REPUBLIQUE DU BENIN
==========
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)
==========
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
FASHS
==========
INSTITUT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION
(IPSE)
==========

Mémoire de Maîtrise en psychologie

OPTION : *Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle*

SUJET:

SATISFACTION AU TRAVAIL DU PERSONNEL D'ENCADREMENT AU CARDER OUEME-PLATEAU

Réalisé et soutenu par :
AGBOKPONTO Ludosky Raoul
&
AHISSOU Gbètondji Donatien

Sous la direction de :
Dr. Thierry K. KOUGBEAGBEDE
Maître-Assistant

MEMBRES DU JURY

Président	**: Dr. Gbènoukpo Bodéhou DAH-LOKONON, Maître-Assistant**
Rapporteur	**: Dr. Modeste OGNIN, Enseignant-Chercheur**
Examinateur	**: Dr. Thierry K. KOUGBEAGBEDE, Maître-Assistant**
Note	**: 17/20**
Mention	**: Très-bien**

Soutenu le 25 février 2016

SOMMAIRE

Résumé …… 1
Summary ……... 3
Introduction…….. 5
Première partie : Contexte théorique et méthodologique 8
Chapitre I : Contexte théorique……..……..……. 9
Chapitre II : Démarche méthodologique……. 44
Deuxième partie : Cadre pratique de l'étude, interprétation et analyse des résultats 51
Chapitre III : Cadre pratique de l'étude…… 52
Chapitre IV : Présentation, interprétation et analyse des résultats …….. 58
Conclusion ……..……..…… 77
Références bibliographiques …….. 79
Annexe…….…….……..……..……. 82
Table des matières…… 85

DEDICACE

A

- Mon père ***AGBOKPONTO Emmanuel***. Tu nous as inculqué très tôt le goût de l'endurance et l'amour du travail bien fait. Tu t'es battu pour faire de nous des hommes. Trouve en ce document les fruits de tes peines. Des fruits qui mûrissent à un moment où les flots du temps t'ont éloigné de nous. Reçois-les à titre posthume.
- Ma mère ***KOKPON Germaine***. Tu nous as appris le savoir- être et le savoir-vivre. Tes conseils de mère ont toujours guidé nos pas ; en voici les fruits.
- Mon épouse ***KPONGUE Nylex*** et mes enfants ***Orlando*** et ***Chrismène***. Que ceci soit encore pour vous un exemple à suivre.

Ludosky Raoul AGBOKPONTO

DEDICACE

A

- Mon père, ***AHISSOU Gustave*** pour son impulsion éducationnelle ;
- Ma mère, ***SESSOU Mahoutin*** pour son amour et ses nombreux sacrifices ;
- Mon épouse ***BOCO Louise Michèle K.*** pour son soutien indéfectible ;
- Mes enfants ***Aurel, Fierté et Merveille***.

Donatien Gbètondji AHISSOU

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation du présent mémoire.

Nous voudrions exprimer tout particulièrement notre profonde gratitude à :

- **Notre maître de mémoire*, Docteur Thierry K. KOUGBEAGBEDE,*** qui a accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations. Sa compréhension, sa capacité de synthèse, sa disponibilité permanente et ses critiques nous ont permis de réaliser ce document ;
- **Nos enseignants de l'Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education (IPSE) ;**
- **Nos membres du Jury de soutenance ;**
- **Nos RDR,** qui n'ont ménagé aucun effort pour accompagner nos travaux de recherche ;
- **Tout le personnel des SCDA** dont nous avons bénéficié le secours au cours de nos travaux de recherche ;
- **Tous nos camarades de promotion en particulier nos responsables d'Amphi,** pour la collaboration et la sérénité qui ont régné entre nous.
- Mes frères AGBOKPONTO Cyriaque, AGBOKPONTO Bienvenu, AGBOKPONTO Arcadius, SEGOH Baudelaire et GNACADJA Maximillien.

Ludosky Raoul AGBOKPONTO

REMERCIEMENTS

Par la présente occasion, nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce travail. Il nous est particulièrement agréable d'exprimer toute notre profonde gratitude et nos profonds sentiments de reconnaissance à :

- **Notre maître de mémoire,** ***Docteur Thierry K. KOUGBEAGBEDE,*** qui a accepté de diriger ce travail malgré ses multiples occupations. Sa compréhension, sa capacité de synthèse, sa disponibilité permanente et ses critiques nous ont permis de réaliser ce document ;
- **Nos enseignants de l'Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education (IPSE) ;**
- **Nos membres du Jury de soutenance ;**
- **Nos RDR,** qui n'ont ménagé aucun effort pour accompagner nos travaux de recherche ;
- **Tout le personnel des SCDA** dont nous avons bénéficié le secours au cours de nos travaux de recherche ;
- **Tous nos camarades de promotion en particulier nos responsables d'Amphi,** pour la collaboration et la sérénité qui ont régné entre nous.

Nous ne pouvons finir cette rubrique sans présenter nos gratitudes à : **AHISSOU Ghislain, ZINZINDOHOUE Stanislas Appolinaire**, **SINGBO Jean, ZANNOU Constant, DAH-LOKONON T. Romuald, SEMASSA Rodrigue, PADONOU Ange Evrard, HOUEDANOU Jean-Claude, HOUNTON Robert**, **SOTON Serges**, **ADANGO Antoine.**

Tous ceux ou celles que nous avons involontairement oubliés, nous vous disons merci.

Donatien Gbètondji AHISSOU

LISTE DES SIGLES

Aa : Avantage des autres

AC : Agence Comptable

Ap : Avantage personnel

AP : Agent de Poste

ATDR : Agent Technique du Développement Rural

CA : Conseillers Agricoles

Ca : Contributions des autres

CANA : Conseiller en Alimentation et Nutrition Appliquée

CARDER : Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural

CCF : Centre Culturel Français

CDR : Contrôleur du Développement Rural

CEICAF : Conseiller en Inspection Education Coopérative et Alphabétisation Fonctionnelle

CGEA : Conseiller en Gestion des Exploitations Agricoles

Cp : Contribution personnelle

CPA : Conseiller en Production Animale

CPV : Conseiller en Production Végétale

CSAER : Conseiller en Aménagement et en Equipement Rural

DAER : Direction de l'Aménagement et de l'Equipement Rural

DDA : Direction du Développement Agricole

DPFA : Direction de la Promotion des Filières Agricoles

DPSE : Département de Psychologie et des Sciences de l'Education

FLASH : Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines

IDR : Ingénieur du Développement Rural

IPSE : Institut de Psychologie et des Sciences de l'Education

ITr : Ingénieur des Travaux

MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

MSQ : Minnesota Questionnaire Satisfaction

OCDE : Organisation Internationale d'études Economiques

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PSE : Psychologie et Sciences de l'Education

RDR : Responsable du Développement Rural

SA : Secrétariat Administratif

SCDA : Secteur Communal pour le Développement Agricole

SP : Secrétariat Particulier

SRH : Service des Ressources Humaines

TS : Technicien Spécialisé

TSAER : Technicien Spécialisé en Aménagement et Equipement Rural

TSANA : Technicien Spécialisé en Alimentation et Nutrition Appliquée

TSIEC : Technicien Spécialisé en Inspection et Education Coopérative

TSPA : Technicien Spécialisé en Production Animale

TSPH : Technicien Spécialisé en Production Halieutique

TSPV : Technicien Spécialisé en Production Végétale

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Répartition du personnel d'encadrement par catégorie …… **44**

Tableau II : Taille de l'échantillon ……... **46**

Tableau III : Répartition du personnel par type de contrat..... **60**

Tableau IV : Répartition du personnel désagrégé en genre …… **61**

Tableau V : Récapitulatif des scores obtenus et de leurs fréquences par facteurs de travail ……. **63**

Tableau VI : Récapitulatif des scores et fréquences obtenus par facteurs de travail selon le sexe …… **65**

Tableau VII : Récapitulatif des scores et fréquences obtenus par facteurs de travail selon le statut professionnel …… **67**

Tableau VIII : Récapitulatif des scores et fréquences obtenus par facteurs de travail selon le contrat ……. **68**

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 : Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau ……. **58**

Graphique N°2 : Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le statut professionnel ……. **59**

Graphique N°3 : Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le type de contrat …… **60**

Graphique N°4 : Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le sexe ……. **61**

Graphique N°5 : Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon l'âge …….. **62**

Graphique N°6 : Satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon les cinq facteurs de l'emploi ……. **64**

Graphique N°7 : Evaluation des catégories de facteurs de satisfaction selon le sexe ……**66**

Graphique N°8 : Evaluation des catégories de facteurs selon le statut professionnel ……..……**67**

Graphique N°9 : Evaluation des catégories des facteurs de satisfaction selon le type de contrat ……**68**

Graphique N°10 : Propositions d'amélioration des facteurs de satisfaction ……**70**

RESUME

Le Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural (CARDER) est un office agricole doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Répartit dans les six départements (ancien découpage), le CARDER a pour mission de mettre en œuvre la politique sectorielle en matière d'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Pour accomplir cette mission, le CARDER Ouémé-Plateau emploie un personnel de terrain dont l'effectif total est arrêté à trois cent soixante quatorze (374) agents ; résultat d'enquête 2014.

Notre recherche portant sur le sujet « ***Satisfaction au travail du personnel d'encadrement au Carder Ouémé-Plateau*** », a pour but d'évaluer la satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau. Pour conduire nos travaux de recherche, quelques hypothèses ont servi de fil directeur. Ces hypothèses sont les suivantes:

- La majorité du personnel d'encadrement au CARDER Ouémé-Plateau est très satisfait au travail.

- Les facteurs tels que : autorité/utilité sociale et respect des valeurs morales/stabilité de l'emploi sont déterminants dans la satisfaction du personnel d'encadrement au CARDER Ouémé-Plateau.

Pour tester ces hypothèses, nous nous sommes fixés pour objectifs de :

- Mesurer le degré de satisfaction au travail du personnel d'encadrement au CARDER Ouémé-Plateau.
- Déterminer les principaux facteurs de l'emploi qui contribuent à la satisfaction ou à l'insatisfaction du personnel d'encadrement au CARDER Ouémé-Plateau.
- Proposer des approches de solution en vue d'une amélioration.

La méthodologie adoptée pour l'atteinte de ces objectifs nous a conduits à opter pour un échantillonnage stratifié dont les strates représentent les différents statuts professionnels du personnel. La taille de l'échantillon est de cent

travailleurs soit un taux d'échantillonnage de 27%. Les techniques de collecte de données sont essentiellement basées sur la documentation, les observations directes et participantes et les entretiens directs et structurés sur la base du questionnaire MSQ.

Au bout de trois mois, nous avons abouti aux résultats suivants :

Sur le plan de la satisfaction globale, nous avons constaté que 53% du personnel d'encadrement enquêté au CARDER Ouémé-Plateau sont insatisfaits contre 21% de satisfaits.

Mais en s'appuyant sur les facteurs de l'emploi, nous avons constaté que :

- 49% environ de l'effectif enquêté ne sont pas satisfaits par les facteurs intrinsèques tandis que 27% environ sont satisfaits.
- 40% environ de l'effectif enquêté ne sont pas satisfaits par les facteurs extrinsèques alors que 30% environ en sont.
- 30% environ ne sont pas satisfaits, alors que plus de 51% en sont satisfaits pour ce qui est du facteur autorité et utilité social;
- 20% des enquêtés sont satisfaits contre 63% d'insatisfaits pour le facteur besoin de reconnaissance/salaire et avancement;
- 23% des enquêtés ne sont pas satisfaits par le facteur respect et valeurs morales contre 57% de satisfaits.

En somme, nous avons constaté que le CARDER Ouémé-Plateau présente un niveau de satisfaction faible de son personnel d'encadrement. Ceci est donc révélateur de malaise psychologique au niveau de son personnel et donc du bien-être social. Ce qui ne cadre guère avec les principes de développement humain.

Le CARDER Ouémé-Plateau devra donc revoir sa politique de développement pour l'adapter au contexte actuel de développement afin de placer l'Homme au centre de son processus de développement.

SUMMARY

The Regional Action Centre for Rural Development (CARDER) is a service functioning with moral workers and financial self-government. Alloted in the former six counties, the CARDER's take is to perform the regional policy as far as agriculture, breeding and fishing are concerned. To fulfill this task, Ouémé-plateau county's CARDER, exploits about three hundred seventy four (374) agents working directly with population. **Source**: Enquiry Result of 2014.

Or research, which takes into account "the satisfaction of officering personal in CARDER Ouémé-plateau's county" aims to evaluate their satisfaction.

Some hypotheses help us to do our research work. These hypotheses are:

- The majority of officering personal is satisfied.
- Some factors such as: Authority/social usefulness and moral value respect/work stability are determinant in Ouémé-plateau county's officering workers'satisfaction.

To test these hypotheses, we objectify to:

- Size up the satisfaction degree of officering employees on work in CARDER Ouémé-Plateau county.
- Ascertain the main factors of work that contribute to the satisfaction or not of officering workers of Ouémé-Plateau.
- Propose solution in order to improve the situation.

The adopted methodology to these aims, leads us to work for a stratified sample, where stratums represent different professional status of workers. The size of the sample is hundred workers leading to the sampling rate of 27% (twenty-seven percent). Data collected techniques are essentially based on documentation, direct and participant observation and direct structured discussion based on (MSQ) questionnaire.

Three months later, these are the results we get:

- On global satisfaction framework, 53% of officering agents are not satisfied against 21% satisfied;

But based on job's factors, we remarked that approximately 49% of investigated target are not satisfied whereas 27% are satisfied.

- Around 30% of workers are not satisfied whereas 51% are satisfied of authority's factor and social use;
- 20% of investigated target are satisfied, against 63% unsatisfied for, need factor acknowledgment/wage advancement.
- 23% of investigated target are not satisfied of respect and moral factors against 57% satisfied.

To sum up, we remarked that Ouémé-Plateau district's CARDER presents a weak level satisfaction of its officering personal. This situation gives way to the psychologic problems on its workers, then on its social welfare. This is not suitable to the human's development principles.

Ouémé-Plateau's CARDER should review its development policy to adapt it to the present development context to have human in centre of its development process.

INTRODUCTION

De nos jours, beaucoup d'organisations se rendent compte de la nécessité de gérer efficacement les ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement et le meilleur rendement de leur entreprise. Plusieurs spécialistes optent pour l'approche des relations humaines et estiment que les individus ont plus d'importance dans une organisation que tout le reste.

Les décideurs du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) ont pris conscience de l'importance des principes modernes de gestion et de management pour améliorer le rendement et l'efficacité des services de l'encadrement à la base. Pourtant, la gestion des ressources humaines dans les services publics pose encore problème.

Au sein des services déconcentrés du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) notamment les Centres d'Action Régionale pour le Développement Rural (CARDER), qui desservent les communes à travers les Secteurs Communaux de Développement Agricole (SCDA) et plus précisément parmi le personnel d'encadrement, le problème est encore plus crucial. Parmi les préoccupations, figure le problème de la satisfaction au travail du personnel d'encadrement. Plusieurs dispositions ont été prises à cet égard : les formations de renforcement de capacité à l'endroit des agents d'encadrement, la mise à disposition des moyens, etc. Malgré ces efforts, les responsables d'encadrement au niveau des secteurs communaux de développement agricole se trouvent confronter à une recrudescence des manifestations de l'insatisfaction du personnel d'encadrement.

Le bon rendement d'une entreprise dépend d'un bon management de ses ressources. On entend par ressources tous ceux dont cette entreprise dispose pour conduire à bien ses activités. Il s'agit des ressources humaines, matérielles, financières et technologiques. Dans la réalité, toutes les autres ressources sont

désignées par le potentiel humain. En effet, les paquets technologiques agricoles ne peuvent à eux seuls se vulgariser. Ils ne peuvent être faits que par l'intermédiaire des agents d'encadrement à la base.

Au commencement, le travail est une nécessité pour l'homme. Il occupe alors dans sa vie une place vraiment importante, non seulement à cause du temps qu'il y investit, mais aussi parce que, de plus en plus, il a à son égard des attentes bien légitimes de satisfaction de nombreux besoins et qu'il souhaite s'y accomplir pleinement. Il va sans dire que cette dépendance au travail est à la base du développement des activités économiques organisées en entreprise. Ce qui rejoint cette courte phrase du philosophe Edgar Morin « *l'entreprise produit l'homme qui produit l'entreprise* ».

Les ressources humaines sont indiscutablement un des facteurs indispensables de production. Elles occupent une place de choix dans le développement des entreprises. Or, pendant longtemps les entreprises ont une propension à donner priorité absolue à leurs objectifs économiques et sous-estimer l'influence de l'aspect social et humain sur leur développement. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles ont compris la nécessité de rapprocher le personnel à leur vision et mieux, de changer même la dénomination de l'un des organes de gestion, ″Direction Administrative″ en ″Direction des Ressources Humaines″, pour ajouter à sa fonction ancienne, celle de la satisfaction du personnel afin de rendre ses agents plus efficaces.

En effet, à l'ère de la mondialisation, la globalisation de la compétitivité a fait de la productivité un élément capital, donc de la motivation un facteur clé de la gestion des ressources humaines. Dans la mesure où, la théorie des organisations puis la gestion des ressources humaines, ont beaucoup valorisé le lien entre satisfaction et efficacité opérationnelle des individus au travail. La satisfaction au travail est un concept dynamique, difficile à définir. Il existe une multitude de définitions de ce concept, mais il n'existe jusqu'à ce jour, aucun

consensus sur la définition à donner à ce concept et même sur ses dimensions éventuelles.

Du constat fait dans les Secteurs Communaux de Développement Agricole (SCDA), il revient que les agents d'encadrement ne sont pas satisfaits de par leur travail. L'ambition du personnel d'avoir des performances allant au-delà de ses attentes nous amène au choix du sujet : «S***atisfaction au travail du personnel d'encadrement au CARDER Ouémé-Plateau*** ». Elle s'inscrit bien dans cette nouvelle vision du monde. Elle dévoile la volonté de professer au cœur d'un environnement dominé incontestablement par l'économie, une dynamique tout aussi opportune sinon impérative, celle de réhabiliter le capital humain dans le processus de production, et surtout la satisfaction dans le processus de gestion du personnel.

L'architecture du travail effectué se présente en deux parties, réparties en quatre chapitres. Dans le premier, nous avons parlé du contexte théorique. La démarche méthodologique a été abordée dans le deuxième chapitre. Le troisième chapitre a parlé du cadre pratique de l'étude et enfin le quatrième chapitre a traité de la présentation, de l'interprétation et de l'analyse des résultats.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CONTEXTE THEORIQUE

Dans ce chapitre, nous avons parlé de la problématique, de la justification du choix du sujet, des objectifs, ensuite des hypothèses, puis de la clarification conceptuelle et enfin de la revue de littérature.

1.1 Problématique

L'Etat, formation sociale la plus structurée et la plus élaborée ; l'une de ses nombreuses missions est la satisfaction des besoins d'intérêt général. Pour y parvenir, l'Etat se dote de plusieurs moyens dont les ressources humaines. L'ensemble des Hommes qui sont à la disposition du pouvoir politique pour assurer le fonctionnement des entreprises publiques constituent l'administration publique. Au plan mondial, le rôle et l'importance d'une administration publique efficace et moderne ne sont plus à démontrer, surtout dans les pays développés et dans ceux en transition.

Or dans ce monde fortement marqué par le concept de la mondialisation et de la globalisation, les entreprises publiques doivent focaliser leur intérêt sur leur ressource humaine pour espérer un bon rendement. Il faut rappeler que la satisfaction au travail dans les entreprises publiques est un thème d'actualité. De plus, l'Etat occupe toujours des fonctions centrales dans la vie collective. Pourtant, l'administration publique est synonyme de lenteur bureaucratique, de déresponsabilisation, de mauvais rendement et de démotivation des agents. Or dans ce contexte économique en perpétuelle mutation, les efforts d'efficacité, de productivité et de crédibilité ont un rôle central et ne peuvent se réaliser sans une ressource humaine bien aguerrie. Le véritable problème que vit l'administration publique béninoise aujourd'hui est la baisse de productivité de ses agents. Cela pourrait être dû au fait que les agents ne sont pas satisfaits de leur travail.

Au sein du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, la gestion du personnel d'encadrement au niveau des Secteurs Communaux de Développement Agricole pose d'énormes problèmes. Le manque d'une politique

de formation et de recyclage des agents chargés de la mise en œuvre de la politique agricole à la base pourrait être à l'origine d'une telle situation. Il n'existe pas un système d'évaluation objective de rendement et de contrôle de nature à stimuler l'ardeur au travail. La conséquence directe est que les agents, conscients du fait qu'ils n'ont de compte à rendre de façon rigoureuse et régulière, s'éternisent dans une négligence totale. Les agents ne se soucient pas toujours de bien faire le travail, quand bien même la volonté de l'accomplir y est.

Cette brève description fait toucher du doigt les divers problèmes d'organisation et de gestion auxquels est confrontée notre administration.

Les dirigeants doivent alors être en mesure d'aider leurs salariés à développer leurs compétences et encourager leurs équipes à avancer d'un même pas. Pourtant, rares sont les dirigeants qui sont conscients de l'importance de ce merveilleux processus qui permet aux collaborateurs de se valoriser à la fois dans leur intérêt (individuel et collectif), et dans celui de l'entreprise. Ceux-ci privilégient les contraintes de rentabilité et de performance financière au détriment de la satisfaction de leurs salariés. Or de nos jours, la connaissance de la satisfaction au travail des ressources humaines est indéniablement un facteur fondamental dans la réussite de l'entreprise et par ricochet, la clé de son développement. De plus, le capital humain constitue le seul patrimoine irremplaçable d'une entreprise. Ainsi, une entreprise qui veut se développer ne saurait être seulement celle qui se procure des technologies les plus modernes, mais encore et surtout, celle qui dispose d'hommes qui vont mettre tout leur enthousiasme, toutes leurs passion et énergie dans la réalisation de ses objectifs. Ceci rejoint L. Pognon (2009), pour qui, il faut des hommes motivés par un management moderne dans un environnement soumis à des changements.

En conséquence, le développement d'une entreprise ne se résume pas à une vision purement financière, mais plutôt à la cohésion des équipes autour des orientations stratégiques du management.

La satisfaction au travail des agents est d'une importance particulière. Les études réalisées par plusieurs auteurs confirment ce fait. Gingras (1987), rapporte que plusieurs études ont démontré une association significative entre d'un côté, l'absence de satisfaction au travail et, de l'autre, l'absentéisme, les démissions volontaires, un fort taux de roulement du personnel, une piètre qualité des résultats, un mauvais climat social, la multiplication des vols et/ou des sabotages industriels. Laxler (1971), expose les conséquences d'un cas spécifique d'insatisfaction dans le travail, celui du mécontentement par rapport au salaire, et note que ce dernier peut provoquer des grèves, l'absentéisme, etc.

D'après ce dernier, les conséquences de l'insatisfaction au travail sur les attitudes et les comportements des individus dans le travail représentent des coûts économiques pour l'organisation en raison des dysfonctionnements organisationnels qu'elles engendrent. La satisfaction influence aussi l'isolement psychologique comme la passivité et le désintérêt par rapport au travail en général, ou de certains aspects du travail tels que perçus par un individu à un moment précis ; Côte-Desbiolles (1993). Clark (1997), aboutit à la conclusion selon laquelle la satisfaction professionnelle peut contribuer à expliquer la décision même de travailler. Ainsi, un emploi insatisfait voire déplaisant, décourage l'activité. Comme nous pouvons nous en rendre compte, le concept de la satisfaction au travail est encore d'actualité lorsqu'on se réfère non seulement aux études récentes sur le concept, mais également à tout ce qui se passe dans nos organisations, surtout dans les entreprises publiques béninoises.

Au Bénin, quelques études réalisées sur la satisfaction au travail par Batonon (1996), et Houédé (1999), ont révélées que plus de la moitié des agents de la fonction publique sont insatisfaits de leur travail. De plus, un diagnostic sommaire effectué au cours de notre stage dans les Secteurs Communaux de Développement Agricole, nous a révélé l'insatisfaction au travail du personnel d'encadrement. Il nous paraît judicieux d'approfondir notre diagnostic et de vérifier si ces constats de mauvaises stratégies managériales faits par les auteurs

sus-cités concernent également les Centres d'Action Régionaux pour le Développement Rural (CARDER). D'où des recherches sur le sujet: «**Satisfaction au travail du personnel d'encadrement au Carder Ouémé-Plateau »**.

Le but visé par notre étude est d'évaluer d'une manière structurée et rigoureuse la satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau, atout fondamental pour le développement d'une entreprise.

A la lumière de diverses théories développées sur la satisfaction au travail, on pourrait se demander si la politique mise en œuvre au sein du CARDER Ouémé-Plateau satisfait le personnel d'encadrement et participe à son développement ? Et quels sont les facteurs qui incitent les agents de cette structure à s'investir avec engagement dans leur travail ? Les réponses à ces questions pourraient permettre de mieux appréhender le phénomène de la satisfaction du personnel au travail, et sa part dans le processus de développement de l'entreprise.

1.2 Justification du choix du sujet

Le choix de ce sujet a été fait pour la raison que, lors de notre stage académique effectué au Centre Agricole Régional pour le Développement Rural (CARDER Ouémé-Plateau) et plus précisément dans les Secteurs Communaux pour le Développement Agricole, nous avions constaté que les agents se plaignent qu'ils ne sont pas satisfaits par leur travail et de son caractère routinier. De plus, pour la pré-enquête réalisée, elle confirme cet état de chose, car 85% des enquêtés ont signalé cela. Ceci justifie donc le choix du sujet : Satisfaction au travail du personnel d'encadrement au CARDER Ouémé-Plateau.

1.3 Objectifs

a- Objectif général

L'objectif général de notre recherche est d'analyser la satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau.

b- Objectifs spécifiques

Pour atteindre notre objectif général, nous nous sommes fixés quelques objectifs spécifiques. Il s'agit de :

- Décrire la satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau.
- Déterminer les principaux facteurs de l'emploi qui contribuent à la satisfaction ou à l'insatisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau.
- Faire des propositions susceptibles de guider les Directeurs Généraux des CARDER dans leur démarche d'amélioration de la satisfaction au travail du personnel d'encadrement.

1.4 Hypothèses

a- Hypothèse générale

La politique managériale mise en œuvre au sein du CARDER Ouémé-Plateau permet une satisfaction au travail du personnel d'encadrement.

b- Hypothèses spécifiques

- La majorité du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau est très satisfait au travail.
- Les facteurs tels que autorité/utilité sociale et respect des valeurs morales/ stabilité de l'emploi sont déterminants dans la satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau.

1.5 Clarification conceptuelle

Certains thèmes ou concepts sont utilisés dans le cadre de la conceptualisation du problème et la formulation des objectifs dont le contenu et la portée méritent d'être précisés ; ceci en vue d'une meilleure compréhension du sujet.

- ***Entreprise***

Selon J. BARACHE cité par Gelinier (1993), une entreprise est un système complexe, constitué par des hommes et des techniques, qui n'a pas le pouvoir de contrainte sur son environnement, mais est capable, pour satisfaire les besoins des hommes (individuels ou collectifs), de produire des richesses (biens et services) plus qu'il n'en consomme ; de s'adapter à l'environnement (notamment concurrentiel) ; de survivre et de se développer ; d'être autonome et responsable, avec possibilité de disparition.

Il s'agit d'une affaire commerciale ou industrielle ; c'est une unité économique de production (Le petit Larousse, 2000).

MASLOW, s'inscrivant dans l'analyse de la fonction sociale de l'entreprise, considère « l'entreprise comme une organisation employant des individus qui ont des aspirations qu'il est nécessaire de prendre en compte pour favoriser le bon fonctionnement de l'organisation ».

- ***Equité***

Selon Le petit Larousse (2000), C'est la vertu de celui qui possède un sens naturel de la justice, respecte les droits de chacun.

L'équité se manifeste quand le coefficient des résultats obtenus par une personne, en fonction de ses apports, est égal à celui des résultats obtenus par d'autres en fonction de leur apport à eux. Hellriegel et al, (1989).

Selon Virginie FOREST (2006), l'individu s'estimera traité de manière équitable s'il perçoit que ses avantages sont justes par rapport à ses contributions ; on se réfère alors au principe d'équité interne. Toutefois, cette perception dépend aussi d'une comparaison de ce ratio avantages/contributions

avec celui d'autres individus, pris comme référents ; c'est la notion d'équité externe qui importe alors.

- ***Facteurs extrinsèques***

Ce sont les facteurs qui viennent du dehors et participent à la réalisation de quelque chose (Le petit Larousse, 2000).

F.HERZBERG les définit comme facteurs extérieurs au travail. Selon lui, ces facteurs sont associés aux sentiments négatifs qu'éprouve un individu envers son emploi et sont liés au contexte ou à l'environnement dans lequel le travail est réalisé.

- ***Facteurs intrinsèques***

Ce sont les facteurs qui appartiennent à l'objet lui-même, indépendamment des facteurs extérieurs. Inhérent, essentiel (Le petit Larousse, 2000).

Selon F.HERZBERG, ce sont les facteurs en relation directe avec le travail. Ils sont associés aux sentiments positifs qu'éprouve l'individu envers le travail et sont liés au contenu du travail en soi.

- ***La satisfaction au travail***

Selon Le Robert " C'est le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, ou désire, ou simplement d'une chose souhaitable". Selon Locke, (1969,1976), la satisfaction est un état émotionnel correspondant au plaisir qui résulte de l'accomplissement d'une attente ou d'un désir. Par rapport à son emploi, l'individu peut avoir des attentes dont l'accomplissement peut entraîner de la satisfaction au travail. Il s'agit d'une attitude affective que l'individu éprouve intérieurement et qu'il ne manifeste pas directement par un comportement.

- **Le climat organisationnel**

Selon J.L. Bergeron, on peut définir le climat organisationnel comme étant "le caractère favorable ou défavorable de l'environnement interne de l'organisation aux yeux des personnes qui y travaillent".

- **Motivation et satisfaction**

Par ailleurs, il s'est avéré que plusieurs auteurs lient fortement motivation et satisfaction, à tel point qu'un terme remplace parfois l'autre. Pour satisfaire une personne, il faut connaître le type de récompense qui pourra répondre à ses besoins et la choisir adéquatement. Certains sont intéressés par la hausse de leur rémunération alors que d'autres préfèrent d'autres avantages sociaux tels que le rapprochement du lieu du travail ou bénéficier d'un voyage d'agrément par exemple.

Le mot motivation est un mot très souvent utilisé à chaque fois qu'il s'agit de productivité ou de performance de l'individu dans son travail. Quelle que soit la catégorie professionnelle, on n'hésite pas à faire un lien entre motivation, conditions de travail et rémunération.

Par ailleurs, si la motivation est une notion difficile à cerner et à mesurer, par contre la satisfaction est depuis longtemps connue et étudiée. On sait que la satisfaction implique en plus des attentes propres à la motivation, une confrontation aux résultats obtenus. Ce qu'un homme accomplit réellement dépend de sa capacité et de sa volonté à mettre en œuvre ainsi que sa motivation.

- **Le climat organisationnel et la satisfaction**

Le climat organisationnel représente tout ce qui entoure le personnel, et la perception du personnel en ce qui concerne les méthodes récentes de gestion qui peuvent être à l'origine d'une insatisfaction. Le climat organisationnel a un effet direct sur la satisfaction et le rendement des individus.

Selon Angevin J.L. (1979), Le climat organisationnel agit sur le comportement des membres d'une organisation puisqu'il est à la base même de la définition que se font de leur environnement de travail.

Les actes délictueux (vol, vandalisme, sabotage…) sont aussi reliés d'une certaine façon avec le climat organisationnel. Ainsi, un employé qui perçoit son climat de travail comme ouvert et participatif, aura beaucoup plus tendance à s'appliquer dans la vie de son institution.

- ***Motivation***

Etymologiquement, le mot motivation est un dérivé du verbe ''motiver'', induisant le sens d'une action intériorisée. Le dictionnaire Le Petit Robert donne plusieurs définitions :

- « Relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient. Exposé des motifs sur lesquels repose une décision ».
- « Actions de forces (conscientes ou inconscientes) qui déterminent le comportement ».

Selon le dictionnaire « Le petit Larousse, 2000 », la motivation est un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement.

Selon Alderfer (1969), Herzberg et Coll. (1959), la motivation au travail s'intéresse aux facteurs et processus de ce comportement. Les facteurs sont les six besoins ou encore les aspirations qui poussent l'individu à développer des efforts dans son travail.

Selon Porter et Lawler (1968), les processus sont les mécanismes psychologiques qui expliquent que, d'une attitude vis- à-vis du travail, on passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail.

La psychologie la définit comme l'ensemble des facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné. Il y a donc une notion de déclencheur, de stimulation. Du coup, LEVY-LEBOYER (1984), définit la motivation au travail comme « ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints ».

Pour Vallerand et Thill (1993), « le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

Du point de vue neurophysiologique, la motivation est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation, c'est-à-dire du niveau d'éveil ou de vigilance d'une personne.

- ***Personnel***

C'est l'ensemble des personnes employées par un service public ou privé, une entreprise, un particulier, etc. ou exerçant le même métier (Le petit Larousse, 2000).

Selon le dictionnaire Encarta, le personnel est l'ensemble des employés d'une entreprise, d'un service public ou privé.

- ***Travail***

« Activité de l'homme appliquée à la production, à la création, à l'entretien de quelque chose. C'est aussi, une activité professionnelle, régulière et rémunérée » (Le petit Larousse, 2000).

Dans sa vision économique, Marx (1954), d'après ses théories, considère le *travail* comme source de profit et de capital.

Herzberg (1971), cité par POGNON L. (2008), et son école de développement considèrent le *travail* comme un facteur de valorisation de soi.

- ***Analyse***

Selon le Dictionnaire Petit Larousse, le mot analyse, est définit comme « décomposition d'un tout en ses parties. C'est une opération par laquelle l'esprit, pour parvenir à la connaissance d'un objet, le décompose en ses éléments (regroupés ensuite dans l'opération de synthèse) ».

- ***Analyses psychosociologiques***

Ce sont des analyses à la fois psychologiques et sociales, relevant de l'histoire individuelle, de l'éducation, de la formation et du vécu personnel de

chaque agent. Ces caractéristiques renseignent également sur les traits de personnalité qui prédisposent l'agent à être performant au travail.

1.6 Revue de la littérature

Cette partie du travail nous permet de dresser un état de connaissance. Elle va s'articuler autour de la notion de satisfaction au travail et de quelques études et théories s'y rapportant et enfin, faire le point de la documentation existante.

1.6.1Quelques approches de définitions du concept

1.6.1.1 Satisfaction au travail défini selon les attentes

Dans cette perspective théorique, ROSEN et ROSEN (1995), partent de la définition de MORSE et la rendent plus opérationnelle. Pour eux, la satisfaction au travail est : «la différence entre le niveau d'attente d'un individu vis-à-vis d'un aspect de son travail et la perception qu'il a du niveau de gratification de cette attente». Dans le même ordre d'idée, ZALEZNIK, A. CHRISTENZEN, C. R. et ROETHLISBERGER (1958), définissent la satisfaction au travail comme « un apport entre les attentes dont un individu a besoin et le niveau de réalisation de ces mêmes attentes ».

En somme la satisfaction peut être interprétée comme le résultat de la rencontre entre les attentes de l'individu et les caractéristiques de la relation de travail.

1.6.1.2 Satisfaction au travail défini selon les besoins

Les auteurs de cette perspective partent du fait que chaque individu a plusieurs besoins à satisfaire dans le travail. Ainsi, plus les besoins chez un individu sont comblés, plus ce dernier est satisfait. C'est la conception que l'on retrouve chez LAROUCHE et Coll. (1973), pour qui la satisfaction au travail est : « une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultante issue de l'interaction dynamique de deux ensembles de coordonnées nommés les besoins humains et les incitations de l'emploi. Par voie

de conséquence, le travailleur se sentira satisfait ou insatisfait au travail lorsqu'il y aura une harmonisation ou une discordance entre les besoins qu'il ressent et les incitations que lui procure son travail ».

1.6.1.2 Satisfaction perçue ou vécue

La satisfaction au travail est liée à l'évaluation subjective que fait une personne par rapport à son emploi. Pour PORTER (1961, 1963), un individu se dit satisfait, lorsque la situation de travail, telle qu'il la juge répond à ses inspirations. Selon VROOM (1964 :99), la satisfaction au travail traduit « l'orientation affective du travailleur au regard des rôles de travail qu'il occupe à présent ». SMITH, KENDAL et HULIN (1969 :6), la définissent comme «l'ensemble des sentiments que l'individu entretient relativement avec les divers aspects de son emploi ».

Enfin une autre vision pour définir la satisfaction au travail est celle basée sur les émotions et elle nous vient de LOCKE (1976), qui la définit comme un « état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre ». LOCKE cité par DURIEU (2000).

1.6.2 La satisfaction au travail : quelques repères théoriques

Les théories relatives à la satisfaction au travail sont nombreuses. Dans le résumé que nous présentons ci-après, les auteurs se sont intéressés soit à la nature même de la satisfaction au travail, soit à ses déterminants.

1.6.2.1 La théorie des besoins de Maslow

En 1943, Abraham Maslow publie sa théorie selon laquelle tout individu au travail ressent des besoins qui sont sources de motivation. Il propose l'existence

de besoins répartis en cinq catégories, qu'il est possible de hiérarchiser et de classer dans une pyramide :

- Les besoins physiologiques : le premier niveau, le plus basique. Ces besoins peuvent être satisfaits par l'intermédiaire de la rémunération.
- Les besoins de sécurité (économique, psychologique, physique) qui peuvent être satisfaits notamment en développant l'employabilité des individus.
- Les besoins de sociabilité (appartenance, communication). Ils peuvent être satisfaits par un développement du sentiment d'appartenance, notamment par la culture d'entreprise, la communication interne, les groupes de projet, les activités sociales ;
- Les besoins de reconnaissance (estime, considération). Ils peuvent trouver écho à travers les systèmes de rémunération, l'implication des individus, le management participatif des individus ;
- Les besoins d'accomplissement. Ils peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière…) et permettent à l'individu de se sentir utile et compétent.

Cette théorie de MASLOW enseigne que chaque type de besoins apparaît à partir du moment où le précédent est déjà satisfait. Cette liste de MASLOW permet le rassemblement d'une multitude de comportements dans un nombre restreint de besoins ; elle ne permet pas de savoir quand ceux-ci sont actifs. La théorie de MASLOW a reçu de nombreuses critiques. Selon MAILLET (1989), l'ordre d'importance des besoins change selon les individus ou encore selon la culture nationale d'origine. PORTER (1964), souligne que les cadres supérieurs de l'entreprise accordent beaucoup d'importance aux besoins sociaux et aux besoins de reconnaissance, alors que les cadres intermédiaires s'intéressent surtout aux besoins se rapportant à la sécurité. HALL et NOUGAIM (1968), notent que cette différence s'explique par le plan de carrière des individus et non par la position qu'ils occupent dans la hiérarchie de l'organisation.

Suite à une étude comparative réalisée par un groupe de gestionnaires, LAWLER et SUTTLE (1972), remettent en cause la validité de la théorie des besoins de MASLOW.

Malgré toutes les critiques formulées à l'endroit de la théorie des besoins de MASLOW, elle continue d'inspirer de nombreux chercheurs. C'est en effet sur les travaux de MASLOW que se fonde la théorie bi-factorielle de HERZBERG (1971).

1.6.2.2 La théorie ERG d'Alderfer

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969), propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins :

- Les besoins d'existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
- Les besoins de sociabilité (*Relatedness*). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- Les besoins de développement (*Growth*). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

1.6.2.3 La théorie des besoins de McClelland

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland (1961), a proposé sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et

influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes.
- Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements. L'application majeure des théories des besoins consiste principalement à :

- Être à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer).
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

1.6.2.4 La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Suite à une vaste étude qualitative, Frederick Herzberg et ses collaborateurs proposent en 1959 de distinguer les facteurs susceptibles de générer de la satisfaction au travail de ceux qui, au mieux, peuvent conduire à l'absence d'insatisfaction au travail. Auparavant, on classait les facteurs sur un axe unique allant d'insatisfaction à satisfaction. Herzberg distingue donc :

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction. Ils sont également appelés motivateurs. On retrouve les accomplissements et leur reconnaissance, le travail en lui-même, les responsabilités, le développement personnel, etc.

- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction. Herzberg les appelle également facteurs d'hygiène ou d'ambiance. On recense la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues).

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs

au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie, les responsabilités, l'avancement. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail :

- L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

-L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « *un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* » (Locke, 1976, p.130).

1.6.2.5 La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham (1976, 1980), proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;

- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

Le potentiel de motivation d'un emploi sera donc fonction de ces cinq caractéristiques.

L'application des théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu du travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques. Elle leur permet de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

1.6.2.6 La théorie de l'équité d'Adams

Dès le début des années 1960, Adams (1963, p.422-436; 1965, p.267-299), développe la théorie de l'équité, qui a connu depuis de nombreux prolongements. Selon Adams, tout individu au travail observe son environnement afin d'évaluer si le traitement qui lui est réservé est équitable ou non. L'individu effectue le rapport entre les avantages qu'il retire de son emploi (avantages personnels) et les contributions qu'il effectue pour l'organisation (contributions personnelles) :

- Les avantages regroupent le salaire, les promotions, les conditions de travail, le statut, la reconnaissance, l'intérêt des tâches réalisées…
- Les contributions (*inputs*) comprennent la formation détenue, l'implication, l'ancienneté, le niveau de compétence, les efforts réalisés, les performances, l'expérience professionnelle détenue…

Le rapport personnel calculé par l'individu entre ses avantages et ses contributions lui permet d'établir le ratio Ap/Cp qu'il va ensuite comparer au ratio d'autres personnes, pour lesquels il évalue les avantages (Aa ou avantages des autres) par rapport aux contributions (Ca ou contributions des autres). Ces deux ratios permettent à l'individu d'évaluer son sentiment de justice (ou

d'injustice) à l'égard de sa situation dans l'entreprise. Trois scenarios sont envisageables :

- Ap/Cp > Aa/Ca : situation d'iniquité (sur-équité). Si l'individu juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres, on dit qu'il est 'sur payé'. Cela peut faire naître des sentiments d'inquiétude et d'insécurité chez l'individu Thériault, (1983). Ce ressenti serait généralement temporaire. Pour son équilibre psychologique et éviter un sentiment de culpabilité, un individu ressentant un sentiment de sur-paiement changerait de référents afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.
- Ap/Cp = Aa/Ca : situation d'équité. L'individu estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres. Les rétributions qu'il obtient sont jugées justes par rapport aux contributions qu'il apporte.
- Ap/Cp < Aa/Ca : situation d'iniquité (sous équité). L'individu trouve que son ratio est inférieur à celui des autres, il s'estime 'sous payé'. Cela peut être dû à des contributions jugées élevées ou à des rétributions considérées comme trop faibles.

Adams précise en outre que l'individu compare sa situation par rapport à des individus de l'entreprise (équité interne) mais aussi à des personnes extérieures à l'entreprise (équité externe). Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

1.6.2.7 Les théories de la justice organisationnelle

La théorie d'Adams a connu de nombreux prolongements qui s'inscrivent désormais dans ce que l'on appelle communément la justice organisationnelle. Ce concept regroupe trois formes de justice : la justice distributive ou justice des résultats (c'est la théorie de l'équité d'Adams), la justice procédurale (ou justice des méthodes et des procédures de management) et enfin la justice

interactionnelle (c'est-à-dire la justice informationnelle et la justice interpersonnelle mises en œuvre par les managers). Ainsi, GREENBERG (1987, p.9-22), ajoute à la justice distributive d'Adams ce qu'il baptise la justice procédurale, qui est la justice des moyens, des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses. Il est ici question des méthodes d'évaluation du personnel, des procédures pour demander une formation, de l'organisation de la gestion des carrières, des outils et méthodes de classification, de répartition des augmentations de salaires et des primes… c'est-à-dire de l'ensemble des procédures déployées par l'organisation dans sa gestion des ressources humaines. BIES et MOAG (1986, p.43-55), ont quant à eux mis en lumière la justice interactionnelle qui se penche sur l'attitude et les comportements des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils distinguent :

- La justice informationnelle qui consiste à faire circuler les informations pertinentes, notamment de façon verticale, à écouter l'ensemble des avis. En diffusant l'information, on évite les pratiques de rétention de l'information dont on sait depuis CROZIER et FRIEDBERG (1977), qu'elles sont source de pouvoir 'injustifié'.
- La justice interactionnelle qui rappelle qu'un traitement digne et respectueux des individus correspond à leurs attentes et répond à leurs besoins de justice.

Les théories de la justice organisationnelle ont donc permis de mettre en lumière les pratiques de sous-paiements et de sur-paiements et d'inciter à leur réduction (justice distributive). L'effet de ces théories consiste également à encourager les managers à expliquer les différences de traitement dans l'organisation, ce qui permet de les légitimer (justice procédurale). Enfin, ces théories vont dans le sens d'un partage de l'information et la promotion de relations respectueuses entre les différents collaborateurs et niveaux hiérarchiques de l'entreprise (justice interactionnelle).

1.6.2.8 Les théories du choix cognitif

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenu, les théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation. Il ne faut cependant pas considérer les théories du choix cognitif comme complètement orthogonales aux théories des besoins. En effet, ces dernières ont inspiré les théories du choix cognitif, qui en sont le prolongement. Parmi ces théories, nous avons choisi de ne présenter que la théorie des attentes de VROOM (1964), pour des raisons de concision mais surtout car elle est celle qui a le plus trouvé application dans le domaine managérial.

1.6.2.9 La théorie des attentes

Enoncée par Victor VROOM (1964), la théorie des attentes stipule que les comportements des individus sont la résultante d'un choix conscient et raisonné, d'une sorte d'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. Selon VROOM donc, la force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- L'attente (*Expectation*) : c'est la croyance qu'a l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail.
- L'Instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (des récompenses ou bien des sanctions). Il est ici également question

d'attente, cette fois-ci à propos des avantages et des sanctions qui résulteraient de l'atteinte ou non d'un objectif de performance.

- La Valence : c'est la valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors un simple produit cartésien de ces trois termes : M=E*I*V. On déduit de cette équation plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- il est indispensable de maximiser les trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible. Il convient de clarifier au maximum le lien entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feedback régulier et à un soutien (technique et psychologique) de ses collaborateurs. Les récompenses doivent avoir un lien significatif avec le niveau de performance atteint. Plus l'individu affectionne la récompense qu'il reçoit, plus elle aura de valeur à ses yeux. C'est dans cette optique que les systèmes de management dits 'cafeteria' et de rémunération globale se sont développés, afin que chaque collaborateur reçoive des récompenses qui collent le plus possible à ses préférences, à ses attentes. Si la valence est négative (sanction), l'individu sera démotivé (M<0), si la valence est nulle, il y aura démotivation (M=0).

La théorie des attentes renseigne sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit**.**

1.6.2.10 Les théories de l'autorégulation et de la métacognition

Selon Roussel (2000, p.12), ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant

d'atteindre l'objectif. » Ces théories combinent donc les principes d'autorégulation, qui se définit comme la « capacité basée sur l'analyse d'une situation, l'autocritique par rapport aux erreurs, la flexibilité cognitive et motrice, le maintien ou la persistance de l'action jusqu'à son terme, la résistance à la distraction et la capacité d'effectuer les changements nécessaires en cours de route » Bérubé, (1991). En résumé, l'autorégulation décrit la capacité d'un individu à ajuster son propre comportement en fonction des comportements attendus au sein d'un groupe. La métacognition qui, selon Flavel (1976, p.232), « se rapporte à la connaissance qu´on a de ses propres processus cognitifs, de leurs produits et de tout ce qui touche, par exemple, les propriétés pertinentes pour l´apprentissage d´informations et de données. La métacognition se rapporte entre autre chose, à l´évaluation active, à la régulation et l´organisation de ces processus en fonction des objets cognitifs ou des données sur lesquelles ils portent, habituellement pour servir un but ou un objectif concret ».

Pour des raisons de concision, nous choisissons de ne présenter ici que deux théories de ce paradigme, celles qui ont le plus d'impact sur le management des hommes et des équipes : la théorie de la fixation des objectifs de Locke (1968), et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985).

1.6.2.10.1 *La théorie de la fixation des objectifs*

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;

- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci. En outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même. Il convient de rappeler que la théorie des objectifs connaît des limites notamment :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif.

Les travaux de Locke sont à l'origine du Management par objectifs (MPO), très développé actuellement. Ils ont également permis de dénoncer les pratiques managériales du type « faites pour le mieux » et de spécifier les conditions de succès inhérentes au MPO.

1.6.2.10.2 L'approche de DURRIEU : une approche par dimension

DURRIEU (2000), après avoir étudié les dimensions de la satisfaction au travail dont traite la littérature, estime que parmi toutes ces études, peu parmi elles abordent d'une façon claire la perception qu'ont les responsables de la satisfaction de leurs subordonnés. Il note que si les recherches ont mis en évidence les dimensions de la satisfaction chez les commerciaux, des interrogations demeurent quant à la façon dont ces dimensions sont perçues par les responsables de la force de vente. Selon celui-ci, l'approche par dimensions de la satisfaction au travail est très importante pour connaître réellement les

sentiments des employés. Selon SPECTOR (1997), « l'approche de la satisfaction par les dimensions donne une idée plus complète qu'une approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail. » (DURRIEU 200 :2), s'inspirant de la pensée de SPECTOR (1997) et de SOHI (1996), propose trois catégories de dimensions permettant d'étudier la satisfaction au travail de façon plus approfondie. On a d'abord la dimension liée au poste (évolution de la carrière, autonomie dans le poste, la rémunération et le rapport vie de travail /vie hors travail). Ensuite la dimension organisationnelle (moyens matériels à disposition, rôle dans l'organisation, soutient matériel et professionnel, ambiance de travail, cohésion dans l'équipe, importance de la rétroaction). Enfin la troisième dimension est la dimension environnementale (positionnement de l'entreprise et conjoncture sectorielle).

1.6.2.11 Modèle de CLARK : une approche explicative de la satisfaction au travail

CLARK (2004), développe un modèle explicatif de la satisfaction au travail. Il réalise ce modèle après une étude réalisée sur 14 000 travailleurs répartis dans 19 pays de l'OCDE. Il montre que les heures travaillées et le salaire exercent un impact significatif sur la satisfaction au travail. Les meilleurs résultats sont observés au niveau des emplois occupés par les femmes, les personnes âgées et les postes non syndiqués. Il constate que les employés insatisfaits sont plus sujets à quitter prématurément l'organisation. La satisfaction au travail est corrélée négativement à l'absentéisme et positivement à la productivité. Les employés insatisfaits participent moins à la vie organisationnelle. Suite à son analyse, CLARK développe une typologie des six aspects pouvant permettre de qualifier un emploi de satisfaisant : le salaire, les heures de travail, la difficulté du travail, les perspectives d'avenir, le contenu de l'emploi, les relations interpersonnelles.

1.6.2.12 DAVOINE : les déterminants de la satisfaction au travail

DAVOINE (2006), fait une analyse sur les déterminants de la satisfaction au travail en Europe. Elle fait cette analyse après une étude comparative réalisée auprès des travailleurs de 12 pays Européens. L'enjeu est de déterminer ce que peut être un bon emploi aux yeux des travailleurs et de s'interroger sur la possibilité des critères communs dans l'espace européen. Elle émet donc l'hypothèse selon laquelle les déterminants de la satisfaction au travail diffèrent d'un pays à l'autre et que les différences peuvent s'expliquer par le contexte culturel, institutionnel, économique et social de chaque pays. A la fin de son étude, DAVOINE aboutit à la conclusion que parmi les douze pays européens étudiés, la satisfaction au travail est affectée de la même manière par certains facteurs notamment l'impact de la santé, de l'origine, de l'expérience antérieure de chômage, de l'âge, de l'ancienneté ou du type de contrat. Mais le genre, le salaire, le nombre d'heures de travail, la formation initiale, le fait d'être indépendant ou de travailler dans le secteur public n'ont pas le même impact sur la satisfaction au travail dans tous les pays.

1.6.2.13 L'approche de LISON ET DE KETELE

L'approche de LISON et de KETELE a été réalisée sur un échantillon de 189 enseignants. Cette étude examine le degré d'influence de quelques déterminants personnels et professionnels sur les variables de satisfaction professionnelle et de moral professionnel des enseignants. L'activité enseignante est très complexe et dynamique comme le souligne MEURIS (1992), « de nos jours l'insatisfaction des enseignants s'impose comme un phénomène social profond, complexe et assez généralisé. Il ne peut se comprendre par des approches superficielles ». L'analyse des données révèle que globalement les enseignants sont satisfaits professionnellement, que l'âge et le sexe sont des facteurs d'influence, mais pas le diplôme ni la discipline enseignée. En s'attelant sur BRUNET, DUPONT et LAMBOTTE (1991), ils arrivent à la synthèse que

le moral professionnel soit d'abord orienté vers le futur et se réfère plus au groupe, alors que la satisfaction a trait à l'individu dans sa situation de travail.

En somme, la multitude des modèles et théories utilisés dans cette étude nous montrent la complexité du concept de la satisfaction au travail. Quel que soit le milieu considéré: bureaucratique ou ouvrier, CROZIER (1990). Tous ces modèles et théories élaborés ont conduit à des explications, parfois contradictoires de la satisfaction au travail. Malgré les controverses soulevées par les études de la satisfaction, trois dimensions lui sont reconnues de façon générale à savoir : la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque et la satisfaction globale ou générale. La satisfaction intrinsèque est l'ensemble des facteurs liés plus directement au travail. Ce sont : le travail proprement dit ou la nature des tâches, les marques de reconnaissances, la responsabilité, la promotion ou l'avancement, l'accomplissement ou la réalisation, des possibilités de développement personnel ou de croissance personnelle. La satisfaction extrinsèque quant à elle se rapporte aux facteurs d'ordre contextuel et vise plus directement l'environnement dans lequel s'exerce l'activité. Ce sont le salaire, les conditions de travail, les collègues, le développement personnel, la sécurité de l'emploi, les politiques et procédures, la communication, la supervision, le système d'évaluation et l'affectation du personnel. La détermination de la satisfaction générale ou globale présente certaines nuances car elle dépend des différents auteurs. Certains la déterminent à partir d'une question générale et d'autres par contre, la déterminent à partir de la somme des différents aspects de l'emploi. C'est cette dernière façon que nous adopterons dans le cadre de notre recherche pour la simple raison que non seulement c'est l'approche la plus généralement utilisée, mais aussi la façon de la déterminer inclut la plupart des différents aspects de l'emploi.

1. 7 Travail et santé

Dans les préoccupations de santé publique en France, la place des conditions de travail reste modeste. La population se contente encore trop

souvent d'intérioriser le discours médical sur la santé, qui tend à confiner ces problèmes au niveau individuel sans tenir compte de l'impact de l'environnement professionnel, Cassou (1997). Cette carence renvoie à la visibilité des conditions de travail, à leur construction sociale.

Il serait très réducteur de se limiter à la santé physique, ou même d'opérer un découpage entre santé physique d'une part et santé mentale et sociale d'autre part, car ces composantes sont intimement liées dans l'existence de chacun. De plus, la santé ne se limite pas à la non maladie. Etre malade constitue certes une atteinte à la santé. Mais la peur, la gêne, l'inconfort, l'irritation, les douleurs, la fatigue, l'ennui, la détérioration de l'aspect physique, l'apparition de déficiences même légères méritent qu'on s'en préoccupe, qu'il y ait ou non un diagnostic médical, qu'il s'agisse ou non de signes pathologiques. C'est souvent à ces petits troubles que les chercheurs et praticiens en santé au travail se trouvent confronter.

En outre, faut-il raisonner seulement en termes de troubles et de déficiences ? Si l'on admet que le travail peut être un «opérateur de santé», ce dont témoignent, a contrario, les problèmes de santé d'une grande partie des chômeurs -, on est en droit de proposer une acceptation élargie de la santé avec trois composantes : «Etre en forme, se sentir libre, enfin percevoir la suite des événements comme une unité susceptible de faire sens et de constituer une histoire».

1.7.1 Les difficultés de la mesure

Des statistiques des accidents du travail et de maladies professionnelles sont établies chaque année pour le compte de la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés qui en publie les résultats nationaux, régionaux, et par grande branche (CNAM-TS 1998). Elles constituent un support habituel des réflexions dans les instances de concertation nationales ou locales. Mais elles reflètent avant tout l'objectif que se donne la CNAM-TS en les établissant : la connaissance des dépenses.

Quant aux maladies professionnelles, leur définition traduit un important travail juridique. La reconnaissance d'une maladie comme professionnelle dépend d'abord de son appartenance à une liste limitative. Cette liste énumère des tableaux, chacun d'eux décrit une pathologie et les expositions susceptibles de la provoquer.

1.7.2 Relations multiples, relations différées

Les relations entre travail et santé ne sont ni univoques, ni instantanées. Une caractéristique du travail aura souvent plusieurs conséquences. Le bruit a des effets, non seulement sur l'oreille, mais aussi sur l'appareil cardio-vasculaire. Et une dégradation de la santé peut avoir plusieurs causes professionnelles, auxquelles s'ajouteront des facteurs non professionnels. Les troubles du sommeil, par exemple, vont dépendre à la fois des horaires, de la pression temporelle dans le travail, des conditions de trajet et d'une vie familiale plus ou moins sereine. De plus, l'état de santé agit à son tour sur la façon de travailler. Par exemple une douleur ou une incapacité à un bras amènera à solliciter l'autre avantage, parfois trop. Ou bien des troubles du sommeil entraineront une baisse de vigilance et des risques d'accidents, sauf si le travailleur peut aménager l'ordre de ses tâches en fonction de ses périodes de somnolence diurne.

1.8 Les conditions de travail génératrices de maladies graves

L'épidémiologie des pathologies d'origine professionnelle permet d'aller bien au-delà des données sur les maladies officiellement reconnues comme maladies professionnelles.

- **Les agents biologiques**

De nombreuses professions sont exposées à des agents biologiques capables de provoquer une infection, une allergie ou une intoxication.

Certaines expositions sont dites «délibérées» : un agent biologique déterminé est utilisé dans le processus de travail. Ces expositions sont en principe bien repérées. On a évalué à 55 000, le nombre de travailleurs «délibérément» exposés, principalement dans l'agro-alimentaire et les organismes de recherche, Héran-Leroy et al. (1998). Les expositions «potentielles» sont bien plus nombreuses : il s'agit des salariés en contact, plus que la population moyenne, avec des agents biologiques, en général inconnus à priori. Selon Odile Héran-Leroy et ses collègues, le milieu de soin est le lieu privilégié de l'exposition potentielle. Les travailleurs avec des animaux vivants sont également concernés. Au risque des maladies infectieuses s'ajoutent dans les élevages intensifs de porcs et de volailles l'exposition à des poussières organiques et à des toxines. Dans l'agriculture, en dehors même de l'élevage, de nombreux travailleurs sont exposés à des toxines et à des poussières organiques susceptibles de provoquer des allergies ; ils sont aussi exposés à des toxines provenant de la destruction des bactéries. Enfin, les divers stades de l'élimination des déchets, du nettoyage aux stations d'épuration en passant par le travail dans les égouts, engendrent de nombreuses situations d'exposition.

- **Les substances cancérogènes**

Chaque année, 5000 à 10000 décès sont imputables à des cancers d'origine professionnelle, Brugère et al. (1994). Le travail jouerait un rôle dans la survenue de 5% environ des cancers. En d'autres termes, 12000 nouveaux cancers attribuables pour partie ou moins au travail se déclareraient chaque année. Ces dénombrements sont difficiles, de même que celui des travailleurs exposés. La liste des produits cancérogènes évolue en fonction des connaissances scientifiques. Les conditions dans lesquelles ces produits risquent ou non d'engendrer effectivement des cancers font l'objet de controverses : par exemple sont-ils inoffensifs en deçà d'une certaine dose ou d'une certaine concentration ? D'autre part une grande partie des cancers ont plusieurs causes : un cancer peut être dû à la conjonction des facteurs dont les uns sont liés à la

situation professionnelle et d'autres à la vie hors travail. Les experts peuvent consciemment ou non privilégier la cause sur laquelle il leur paraît le plus aisé ou le plus souhaitable d'agir. Les inégalités de mortalité par cancer entre cadres et ouvriers sont souvent attribuées à la consommation d'alcool et de tabac des ouvriers mais cette affirmation doit être prise avec prudence. En effet les cancers doivent être rapportés aux habitudes tabagiques qui sévissaient vingt ou trente ans avant le moment où ils se déclarent.

Un autre produit cancérogène auquel s'expose un nombre important de travailleurs est la poussière de bois. Elles sont susceptibles de causer des tumeurs de l'ethmoïde et des sinus de la face. La majorité des ouvriers qualifiés du bois et de l'ameublement sont exposés ainsi que les deux tiers des menuisiers du secteur de la construction.

Dans l'industrie chimique et para chimique les substances cancérogènes sont souvent biens identifiées. Les protections sont répandues, le plus souvent collectives. Le nombre de travailleurs exposés est limité et le niveau d'exposition est modéré, à condition toutefois que le risque potentiel soit bien identifié.

- **Les contraintes physiques**

La manutention manuelle de charges est la contrainte physique au travail qui est à l'origine du plus grand nombre de lésions, Héran- Leroy et Sandret, (1997). Les pathologies sont particulièrement probables lorsque le travailleur n'a pas le choix de la façon de procéder, soit pour des raisons techniques, soit en raison de la rigidité de l'organisation du travail, soit encore parce qu'il doit faire face à une urgence, Derriennic et al. (1996). Les formes d'organisation actuelle multiplient à la fois les transferts de produits et les situations d'urgence, et il n'est pas surprenant que les salariés déclarent de plus en plus souvent manipuler des charges lourdes. A la longue, peuvent se produire des atteintes de la colonne vertébrale, des hernies discales, des sciatiques, des lumbagos.

Les personnes dont la manutention est l'activité principale sont celles qui courent le plus souvent, de ce fait un risque pour leur santé. Cependant, même lorsque la manutention n'est pas l'activité principale et occupe moins de deux heures par semaine, il y a risque pour leur santé.

- **Le bruit**

Le bruit subit au cours du travail est la cause de nombreuses maladies. Le risque le plus évident est celui de troubles de l'audition allant jusqu'à la surdité. La réglementation considère qu'il y a risque lorsque le niveau sonore dépasse 85 décibels à toute la journée ou qu'il atteint 135 décibels pour les bruits les plus forts. La fixation de ces niveaux d'exposition sonore est le résultat d'un consensus social. Certains salariés pouvant développer des pathologies auditives pour des niveaux inférieurs d'exposition, Héran-Leroy et Sandret (1997). Le bruit peut aussi entraîner des insomnies, des troubles digestifs, de la fatigue, rendre irritable, au travail ou après le travail, ou causer de l'hypertension artérielle. De tels risques sont présents même pour des bruits sensiblement inférieurs au seuil de 85 décibels. Ils sont liés à la nature du bruit et à la nature du travail. Le bruit est mieux supporté s'il est produit par le travailleur lui-même dans l'exécution de sa tâche. Au contraire un bruit purement subi, dépourvu de signification en lien direct avec le travail peut être très pénalisant à la longue : tel peut être le cas de la musique d'ambiance dans certains commerces. Par ailleurs, plus le travail exige d'attention et de concentration, plus le bruit est gênant. Il peut empêcher la perception de signaux sonores utiles. Il trouble la communication. Il peut donc entraîner des difficultés pour coopérer, des pénibilités psychologiques et des risques d'accidents.

Selon les médecins du travail, 13% en 1994 des salariés étaient exposés à des bruits supérieurs à 85 décibels. Le pourcentage de salariés déclarant eux même qu'ils ne peuvent entendre une personne qui leur parle normalement à deux ou trois mètres de distance était en 1998 de 18%, Cézard et Hamon-Cholet,

(1999). Très rare chez les cadres, cette situation concernait plus d'un ouvrier sur trois.

- **Les pénibilités psychologiques**

Les connaissances en psychopathologie du travail prennent rarement la forme de diagnostics constitués, même s'il est certain que les conditions de travail jouent un rôle dans la survenue, ou la prévention de certaines dépressions par exemple. Citons cependant l'étude fondatrice sur la « névrose des téléphonistes et des mécanographes », ainsi que les nombreux travaux sur les syndromes d'épuisement professionnel, constaté surtout dans des services sanitaires ou sociaux, et dus à une combinaison de fatigue extrême et d'insatisfaction chronique vis-à-vis des résultats du travail. Un niveau élevé de contraintes dans le travail, mais surtout un déséquilibre entre les efforts déployés et la rétribution perçue en retour augmentent le risque de troubles psychiatriques, Dejour (1993). A l'inverse, l'autonomie décisionnelle, l'accès aux informations en provenance de la hiérarchie, l'appui de l'encadrement ou des collègues sont autant de facteurs qui protègent contre la maladie mentale avec la crise du travail et l'accentuation considérable de la pression sur les salariés à partir du milieu des années quatre-vingts.

La pénibilité psychologique du travail est encore plus difficile à mesurer que sa pénibilité physique. Les enquêtes sur les conditions de travail fournissent cependant quelques données qualifiées. Selon Michel Cézard et Hamon-Cholet, (1998), beaucoup de facteurs de pénibilité mentale ont augmenté entre 1991 et 1998. Ainsi en cas d'erreur de leur part, 60% des salariés disent craindre des sanctions, particulièrement sur leur emploi et cette crainte a très fortement progressé depuis sept ans. D'autres facteurs de charge mentale dépendent de la fonction qu'exercent les salariés.

L'organisation du travail joue aussi un rôle : quand le rythme de travail dépend étroitement des contrôles de la hiérarchie, les tensions avec celles-ci sont plus fréquentes. Enfin les tensions avec le public sont élevées et s'accroissent,

surtout pour les enseignants qui sont plus souvent qu'auparavant en contact avec des jeunes en difficultés.

1.9 Impacts et conséquences du travail pour l'individu

Outre les impacts immédiats, comme l'incrédulité, la colère et la honte, la violence affecte l'image de soi, la santé physique et mentale ainsi que la vie privée des professionnels. Ces impacts à plus long terme sont difficiles à apprécier, mais ils se répercutent obligatoirement sur leur motivation et leur disponibilité au travail. Les victimes doivent donc assumer une importante détresse psychologique, une intense souffrance morale. La personne qui reçoit ces mauvais traitements se retrouve profondément blessée, troublée et confuse. C'est l'enfer intérieur. Une véritable tornade émotionnelle s'abat sur les personnes: culpabilité, sentiment de persécution, remise en question des compétences professionnelles, peur du jugement des autres, sentiment d'incompétence, isolement, impuissance, honte, méfiance, peur et insécurité pour la victime. On observera également au plan psychologique des réactions telles que : faible estime de soi, difficultés à communiquer, attitude de retrait, sentiment de honte, d'humiliation, sentiment d'incrédulité et d'incompréhension, sentiment de colère, de tristesse, sentiment de peur, d'insécurité et d'impuissance, confusion, réactions paranoïdes, angoisse, stress, appréhensions, sensibilité exacerbée, sentiment d'être diminué, démotivation, dépression, idées suicidaires et épuisement professionnel.

Sans compter qu'au point de vue physique, les impacts sont éloquents : fatigue, perte de l'appétit, perte du sommeil, problèmes digestifs, maux de tête, blessures fréquentes. Soares (2002), souligne que les personnes qui vivent du harcèlement psychologique au travail présentent d'intenses symptômes post-traumatiques : pensées envahissantes et récurrentes du harcèlement et évitement des éléments qui y sont associés. La confusion combinée au doute et à la baisse d'estime de soi engendre un état de stress et de peur où la personne est

constamment sur le qui-vive, en état d'alerte. Le sentiment de danger pousse la personne à devenir très vigilante, à toute situation qui peut devenir intenable au point d'entraîner des congés de maladie prolongés et même des démissions, quand ce n'est pas carrément des mises à pied. Le harcèlement peut causer des torts et des séquelles permanentes aux personnes qui le subissent : stress, maladie, traumatisme psychologique, séquelles physiques, atteintes à la dignité, humiliation, dépression, perte d'emploi et consultations ou traitements auprès de spécialistes.

L'explication de l'efficacité destructrice des pratiques de harcèlement moral en milieu professionnel nous est fournie par les travaux de Christophe Dejours. « L'humiliation d'une personne dans son travail, le fait de lui renvoyer une image d'elle-même comme inutile vient bloquer le processus qui permet d'accéder au plaisir dans le travail. Le travail occupe une place centrale dans le maintien de l'équilibre psychosomatique des personnes. La plupart des individus espèrent avoir l'occasion d'accéder à une reconnaissance de leur valeur dans le champ professionnel et de poursuivre ainsi la construction de leur personnalité. Le fait de priver la personne de la rétribution morale de ce surinvestissement aura évidemment, pour elle, de lourdes conséquences psychologiques. Le harcèlement moral est donc la destruction, jour après jour, de la valeur de l'autre à travers son activité professionnelle qu'il vit, très souvent, comme l'essentiel de sa contribution sociale. »

1.10 Impacts et conséquences du travail pour l'entreprise

Selon l'opinion des avocats Gaumond et Roy (2003), « si la première victime de la violence psychologique au travail est évidemment la personne qui la subit, on passe trop souvent sous silence les coûts économiques et sociaux rattachés à de telles manifestations d'agression ». Les mêmes auteurs relatent les effets néfastes de la violence en milieu de travail : taux de roulement élevé, taux élevé d'absentéisme, baisse de productivité (quantité et qualité), démission des

meilleurs salariés, climat de travail dénué de collaboration, sens de l'initiative des salariés brimé, climat peu propice aux échanges d'idées, salariés ne développant pas leur plein potentiel ainsi que projection d'une image peu flatteuse de l'entreprise auprès de la clientèle et dans l'entourage des victimes.

Pour l'employeur, ces traumatismes se traduisent par le détournement du temps investi par le personnel à la gestion de la plainte, des coûts reliés aux congés de maladie, à la formation, aux enquêtes sur le harcèlement, aux litiges et les indemnités monétaires qui s'en suivent, sans compter les risques de mauvaise publicité et l'effet sur la clientèle. Selon la chercheuse Monique Samson (1998), du Syndicat des professionnels des services sociaux de Québec, 70% des «burnout» découlent d'une forme ou d'une autre de violence en milieu de travail.

Soares (2002), constate que les conséquences organisationnelles du harcèlement psychologique se traduisent par une détérioration de l'image de l'organisation, des primes d'assurance élevées et une augmentation des coûts reliés aux services juridiques.

CHAPITRE II : DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans cette section, nous avons présenté la nature de l'étude, la population cible, les techniques et outils de collecte de données, l'organisation de la collecte, la pré-enquête, l'enquête proprement dite, le mode de traitement des données, la méthode d'analyse des résultats et les difficultés éprouvées.

2.1 Nature de l'étude

Il s'agit d'une étude transversale (parce qu'elle s'intéresse aussi aux données sociodémographiques du personnel tels que l'âge, le sexe, le statut…etc.), prospective, descriptive et analytique (puisqu'elle permettra d'analyser les facteurs déterminants de la satisfaction au travail dont dépend le développement de l'entreprise). L'étude est aussi qualitative que quantitative.

2.2 Population cible

La population cible est constituée du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau, objet principal de cette étude. Ce personnel est composé des agents appuyant les agriculteurs dans leurs activités. On estime par conséquent qu'il a des réponses au questionnement qui oriente positivement l'enquête. L'effectif total du personnel d'encadrement de ladite entreprise est de trois cent soixante quatorze (374). La répartition de ces agents par catégorie et par commune est indiquée dans le tableau ci-dessous.

Tableau I : Répartition du personnel d'encadrement par catégorie

CATEGORIES SCDA	A	B	C	Total
Adja-Ouèrè	4	37	10	**51**
Adjarra	2	7	8	**17**
Adjohoun	1	15	6	**22**
Aguégués	1	6	2	**9**
Akpro-Missérété	1	12	3	**16**
Avrankou	1	11	6	**18**
Bonou	2	20	5	**27**
Dangbo	2	13	6	**21**

Ifangni	2	12	6	**20**
Kétou	8	49	12	**69**
Pobè	5	30	9	**44**
Porto-Novo	1	10	8	**19**
Sakété	2	14	3	**19**
Sèmè-Podji	4	10	8	**22**
Total	**36**	**246**	**92**	**374**

Source : CARDER Ouémé-Plateau/ Enquête statistique, 2014 : Etat d'effectif du personnel d'encadrement

2.3 Echantillonnage

Dans le souci de l'exactitude et de la précision, nous avons choisi de procéder à un échantillonnage stratifié. La population est divisée en sous populations de taille connue (strates) et l'échantillon est choisi au hasard dans chaque strate. Dans le cas d'espèce, ces strates correspondent aux catégories d'agents citées dans le tableau I. Dans chaque catégorie, nous avons choisi l'échantillon au hasard. Toutefois dans la pratique, l'échantillonnage a été raisonné afin de prendre en compte l'approche genre dans notre enquête et d'avoir une proportion raisonnable de femmes au sein de l'échantillon. Ainsi, nous avons pris en compte le profil des individus constituant l'échantillon (l'âge, le sexe, le statut professionnel, le type de contrat).

Pour une fiabilité des résultats à obtenir, nous avons œuvré pour que l'échantillon sélectionné ait les mêmes caractéristiques que la population que nous avons souhaité étudier. Pour ce faire, nous avions d'abord déterminé les caractéristiques essentielles de la population à étudier. Après cela, nous avons scindé la population à étudier en plusieurs sous groupes suivant les caractéristiques de celle-ci. De ces sous groupes, nous avons ensuite tiré l'échantillon définitif. Ainsi donc, l'échantillon représentatif de la population mère, identifié dans le cadre de notre enquête est composé de cent (100) personnes reparties selon les catégories d'agents comme suit (confère tableau II).

Tableau II : Répartition de l'échantillon choisi

Sexe	IDR/ Itr.	CDR	ATDR	Total
Féminin	3	15	6	24
Masculin	7	51	18	76
Total	10	66	24	100

Source : Données de nos enquêtes 2014 / CARDER Ouémé-Plateau

2.4 Techniques et outils de collecte des données

2.4.1 Techniques de collecte de données

2.4.1.1 Enquête par questionnaire

L'enquête par questionnaire a consisté à administrer le questionnaire élaboré aux agents concernés. Ce questionnaire a été distribué au personnel constituant l'échantillon identifié. Chaque membre de l'échantillon identifié a renseigné la fiche.

2.4.1.2 Entretiens

Les questionnaires élaborés ont servi de support aux entretiens directs et structurés. Ils ont été complétés par des entretiens informels et semi structurés avec les personnes ressources (directeurs, assistants, conseillers techniques, chefs services, chefs sections, chefs divisions quelques membres des syndicats et collaborateurs à divers niveaux). Quelques triangulations ont été nécessaires pour vérifier certaines informations.

Pour bien conduire ces entretiens et les réussir, un certain nombre de préalables ont été indispensables pour nous. De prime abord, nous avons pris contact avec les personnes susceptibles d'apporter quelque chose à l'enquête que nous voulons mener. Dans ce cadre, différentes personnes ont été touchées afin d'avoir plusieurs point de vue. Dans un second temps pour pouvoir retenir l'attention des personnes ressources touchées, nous avons justifié l'importance du travail à faire. Ceci à travers l'intitulé du sujet, les objectifs et les hypothèses. Enfin, nous avons négocié les conditions d'entretiens, d'autant plus que celles-ci conditionnent les échanges et la réussite de l'entretien.

2.4.1.3 Recherche documentaire

Elle nous a permis de mieux cerner tous les contours du sujet par un inventaire et la lecture des documents existants. En effet, elle a permis de prendre connaissance des études et autres travaux déjà réalisés dans le domaine de l'étude. Nous nous en sommes servis pour élaborer la problématique et la revue de littérature. Elle nous a également permis de mener à bien notre travail et de puiser les informations dont nous avons besoin pour l'étude. Elle nous a permis d'avoir des informations sur les missions, les objectifs, les difficultés et contraintes auxquelles l'administration publique se trouve confronter. Aussi, nous a-t-elle permis de rédiger le questionnaire de recherche. En effet, nous avons utilisé les ouvrages disponibles dans les centres de documentation et bibliothèques. Entre autres, nous pouvons citer les bibliothèques de la FLASH, de l'UAC, de l'Institut Jean-Paul II, de l'ENAM, Des recherches sur internet nous ont permis d'avoir accès à de récentes publications sur des termes ayant trait à notre champ de recherche.

2.4.1.4 Observations

Pour mieux affiner les résultats obtenus lors des entretiens avec les enquêtés, nous avions eu recours à des observations directes et participantes qui ont consisté en une preuve de curiosité et d'attention sur tout événement durant toute la période de l'enquête.

2.4.2 Outils de collectes de données

2.4.2.1 Questionnaire

Pour mesurer la satisfaction au travail nous avons opté pour le questionnaire MSQ mis au point par (Weiss et Al.1967/1977), pour les raisons suivantes :

- le MSQ est le questionnaire le plus utilisé dans les recherches internationales.

- il est apprécié pour ses qualités de validité interne et externe ;

- le MSQ s'intéresse à 20 facettes de l'emploi. Il prend en compte le plus grand nombre de dimensions de l'emploi ;

- enfin, ce questionnaire adopte une échelle de mesure à cinq modalités de réponses de type satisfait-insatisfait. Cette méthode facilite l'interprétation des réponses de la part du chercheur par rapport à des questionnaires utilisant des échelles de Licker de type d'accord-pas d'accord.

Le choix du MSQ part de l'idée de Weiss et Al (1967), qui considèrent la satisfaction au travail comme le résultat de la somme des sentiments de l'individu vis à vis des différents aspects de son emploi. Il suppose que les vingt facettes de l'emploi suffisent à apprécier le sentiment général de l'individu. Le MSQ a été choisi pour évaluer la satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau, conformément au cadre conceptuel de la théorie de la divergence.

Il s'agit d'un questionnaire standardisé d'auto-évaluation comprenant vingt (20) items que nous avons adaptés au contexte de cette étude. Les réponses aux énoncés sont obtenues en affectant à chaque item un score de satisfaction allant de 0 (très insatisfait) à 4 (très satisfait).

2.4.2.2 Guide d'entretien

Pour mieux conduire les divers entretiens, nous avons au préalable élaboré un guide d'entretien. Ce guide nous a permis de ne pas naviguer à vue et de pouvoir circonscrire les divers entretiens dans le cadre de notre recherche.

2.4.2.3 Grille d'observation

Pour de meilleures observations et afin d'étayer les informations collectées lors des entretiens, nous avons également élaboré une grille dans ce cadre. Cette grille nous a permis de collecter les informations que le questionnaire et l'entretien ne pourront nous fournir.

2.5 Ecoute active

Dans l'espoir de collecter des informations qui reflètent ce que nos interlocuteurs ont dit, nous avons fait preuve d'une écoute active. Ceci a donc consisté à mettre de côté nos préjugés et motifs personnels, à comprendre le plus possible en posant des questions, à tenter de saisir l'intégralité du message, à être patient, à écouter avec patience, à être empathique, à gérer nos émotions et réactions et enfin vérifier si nous avons bien compris.

2.6 Organisation de la collecte

Afin de rendre le travail très facile, nous avions identifié des points focaux au niveau des Secteurs Communaux de Développement Agricole. Au total Quatorze points focaux ont été identifiés à raison d'un point focal par secteur communal de développement agricole. Ces points focaux nous ont aidés à prendre contact avec le personnel de chaque secteur communal de développement agricole et à administrer le questionnaire à chaque travailleur identifié. L'échantillon a été tiré à l'aide de la table des nombres aléatoires.

Pour éviter que nos résultats ne soient biaisés, nous avions choisi une journée ou tout le personnel se réunit, ceci par secteur communal de développement agricole pour administrer le questionnaire. Le questionnaire a été distribué au personnel choisi de façon aléatoire.

2.7 Pré-enquête

C'est la phase préliminaire de nos travaux au cours de laquelle nous avons pris contact avec la Chargée des Ressources Humaines (CRH) et les délégués du personnel afin d'avoir une idée sur l'effectif du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau. En premier lieu, il nous a fallu introduire une demande auprès de la Direction générale, demande qui fut acceptée. Au cours de cette étape, nous avons rencontré des personnes ressources. Ceci nous a permis de concevoir un guide d'entretien. Ces préalables acquis, il a fallu élaborer un questionnaire (annexe 1) définitif administré au personnel d'encadrement.

2.8 Enquête proprement dite

L'enquête proprement dite a consisté à administrer le questionnaire définitif à la population échantillonnée. Les lots de questionnaire ont été distribués dans tous les secteurs communaux de développement agricole. Au total, cent cinquante fiches ont été distribuées dans quatorze secteurs communaux de développement agricole.

2.9 Mode de traitement des données

Les données recueillies sur le terrain ont été saisies et traitées dans le logiciel Excel 2007.

2.10 Méthodes d'analyses des résultats

Notre démarche repose sur l'analyse des données qualitatives recueillies au moyen des observations, de la recherche documentaire, de l'entretien et du questionnaire. Pour une efficacité de la méthode d'analyse choisie, nous avons retenu les graphes et les tableaux statistiques. Ces outils permettent une facilité de lecture et de compréhension.

2.11Difficultés éprouvées

La réalisation de ce travail ne s'est pas déroulée sans difficulté. Les quelques unes rencontrées lors dudit travail s'énumèrent comme suit :

- Difficultés d'entrer en possession des documents traitant du thème ;
- Moyens financiers limités, un véritable frein pour la réalisation d'une étude étendue sur le personnel ;
- La méfiance et la réticence du personnel à répondre à nos préoccupations.
- Difficultés de mobiliser en un coup le personnel d'un même secteur communal ;
- Etc.

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS

CHAPITRE III : Cadre pratique de l'étude

3.1 Présentation du CARDER

Il est question d'exposer la nature juridique, les activités et la structure organisationnelle dudit service.

3.1.1 Nature juridique

Le Centre d'Action Régional pour le Développement Agricole (CARDER) est une structure déconcentrée du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche. Il est régi par la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique. Cette structure a subit deux reformes intervenues en 2004 et 2013.

En 2004, par décret n° 2004-301 du 20 mai 2004, les Centres Agricoles Régionaux pour le Développement Rural (CARDER) ont été renommés Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) ; ceci dans le but de mettre en adéquation les structures régionales du MAEP avec l'évolution de l'environnement institutionnel du secteur agricole, la prise en compte des exigences de la politique nationale de décentralisation/déconcentration.

Malgré la mise en œuvre de cette réforme les attentes des acteurs du secteur agricole n'ont pas été comblées. Les acteurs du secteur agricole n'ont pu internaliser la dénomination CeRPA et ont la nostalgie des CARDER. D'où la reforme de 2013 ayant renommé à nouveau les CeRPA en CARDER nouvelle génération.

3.1.2 Activités

Le Centre d'Action Régional pour le Développement Rural (CARDER) a pour mission de mettre en œuvre la politique sectorielle en matière d'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

A ce titre il est chargé de :

- mettre en œuvre la politique agricole propre à améliorer l'environnement technique, économique et social des exploitations et des entreprises agricoles au niveau régional;
- promouvoir les coopératives au niveau régional;
- coordonner les interventions des acteurs publics et privés du secteur agricole au niveau régional ;
- appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles ;
- appuyer les organisations professionnelles agricoles, les entreprises privées agricoles et les collectivités locales;
- assurer le suivi du secteur agricole ;
- assurer la protection phytosanitaire et zoo sanitaire
- assurer la mise en place, le suivi et le contrôle des normes techniques des infrastructures d'aménagement et d'équipements agricoles;
- veiller à la prise en compte de la dimension genre dans toutes les actions de promotion agricole et rurale ;
- mener toutes les opérations se rattachant directement ou indirectement aux activités ci-dessus ou de nature à favoriser leur développement ;
- recevoir et assurer toute délégation de pouvoir du Ministre chargé de l'Agriculture, dans son ressort territorial de compétence ;
- suivre la mise en œuvre de toutes opérations visant à améliorer l'alimentation et le statut nutritionnel de la population ;
- apporter une assistance-conseil aux communes dans le domaine de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche conformément à la politique nationale de décentralisation et de déconcentration en vigueur ;
- suivre la mise en œuvre de toutes les opérations de sécurisation foncière rurale et veiller à la valorisation des Plans Fonciers Ruraux (PFR) ;
- apporter une assistance-conseil aux communes dans le domaine de la sécurisation du foncier rural ;

- ❖ veiller à la sauvegarde des espaces agricoles retenus dans les Schémas Directeurs d'Aménagement des Communes (SDAC).

3.1.3 Structure organisationnelle

La structure organisationnelle des Centres d'Actions Régionales pour le Développement Agricole se présente en quatre niveaux : le niveau région, le niveau commune, le niveau arrondissement et enfin le niveau village.

3.1.3.1 Niveau région (des départements)

Le CARDER est structuré en une Direction Générale, qui s'appuie sur cinq (5) Directions Techniques subdivisées en services et trois services qui lui sont directement rattachés à savoir : le Secrétariat Particulier, le Secrétariat Administratif et le Service des Ressources Humaines.

Le Service des Ressources Humaines (SRH) sous l'autorité du Directeur Général, assure l'ensemble des fonctions liées à la gestion des ressources humaines.

A ce titre il est chargé de :

- Mettre à jour le fichier du personnel ;
- Mettre à jour la base de données liées au personnel ;
- Contribuer à la gestion de la carrière du personnel ;
- Contribuer au règlement des problèmes sociaux ;
- Etablir les états d'effectif et états de paiement du personnel et des frais de mission ;
- Contribuer au perfectionnement du personnel (stage et recyclage à l'extérieur) ;
- Veiller au respect de la déontologie administrative ;
- Tenir un tableau de bord de la situation du personnel.

- **Direction du Développement Agricole (DDA)**

Cette direction est composée de quatre services à savoir :

- Service Formation, information et Communication (SFIC)
- Service de Développement des Productions Agricoles (SDPA)
- Service Appui au Développement Entreprise Agricole (SADEA)
- Service Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SASAN)

- ***Direction*** **de la Promotion des Filières Agricoles (DPFA)**

- Service des Analyses des Filières et Démarches de Promotion (SAFDP)
- Service Organisation des Chaines de Valeurs (SOC)
- Service Appui au Développement des Filières Agricoles Porteuses (SADFAP)

- ***Direction*** **de la Programmation et du Suivi-Evaluation (DPSE)**

- Service de la Programmation et du Suivi (SPS)
- Service des Statistiques et Evaluation (SSE)
- Service de la Documentation, de la Synthèse et des Rapports (SDSR)

- ***Direction*** **de l'Aménagement et de l'Equipement Rural (DAER)**

- Service Aménagement Hydro agricole (SAH)
- Service Constructions Rurales (SCR)
- Service Mécanisation et Technologie Appropriées (SMTA)

- ***L'Agence Comptable (AC)***

- Service Finance, Comptabilité et Suivi Budgétaires (SFCSB)
- Service Gestion, Equipement, Matériel et Patrimoine (SGEMP).

3.1.3.2 Niveau commune (secteur agricole)

A ce niveau, il y a le Secteur Communal pour le Développement Agricole (SCDA) qui du point de vue territoriale couvre une commune donnée. Il est dirigé par un Responsable du Développement Rural (RDR).

Il est assisté d'un staff technique composé de :

- Intendant ;
- Secrétaire Comptable ;
- Equipe de Techniciens Spécialisés à savoir :

  - ❖ le Technicien Spécialisé (TS) en Production halieutique, animale, végétale, suivant la ou les spéculations dominante (s) ;
  - ❖ le Technicien Spécialisé Statistique et Suivi Evaluation (TSSSE) ;
  - ❖ le Technicien Spécialisé en Inspection Education Coopérative (TSIEC) ;
  - ❖ le Technicien Spécialisé en Aménagement et en Equipement Rural (TSAER) ;
  - ❖ le Technicien Spécialisé en Alimentation et Nutrition Appliquée (TSANA).

3.1.3.3 Au niveau arrondissement (sous secteur)

A ce niveau, il y a le sous secteur qui couvre deux (2) à trois (3) arrondissements. Le sous secteur est dirigé par un chef sous secteur.

Le chef sous secteur anime une équipe pluridisciplinaire composée de :

- Conseillers Agricoles (CA) ;
- Conseiller en Gestion des Exploitations Agricole (CGEA) ;
- Conseiller en Aménagement et en Equipement Rural (CSAER) ;
- Conseiller en Inspection Education Coopérative et Alphabétisation - Fonctionnelle (CEICAF) ;
- Conseiller en Alimentation et Nutrition Appliquée (CANA) ;
- Agent Enquêteur ou de Suivi Evaluation (ASE).

En fonction des spécificités de la zone, ce dispositif est renforcé par des Conseillers en Production Animale, Végétale ou Halieutique. Le chef sous secteur est placé sous l'autorité du RDR.

3.1.3.4 Au niveau village

A la base se trouve le Centre de Développement Agricole (CDA). Il est animé par un Conseiller Agricole (CA) membre de l'équipe pluridisciplinaire du sous secteur. Le Centre de Développement Agricole (CDA) couvre deux à trois villages.

CHAPITRE IV : Présentation, interprétation et analyse des résultats

Dans ce chapitre, nous avons présenté les différents résultats obtenus ; ensuite, nous avons interprété et analysé ces résultats.

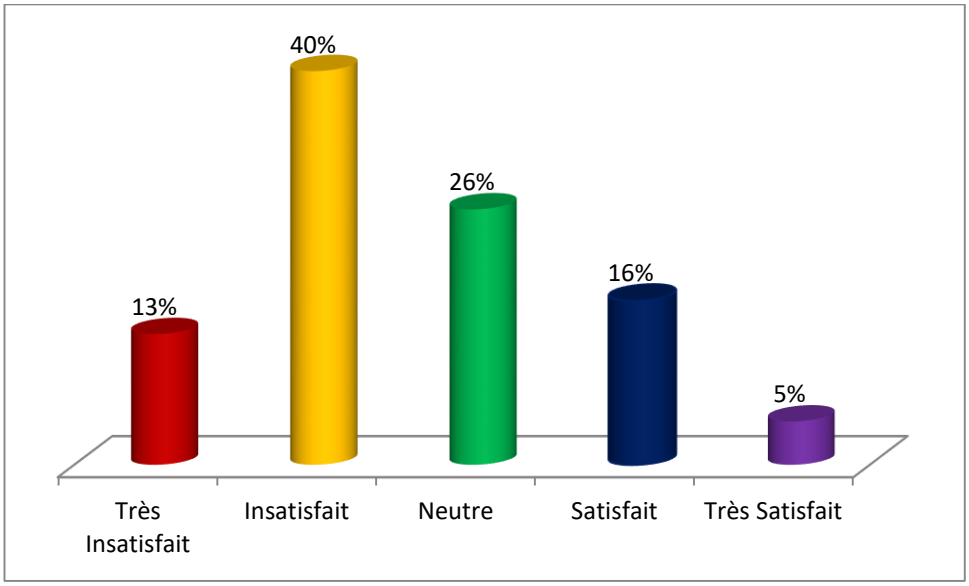
4.1 Présentation des résultats

4.1.1 Résultats des questionnaires

4.1.1.1 Satisfaction au travail et données sociodémographiques

Nous avons développé ici les liens qui existent entre la satisfaction au travail et les données sociodémographiques (le statut professionnel, l'âge, le sexe et le type de contrat) du personnel enquêté. Mais avant, il sera présenté au Graphique N° 1, le niveau de satisfaction du personnel de façon globale.

Graphique N°1: Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau



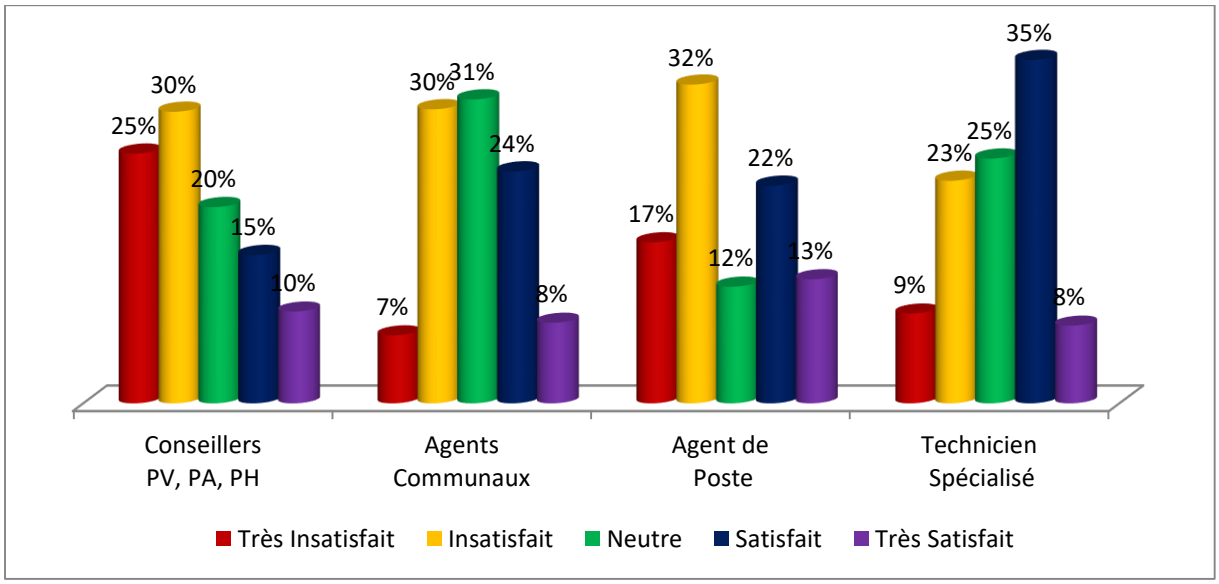
Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Le graphique ci-dessus montre que 13% des enquêtés sont très insatisfaits, 40% sont insatisfaits, 16% sont satisfaits, 5% sont très satisfaits et 26% sont restés neutres.

4.1.1.2 Satisfaction au travail selon le statut professionnel

La satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le statut professionnel est présentée par le Graphique N°2.

Graphique N°2 : Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le statut professionnel



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Les résultats du Graphique N°2 révèlent ce qui suit :

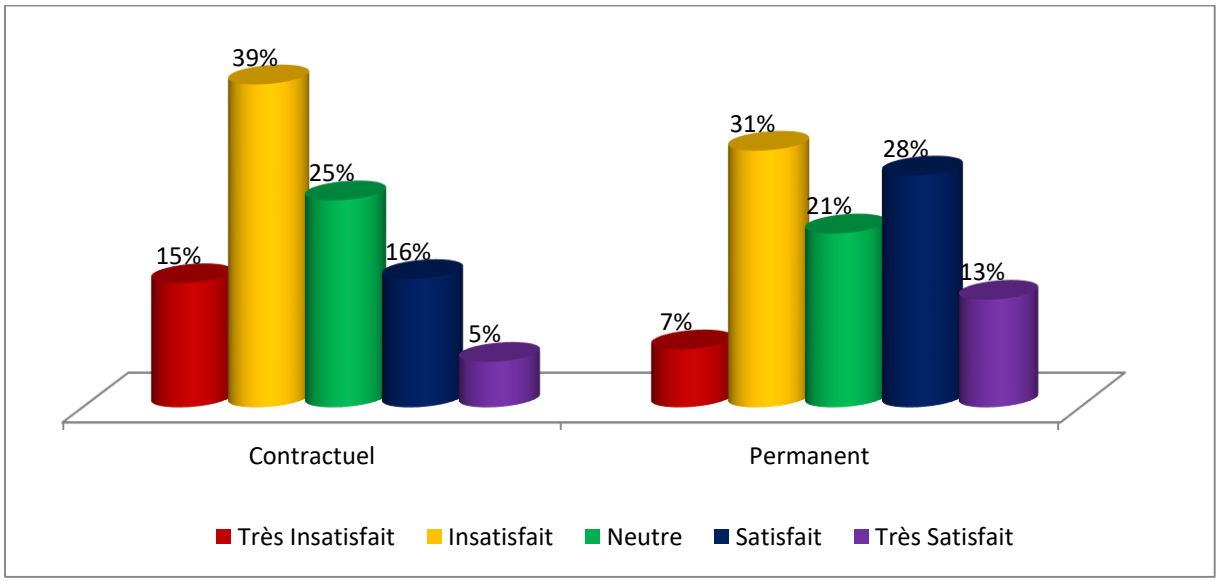
- 25% des conseillers sont très insatisfaits ; 30% sont insatisfaits contre 15% de satisfaits et 10% de très satisfaits. 20% sont restés neutres.
- 7% des agents communaux enquêtés sont très insatisfaits ; 30% sont insatisfaits. 8% sont très satisfaits contre 24% de satisfaits. 31% sont restés neutres.
- 17% des agents de poste sont très insatisfaits ; 32% sont satisfaits ; 22 % sont satisfaits ; 13 sont très satisfaits et 12% de sans avis.
- 9% des techniciens spécialisés sont très insatisfaits ; 23% sont insatisfaits ; 25% de réponses neutres ; 35% de satisfaits et 8% de très satisfaits.

4.1.1.3 Satisfaction au travail selon le type de contrat

Selon le type de contrat, on observe sur le Graphique N°3, que le niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau présente les tendances suivantes :

- 15% des agents contractuels enquêtés sont très insatisfaits dans leur travail ; 39% sont insatisfaits ; 25% sont neutres ; 16% sont satisfaits et 5% sont très insatisfaits ;
- 7 % des agents permanents enquêtés ne sont pas très satisfaits ; 31% sont insatisfaits ; 21% sont neutres ; 28% sont satisfaits et 13% sont très satisfaits.

Graphique N°3: Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le type de contrat.



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Tableau III : Répartition de l'effectif du personnel par type de contrat

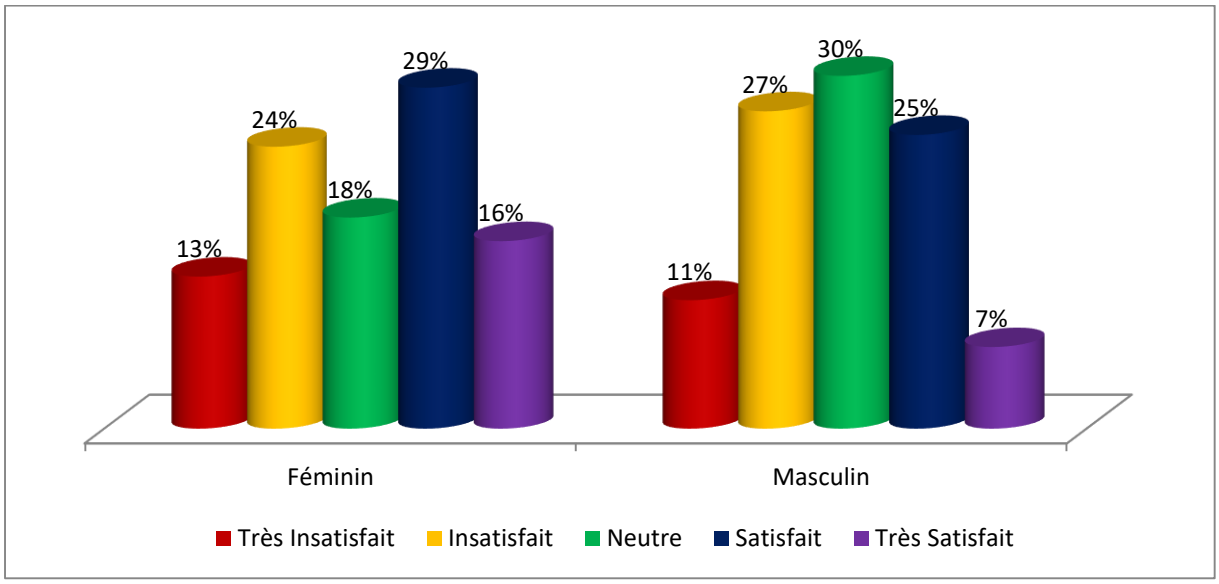
Type de contrat	Effectif	Proportion
Contractuel	150	40%
Permanent	224	60%
Total	374	100%

Source : CARDER Ouémé-Plateau/ Enquête statistique, 2014 : Etat d'effectif du personnel d'encadrement

4.1.1.4 Satisfaction au travail selon le sexe

La satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le sexe est présentée par le Graphique N°4

Graphique N°4: Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon le sexe.



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Les investigations faites montrent selon le graphique N°4 ci-dessus que,

- 37% des femmes enquêtées sont pas satisfaits dans leur travail contre 45% qui en sont satisfaits et 18% sont neutres ;
- 38% des hommes enquêtés ne sont pas satisfaits au travail tandis que 32% y sont satisfaits et 30% y sont neutres.

Tableau IV : Répartition de l'effectif du personnel désagrégé en genre

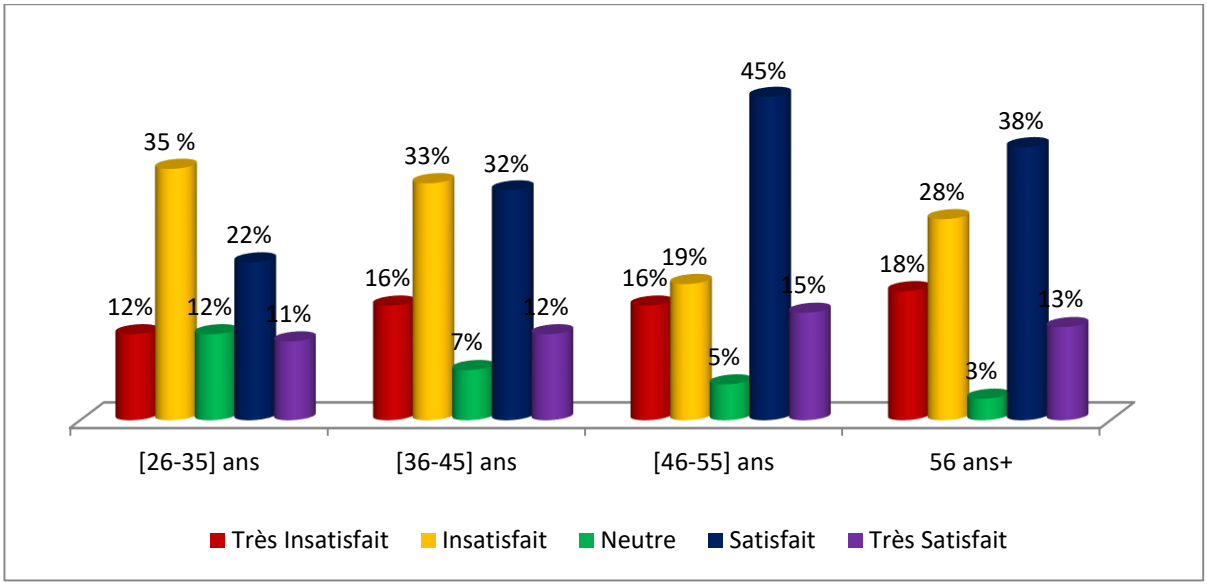
Sexe	Effectifs	Proportions
F	86	23%
M	288	77%
Total	374	100%

Source : CARDER Ouémé-Plateau/ Enquête statistique, 2014 : Etat d'effectif du personnel d'encadrement

4.1.1.5 Satisfaction au travail selon l'âge

Selon les classes d'âges, la satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau se présente comme l'indique le Graphique N°5 ci-dessous.

Graphique N°5: Niveau de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon l'âge.



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

De ce graphique, on pourrait déduire que le personnel enquêté âgé de :

- [26-35[ans est insatisfait à 47%, tandis que 33% sont satisfait et 12% sont restés neutres ;
- [36-45 ans est insatisfait à 49%, contre 44% qui sont satisfaits et 7% sont sans avis;
- [46-55[ans est insatisfait à 35%, alors que 60% sont satisfaits et 5% sont neutres ;
- Plus de 55 ans est insatisfait à 46%, alors que 51% sont satisfaits et 3% sans avis.

4.1.2 Détermination de la satisfaction du personnel d'encadrement selon les cinq facteurs de l'emploi

Dans cette partie, nous avons développé la satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon les facteurs de l'emploi suivants :

- La satisfaction intrinsèque ;
- La satisfaction extrinsèque ;
- L'autorité et l'utilité sociale ;
- Le besoin de reconnaissance / salaire et avancement ;
- Respect et valeur morale.

D'après la présente étude, la satisfaction intrinsèque regroupe les items 3 ; 11 ; 14 ; 15 ; 16 ; 17 ; 20. (Voir questionnaire en annexe 1). Ils ont comme points communs l'intérêt du travail, les caractéristiques du travail et le concept de développement personnel. Roussel, (1996).

La satisfaction extrinsèque quant à elle regroupe les items 2; 4; 5; 6; 12; 18; 19. (Voir questionnaire en annexe 1) Ils ont un rapport avec l'environnement de travail du salarié. Ils sont révélateurs du climat ou de l'ambiance de travail.

Le facteur autorité et utilité sociale, regroupe les items 9 et 10. (Voir questionnaire en annexe 1) Il s'agit des indices évaluant les besoins de rapports sociaux.

Le quatrième facteur est composé des items 1 et 13 (Voir questionnaire en annexe 1) qui expriment le besoin de reconnaissance et d'existence par le salaire et l'avancement.

Le cinquième facteur se compose des items 7 et 8 (Voir questionnaire en annexe 1). Il réunit deux énoncés s'intéressant au respect des valeurs morales de l'individu et la stabilité de l'emploi.

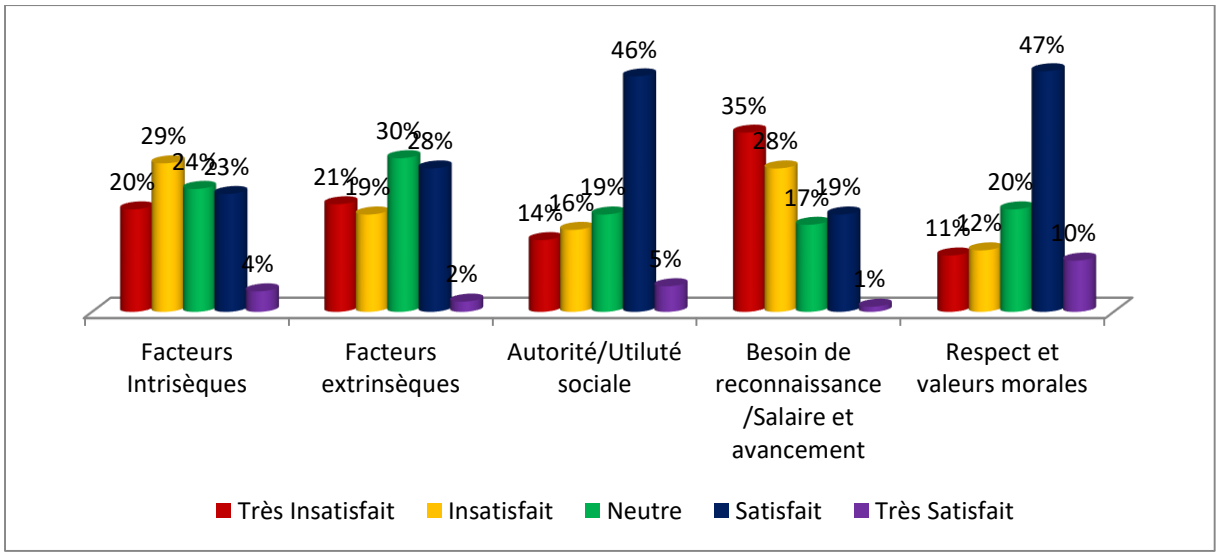
Tableau V : Récapitulatif des scores obtenus et de leurs fréquences par facteurs de travail

	Facteurs intrinsèques		Facteurs extrinsèques		Autorité/Utilité sociale		Besoin de reconnaissance/salaire et avancement		Respect et valeur morale	
	Score	Fréquence	Score	Fréquence	Score	Fréquence	Score	Fréquence	Score	Fréquence
Très Insatisfait	14	20%	13	21%	5	14%	14	35%	5	11%
Insatisfait	20	29%	11	19%	6	16%	11	28%	6	12%
Neutre	17	24%	18	30%	7	19%	5	17%	9	20%
Satisfait	16	23%	16	28%	16	46%	8	19%	21	47%
Très Satisfait	3	4%	1	2%	2	5%	1	1%	5	10%

Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Le Graphique N°6 présente la satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau en général selon ces cinq facteurs de l'emploi.

Graphique N°6 : Satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau selon les cinq facteurs de l'emploi.



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Il faut remarquer d'après ce graphique que :

- 49% environ de l'effectif enquêté ne sont pas satisfaits par les facteurs intrinsèques tandis que 27% environ sont satisfaits et 24% sont restés sans avis;

- 40% environ de l'effectif enquêté ne sont pas satisfaits par les facteurs extrinsèques alors que 30% environ en sont et un peu plus de 30% sont sans avis.
- 30% environ ne sont pas satisfaits, alors que plus de 51% en sont satisfaits contre 19 % de sans avis pour ce qui est du facteur autorité et utilité social;
- Un peu moins de 20% des enquêtés sont satisfaits, alors que 63% environ sont insatisfaits. 17% en sont restés sans avis pour le facteur besoin de reconnaissance/salaire et avancement;
- 23% des enquêtés ne sont pas satisfaits par le facteur respect et valeurs morales, 57% environ le sont et 20% sont restés neutres.

4.1.2.1. Catégories de facteurs selon le sexe

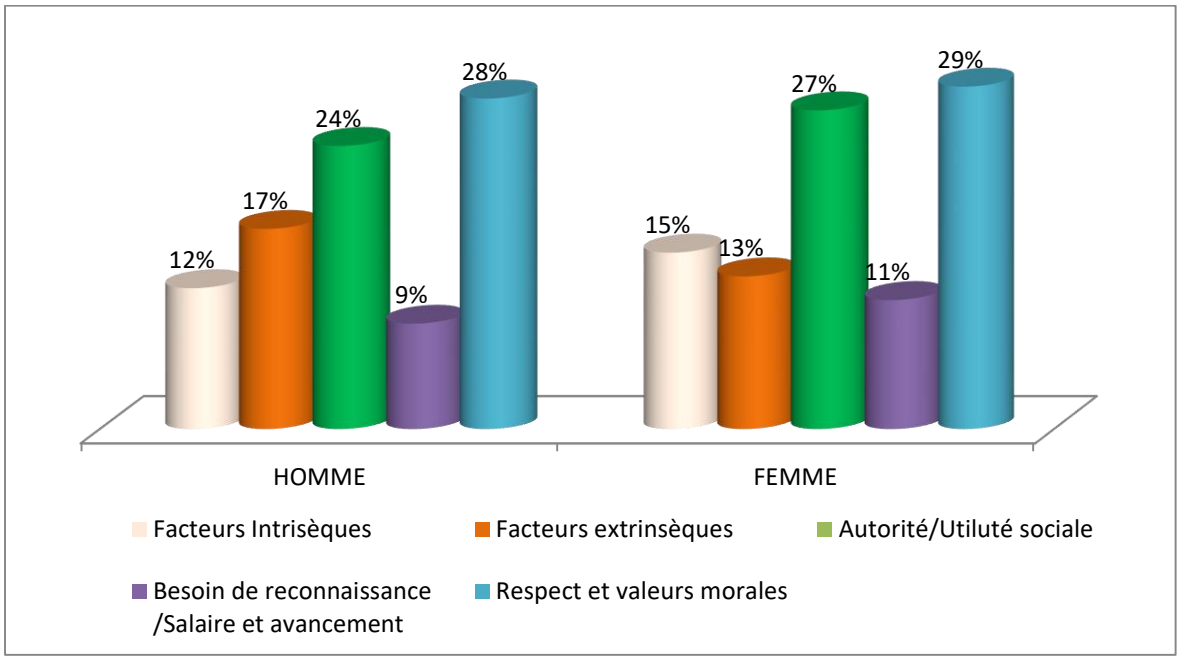
Le Graphique N°7 et le tableau VI évoquent une différenciation des cinq catégories de facteurs de l'emploi selon le sexe. En effet, 12% des hommes enquêtés sont satisfaits par les facteurs intrinsèques contre 15% pour les femmes ; 17% pour les hommes contre 13% pour les femmes par les facteurs extrinsèques ; 24% par le facteur autorité/utilité sociale pour les hommes contre 27% pour les femmes, 9% et 11% par le facteur besoin de reconnaissance/salaire et avancement respectivement pour les hommes et pour les femmes et 28% par le facteur respect et valeur morales contre 29% pour les femmes.

Tableau VI : Récapitulatif des scores et fréquences obtenus par catégories de facteurs de satisfaction selon le sexe

	HOMME		FEMME	
	Score	**Fréquence**	**Score**	**Fréquence**
Facteurs intrinsèques	13	12%	13	15%
Facteurs extrinsèques	19	17%	12	13%
Autorité/Utilité sociale	26	24%	24	27%
Besoin de reconnaissance/salaire et avancement	10	9%	10	11%
Respect et valeur morale	31	28%	26	29%

Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Graphique N°7 : Evaluation des catégories de facteurs de satisfaction selon le sexe



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

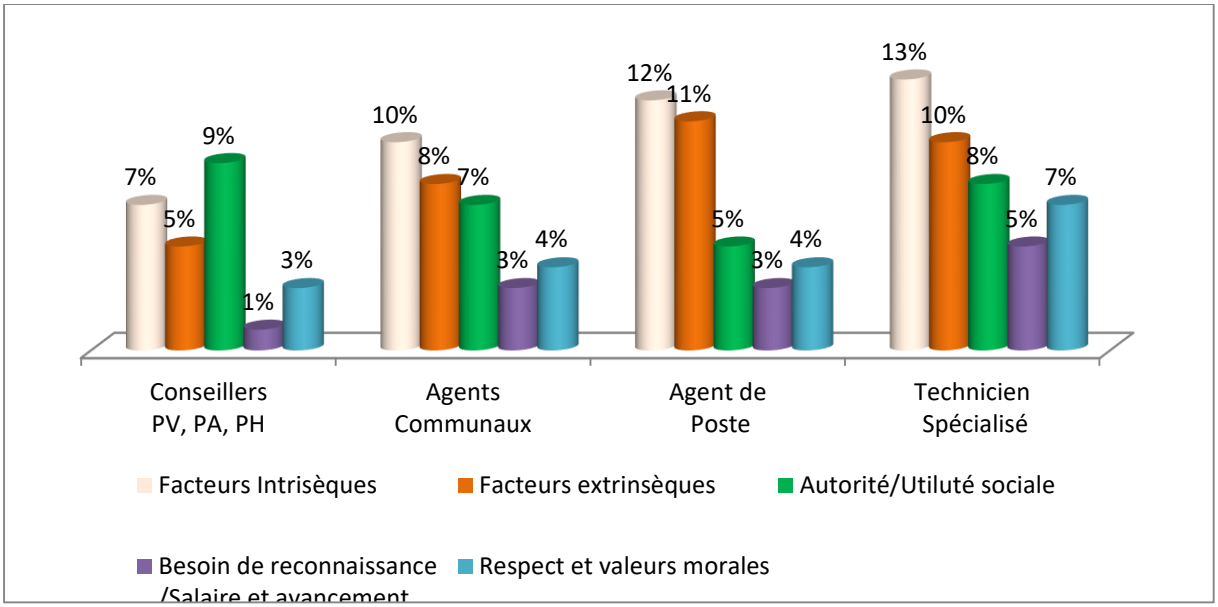
4.1.2.2. Catégories de facteurs selon le statut professionnel

Les résultats du graphique N°8 révèlent que :

- 7% des conseillers en PV, PA et PH sont satisfaits par les facteurs intrinsèques contre respectivement 5%, 9%, 1% et 3% pour les facteurs extrinsèques, autorité/utilité sociale, besoin de reconnaissance/salaire et avancement et respect et valeurs morales.
- 10%, 8%, 7%, 3% et 4% des agents communaux sont satisfaits, respectivement par les facteurs intrinsèques, extrinsèques, autorité/utilité sociale, besoin de reconnaissance/salaire et avancement et le respect et valeurs morales.
- Au niveau des agents de poste, 12% sont satisfaits par les facteurs intrinsèques contre 11% par ceux extrinsèques ; 5% pour le facteur autorité et utilité sociale contre 3% pour besoin de reconnaissance/salaire et avancement et 4% pour le facteur respect et valeurs morales.
- 13% des techniciens spécialisés sont satisfaits par les facteurs intrinsèques contre 10% pour les facteurs extrinsèques ; les facteurs autorité /utilité

sociale, besoin de reconnaissance/salaire et avancement et respect valeurs morales obtiennent respectivement 8%, 5% et 7%.

Graphique N°8 : Evaluation des catégories de facteurs selon le statut professionnel



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Tableau VII: Récapitulatif des scores et fréquences obtenus par catégories de facteurs selon le statut professionnel

	Conseillers PV, PA, PH		Agents communaux		Agents de poste		Techniciens spécialisés	
	Score	Fréquence	Score	Fréquence	Score	Fréquence	Score	Fréquence
Facteurs intrinsèques	8	7%	12	10%	15	12%	16	13%
Facteurs extrinsèques	6	5%	9	8%	13	11%	12	10%
Autorité/Utilité sociale	10	9%	8	7%	6	5%	9	8%
Besoin de reconnaissance/salaire et avancement	2	1%	4	3%	4	3%	6	5%
Respect et valeur morale	4	3%	5	4%	5	4%	8	7%

Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

4.1.2.3 Catégories de facteurs selon le contrat

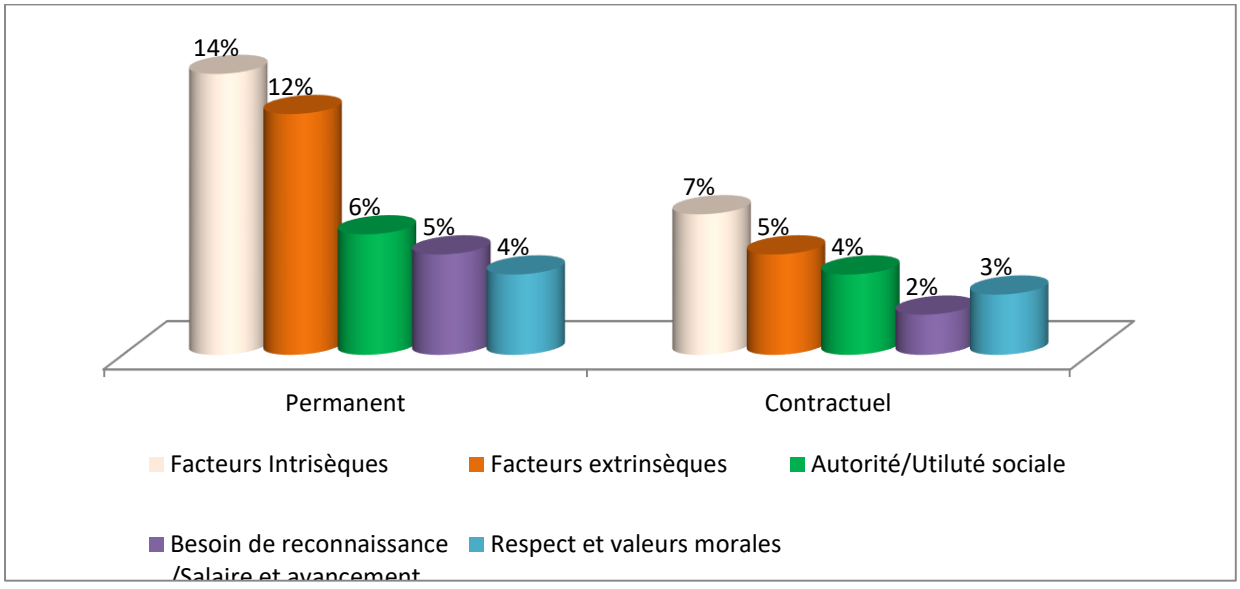
Le tableau VIII et le graphique N°9 indiquent que 14% des agents permanents sont satisfaits par les facteurs intrinsèques contre 7% pour les contractuels. Dans le même ordre nous avons : 12% contre 5% pour les facteurs extrinsèques, 6% contre 4% pour le facteur autorité et utilité sociale, 5% contre 2% pour le facteur besoin de reconnaissance/salaire et avancement et enfin 4% contre 3% pour le facteur respect et valeurs morales.

Tableau VIII : Récapitulatif des scores et fréquences obtenus par catégorie de facteurs de satisfaction selon le type de contrat

	PERMANENT		CONTRACTUEL	
	Score	Fréquence	Score	Fréquence
Facteurs intrinsèques	11	14%	8	7%
Facteurs extrinsèques	10	12%	6	5%
Autorité/Utilité sociale	5	6%	5	4%
Besoin de reconnaissance/salaire et avancement	4	5%	3	2%
Respect et valeur morale	3	4%	4	3%

Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

Graphique N°9 : Evaluation des catégories des facteurs de satisfaction selon le type de contrat



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

4.1.3 Propositions des facteurs de travail à améliorer, pour une meilleure satisfaction du personnel d'encadrement

Propositions

Proposition 1= que votre rémunération soit plus élevée

Proposition 2= que vous puissiez évoluer dans votre carrière

Proposition 4= que votre emploi soit stable.

Proposition 5= que le travail soit bien organisé dans votre service

Proposition 6= que vous bénéficiez de meilleures conditions de travail

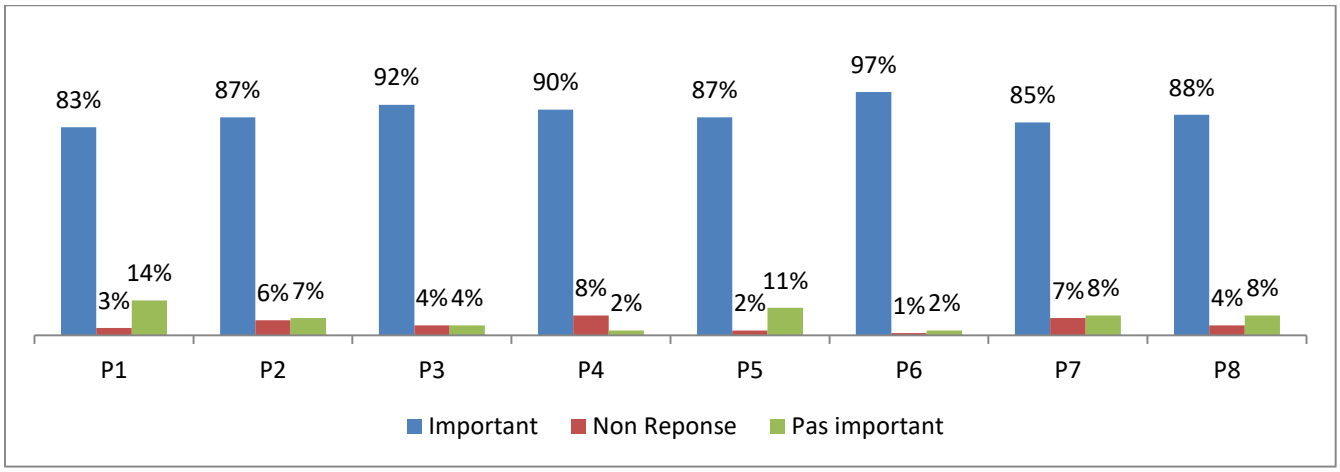
Proposition 7= que vos efforts soient bien récompensés

Proposition 8= que les objectifs de l'entreprise soient connus et compris par tous

Les résultats du graphique N°10 révèlent que la majorité du personnel enquêté souhaitent :

- Que leur rémunération soit plus élevée (83%) ;
- Qu'ils puissent évoluer dans leur carrière (87%) ;
- Qu'il soit plus facile d'équilibrer leur vie professionnelle et leur vie privée (92%) ;
- Que leur emploi soit stable (90%) ;
- Que le travail soit bien organisé dans leur service (87%)
- Qu'ils bénéficient de meilleures conditions de travail (97%)
- Que leurs efforts soient bien récompensés (85%)
- Que les objectifs de l'entreprise soient connus et compris par tous (88%)

Graphique N°10 : Propositions d'amélioration des facteurs de satisfaction



Source : Données d'enquête obtenues sous Excel, Novembre 2014

4.2 INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette rubrique présente l'analyse que nous avons faite des résultats de l'enquête et quelques suggestions.

4.2.1 Analyse des résultats de l'enquête

4.2.1.1 Analyse de la satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau

Le faible taux de satisfaction constaté au sein du personnel enquêté (21%) témoignerait d'une certaine précarité dans laquelle le personnel du CARDER Ouémé-Plateau travaille. Cet état d'esprit du personnel n'augure pas d'un meilleur développement de l'entreprise. Car le rendement du personnel est certainement lié à son état moral et psychique. Les 53% du personnel enquêté insatisfait, vivent sans doute dans un état de refoulement de Freud et seraient donc dans l'expectative. Ceux-ci pouvant balancer dans le meilleur (lorsque les facteurs de satisfaction vont s'améliorer), comme dans le pire (au cas où les facteurs de satisfaction vont se détériorer). A priori, le CARDER Ouémé-Plateau ne peut compter sur les 53% non satisfaits de son personnel enquêté. Car ceux-ci pourraient vivre dans un état psychologique instable, et ne fourniront à l'entreprise qu'un rendement du travail correspondant à leur état. On pourrait

bien s'amener à apprécier de façon grossière l'essor de développement du CARDER Ouémé-Plateau si les 100% de son personnel se sentaient satisfaits.

Comment peut-on caractériser le lien entre la satisfaction au travail et les données sociodémographiques du personnel du CARDER Ouémé-Plateau ?

La satisfaction est liée aux données sociodémographiques telles que :

Le statut professionnel : il est observé que les Techniciens Spécialisés (43% des enquêtés) présentent dans leur travail la satisfaction la plus élevée. Ils sont suivis par les agents de poste (35%), et les agents communaux (32%). Les conseillers obtiennent le taux le plus faible (25%). Ces résultats s'expliquent par les conditions dans lesquelles chacune de ses catégories travaille. En effet, ce sont les conseillers qui vivent le plus dans le stress. L'âge, le sexe et l'ethnie entretiennent de fortes corrélations avec la satisfaction au travail. Cependant, une fois de plus ces données nous indiquent seulement qu'il existe un lien entre les concepts mais pas la raison pour laquelle il existe.

L'âge : les agents les plus satisfaits se situent dans la tranche d'âges de 46 à 55 ans (60% des enquêtés), suivi des agents de plus de 56 ans (51%). Les agents de 26 à 45 ans, qui sont les plus jeunes, sont les moins satisfaits de l'entreprise. Cette situation pourrait s'expliquer par le fait que les plus âgés, bien que les facteurs de satisfaction ne soient pas meilleurs, s'en contentent compte tenu de leur ancienneté dans l'entreprise, et déclarent être habitués. Alors que les plus jeunes, en début de carrière, souhaitent jouir des conditions meilleures. Ce même résultat a été obtenu par Hans (2003). Plus les salariés sont âgés et plus ils sont satisfaits. Ce simple résultat pourrait conduire un entrepreneur à n'embaucher que des personnes d'un certain âge. Or, cette corrélation est en grande partie expliquée par le fait que plus vous êtes âgés et plus vous augmentez votre statut professionnel (hausse des responsabilités, du salaire, etc.), dans ce cas, c'est donc le statut qui prédit la satisfaction et pas l'âge. Des études un peu plus spécifiques, Zeitz (1990), ont montré que lorsqu'on analysait

séparément l'âge et le statut, par exemple en étudiant la corrélation entre âge et satisfaction pour trois groupes de statut différents (on étudie la corrélation entre âge et statut pour les gens ayant un statut bas puis moyen puis élevé) on n'obtenait plus de corrélation entre âge et satisfaction.

Cette forte insatisfaction au travail des jeunes, pourrait aussi être une source d'absentéisme au travail, L. POGNON (2008), et réduire par conséquent la chance de développement de l'entreprise.

Le sexe : La relation entre le sexe et la satisfaction est également complexe. Il semble que les femmes éprouvent plus de satisfaction que les hommes mais cela seulement si on prend en compte d'autres variables dans les analyses. Au sein du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau, il est observé que les femmes sont largement plus satisfaits (45% des enquêtées) que les hommes (32%). Ce résultat serait lié aux faveurs dont jouissent les femmes compte tenu de leurs dispositions naturelles. Ce qui correspond aux résultats de Hans (2003), qui a trouvé un niveau de satisfaction de 6,7 pour les femmes et 6,5 pour les hommes. De plus, selon Fields & Blum, (1997), la satisfaction au travail est plus forte chez les hommes comme chez les femmes quand les groupes de travail sont mixtes.

Le type de contrat donne également lieu à de différences de satisfaction. Les permanents sont les plus satisfaits (41% des enquêtés), contre 21% pour les contractuels. Ainsi, la satisfaction au travail est liée au type de contrat des employés, comme l'a affirmé Hans (2003), dans ces études. Ce faible taux de satisfaction des contractuels serait dû à leur contrat temporaire. En effet, une étude de la Commission Universitaire de Sécurité et Santé au travail Romaine (CUSSTR) révèle que les contrats temporaires et les menaces de réduction des effectifs amènent des peurs latentes et des conflits. Ce qui conduit à un état de stress et un sentiment d'insatisfaction.

De ce qui précède, on peut bien conclure que la satisfaction au travail est liée aux données sociodémographiques du personnel. Quelles analyses peut-on faire des facteurs de satisfaction du personnel ?

Notre étude révèle que le personnel d'encadrement au sein du CARDER Ouémé-Plateau est plus satisfait par les facteurs Autorité/utilité sociale (51%) et respect/valeur morale (57%) mais moins satisfaits par les facteurs intrinsèques (27% des enquêtés), extrinsèques (30%) et besoin de reconnaissance/salaire-avancement (20%).

Les facteurs Respect/valeur morale et autorité/utilité sociale dominent sur les trois autres facteurs de satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau.

La proportion du personnel insatisfait dépasse largement celle des satisfaits pour la plupart des facteurs de satisfaction. Le fait d'occuper tel ou tel poste de travail suscite des réactions différentes de la part des répondants. Le sentiment d'insatisfaction est principalement lié aux conditions de travail parfois difficiles et à une mauvaise répartition de la charge du travail entre les techniciens spécialisés, les conseillers et les agents de poste. Le personnel insatisfait ne trouve pas l'activité comme valorisante, car elle ne correspond pas à ses goûts et à ses capacités car il manque de formation et de moyens.

Il faut également signaler que cette insatisfaction résulte de plusieurs problèmes rencontrés avec l'administration d'ordre de gestion des congés, de récupération, de non existence de plan de formation, de la non organisation de concours professionnels, etc. Les agents d'encadrement sont insatisfaits vis-à-vis de l'autonomie pour la réalisation des activités techniques ou administratives. La routine existe au niveau de leur poste. Cependant, ils se considèrent satisfaits de leur utilité sociale. L'encadrement par les responsables de la direction était considéré insuffisant par le personnel d'encadrement. Par ailleurs, les valeurs morales sont nettement satisfaisantes pour la majorité des agents d'encadrement. La majorité des agents sont insatisfaits de la sécurité d'emploi ;

la plupart d'entre eux sont sous contrat. Les agents considèrent qu'ils n'utilisent pas leurs compétences techniques au niveau de leur travail, donc ils sont insatisfaits vis-à-vis des postes qu'ils occupent et des moyens dont ils disposent pour réaliser leur travail. Les rapports avec les supérieurs sont tendus et l'absence de délégation des tâches a été souvent mentionnée. Par contre, les résultats de cette étude montrent une satisfaction à l'égard des facteurs Autorité/utilité sociale (51%) et respect/valeur morale (57%). L'attitude des agents face à la reconnaissance envers la rémunération et l'avancement a été la plus négative. Classés premier facteur d'insatisfaction la rémunération et l'avancement sont le souci de toutes les catégories du personnel. Le score de satisfaction le plus faible a été affecté à la rémunération et aux compliments, c'est sur ces deux facettes que les agents d'encadrement ont focalisé leurs opinions pour apprécier leur insatisfaction au travail. Une remarque intéressante ressort de cette étude. C'est celle des compliments que reçoit le personnel après avoir réalisé un bon travail. L'insatisfaction est importante et cette facette est classée en seconde position après la rémunération. Il semble que le personnel dans sa majorité n'a jamais été complimenté par ses supérieurs. Cette remarque montre que l'intervention au sein d'une organisation telle que le CARDER Ouémé-Plateau pour évaluer la satisfaction au travail en s'appuyant sur la théorie de divergence s'est révélée fructueuse. En ce qui concerne les conditions de travail, le personnel d'encadrement a insisté sur les principales causes d'insatisfaction qui sont : l'inexistence de salles de repos dans la plupart des centres de vulgarisation alors qu'on exige aux agents de résider malgré les mauvaises conditions, la faible résistance des motos, et le manque de moyens pour travailler. D'autre part, les résultats ont révélé que les hommes et les femmes ne réagissent pas de la même façon vis à vis des différents facteurs de l'emploi. En effet, les femmes sont plus satisfaites que les hommes.

4.2.1.2 Suggestions et recommandations

Les points suivants sont susceptibles de permettre aux dirigeants du CARDER Ouémé-Plateau, de réaliser un meilleur rendement à travers une amélioration de sa politique de satisfaction.

En effet, il s'agira pour les responsables du CARDER Ouémé-Plateau de :

a) Solliciter les services d'un consultant, en gestion des ressources humaines ou en psychologie de la vie sociale et professionnelle, expérimenté et compétent qui pourra en collaboration avec les directeurs techniques et les chefs services, surtout ceux en charge du personnel et de la formation, recenser et analyser convenablement les besoins en formation du personnel et élaborer un plan de formation adéquat. Une fois le plan de formation élaboré, il importe de le mettre en œuvre de façon équitable après l'avoir vulgarisé à tout le personnel.

b) Procéder de façon périodique à une mutation des agents tout en tenant compte de leur compétence, afin d'éviter qu'ils sombrent dans la routine.

c) Mettre en place un programme de planification de carrière afin de gérer et de former les ressources existantes et de combler leurs nouveaux besoins. Ce programme s'attèlera à faire prendre connaissance au personnel. Il aura l'avantage de gagner l'adhésion et la loyauté du personnel envers l'entreprise.

d) Elaborer un plan de gestion prévisionnelle des ressources humaines, qui pourra permettre aux responsables du CARDER Ouémé-Plateau de suivre l'évolution du personnel ;

e) Améliorer le cadre et les conditions de travail du personnel, en mettant à leur disposition des matériels adéquats, performants et nécessaires pour l'exécution de leurs tâches. Il faudrait aussi penser à renouveler le matériel de sécurité, et veiller à ce que chaque agent en dispose ;

f) Respecter les programmations annuelles de congés dont devraient jouir tous le personnel, afin d'éviter une accumulation des stress ;

g) Instaurer un système de récompense, pour gratifier et valoriser le mérite des travailleurs ;

h) Elaborer de façon triennale, un plan de formation et mettre sur pied des critères de sélections afin d'opérer des choix des agents devant être sélectionnés dans la transparence ;

i) Adopter une politique de rémunération qui tient compte d'un triple équilibre : rationalité budgétaire, compétitivité et équité.

j) Améliorer la politique de communication surtout ascendante (du supérieur vers les subordonnés) pour permettre la concertation ou l'échange entre responsables et collaborateurs et enfin

k) Organiser de façon périodique et dans la transparence, les concours professionnels afin que les agents évoluent dans leur corps.

CONCLUSION

La satisfaction au travail est une composante importante, du fait qu'elle permet d'une part de donner des éclaircissements sur l'organisation, les conditions de travail et le climat organisationnel et d'autre part de déterminer les sentiments de satisfaction ou d'insatisfaction du personnel vis-à-vis de plusieurs aspects de l'emploi.

Il est prouvé que la gestion des ressources humaines est un élément déterminant de l'efficacité des organisations. C'est pourquoi, les manageurs des ressources humaines mettent un accent particulier sur le facteur humain pour optimiser le rendement de leurs organisations. Puisqu'il devient nécessaire de gérer son personnel afin de l'impliquer davantage dans l'organisation, la loyauté des individus envers l'organisation, leur promptitude à assumer leurs responsabilités, sont au cœur des préoccupations de tous les dirigeants soucieux de l'efficacité de leur organisation. La satisfaction au travail semble en être un bon prédicateur.

Cette étude a consisté à rechercher les différents facteurs qui sont susceptibles de créer la satisfaction au travail dans les entreprises publiques béninoises. Nous avons donc cherché à mesurer le degré de satisfaction au travail au sein du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau à travers les vingt items du Minnesota Satisfaction Questionnaire.

A la lumière des résultats présentés, sur les vingt items regroupés en cinq facteurs de travail, deux facteurs sur cinq satisfont les agents. Ces facteurs sont : respect/valeur morale et autorité/utilité sociale. Ceci révèle donc une stabilité de l'emploi au sein du personnel encadré et un meilleur rapport de travail entre le personnel.

Quant aux autres facteurs de travail dont les agents ne sont pas satisfaits, nous pouvons retenir le facteur de travail traitant de la satisfaction intrinsèque. Dans ce registre, les agents enquêtés ne sont pas satisfaits ; ceci pourrait s'expliquer par le fait que les agents n'accordent pas d'intérêt au travail ou bien les conditions pour réaliser leur travail ne permettent pas à ceux là de s'y donner

à fond. Le second facteur de travail traitant de la satisfaction extrinsèque, constitue aussi un facteur d'insatisfaction pour les agents d'après nos analyses et explique ainsi l'environnement inapproprié dans lequel ils travaillent. Le troisième facteur de travail ayant constitué un élément d'insatisfaction est le facteur salaire et avancement. Il a connu le taux d'insatisfaction le plus élevé parmi tous les autres facteurs. Nos résultats montrent aussi que les agents de poste, les agents communaux et les techniciens spécialisés sont plus satisfaits que les conseillers.

Les résultats de cette recherche constituent une approche intéressante. Elle peut conduire à des approfondissements ultérieurs et à l'incorporation de nouvelles variables souvent évoquées dans la littérature. Cependant, elle n'est pas non plus sans contraintes. Nous citons notamment le manque d'informations détaillées relatives à la satisfaction à l'échelon national, l'absence de moyens (humains et matériels) pour enquêter sur un échantillon plus grand afin de comparer les résultats avec d'autres CARDER.

Quant aux perspectives de travail nous considérons intéressant de faire d'autres études pour aborder les différents contours de la satisfaction au travail. Par exemple, faire une étude sur les facteurs déterminants l'insatisfaction au travail des agents de l'administration publique béninoise ou bien mener des études plus approfondies sur la satisfaction au travail vis-à-vis d'une seule composante telle que la satisfaction et le climat organisationnel ou la satisfaction et la rémunération. Par ailleurs, il serait en outre intéressant de faire une étude identique sur une organisation privée au Bénin et intervenant dans le développement rural.

En somme, sans l'Homme aucune société ou entreprise ne peut réussir, alors cherchons toujours à mettre les agents dans de meilleurs conditions car hormis ceux-ci, le CARDER Ouémé-Plateau ne peut pas fonctionner.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1- ADEGBIDI, F.V. (1998). Susciter l'engagement au travail en Afrique, L'Harmattan, Paris.

2- BELANGER, Paul R. et LEVESQUE Benoît, "Amérique du Nord: la participation contre la représentation?", Travail, no. 24, hiver 1991-1992, p. 71 à 90

3- BERNOUX Philippe, (1985). La sociologie des organisations, Seuil, Paris.

4- BLANCHET, J. CLARK S. (1999). Le roulement de personnel : symptôme d'un malaise ? *L'Orientation*, *12*, 27-30.

5- CHARPENTIER P., (2004). Organisation et Gestion de l'entreprise, Ed. Armand Colin, Paris.

6- CLOT Yves, (2006). La fonction psychologique du travail, Paris, PUF.

7- CLOT, Yves (1999). Les histoires de la psychologie du travail : approche pluridisciplinaire, Toulouse (France).

8- COHEN-SCALI, Valérie (2004). Les métiers en psychologie sociale et du travail. Evaluer les individus et intervenir en entreprise, Paris.

9- COMEAU Yvan, (1992). Autogestion et satisfaction au travail.

10- DOLAN, L.S., LAMOUREUX, G. et GOSSELIN, E. (1996). Psychologie du Travail et des Organisations, Montréal : Gaëtan Morin Editeur.

11- GANSOU G. O. Rachelle. « Les facteurs de motivation au travail du personnel de L'INRAB », UAC, FLASH, Mémoire de Maitrise en psychologie.

12- GASTON, Richard J. et BRAITO Rita, (1985) "A Spécification Issue in Job Satisfaction Research", Sociological Perspectives.

13- GELINER, O. (1993). Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Les éditions d'organisation.

14- GOLLAC M. ; VOLKOFF S., (2000). Les conditions de travail. Editions la Découverte, Paris.

15- GRAWITZ, Madeleine, (1990). Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz.

16- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN. (1992). Management des Organisations, Traduction de la 5e édition américaine, Nouveaux Horizons.

17- HERZBERG, Frederick, (1966). Le travail et la nature de l'homme, Paris, Entreprise Moderne d'Edition, 1978, 215 p. 19

18- LABERGE J., M. BERNARD, J. A. & VILLENEUVE, M. (2003). Les relations entre la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de rester. Document inédit, Université du Québec en Outaouais.

19- LEVY-LEBOYER C., (1990). Evaluation du personnel: quelles méthodes choisir ? Paris, les Editions. d'Organisation., 1990 ; 211 p.

20- LOUART, P. (1994). Gestion des ressources humaines, Paris, Eyrolles.

21- MACCOBY, M. (1990). Travailler, pourquoi ?, inter Editions, Paris.

22- MEDA, Dominique. (1996), Le travail : une valeur en voie de disparition. Paris, Aubier, 358 p.

23- PERETTI, J.M. (1981). Gestion du personnel, Paris, Edition Vuibert.

24- PETITPAS, J.G., GAGNE, P.A et BOUCHER, G. (1994). Comment motiver, mobiliser et responsabiliser mon personnel, Les publications de Québec.

25- POGNON, A.L. (2008). Valeurs du travail et absentéisme en Afrique, Revue de la question et perspectives africaines, L'Harmattan.

26- QUENUM Albertine, (2010). La satisfaction au travail des agents de l'administration publique : cas des agents des Ministères de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, de l'Economie et des Finances, de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, UAC Abomey-Calavi (Bénin)

27- TAPIA, C. ; ROUSSAY, P. (1991). Les attitudes, Questions-exercices, corrigés-exemples, Les éditions d'organisation.

28- TEBOUL J. et J.D, (1996). La motivation et ses nouveaux outils: des clés pour dynamiser une équipe: connaissance du problème, 4ème Edition; Paris, 1996 ; pp.129-33

29- VINOU Y. Alfred, (2013). Analyse psychosociologique des facteurs de motivation au travail : cas de la société GRIMALDI BENIN SA, UAC, Abomey-Calavi (Bénin)

30- www.editions-organisation.com (07/02/15 ; 23 /04/15 et 15/09/15)

31- www.google.com (14/05/15 ; 21/07/15 ; 10/09/15 et 29/10/15)

ANNEXE

Annexe 1 **:** Questionnaire d'enquête

FICHE D'ENQUETE

Mesdames, Messieurs, dans le cadre de nos recherches relatives à notre mémoire de fin de formation dont le sujet est intitulé : «***Satisfaction au travail du personnel d'encadrement du CARDER Ouémé-Plateau*** », nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté et dans l'anonymat, aux questions ci-après :

I- RENSEIGNEMENTS GENERAUX

AGE :……
SEXE :……...
ETHNIE :……
COMMUNE :……
PROFESSION ATDR ☐ CDR ☐ ITr. ☐ IDR ☐ Autres (A préciser) ☐

Situation matrimoniale : Divorcé ☐ Marié (e) ☐ Célibataire ☐ Veuf (ve) ☐

Nombre d'enfants : Zéro ☐ Moins de 5 ☐ Plus de 5 ☐

Type d'engagement : Permanent ☐ Contractuel ☐ Temporel ☐

Quel poste occupez-vous ? :.....

Ancienneté dans le service : Moins de 1 ☐ De 1à 5 ☐ Plus de 5 ☐

II- ANALYSE PSYCHOSOCIOLOGIQUE DES FACTEURS DE SATISFACTION AU TRAVAIL DU PERSONNEL D'ENCADREMENT DU CARDER OUEME-PLATEAU

Code : 0= Très insatisfait, 1= Insatisfait, 2= Neutre, 3= Satisfait, 4= Très satisfait

		0	1	2	3	4
I-	**Mesure de satisfaction globale**					
1	Quel degré de satisfaction éprouvez-vous pour votre travail ?					
II-	**Mesure de satisfaction à facettes**					
	Dans votre emploi actuel, êtes vous satisfait :					
1	De vos possibilités d'avancement					

2	Des conditions de travail					
3	Des possibilités de faire des choses différentes de temps à autre					
4	De votre importance aux yeux des autres					
5	De la manière dont votre supérieur dirige ses employés (rapports humains)					
6	De la compétence de vos supérieurs dans les prises de décisions					
7	Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience					
8	De la stabilité de votre emploi					
9	Des possibilités d'aider les gens de votre service					
10	Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire					
11	Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités					
12	De la manière dont les règles et procédures internes du SCDA sont mises en application					
13	De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites					
14	Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative					
15	Des possibilités de rester occupé tout le temps au cours de la journée de travail					
16	Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail					
17	Des possibilités de travailler seul dans votre emploi					
18	De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux					
19	Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail					
20	Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail					

III- IMPRESSION SUR L'ENQUETE

Que pensez-vous de la présente enquête et quelles sont vos attentes et suggestions pour améliorer la politique de motivation conduisant à la satisfaction au travail dans votre service ?

……
……
……
……
……
……..

Annexe 2 : Organigramme des CARDER

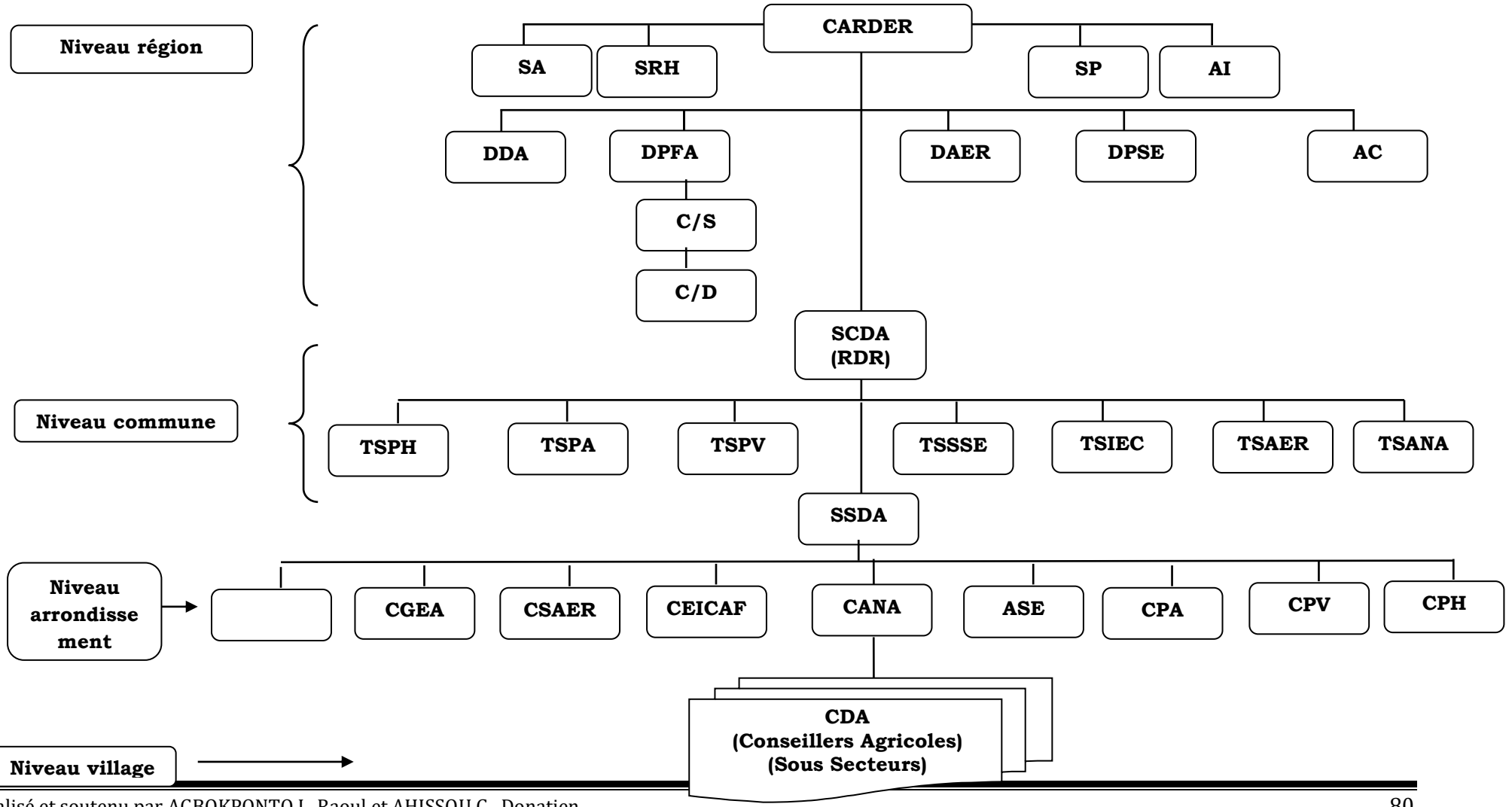


TABLE DES MATIERES

Sommaire ..... *i*
Dédicace ..... *ii*
Dédicace ..... *Iii*
Remerciements ..... *iv*
Remerciements ..... *v*
Liste des sigles et abréviations ..... *vi*
Liste des tableaux ..... *vii*
Liste des graphiques ..... *viii*
Résumé *1*
Abstract *3*
Introduction *5*
PREMIERE PARTIE : Contexte théorique et méthodologique *8*
Chapitre I : Contexte théorique *9*
1-1 Problématique *9*
1-2 Justification du choix du sujet *12*
1-3 Objectifs *13*
a- Objectif général *13*
b- Objectifs spécifiques *13*
1-4 Hypothèses *13*
a- Hypothèse générale *13*
b- Hypothèses spécifiques *13*
1-5 Clarification conceptuelle *14*
1-6 Revue de littérature *19*
1- 6-1 Quelques approches de définitions du concept *19*
1-6-1-1 Satisfaction au travail définie selon les attentes *19*
1- 6-1-2 Satisfaction au travail définie selon les besoins *19*
1-6-1-3 Satisfaction perçue ou vécue *20*
1-6-2 Satisfaction au travail : quelques repères théoriques *20*
1-6-2-1 La théorie des besoins de Maslow *20*
1- 6-2-2 La théorie ERG d'Aldefer *22*
1-6-2-3 La théorie des besoins de McClelland *22*
1-6-2-4 La théorie bi- factorielle d'Erzberg *23*
1-6-2-5 La théorie des caractéristiques du travail d'Hackman et Oldham *24*
1- 6-2-6 La théorie de l'équité d'Adams *25*
1-6-2-7 La théorie de la justice organisationnelle *26*
1-6-2-8 Les théories du choix cognitif *28*
1-6-2-9 La théorie des attentes *28*
1-6-2-10 La théorie de l'autorégulation et de la métacognition *29*
1-6-2-10-1 La théorie de la fixation des objectifs *30*
1-6-2-10-2 L'approche de DURRIEU : une approche par dimension *31*
1-6-2-11 Modèle de Clark : une approche explicative de la satisfaction au travail *32*
1-6-2-12 DAVOINE : les déterminants de la satisfaction au travail *33*
1-6-2-13 L'approche de LISON et de KETELE *33*
1-7 Travail et santé *34*
1-7-1 Difficultés de la mesure *35*
1-7-2 Relations multiples, relations différées *36*
1-8 Conditions de travail génératrices de maladies graves *36*
1-9 Impacts et conséquences du travail pour l'individu *41*
1-10 Impacts et conséquences du travail pour l'entreprise *42*

Chapitre II : Démarche méthodologique..... 44
2-1 Nature de l'étude 44
2-2 Population cible..... 44
2-3 Echantillonnage..... 45
2-4 Techniques et outils de collecte de données..... 46
2-4-1 Techniques de collecte de données..... 46
2-4-1-1 Enquête par questionnaire 46
2-4-1-2 Entretiens..... 46
2-4-1-3 Recherche documentaire..... 47
2-4-1-4 Observations..... 47
2-4-2 Outils de collecte de données..... 47
2-4-2-1 Questionnaire..... 47
2-4-2-2 Guide d'entretien..... 48
2-4-2-3 Grille d'observation..... 48
2-5 Ecoute active..... 49
2-6 Organisation de la collecte 49
2-7 Pré Enquête 49
2-8 Enquête proprement dite 50
2-9 Mode de traitement des données 50
2-10 Méthodes d'analyse de résultats 50
2-11 Difficultés éprouvées 50

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE, PRESENTATION, INTERPRETATION ET ANALYSE DES RESULTATS *51*

Chapitre III : Cadre pratique de l'étude..... 52
3-1 Présentation du CARDER..... 52
3- 1-1 Nature juridique..... 52
3-1-2 Activités..... 52
3-1-3 Structure organisationnelle 54
3-1-3-1 Niveau région 54
3- 1-3-2 Niveau Commune 56
3-1-3-3 Niveau arrondissement 56
3-1-3-4 Niveau village 57
Chapitre IV : présentation, interprétation et analyse des résultats 58
4-1 Présentation des résultats 58
4-1-1 Résultats des questionnaires 58
4-1-1-1 Satisfaction au travail et données sociodémographiques 58
4- 1-1-2 Satisfaction au travail selon le statut professionnel 59
4-1-1-3 Satisfaction au travail selon le type de contrat 60
4-1-1-4 Satisfaction au travail selon le sexe 61
4- 1-1-5 Satisfaction au travail selon l'âge 62
4-1-2 Détermination de la satisfaction du personnel d'encadrement selon les cinq facteurs de l'emploi 63
4- 1-2-1 Catégorie de facteurs selon le sexe 65
4-1-2-2 Catégorie de facteurs selon le statut professionnel 66
4- 1-2-3 Catégorie de facteurs selon le contrat 68
4-1-3 Proposition de facteurs de travail à améliorer pour une satisfaction du personnel d'encadrement 69
4-2 Interprétation et analyse des résultats 70
4- 2-1 Analyse des résultats de l'enquête 70
4- 2-1-1 Analyse de la satisfaction du personnel d'encadrement du CARDER O/P 70
4-2-1-2 Suggestions et recommandations 75

Conclusion *77*
Références bibliographiques *79*
Annexe *82*