019), la satisfaction du personnel administratif des Universités publiques au Togo dépend du type de contrat qui les lie à l'Université. Il pense que cette satisfaction a une influence sur leurs comportements de citoyenneté organisationnelle. Ces études pré mentionnées concordent avec la présente recherche. La seule différence se situe dans le fait que ces auteurs ont précisé dans leur recherche que les mauvaises conditions de travail sont sources de démotivation, ou constituent un des facteurs essentiels qui influence la satisfaction ou la motivation des agents au travail. Dugli (2021), de son côté, a examiné la relation entre les conditions de travail et les CCO chez les enseignants des écoles publiques au Togo. Selon lui, la perception de l'enseignement est positivement liée aux comportements pros organisationnels et pro individuels. Il a aussi noté une influence positive des comportements de propriété, de production, l'autonomisation, la mobilisation et le dynamisme, l'aide et soutien mais aussi la valorisation, la gratification et l'encouragement. Cette recherche se démarque de la nôtre pour deux raisons. D'abord, l'auteur a lié directement les conditions de travail aux CCO sans faire allusion à une quelconque satisfaction, tandis que notre sujet porte sur le lien direct entre la satisfaction et les CCO. Ensuite, il n'a pas défini les CCO comme nous l'avons considéré dans notre recherche. Les résultats de De Hoe (2012)

vont à l'encontre de notre recherche et celles de nos prédécesseurs. Selon lui, la satisfaction au travail n'a pas d'influence sur les CCO. Il stipule que les magasins les plus productifs sont ceux dans lesquels le personnel présente des niveaux moins élevés de bien-être psychologique. Tandis que Yoon et Suh (2003), contredisent partiellement nos résultats en ce sens qu'ils trouvent que la satisfaction est liée aux vertus civiques et à l'esprit d'équipe mais n'a pas de lien avec l'altruisme.

Conclusion

Cet article a pour objectif de vérifier la relation entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté des agents de santé et de l'éducation des services publics de la ville de Kara. Les résultats montrent l'existence d'une relation entre la satisfaction et les comportements de citoyenneté dans son ensemble. Plus spécifiquement, la satisfaction influence positivement les comportements de citoyenneté tels que l'altruisme, la vertu civique, l'esprit d'équipe alors qu'il n'existe pas de relation significative entre la satisfaction et la conscience professionnelle. Nous pouvons affirmer que l'objectif de la présente recherche est atteint. Toutefois, il faut préciser que la présente recherche ne peut pas être généralisée pour certaines raisons. D'abord, nous n'avons pas mesuré les différentes facettes de la satisfaction, nous avons plutôt considéré la satisfaction dans sa globalité. Cela ne nous permet pas d'apprécier l'influence des composantes intrinsèques et extrinsèques sur les CCO. D'autres recherches pourraient d'être réalisées en utilisant une échelle permettant de mesurer les différentes facettes de la satisfaction. Ensuite notre recherche s'est limitée aux personnels de l'éducation et de santé de la ville de Kara. Notre souhait est que d'autres études soient réalisées dans les autres secteurs de la fonction publique pour mieux cerner le problème dans le contexte togolais. On pourra aussi étudier l'effet médiateur de certaines caractéristiques personnelles comme l'âge, le sexe, les catégories socioprofessionnelles, les statuts, la situation matrimoniale... sur la relation entre la satisfaction et les CCO.

Bibliographie

Adams John Stacey (1963), Toward an understanding of iniquity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67(5), p.422-436.

- Angle Harold et Perry James** (1981), An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, p.1-14.
- Amouzou, Essè.** (2005), *Sous le poids de la corruption : état de la situation au Togo*. Editions du Verseau, Lomé.
- Assignon, Fiavi Laure** (2019), *Impact des pratiques de la Gestion des Ressources Humaines sur la motivation du personnel dans les centres hospitaliers du Togo : Cas du CHR /Kara Tomdè. Mémoire de licence professionnelle non publié* à l'Institut Supérieur de Management Adonaï de Kara (Togo).
- Blau Peter** (1964), *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Boundenghan Méthode Claudien** (2014), *Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels*, Doctorat de Psychologie, Université Charles de Gaulle-Lille III.
- Boundenghan Méthode Claudien, Desrumaux Pascal et Léoni Valerio** (2014, juillet), Comportements prosociaux au travail : quels liens avec la justice organisationnelle, l'engagement, les affects et l'empathie ? *28th congress ICAP*, Paris.
- Dagot Lionel et Voisin Dimitri.** (2007), Comportements de citoyenneté organisationnelle et travail temporaire, *Psychologie du travail et des organisations*, 13(1), p. 63-76.
- Dawis Rene et Lofquist Loyd** (1984), *A psychological Theory of work adjustment*. Département of Psychology, University
- De Andrade Tais, Costa Vivian Flores, Estivalette Vania Fatima Barros et Lengler Leticia.** (2017), Organization: citizenship behaviors a glimpse in the light of values and job satisfaction. *Review of Business Management*, 19(64), p.236-262.
- De Gaulejac Vincent** (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Seuil.
- Delobbe Nathalie. et De Hoe Roxane** (2012), *Le bien-être au travail est-il un facteur de performance organisationnelle ? Une étude multi-niveau dans le secteur de la distribution alimentaire belge*. Université catholique de Louvain.
- Desrumaux Pascal., Léoni Véronique., Bernaud Jean -Luc et Defrancq C.** (2012), Les comportements pro et anti-sociaux au travail : validation de deux échelles de mesure et liens avec des inducteurs organisationnels et individuels. *Le Travail Humain*, 75, 1, p.55-87.

- Dimitri Weiss** (1976), *La fonction des ressources humaines*, Nouvelle Edition, Paris.
- Dugli Koku** (2021), *Condition de travail et comportement de citoyenneté chez les enseignants de la fonction publique au Togo*. Doctorat en Psychologie, Université de Lomé, Togo.
- Hellriegel Don, Slocum John et Woodman Richard** (2001), *Management des organisations*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Hitt Michael, Miller chet et Colella Adrienne** (2013), *Comportamento organizacional* (3a ed.) Rio de Janeiro: LTC.
- Huang Chen-Chen., You Ching-Sing et Tsai Ming-Tien** (2012), A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment and organizational. *Sage journals*, 19(4), 513-29.
- Ilies Remus, Fulmer Ingrid Smithey, Spitzmuller Matthias et Johnson Michael** (2009), Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4),p. 945-959.
- Ivanchak Stephan** (2007), *Vers une meilleure compréhension théorique des comportements de civisme organisationnel*. Psychologie. Université Nice Sophia Antipolis, Français.
- Kagbara M'fatché Eссорong** (2016), *Impact des conditions de travail sur la motivation professionnelle : cas du CHU-Kara. Mémoire de licence professionnelle non publié* à l'Institut Supérieur de Management Adonaï Kara, Togo.
- Kiliou Komla** (2006), *Influence de la perception des conditions de travail et implication au travail : cas des agents de la DGTFP*. Mémoire de maîtrise non publié, Université de Lomé, Togo.
- Kiliou Komla** (2008), *Situations professionnelles et souffrance au travail : cas du personnel soignant du CHU Campus*. Mémoire de DESS non publié, Université de Lomé, Togo.
- Lavelle, J., Rupp, D., & Brockner, J.** (2007), Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 6, p.841-866.
- Meyer John Allen Nathalie** (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p.61-89.

- Ouyi Badji Gilbert** (2012) *Justice distributive et engagement organisationnel : cas des agents de la fonction publique du Togo*. Thèse Unique de doctorat : Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Lomé.
- Organ Dennis et Ryan Kathérine** (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, p.775-802.
- Organ Dennis** (1997), A reappraisal and interpretation of the satisfaction-causes-performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, p.46-53.
- Pari Paboussoum** (2008), *Représentation de la fonction publique et motivation au travail : cas des agents du secteur public de Lomé*. Doctorat de Psychologie du Travail et des Organisations, Université de Lomé.
- Pari Paboussoum, Kazimna Pazambadi et Atawia Kossiwa** (2019), Conditions de travail et engagement organisationnel chez les enseignants des écoles privées laïques de Lomé. *Anales de la FASHS*, nouvelle édition, vol1, Université d'Abomey-Calavi, ISSN : 1840-8583.
- Podsakoff Philip, MacKenzie Scott, Paine Julie et Bachrach Daniel** (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), p. 513-563.
- Resenterra Fabien** (2013), *Plaisir et souffrance au travail : une lecture psychodynamique au sein d'un office régional de placement suisse*. Thèse de Biology, University of Lausanne.
- Sosoe Kodjo** (2019), *Relation d'emploi dans l'administration publique : Contrat psychologique, satisfaction et citoyenneté organisationnelle dans les universités publiques du Togo*. Thèse de doctorat Unique de Psychologie du travail et des Organisations, Université de Lomé.
- Tchédre Mèhèza** (2017), *Les pratiques de la gestion des ressources humaines et leur effet sur l'engagement organisationnel : Cas des agents de la DRS/K*. Mémoire de licence professionnelle à l'Institut Supérieur de Management Adonä de Kara (Togo).
- Steers Richard** (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), p.46-56.
- Vergnies Jean-Frédéric** (2008), Formation employ. 3 (103), p.1 - 3.
- Weiss Herbert** (2002), Conceptual and empirical foundations for the study of affect at work. In *RG Lord, RJ*.

William, Larry Anderson Stella (1991), Job satisfaction and organizational commitment as Predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), p.601-617

Yoon Mahn Hee et Suh Jaebeom (2003), Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56(8), p.597-61.