



**Satisfaction au travail dans l'administration publique au Maroc :  
Cas des fonctionnaires travaillant dans la Direction des  
Ressources Humaines du Ministère de l'Éducation Nationale**

**Work satisfaction in Moroccan public administration: Case of  
employees working at Human Resources Department for  
Ministry of National Education**

**EL-HADDADI Ahmed**

Doctorant

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Structure de recherche en psychologie sociale, de développement et des organisations

Maroc

**ahmadelhaddadi@gmail.com**

**Date de soumission :** 02/04/2021

**Date d'acceptation :** 30/05/2021

**Pour citer cet article :**

EL-HADDADI. A. (2021) « Satisfaction au travail dans l'administration publique au Maroc : cas des fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministère d'Éducation Nationale », Revue Internationale du Chercheur «Volume 2 : Numéro 2» pp : 910 - 926



## Résumé

L'objectif de cette étude était d'évaluer le niveau de satisfaction et ses principaux déterminants chez les fonctionnaires travaillant dans la Direction des Ressources Humaines du Ministre de l'Éducation Nationale. Elle visait également à vérifier s'il existe des différences de satisfaction selon le genre, l'âge et l'ancienneté des participants. Les données recueillies par le questionnaire de satisfaction du Minnesota auprès de 120 fonctionnaires révèlent un niveau de satisfaction moyen des participants. Les résultats montrent également que la satisfaction de ces participants semble liée aux facteurs intrinsèques (e.g., l'autonomie, l'utilité sociale, etc.). Des différences statistiques significatives ont été trouvées entre les fonctionnaires attribuées à la différence de sexe, d'âge et de l'ancienneté.

**Mots clés :** Satisfaction au travail; Satisfaction Intrinsèque et Extrinsèque; Direction des ressources humaines.

## Abstract

The aim of this study was to measure the level of work satisfaction among public employees working at Human Resources Department for the Ministry of National Education. It aimed also to identify its factors and exploring the differences in job satisfaction based on gender, age and work experience. The Minnesota satisfaction questionnaire was used on a sample of 120 employees. The results asserted that participants enjoyed an average level of job satisfaction. Their satisfaction comes from intrinsic factors (e.g., autonomy, social usefulness, etc.). Significant statistical differences were found between the employees on job satisfaction due to sex, age and work experience.

**Keywords :** Work satisfaction; Intrinsic & Extrinsic satisfaction; Human Resources department.



## Introduction

La satisfaction au travail est l'une des thématiques les plus étudiées en contexte organisationnel (Larouche & Delorme, 1972). En effet, de nombreuses recherches ont été dédiées au sujet depuis les 30 années (Castel & al., 2011). L'intérêt pour d'étude de la satisfaction professionnelle est justifiée par son lien significatif avec plusieurs indicateurs organisationnels à savoir, l'engagement (Mayer & Allen, 1996 ), la performance (Judge et al., 2001), l'absentéisme (Clegg, 1983) ou encore l'état de bien-être au travail (Judge & Klinger, 2007). Elle est également influencée par plusieurs variables personnelles et professionnelles. Ainsi, une étude néerlandaise portant sur une cohorte de 14 000 fonctionnaires, n'a pas pu confirmer du lien entre les caractéristiques individuelles et la satisfaction au travail, alors que les facteurs organisationnels semblent plus prédictifs de la satisfaction de cette population (Steijn, 2004). Dans une même veine, Herzberg (1966) distinguait entre deux grands facteurs situationnels déterminant de la satisfaction au travail: les facteurs intrinsèques correspondent aux aspects liés à l'activité réalisée (e.g., le degré d'autonomie, le sentiment de compétence, etc.) et ceux extrinsèques liés à l'environnement de travail (e.g., le salaire, les conditions de travail, etc.). Les premiers facteurs sont toujours déterminant de satisfaction, alors que les secondes génèrent de l'insatisfaction.

À cet effet, peu d'études empiriques ont porté sur la satisfaction dans le contexte public Marocain. Or, la présente étude vise à combler une lacune en s'intéressant aux déterminants de la satisfaction au travail chez les fonctionnaires exerçant dans la direction de ressources humaines du ministère de l'éducation nationale. Le choix de cette population de fonctionnaires s'est imposé pour deux raisons. D'une part, ils sont souvent perçus comme étant plus proches de la position de discision et moins des préoccupations des demandeurs de services publics. D'autre part, ils font face quotidiennement aux différentes contraintes (e.g., temporelles, exigences émotionnelles, surcharge de travail, pression, etc.). Compte tenu, de tous ces efforts déployés par ces personnels, le problème de satisfaction reste posé. C'est la raison pour laquelle cette étude vient pour répondre aux questions suivantes : Pourquoi un fonctionnaire dit satisfait de son travail et un autre ne l'a pas, alors même que les deux travaillent dans la même administration ? Quel est le niveau de satisfaction au travail des fonctionnaires travaillant dans la DRH du MEN ? Quels sont les principaux facteurs qui prouvent être à l'origine de la satisfaction et qui peuvent être des sources d'insatisfaction ? Y-a-il de différences significatives de satisfaction professionnelle en fonction des variables : sexe, l'âge, et l'ancienneté?



Les hypothèses ont été émises à lumière des études précédentes (Weiss, & al., 1967; Herzberg, 1970; Locke 1974; Spector, 1997; Ndoye, 2000) : **H1**. Les fonctionnaires travaillant dans la DRH du MEN seraient généralement satisfaits de leur travail. C'est-à-dire, le fait de travailler au secteur public, et particulièrement dans une administration reconnue à l'échelle nationale, serait un facteur de satisfaction générale. **H2**. La deuxième hypothèse stipule que les fonctionnaires seraient plus satisfaits sur les facteurs intrinsèques de leur travail que sur les facteurs extrinsèques caractérisant leur emploi. **H3**. La dernière hypothèse suggère que satisfaction au travail sera significativement variée selon le genre, l'âge et l'ancienneté des participants.

Afin d'atteindre ces différents objectifs et de répondre à nos questions de recherche, nous commencerons par les éléments théoriques expliquant le concept de satisfaction au travail et ses déterminants. Ensuite, nous décrirons la méthodologie adoptée pour le recueil et l'analyse des données. Nous présenterons ensuite nos principaux résultats pour les discuter et en tirer les principales conclusions. Nous finirons par l'exposé des implications et des limites de l'étude.

## 1. La satisfaction et l'insatisfaction au travail

La satisfaction au travail a été définie par Locke (1976) étant comme « *un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail et de ses expériences de travail* » (p. 311). Cette émotion positive résulte du jugement de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir l'individu de son travail et ce qu'il lui apporte. Ripon (1987) quant à lui, la satisfaction au travail est « *l'attitude de l'individu vis-à-vis de leur activité et de leur environnement professionnel. Il y a donc la satisfaction lorsqu'il y a congruence entre les attentes de l'individu et la situation de travail rencontrée. Par contre, l'insatisfaction traduit la situation dans laquelle l'individu fournit à son emploi plus qu'il en reçoit* » (p. 426). Nous pouvons donc retenir que la satisfaction au travail est une attitude positive vis-à-vis de l'ensemble d'aspects de travail et l'insatisfaction au travail, à l'encontre, est une attitude négative de différents aspects de travail. Opérationnellement, la satisfaction au travail, c'est ce qu'il mesure les vingt (20) facettes du questionnaire de satisfaction du Minnesota.

## 2. Les déterminants de la satisfaction au travail

### 2.1. Les déterminants liés aux caractéristiques personnelles

Parmi les variables personnelles les plus retenues dans les recherches, on peut citer les suivantes : le sexe et l'âge.



Un très grand nombre de recherches mettent en évidence le lien entre le genre et la satisfaction au travail. Ainsi, des synthèses de littérature récente (Iglesias, K, & al., 2010) ont été effectuées.

Elle montre que les hommes rapportent de plus haut niveau de satisfaction au travail que les femmes. Par contre, de nombreux chercheurs n'ont pas trouvé de différences significatives de satisfaction au travail entre les hommes et les femmes (Asiedu & Folmer, 2007; Mau & Kopischke, 2001).

Pour ce qui est de l'âge, sa relation avec la satisfaction au travail n'est pas claire non plus dans la littérature. Certains parlent d'une relation linéaire (Bruch, et al., 1987 ; White & Spector, 1987), d'autres d'un lien non-linéaire (Hochwarter, & al., 2001). L'étude de Julian (2006) relève que la satisfaction est élevée chez les jeunes récemment intégrés, connaît ensuite une baisse rapide pour remonter dès la retraite. Elle connaît ensuite un niveau élevé au moment de la fin de vie professionnelle. La satisfaction élevée lors de l'entrée dans la vie active s'expliquerait par l'acquisition d'un statut social. Par contre, la montée de la satisfaction en fin de carrière s'interpréterait par la baisse des attentes individuelles liées à l'âge. Clark, & al., (1996) ont tenté d'étudier la corrélation entre l'âge et la satisfaction en contrôlant tous les autres facteurs, la relation entre l'âge et la satisfaction avait une forme de « U » inversé (les plus insatisfaits étaient les plus jeunes et les plus âgés).

## **2.2. Les déterminants liés au travail**

La satisfaction a été mise en relation avec les facteurs professionnels ou situationnels. Ces facteurs sont en lien direct avec l'emploi occupé et les tâches à effectuer. Ainsi, le salaire, l'ancienneté dans l'organisation et les conditions du travail, etc.

Les recherches établissent un lien empirique entre le salaire des employés et leur niveau de satisfaction au travail (Prichard, & al., 1972; Larouche, 1977; Roussel, 1996 ). Il existe également une relation positive entre le salaire reçu par un employé et son profil de qualification et le niveau de satisfaction au travail de ce même individu (Renaud, 2002). En effet, si un travailleur reçoit un salaire plus élevé que ce qu'il pourrait recevoir sur le marché en fonction de son profil de qualification, il sera plus satisfait. Plus l'écart est grand en plus le niveau de satisfaction sera élevé. Prichard, & al., (1972) ont réalisé une étude sur la relation entre le salaire et la satisfaction au travail. Ils embauchent des étudiants pour réaliser des tâches administratives : il s'agit de relever des prix sur un catalogue à partir de bordereaux de commande. Les résultats confirment que les sujets sous-payés éprouvent de l'insatisfaction relativement au salaire. Cette situation se traduit même par une insatisfaction générale. Les



sujets équitablement payés sont ceux qui éprouvent la satisfaction générale plus forte. Ils montrent également que le sur-paiement est une source de satisfaction. Mais le problème c'est que payer plus n'entraîne pas toujours une meilleure performance des travailleurs.

Les conditions de travail dans l'organisation dans lesquelles travaillent les employés sont des déterminants de leur satisfaction au travail. De nombreuses recherches établissent du lien entre les conditions de travail et la satisfaction au travail. Cependant, il n'existe pas de consensus entre les chercheurs quant au poids de cette relation. Herzberg (1972) montre que les conditions de travail dans l'organisation constituent une source de l'insatisfaction au travail dans la mesure où ces conditions dégradées, alors que les bonnes ne font pas la satisfaction. Pour Locke (1976) les conditions de travail qu'elles soient matérielles ou physiques vont soit faciliter ou rendre plus difficile la réalisation des tâches quotidiennes. Joulain, & al., (2013) montrent que cette satisfaction est liée à des variables psychologiques (e.g., autonomie, reconnaissance du rôle professionnel, etc.). Par contre les relations avec les conditions de travail (e.g., contraintes, pressions du public) sont très faibles (Larouche, 1977; Roussel, 1996).

L'ancienneté est un autre déterminant contribuant à la satisfaction ou à l'insatisfaction au travail. Des résultats de recherches portant sur le lien entre l'ancienneté et la satisfaction au travail démontrent un fort taux de variation à plusieurs grades. Il n'existe pas de consensus entre les auteurs à ce sujet. Mignonac (2006) note que les plus anciens expriment un degré élevé de satisfaction au travail face au salaire et aux possibilités d'utiliser leurs aptitudes, mais qu'ils sont plus insatisfaits des relations avec leurs supérieurs. Ces résultats ont été expliqués par le fait que les travailleurs plus anciens possèdent plus d'expérience et alors une adaptation au travail très élevée. D'autres recherches (Joulain, & al., 2013) révèlent que les employés les plus anciens expriment un niveau de satisfaction au travail plus faible que les employés ayant moins d'ancienneté. Ce résultat a été expliqué par le fait que les employés les plus anciens ressentent de moins grandes possibilités d'être promus.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1. Contexte et Participants**

La direction des ressources humaines de ministère de l'éducation nationale est une administration publique offrant des prestations administratives, financières et familiales à l'ensemble du personnel du ministère de l'éducation nationale qui dépassent de trois cent mille fonctionnaires à l'échelle nationale. Cette direction contient 240 fonctionnaires et se



situé à Rabat. L'étude a été réalisée auprès de 120 fonctionnaires dont 67 femmes (soit 56%) et 53 hommes (soit 44%). L'âge varie de 20 à 60 ans et un moyen d'âge de 38 ans. Cet échantillon était majoritairement composé des participants mariés (69,2%). La plupart d'entre eux avaient moins de dix 10 ans d'ancienneté (47,5%).

### 3.2. Matériel

Un questionnaire auto-rapporté en trois sections a été utilisé dans cette étude : la première section présente l'objectif de la recherche et une consigne indiquant la manière avec laquelle les participants doivent y répondre. La seconde section contient des informations sociodémographiques (âge, état matrimonial, grade, etc.). La troisième section est composée d'une mesure de satisfaction au travail. Il s'agit de la version abrégée du «Minnesota Satisfaction Questionnaire» (MSQ), élaborée par Weiss, & al., (1967) et traduite française par Roussel (1996). Cet outil comporte de vingt (20) items pour lesquels le répondant doit indiquer son degré de satisfaction sur une échelle de type Likert en 5 points (de 1= très insatisfait(e) à 5 = très satisfait(e) ). Un sous-score est calculé pour chaque sous-échelle, permettant d'obtenir, par addition, un score global de satisfaction au travail. Ce score global varie de 20 à 100. Le MSQ s'est imposé comme un outil de mesure incontournable dans cette étude pour sa fréquence d'utilisation dans les recherches internationales, mais encore pour ses qualités psychométriques (validité et fiabilité). Dans la présente étude le MSQ présente un indice d'alpha de Cronbach de, 83. Ce score semble acceptable donc l'échelle mesure bien la satisfaction au travail. Nous avons essayé d'adapter le questionnaire pour les fins de cette étude . En effet, le syntagme « entreprise » a été remplacé par « administration ». De plus, l'expression « *Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait (e) de ...* » s'est introduite à chacun des vingt items.

### 3.3. Procédure

Nous avons distribué le questionnaire dans les différents services de la DRH du MEN. Un délai de 15 jours a été offert aux participants pour le remplissage du questionnaire. Leurs réponses nous sont parvenues par voie d'une ramassage main à main dans le respect total de leur anonymat. Cent vingt questionnaires ont été recueillis dont vingt-trois se sont avérés inexploitable et ne sont pas pris en compte dans nos analyses statistiques ultérieures.

### 3.4. Mode d'analyse des données

L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel Statical Package for Social Sciences (SPSS). Nous avons utilisés sur deux types d'analyses statistiques. Tout d'abord, nous avons effectué des analyses uni-variées à l'aide des statistiques descriptives (moyennes et écarts-

types) pour décrire les caractéristiques de l'échantillon et, en vue de situer pour chacun des vingt (20) items retenus, la fréquence des notes des participants. Des analyses bi-variées sont également effectuées sur nos données afin de ressortir des différences entre la satisfaction et les variables sociodémographiques, ainsi que le lien entre chacune des variables indépendantes (facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques) et la variable dépendante (le niveau de satisfaction générale).

#### 4. Résultats et discussions

##### 4.1. Résultats préliminaires

Les résultats des moyennes et des écarts-types par ordre décroissant des facteurs de MSQ, ainsi que le niveau de satisfaction générale sont présentés dans le tableau 1. Pour faciliter la lecture des résultats de tableau, ci-dessus, nous avons rassemblé les moyennes des vingt facteurs de MSQ afin de ressortir le niveau de satisfaction générale des participants. Ce niveau se situe entre (20) « très insatisfait » et (100) « très satisfait », puisqu'elle regroupe vingt facteurs offrant chacun cinq possibilités des réponses. Nous adoptons également la méthode de catégorisation proposée par Le Poutier (1986) et qui permet de classer la moyenne des scores en trois catégories :

- Faible : des scores varient entre 1 et 2,33;
- Moyenne : des scores se situent entre 2,34 et 3,67 ;
- Élevée : des scores oscillent entre 3,68 à 5.

**Tableau N°1 : Rangement décroissant des facteurs de satisfaction au travail (n= 97)**

Les aspects de MSQ	Moyenne	Ecart type	Catégorie
Utilité sociale (item ,9)	4,30***	,870	Elevée
Accomplissement (item, 20)	4,30***	,95	Elevée
Stabilité d'emploi (item,8)	3,87***	1,09	Elevée
Autorité (item, 10)	3,83***	1,05	Elevée
Statut social (item, 4)	3,82***	1,19	Elevée
Reconnaissance (item, 19)	3,63**	1,24	Moyenne
Utilisation des compétences (item, 11)	3,62**	1,29	Moyenne
Collègues de travail (item, 18)	3,50**	1,09	Moyenne
Créativité (item, 16)	3,46**	1,10	Moyenne
Supervision humaine (item, 5)	3,35**	1,11	Moyenne
Supervision technique (item, 6)	3,19**	1,33	Moyenne
Responsabilité (item, 17)	3,15**	1,34	Moyenne

Activité (item, 15)	3,12**	1,22	Moyenne
Règles internes de l'administration (item 12)	3,04**	1,21	Moyenne
Variété des tâches (item, 3)	3,01**	1,16	Moyenne
Valeurs morales (item, 7)	3,00**	1,37	Moyenne
Autonomie (item ,14)	2,98*	1,08	Faible
Conditions de travail (item, 2)	2,91*	1,10	Faible
Rémunération (item, 13)	2,87*	1,18	Faible
Avancement (item, 1)	1,80*	1,29	Faible
<b>Satisfaction générale</b>	<b>66,75</b>	<b>9,40</b>	<b>Moyenne</b>

« Source : Auteur »

On constate dans le tableau, ci-dessus, que le score de la satisfaction générale de l'ensemble des participants sur les 20 énoncées du MSQ est de 66, 75 avec un écart-type de 9,40. Ce score se situe dans la zone « intermédiaire » soit au début de la satisfaction, ce qui atteste un niveau de satisfaction peu accentué. De plus, on observe que parmi les vingt facteurs de MSQ, onze d'entre eux obtenant des scores situés en « zone moyenne » (stabilité d'emploi, 3,87; autorité, 3,83; statut social 3,82, etc.). Ce résultat préliminaire révèle que les fonctionnaires sont moyennement satisfaits de leur travail. Il peut être expliqué par le fait de travailler dans la fonction publique garantit une grande stabilité d'emploi, et par conséquent, des chances d'être satisfait (Ndoye, 2000).

#### 4.2. Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail

Nous avons procédé dans le tableau, ci-dessous, à une comparaison des moyennes de facteurs intrinsèques et extrinsèques.

**Tableau N°2 : Comparaison des moyennes de facteurs intrinsèques et extrinsèques**

Facteurs de satisfaction	N	Moyenne	Ecart-type	Seuil de signification
Facteurs Intrinsèques	97	3,48	,56	
Facteurs Extrinsèques	97	3,20	,58	.000*

Un astérisque \* la valeur de p de mon test est inférieure à 0,05 % donc résultat significatif.

« Source : Auteur »

Dans le tableau, ci-dessus, la moyenne de la satisfaction en regard des facteurs intrinsèques est de 3,48 et que celle des facteurs extrinsèques est de 3,20 avec une p valeur de ,000. Le test de différence de moyennes entre ces deux facteurs est significative ( $p < ,05\%$ ). A cet effet, lorsqu'on s'arrête à cette comparaison, on peut dire que les déterminants de la satisfaction issus des facteurs intrinsèques sont plus élevés que les facteurs extrinsèques, car les moyennes

des scores sont les plus grandes. En effet, les facettes du travail qui procurent plus satisfaction aux fonctionnaires proviennent des facteurs d'utilité sociale (4,30), d'accomplissement (4,30) et d'autorité (3,83), etc.

Ces résultats corroborent ceux de Herzberg (1974) montrant que les facteurs intrinsèques sont ceux qui entretiennent les meilleurs liens avec une mesure générale de la satisfaction au travail. Par ailleurs, en tant que professionnels, les fonctionnaires accordent beaucoup d'importance aux aspects intrinsèques de leur tâche, tels que l'accomplissement, l'autorité, la créativité, la responsabilité, etc.

#### 4.3. Différences de satisfaction professionnelle entre les femmes et les hommes

Le tableau n°3 présente les résultats d'une comparaison des facteurs intrinsèques et extrinsèques selon le genre des participants.

**Tableau N°3 : Différence des moyennes de satisfaction entre les hommes et les femmes**

Indicateurs	Groupes	N	Moyennes	Test de t	Valeur de « p »
Avancement	Femme	67	1,61	-2,22	,028*
	Homme	30	2,23		
Statut social	Femme	67	4,13	4,13	,001*
	Homme	30	3,13		
Utilité sociale	Femme	67	4,50	3,54	,000*
	Homme	30	3,86		

\* la valeur de  $p$  de mon test est inférieure à 0,05 % donc résultat significatif.

« Source : Auteur »

Les résultats de test de différence de moyennes et d'indépendances (T Student) montrent que parmi les trois indicateurs significatifs, les femmes obtiennent des moyennes plus élevées sur deux aspects : statut social (4,13) et utilité sociale (4,50). Le résultat du T Student de ces deux indicateurs, statut social (4,13),  $p$  valeur = ,001 et utilité sociale (3,54)  $p$  valeur = ,000. Le seul indicateur sur lequel les hommes s'apparaissent plus satisfaits que les femmes est l'avancement, car la moyenne est égale 2,23, le T Student = -2,22 et le  $p$  valeurs = ,028. Si nous retenons l'indicateur d'utilité sociale, dont les deux groupes obtiennent des moyennes très élevées. On remarque que les hommes ont eu une moyenne de 3,86, par contre les femmes ont obtenu sur le même indicateur un score égal de 4,50. Le résultat Test de Student est de 3,54 et le  $p$  valeur = ,000. La différence de satisfaction est largement significative chez les femmes que chez les hommes ( $p < 0,05\%$ ). Le  $p$  valeur de différences des moyennes entre



les deux groupes sur les trois indicateurs est alors inférieur à 0,05, donc on doit rejeter l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) et conclure qu'il y a une différence significative entre les hommes et les femmes ( $H_1$  est vraie) en ce qui concerne la satisfaction au travail.

Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que la majorité des femmes répondantes occupent des postes reliés au travail de bureau (secrétaire, rédactrice), alors que les répondants occupent des postes de responsabilité (cadres). Nos résultats confirment ceux de (Iglesias, et al., 2011; Sangmook, 2004) a montré que les femmes étaient plus satisfaites au travail que les hommes et cela bien que les femmes occupent des postes inférieurs en termes de salaires, d'autonomie ou d'opportunité de promotion. D'autres chercheurs ont avancé que les femmes sont facilement satisfaites, car elles ont des obligations familiales (maternel, le travail dans la maison, etc.) plus que les hommes. Par contre, de nombreux chercheurs n'ont pas trouvé de différences significatives de satisfaction au travail entre les hommes et les femmes (Bush, & al., 1987; Mau & Kopischke, 2001). D'autres explications peuvent être invoquées pour justifier ces résultats et celle qu'ont été réalisées antérieurement et qui mettent en relation le genre et la satisfaction au travail.

#### **4.4. Différences de satisfaction professionnelle selon l'âge**

On remarque dans le tableau au-dessous, que les fonctionnaires les plus âgés sont plus satisfaits au travail que ceux les plus jeunes et les moyennement jeunes. Ils ont en effet obtenu des scores très élevés sur deux indicateurs parmi les quatre significatifs à moins de  $p < 0,05$  %. Les indicateurs qui ont retenu des moyennes plus élevées sont l'avancement = 2,43 et l'utilité sociale = 4,73 pour le groupe plus âgé, la supervision technique = 3,71 et l'utilité sociale = 4,33 pour les plus jeunes et de même (la supervision technique = 3,30 et l'utilité sociale = 4,01) pour le groupe moyennement âgé. Un point commun entre ces trois groupes, c'est la moyenne élevée de l'indicateur d'utilité sociale. On peut constater que sur vingt (20) échelles de MSQ, trois (3) échelles indiquent un indice de satisfaction plus élevé chez les fonctionnaires plus âgés. Il est intéressant également de noter que sur les trois (3) échelles où on constate une différence significative, un facteur seulement d'ordre « intrinsèque ». Par ailleurs, les résultats du tableau 4 indiquent qu'il y a de différence significative entre les trois groupes comparés à un seuil de signification ( $p < 0,05$  %). Les différentes analyses de variance permettent de dégager des différences significatives entre les trois groupes, car le « p » valeur des trois indicateurs de satisfaction au travail est inférieur à 0,05 %. Prenons l'indicateur d'utilité sociale qui a obtenu de grands scores pour les trois groupes. Les résultats indiquent en effet que les fonctionnaires les plus âgés obtiennent une moyenne de 4,73 sur cet

indicateur, les fonctionnaires moyennement âgés quant à eux, ont eu un score de 4,01 et pour les fonctionnaires les plus jeunes possédant une moyenne de 4,33 sur le même indicateur. La différence entre les trois groupes en ce qui concerne l'aspect d'utilité sociale, (l'indicateur le plus procurant de la satisfaction pour les trois groupes) est cependant significative ( $F = 6,816$ ,  $ddl = 96$ ,  $p = ,002$ ).

**Tableau 4. Comparaison de satisfaction selon l'âge des participants**

Indicateurs	Groupes d'âges			F	Valeur P
	Plus jeune	Moyennement âgé	Plus âgé		
Avancement	2,00	1,30	2,43	8,28	,000
Supervision technique	3,71	3,30	3,16	3,51	,034
Utilité sociale	4,33	4,01	4,73	6,81	,002

« Source : Auteur »

Nous pouvons expliquer ces résultats d'abord par le fait que la satisfaction s'accroît avec l'âge. Joulain (2011) trouve que la satisfaction est élevée chez les jeunes récemment intégrés. Elle connaît ensuite une baisse rapide au milieu de la carrière. Elle connaît finalement un niveau élevé au moment de la fin de la vie professionnelle. Dans notre cas, la satisfaction élevée chez les fonctionnaires aînés (en fin de carrière) peut être interprétée par la baisse des attentes individuelles et professionnelles liées à l'âge. Pour Clark (1996) l'âge semble réduire les aspirations vis-à-vis du travail. De plus, Foucher (1981) décèle sur certaines recherches récentes que la satisfaction augmente avec l'âge. Or, la présente recherche s'associe à ces travaux.

#### 4.5. Différences de satisfaction professionnelle en fonction de l'ancienneté

Les résultats de test de différences de satisfaction professionnelle selon l'ancienneté des participants seront présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 5. Comparaison des moyennes de satisfaction selon l'ancienneté**

Indicateurs	Moins 20 ans	Plus de 21 ans	T	p valeur
Statut social	4,18	3,12	4,597	,000
Stabilité d'emploi	4,07	3,48	2,610	,021
Utilité sociale	4,54	3,84	4,031	,000
Rémunération	2,70	3,21	-2,039	,044

« Source : Auteur »



Les résultats dégagés du tableau, ci-dessus, montrent que quatre indicateurs découlant de différences significatives à  $p < ,05\%$ . Ces différences sont significatives au profit du premier groupe (Moins 20 ans) ( $p < ,05\%$ ). Un seul indicateur de rémunération, relève une différence significative  $p = ,044$ ) au profit de deuxième groupe. Vu les résultats de T de Student des trois indicateurs ( $p < ,05\%$ ), on peut conclure que les fonctionnaires ayant moins d'ancienneté dans la DRH du MEN ressentent plus de satisfaction au travail plus que les fonctionnaires les plus anciens.

Joulain, et al., (2011) ont obtenu le même résultat. Il s'agit que les fonctionnaires les plus anciens expriment un niveau de satisfaction au travail plus faible que les employés ayant moins d'ancienneté. Ces résultats ont été expliqués par le fait que les employés les plus anciens ressentent de moins grandes possibilités d'être promus. Cette explication est utile dans le cadre de notre recherche. Car la majorité des fonctionnaires les plus anciens dans la DRH occupent des postes d'ordre administratif et technique (agent, technicien, cadre administratif). Ces fonctions sont qualifiées plus basses. Par contre, des moins anciens qui occupent des fonctions plus élevées, ainsi chef de service, chef d'unité, chef de bureau. Le niveau de scolarité est également peut être retenu pour expliquer nos résultats. Car les fonctionnaires récemment recrutés ceux-ci qui ont un niveau de scolarité le plus élevé (bac, licence, master et plus de master). À l'encontre, de la majorité des fonctionnaires anciens qui ont eu de niveau de scolarité plus bas (la fonction publique recrutait des candidats possédant un niveau de collège, de lycée, et parfois des lauréats de la formation professionnelle). Le fait d'un nouveau recruté décroche un poste très haut peut être une source de l'insatisfaction pour les fonctionnaires les plus anciens.

### **Conclusion**

L'objectif de cette étude consistait à documenter quels facteurs personnels et organisationnels contribuent à la satisfaction ou à l'insatisfaction au travail auprès des fonctionnaires travaillant dans la DRH du MEN. Les résultats montrent que les fonctionnaires sont moyennement satisfaits de leur emploi. Ils démontrent également que les facteurs intrinsèques procurent plus de satisfaction au travail que les facteurs extrinsèques. Des différences statistiques significatives en fonction du genre, de l'âge et de l'ancienneté ont été révélés.

Comme implications managériales, il semble émerger une possibilité pour les responsables de la DRH du MEN d'améliorer la satisfaction au travail de leur personnel, en encourageant et en renforçant les facteurs intrinsèques de la satisfaction, en particulier, l'autonomie, la



responsabilité, la créativité, etc. D'autre part, les facteurs extrinsèques doivent être rectifiés de façon qui permet de bonne qualité de vie au travail.

Bien que cette étude offre des apports bénéfiques en ce qui a trait à l'étude de la satisfaction en contexte public Marocain, celle-ci comporte certaines limites. D'une part, les participants dans cette recherche ne sont pas représentatifs de la totalité de la DRH du MEN. D'autre part, l'utilisation de l'approche quantitative basée sur un seul questionnaire est insuffisante. Il était souhaitable de faire recourir à une approche mixte (entretiens semi-directifs) afin de donner le sens aux aspects déterminant de la satisfaction ou de l'insatisfaction au travail.

Il serait intéressant comme recherches futures d'étudier les liens entre la satisfaction au travail d'autres variables indépendantes, comme la qualité de vie au travail, l'engagement organisationnel, le roulement (turn-over), l'absentéisme, etc. Ces études vont contribuer à l'évaluation de la satisfaction des employés et aident à construire de bonnes stratégies de gestion des ressources humaines .



## BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Asiedu, K. F., & Folmer, H. (2007). Does Privatization Improve Job Satisfaction ? The Case of Ghana. *World Development*, 35 (10), 1779-1795. doi : 10.1016/j.worlddev.2006.11.007
- Besseyre des Horts, C. & Nguyen, V. (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres: une relation ambiguë. *Revue internationale de psychosociologie*, 40(40), 143-160. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0143>
- Brush, D.H., Moch, M.K. and Pooyan, A. (1987), Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal Organiz. Behav.*, 8,139-155. <https://doi.org/10.1002/job.4030080205>
- Castel. D, Durand-Delvigne. A & Lemoine. C. (2011). La mesure de la satisfaction au travail. Dans Desrumaux, Vonthron & Pohl (Eds.), *Qualité de vie, risques et santé au travail*, 160-171. *Revue de de la psychologie du travail et des organisations* 17( 3), 149-160.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender : why are women so happy at work ? *Labour economics*, 4 (4), 341 – 372. [http://dx.doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clegg, C. W(1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 88–101. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.1.88>
- Des Horts, & Nguyen (2010). Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. *Revue Int de psychosociologie*,16(40), 143-160.
- Frances, R. (1983).Structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cadres à partir de l'inventaire de la satisfaction appliqué aux cadres. *Le travail humain*,46,(1), 177-191.
- Herzberg. F (1970). Le travail et l'argent. *Revue Française des Affaires Sociales*, 21, 111-115.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Witt, L. A., & Kiewitz, C. (2001). A Note on the Nonlinearity of the Age-Job-Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(6), 1223–1237. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb02671.x



- Iglesias, K., Renaud, O., & Tschan, F. (2010). La satisfaction au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVI (40), 245-270. doi : 10.3917/rips.040.0245
- Joulain, M., & Martin, N. (2013). La qualité de vie au travail dans les services de ressources humaines. *Revue PTO*, 19(1), 71–87. doi:10.1016/s1420-2530(16)30069-3
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being*, 393-413. New York: Guilford Publications.
- Larouche, V. & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 27(4), 567–602. <https://doi.org/10.7202/028327ar>
- Le Poutier F. (1986). *Travail social, inadaptation sociale et processus cognitifs*, Paris, Publications du CTNERHI, diffusion Presses Universitaires de France.
- Locke. E. A.(1974). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Martin. D-Ph. & Poilpot-Rocaboy. G (2010). Nouveaux comportements, nouvelles GRH ? *Revue Internationale de la Psychosociologie*, XVI – N°40, hiver, Éditions Eska.
- Mau, W. C., & Kopischke, A. (2001). Job search methods, job search outcomes, and job satisfaction of college graduates: A comparison of race and sex. *Journal of employment counseling*, 38(3), 141-149. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2001.tb00496.x>
- Ndoye, A. (2000). L'(in) satisfaction au travail des professeurs du second degré du Sénégal. *Revue des sciences de l'éducation*, 26(2), 439-462. <https://doi.org/10.7202/000130ar>
- Mignonac, K., Herrbach, O., & Guerrero, S. (2006). The interactive effects of perceived external prestige and need for organizational identification on turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 477–493. doi:10.1016/j.jvb.2006.05.006
- Randon, S. (2011). Actualisation 2011 de la revue de la littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000. hal-00748863
- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail, *Traité de psychologie du travail*. (PUF Edition), Dans Lévy-Leboyer et Sperandio, pp, 421-433.
- Roussel. P. (1996). Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail. (Ed), Economica.



- Sangmook, K. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15(2), 245-261.  
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Volume. 3. Sage. [doi.org/10.4135/9781452231549.n4](https://doi.org/10.4135/9781452231549.n4)
- Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (1), 291-303.  
[doi:10.1177/0734371X04269187](https://doi.org/10.1177/0734371X04269187)
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.