



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)



FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

(FLASH)



**FORMATION DOCTORALE EN PSYCHOLOGIE ET EN
SCIENCES DE L'EDUCATION**



MEMOIRE DE MASTER EN PSYCHOLOGIE

Option : Psychopathologie et Psychologie clinique

Sujet :

*Déterminants de la motivation professionnelle et des risques
psychopathologiques des agents de gardiennage au Bénin :
cas de PAO-Security*

Réalisé par :

Georges Mahunan KUESSI

Sous la Direction de :

**- Dr. Grégoire M. GANSOU, Maître de Conférences Agrégé de
Psychiatrie (FSS/UAC)**

&

**- Dr. Rogatien SEGLA, Maître de Conférences de Psychologie
(FLASH/UAC)**

Année académique : 2013-2014

SOMMAIRE

DEDICACE.....	4
REMERCIEMENTS	6
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	8
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	10
RESUME/ABSTRACT.....	12
INTRODUCTION.....	14
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	19
CHAPITRE II : CADRE D’ETUDE ET DEMARCHE	
METHODOLOGIQUE	50
CHAPITRE.III : PRESENTATION DES RESULTATS	69
CHAPITRE IV: DISCUSSION	79
CONCLUSION	99
SUGGESTIONS.....	102
ANNEXES	111

DEDICACE

Je dédie le présent travail à mon épouse

Hermine AGBAZAHOU KUESSI

REMERCIEMENTS

Les remerciements vont à l'endroit de :

- Jésus Christ de Nazareth pour son soutien indéfectible jusqu'à la fin.
- Dr Grégoire M. GANSOU, Professeur Agrégé de Psychiatrie ; notre Maître de mémoire pour avoir sacrifié son temps à conduire ce chef d'œuvre académique ;
- feu Dr Mathieu C. TOGNIDE, Professeur Titulaire de Psychiatrie et de Psychologie médicale FSS (UAC) ; qui avait commencé les premières corrections de ce mémoire avant que le Seigneur ne l'appelle pour sa demeure éternelle ;
- Dr Gabriel C. BOKO, Professeur Titulaire de la Psychopédagogie, Coordonnateur de la Filière Doctorale de PSE, qui a tout mis en œuvre pour donner corps aux programmes doctoraux en psychologie dont nous sommes les pionniers aujourd'hui ;
- Dr Rogatien SEGLA, professeur agrégé de psychologie qui n'a ménagé aucun effort pour suivre ce travail ;
- Dr Patrick HOUESSOU, pour ses conseils et son soutien indéfectible à tous les pionniers du Master de la première promotion que nous sommes ;
- tous nos professeurs de l'école doctorale qui nous ont conduit de main de maître pendant tout notre cursus ;
- ma Maman, Denise AKPA KUESSI pour ses multiples prières ;
- mes filles, Emeraude, Chloé et Bénédicte pour leur prière ;
- mes frères, pour leur soutien sur tous les plans ;
- mes amis, pour leur infallible motivation sur tous les plans.

SIGLES ET ABREVIATIONS

BPRS	: Brief Psychiatric Rating Scale
CAMES	: Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
DARH	: Direction Administrative et des Ressources Humaines
DCM	: Direction Commerciale et Marketing
DG	: Direction Générale
DPSE	: Département de Psychologie et des Sciences de l'Education
DRF	: Direction des Ressources Financières
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FLASH	: Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines
FSS	: Faculté des Sciences de la Santé
GPEC	: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HDRS	: Hamilton Depression Rating Scale
IITA	: Institut International d'Agriculture Tropicale
INRAB	: Institut National de Recherche Agricole du Bénin
MISAT	: Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale
OST	: Organisation Scientifique du Travail
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
RH	: Ressources Humaines
SEP	: Sentiment d'Efficacité Personnel
TAT	: Thematic Apperception Test
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
UPEGS	: Union Professionnelle des Entreprises de Gardiennage et de Sécurité.

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX :

Tableau I : Répartition des enquêtés selon le sexe

Tableau II : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

FIGURES :

Figure N°1 : Pyramide de la hiérarchie des besoins de MASLOW

Figure N°2 : Rapport entre théories de motivation par la satisfaction des besoins

Figure N°3 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Figure N°4 : Répartition des enquêtés selon le poste occupé

Figure N°5 : Répartition des enquêtés selon la durée d'ancienneté

Figure N°6 : Répartition des enquêtés selon la relation de travail avec les supérieurs

Figure N°7 : Répartition des enquêtés selon la relation de travail entre collègues

Figure N°8 : Répartition des enquêtés selon la circulation de l'information

Figure N°09 : Répartition des enquêtés selon la prise en compte des avis.

Figure N°10 : Répartition des enquêtés selon le plan de formation.

Figure N°11 : Répartition des enquêtés selon le cadre de formation

Figure N°12 : Répartition des enquêtés selon leur opinion sur le salaire

Figure N°13 : Répartition des enquêtés selon les types de récompense

Figure N°14 : Répartition des enquêtés selon les primes et avantages.

Figure N°15 : Répartition des enquêtés selon l'assistance psychosociale

Figure N°16 : Répartition des enquêtés selon l'usage ou non des stimulants pour les veilles de nuit.

RESUME/ABSTRACT

Résumé

La présente recherche porte sur l'analyse de la motivation professionnelle des gardiens de PAO Security et les risques psychopathologiques auxquels ils sont exposés dans l'exercice de leur métier. Au terme de la recherche que nous avons conduite dans une approche hypothéticodéductive, il en ressort, selon les résultats d'enquête, que certains agents se livrent à la consommation des stimulants afin de mieux faire face aux exigences de leur travail surtout pour les gardes de nuit. Les veilles de nuit, l'oubli des soucis sont autant de facteurs qui justifient ce comportement chez les gardiens. Cet état de chose qui peut être la conséquence d'une démotivation professionnelle expose ceux-ci à des risques psychopathologiques (addictions, toxicomanie, risque de suicides liés au travail, pathologies de surcharge, troubles musculo-squelettiques et biens d'autres). En effet, les déterminants de motivation (formation, rémunération, assistance psychologique et l'implication des gardiens dans les prises de décision) sont peu efficaces. Des suggestions ont été faites à la structure de recherche et au gouvernement béninois pour prévenir le secteur de sécurité de ces risques.

Abstract

Present research relates to the analysis of the professional motivation of the guards of PAO Security and the risks psychopathological to which they are exposed in the exercise of their trade. At the end of research, it comes out from it, according to the results of investigation, that certain agents are delivered to the consumption of the stimulants in order to better cope with the requirements of their work. The night days before, the lapse of memory of the concern are as many factors which justify this behavior in the guards. This state of affair which is not anything else that the consequence of a professional demotivation exposes those at the psychopathological risks (addictions, drug-addiction, Risk of Suicides related to work, Pathologies of overload, Turbid and goods of others). Indeed, the determinants of motivation (formation, remuneration, psychological assistance and the implication of the guards in decision makings) are not very effective. Suggestions were made with the structure of research and the Beninese government to prevent the sector of security of these risks.

INTRODUCTION

Dans l'élan de concurrence de plus en plus vive, du fait de l'introduction des nouvelles technologies, les entreprises ont été conduites à repenser totalement leur structure. Cette nouvelle dynamique a entraîné une modification remarquable des rapports entre les hommes, leur travail et l'entreprise qui les emploie.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise est contrainte d'adopter une stratégie permettant de développer chez ses employés, un certain sentiment d'appartenance à l'entreprise. Malgré le caractère irréversible de la présence humaine dans l'entreprise, la fonction "Ressource Humaine" a été pendant longtemps considérée comme secondaire à côté des autres ressources comme financière, matérielle.etc. Elle exige un coût qu'il faut gérer de façon rationnelle et qu'il faut chercher à tout prix à minimiser.

C'est suite aux expériences d' "Elton Mayo"¹ que l'homme travailleur sera considéré comme une ressource qu'il faut désormais valoriser et gérer au même titre que les ressources financières dans toute entreprise. Par ailleurs, les méthodes de gestion mises en œuvre par les managers, ne constituent pas une fin en soi. Elles n'ont d'intérêt que si elles créent la performance de l'organisation à travers une personnalité physiquement, socialement et mentalement équilibrée. Si le capital inanimé (Ressources financières et matérielles) est indispensable, il ne l'est que lorsque les ressources humaines sont performantes et psychologiquement bien portantes.

En effet, quel que soit la taille de l'entreprise, les moyens financiers et techniques dont elle dispose, aucun résultat fiable ne peut être obtenu sans l'apport du capital humain et de sa sécurité. La sécurité au travail est incontournable et concerne aussi bien l'employeur que l'employé. La plupart du temps cette sécurité se limite essentiellement à l'employeur et ne couvre pas ses dimensions psychologiques. Quant à l'employé, l'agent de mobilisation des

¹ Mayo, E. (1992). *The Human problems of an industrial civilization*. Salem, New Hampshire, Ayer, 194 pages.

ressources financières de l'entreprise, la sécurité est d'abord personnelle « le débrouille-toi toi-même » et physique (règlementaire, les consignes de sécurité générales au travail, le matériel et l'équipement du milieu de travail). Elle ne couvre pas non plus la dimension psychique de ce capital humain.

Mais dans la conception du travail (historiquement comme aujourd'hui) il est tout au moins reconnue que l'homme constitue la véritable clef du succès de l'entreprise. En effet, l'intérêt que nous y portons ne doit-il donc pas couvrir l'aspect psychopathologique de son être ?

Certes, les besoins d'une nation sont énormes et ne peuvent être seulement la préoccupation des institutions étatiques. C'est suite à cela qu'au lendemain des années 90 ; l'arrêté 101/MISAT/DC/DGPM/DSP/SA du 05 Août 1997 portant réglementation des activités de gardiennage et de protection des personnes et des biens par les entreprises privées du Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité et de l'Administration Territoriale, a été pris pour donner un gage à la question de sécurité au Bénin.

C'est dans le cadre de cette disposition qu'une multitude d'entreprises de sécurité et de gardiennage (SUNTREV, INTERCON, MSA Sécurité, AGIPS sécurité, GPS sécurité, NINJA sécurité, VIRGILE sécurité, 3S sécurité, GARS Bénin etc....) est née au Bénin. Parmi celles-ci, figure PAO-SECURITY, qui travaille à la réduction de l'insécurité dont l'accroissement enregistré en ces dernières années devient un défi de renforcement de ces institutions privées d'un personnel compétent en matière de sécurité.

En effet, quel est le sort des agents de sécurité de toutes ces institutions, s'il se trouve que leur système de motivation est menacé et que les dispositions et les contraintes liées à leur travail ne sont pas adéquates ? L'agent est-il lui-même en sécurité s'il ressent un manque d'équité dans son système de rémunération, si sa dignité et sa responsabilité semblent être rangé au second plan ? Que gagne l'agent qui a le sens de l'engagement et qui fait tout ce qui

est de sa possibilité pour assurer la sécurité nocturne ? Voilà autant de questions sur lesquelles la **Psychopathologie et la Psychologie clinique** ne sauraient rester indifférentes.

Cette science du comportement humain qui vise une adaptation optimale entre l'individu et son milieu de travail saurait mieux expliquer les insuffisances qui minent le "Travail". Elle a un rôle essentiel au sein des entreprises dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) dont l'objectif est de réduire les risques psychopathologiques et les écarts entre les besoins et les ressources humaines dans l'entreprise, tout en impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution et d'évaluation personnelle.

En examinant les concepts et approches théoriques qui constituent le fondement de cette science, la motivation et les risques psychopathologiques ne sont-ils pas les mots justes pour mieux décrire ce que nous voulons exprimer à travers cette recherche ? Et comme l'a mentionné GILBERT (1997), « Il n'y a pas un thème plus empreint de superstitions absurdes et de croyances aveugles que celui de la motivation ».

La motivation des ressources humaines est donc primordiale pour le succès de l'entreprise. Or, l'un des principes de base du management est que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Ainsi, l'entreprise qui dispose des ressources humaines qualifiées, ne pourra en obtenir de meilleures prestations, si elle n'arrive pas à les motiver. La motivation est un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes, déclenchant la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Ces forces peuvent varier d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre et conduire parfois à des aptitudes et/ou comportements qui ne sont pas nécessairement salutare. Mais si minime que

cela pourrait paraître, son intensité est un facteur d'insécurité et ne favorise aucune structure de gardiennage et de sécurité privée.

Si d'après les observations que nous avons faites, PAO-SECURITY semble accorder une place de choix aux ressources humaines dans sa politique organisationnelle, il est tout de même important de savoir d'une part, s'il suffit de disposer d'un personnel compétent pour espérer le développement de son entreprise. Et d'autre part, si la stratégie de motivation mise en œuvre par PAO-SECURITY conduit à la satisfaction des besoins de ses agents.

En d'autres termes, y a-t-il une efficacité dans le système de gestion du personnel pour permettre une meilleure réalisation des objectifs assignés à PAO-SECURITY ?

Quelles sont alors les facteurs de motivation chez les agents de PAO-SECURITY ?

Quelle est la corrélation entre la motivation et les Risques Psychopathologiques chez un agent de sécurité ?

Voilà autant de réflexions qui nous amènent à nous pencher sur le sujet : ***“Déterminants de la motivation professionnelle et des risques psychopathologiques des agents de gardiennage au Bénin : Cas de PAO-Security”***.

La présente étude que nous nous proposons est développée en quatre grands chapitres. Le premier chapitre présente le contexte théorique et le deuxième, la démarche méthodologique. Dans le troisième chapitre, nous nous intéresserons à la présentation du cadre de l'étude. Le quatrième chapitre aborde la présentation des résultats et discussion.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

1.1. Problématique

Dans un contexte mondial de l'organisation du travail, l'ouverture des marchés, la concurrence, le déclin de la productivité et la nécessité de s'adapter au travail en constante évolution sont des facteurs qui contribuent à la croissance de la fonction des ressources humaines.

En effet, les chefs d'entreprise se sont toujours préoccupés des ressources financières, matérielles et commerciales sans savoir jusqu'à quel point l'omission du capital humain dans tout son état psychique, pourrait être fatal à leur entreprise.

En Afrique où la plupart des entreprises surtout de sécurité respectent très peu les normes du développement personnel et de la valorisation de l'agent, il est important de faire remarquer que les conditions de vie et de travail ne favorisent guère la personne personnalité.

Au Bénin, les agents de sécurité du secteur privé sont les cadres les moindres et sont traités avec très peu de considérations. Leur sort est confié aux services de ressources humaines qui les emploie dans l'informel sans aucune garantie ni de sécurité sociale. En outre, nous savons que la fonction des ressources humaines concoure directement et indirectement à l'amélioration sans cesse de « la valeur ajoutée », autrement dit à l'employabilité de chacun des salariés, ce qui va finalement avoir pour effet de renforcer « la motivation au travail »². L'ensemble correspond à l'orientation de la fonction ressource humaine vers le quotidien et l'opérationnel, participant ainsi déjà grandement au développement des affaires de l'entreprise, qui ne peut s'opérer, efficacement et durablement, qu'à travers des équipes soudées, motivées et donc réactives.

² JUES, J. (2002), *Gestion des ressources humaines : principes et points-clés* ; 16p.

Mais compte tenu de cette implication au cœur de l'activité des salariés, la contribution de la fonction ressource humaine va forcément beaucoup plus loin. Elle joue d'une part, un rôle clé dans la transformation de l'organisation, c'est-à-dire dans la conduite du changement (notamment par les programmes de formation, par la politique salariale et par la communication interne) et est d'autre part, une composante majeure pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Ainsi, les politiques de recrutement, de rémunération, de gestion des carrières, de formation et de communication ne sont pas seulement des leviers puissants en vue de la conduite du changement, mais elles permettent aussi de traduire très concrètement, dans les faits et dans les comportements, les orientations stratégiques fixées par la direction générale.

Cependant, la fonction des ressources humaines ne doit pas se contenter des missions classiques du service de personnel comme le recrutement, la formation, la paye, la gestion des carrières, le licenciement pour ne citer que ceux-là. Aussi dit-elle s'intéresser aux problèmes intrinsèques de l'homme en situation de travail c'est-à-dire : la responsabilité, la dignité, la personnalité et le bien être mental etc.

La métamorphose de la fonction des ressources humaines et son acheminement vers les nouveaux horizons à savoir la motivation et l'implication du personnel sont le résultat de facteurs multiples. Des expressions couramment utilisées suffisent pour saisir ce que cela signifie : l'aliénation de l'employé, la précarisation des tâches, l'ennui, l'insatisfaction du travail, l'absentéisme et l'abandon du poste. Aujourd'hui dans les entreprises, ces expressions ne sont rien d'autre que des symptômes d'une diminution de la motivation au travail, de comportement improductif des employés et d'une augmentation des réclamations des travailleurs quant à l'amélioration non seulement du milieu de travail, mais aussi des tâches elles-mêmes.

En effet, l'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social et son environnement immédiat. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il y a un objectif et un sens. Or, selon RIVALEAU³(2003), « la motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement ».

Par ailleurs, les entreprises connaissent une transformation des valeurs sociologiques et doivent faire face à la concurrence acharnée. De même, la réalité de la production et de l'organisation du travail ont modifié le contexte socio-économiques des entreprises à s'adapter à ces mutations, à se sentir intégré et à comprendre de nouvelles politiques qu'on leur impose. Cet état de chose est à l'origine d'une forte démotivation des salariés.

Cette démotivation est due à diverses raisons telles que : la diminution du sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise, l'insuffisance des salaires par rapport à la tâche, l'absence d'équité dans l'octroi des primes, absence de volonté à former le personnel, la non sécurisation de l'emploi. Le salarié perd donc ses repères et devient anxieux face à l'avenir. Et comme le souligne CHAUCHARD ⁴ (1989), la rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement.

En général, le manque de motivation cause un dysfonctionnement qui occasionne un blocage dans le système des valeurs de l'entreprise ; ce qui conduit à un changement imprévu et à des contraintes qui produisent des ennuis pour l'entreprise.

Il est vrai que la question de la motivation des employés devient de plus en plus préoccupante chez les dirigeants modernes ; mais la manière de la

³ RIVALEAU Chantal, (Mai 2003), « Les théories de la motivation humaine au travail » cadre de santé de nuit, n°2, p 7

⁴ CHAUCHARD C. (1989), « Précis de gestion du personnel et des ressources humaines », les éditions d'organisations, Paris, France.

réaliser a subi de nombreuses transformations. Cependant, la motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs incontournable d'un meilleur rendement et de compétitivité essentielle, capable de relever les défis.

Face au grand nombre de personnes qui exercent dans la filière du gardiennage, et vu les risques psychopathologiques auxquels ceux-ci sont exposés, il convient d'étudier les déterminants de la motivation professionnelle et les risques psychopathologiques des agents de PAO-SECURITY au Bénin.

De ces constats énumérés plus haut, il se dégage deux questions fondamentales :

- Quels sont les déterminants de la motivation de PAO-Security ?
- Quels sont les risques psychopathologiques liés aux conditions de vie et de travail de ces agents ?

1.2. Objectifs de l'étude

1.2.1. Objectif général

L'objectif général de cette recherche est d'étudier l'impact psychopathologique des déterminants de la motivation sur les gardiens de PAO- SECURITY.

1.2.2. Objectifs spécifiques

- Déterminer les facteurs de la motivation mise en place par PAO-SECURITY ;
- Identifier les risques psychopathologiques liés à l'exercice du métier de gardiennage ;
- Montrer l'impact du système de rémunération et de reconnaissance des agents de PAO-SECURITY.

1.3 Hypothèses de l'étude

1.3.1 Hypothèse générale

L'absence d'une politique efficace de motivation expose les gardiens à des risques psychopathologiques.

1.3.2. Hypothèses spécifiques

- Le faible degré d'implication des gardiens dans le système d'information et de prise de décision est propice au déficit de motivation personnelle.
- Les conditions de vie et de travail des gardiens prédisposent à des troubles psychopathologiques.
- Le système de rémunération et de reconnaissance à PAO-SECURITY n'encourage pas les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes.

1.4. Revue de littérature

1.4.1. Etudes théoriques sur la motivation au travail

Notre travail de recherche, nous a permis de mettre en évidence différentes théories de la motivation développées par les chercheurs. L'étude de la motivation au travail et des théories qui la caractérisent, ont suscité et continuent à susciter beaucoup d'engouement par rapport à la littérature florissante sur le sujet.

Ces théories jouent un grand rôle dans le processus de la motivation et permettent de saisir le sens de ce dernier dans la gestion. Les théories de la motivation peuvent être classées en deux grands groupes. Le premier groupe a pour objectif d'énumérer, de définir et de classer les forces qui incitent un individu à adopter un comportement ; c'est ce que certains auteurs américains appellent « content theory ». Et qu'on nomme « **Théories des besoins de l'être humain ou théories de contenu** ». Dans le deuxième groupe, ces théories tentent d'expliquer comment les forces interagissent avec l'environnement

pour amener l'individu à adopter un comportement particulier ; ce groupe est connu sous l'appellation : « **Théories des processus** ».

1.4.1.1. Les théories de contenu

➤ La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943)

Cette théorie hiérarchise les besoins de l'homme. Selon cette théorie, plus on monte de niveaux, plus la motivation est importante. Mais on ne peut atteindre les niveaux supérieurs, que si les besoins primaires sont satisfaits. Cette théorie précise également que ces besoins ont une structure « multidimensionnelle », c'est-à-dire : d'un sujet à un autre, le « niveau de satisfaction des besoins »⁵ n'est pas le même. Ainsi, certaines catégories d'individus ignorent certains niveaux.

Cette théorie est très critiquée aujourd'hui, car beaucoup de données montrent que plus on assouvit un besoin, plus on cherche à le satisfaire. La satisfaction des besoins se fait selon une suite logique. En premier, l'être humain doit combler ses besoins physiologiques, ensuite, il tentera de combler ses besoins de sécurité. Il ne peut combler ses besoins de sécurité sans avoir comblé ses besoins physiologiques. Une fois ces deux besoins comblés, viennent ensuite les besoins sociaux, le besoin d'estime de soi et pour finir, les besoins d'autoréalisation.

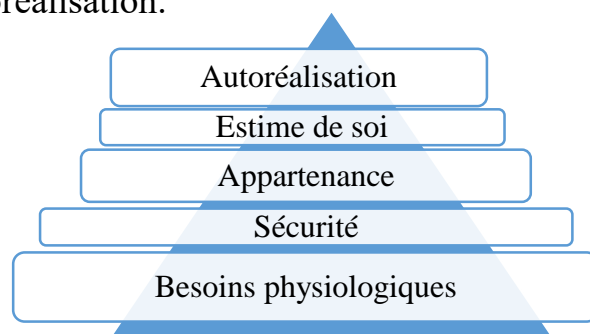


Figure 1 : Pyramide de la hiérarchie des besoins de MASLOW

Source : HELLRIEGEL, SLOCUM J. W. et WOODMAN R. W.; (2002), « *Management des Organisations* », De Boeck Université, 5^{ème} édition, 9^e tirage, p.163.

⁵ Paul Pellemans, (1997), « Le marketing qualitatif : Perspectives psychologique, De Boeck Université, 41p.

➤ **La théorie SRP d'Alderfer (1972)**

Clayton Alderfer s'est inspiré de la théorie de Maslow, basée sur la hiérarchie des besoins. Par contre, cette théorie ne suit pas l'ordre de la pyramide des besoins de Maslow, elles sont complémentaires.

La théorie d'Alderfer « est utilisée en gestion pour faciliter le travail des spécialistes en ressources humaines »⁶. Théorie de motivation (connue en anglais sous le nom de ERG Theory) est basée sur trois séries de besoins de base, à savoir :

- Les besoins de subsistance ou besoins matériels qui sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail ;
- Les besoins de relations personnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis et la famille ;
- Les besoins de progression sont ceux qu'exprime un individu en cherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en partant d'une contribution créative et productrice à son travail.

Selon la théorie SRP, les individus sont soumis à des motivations assez fortes pour leur faire adopter un comportement qui leur permettra de satisfaire une des trois séries de besoins (Hellriegel, Slocum et Woodman, 2002).

➤ **La théorie des deux facteurs d'Herzberg (1959)**

Le grand apport de cette théorie, « parmi les travaux les plus classiques »⁷, est qu'elle montre que la motivation peut être influencée par des facteurs externes, appelés extrinsèques.

⁶ Dictionary of Human Resource Management, Oxford University Press, 2001, 112p.

⁷ Fischer G et Vischer, (1997), « L'évaluation des environnements de travail : La méthode diagnostique », De Boeck University, 23p.

Pour Herzberg, la motivation varie selon des facteurs internes, mais la démotivation influe selon les facteurs externes, qu'il appelle facteurs d'hygiènes.

Ainsi, la motivation n'est possible que si les facteurs d'hygiènes sont hauts. Mais il n'y a pas motivation pure. Ces deux concepts (motivation et démotivation) sont donc parallèles, et ne relèvent pas d'un continuum.

En effet, la méthode des incidents critiques utilisée par les travaux d'Herzberg, consistait à recueillir les moments où les salariés se sont sentis heureux et les moments où ils se sont sentis mécontents. Procédant ainsi, les conclusions établissent que seuls les facteurs intrinsèques (accomplissement de soi, travail en lui-même, responsabilités) contribuent à la satisfaction, leur absence menant à des états neutres. Les facteurs extrinsèques (rémunération, qualités du hiérarchique...) diminueraient l'insatisfaction, mais n'influenceraient pas ou peu la satisfaction. La répartition entre facteurs internes et externes peut être interrogée. On peut en effet se demander si les responsabilités confiées sont un facteur interne ou externe.

Plus globalement, ce modèle confond allègrement deux notions aujourd'hui clairement distinctes : motivation et satisfaction. Cette critique est portée par des auteurs comme Claude Levy-Leboyer et Robert Francès. L'intérêt de ce modèle est d'avoir engendré le mouvement dit de l'enrichissement au travail.

➤ **La théorie du besoin de réalisation de McClelland (1961)**

Cette théorie est construite à partir de la mesure des besoins, à l'aide du TAT (Test d'Aperception Thématique). David Maclellan fait ressortir trois types de besoins se trouvant au sommet de la pyramide de Maslow:

- 1- Les besoins de réalisation : ceci renvoie à l'envie de réussir (Accomplissement) ;

- 2- Les besoins de pouvoir : ceci renvoie à vouloir avoir de l'influence sur autrui ;
- 3- Les besoins d'affiliation : ceci renvoie au besoin de relations sociales satisfaisantes.

Ainsi, ces trois facteurs semblent avoir comme objectif de montrer que « la volonté de réussir est une auto- motivation puissante »⁸.

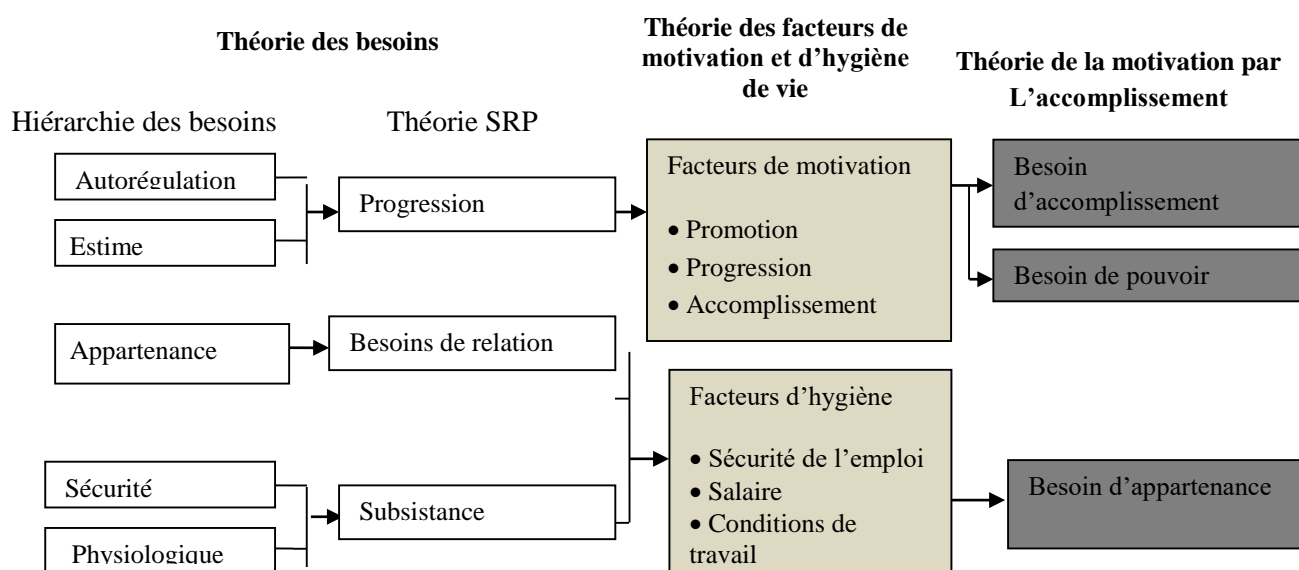


Figure 2: **Rapport entre les théories de la motivation par la satisfaction des besoins**
 Source : HELLRIEGEL, SLOCUM J. W. et WOODMAN R. W.; (2002), « Management des Organisations », De Boeck Université, 5^{ème} édition, 9^e tirage, 175p.

1.4.1.2. Les Théories des processus

➤ La théorie V.I.E de Vroom (1964)

Cette théorie cognitiviste, appelée aussi « la théorie du résultat escompté repose sur trois concepts »⁹ :

⁸ Sylviane Fritz, « Moi et le management- être l'acteur de son développement personnel », De Boeck University, 67p.

⁹ Legrain H. (2003), « Motivation à apprendre : mythe ou réalité » ? L'Harmattan, p42- 51.

1- La « valence » (**V**) : C'est la valeur, positive ou négative, que l'on attribue au résultat de ses actions ou de sa performance. C'est répondre à la question : ce que j'obtiens en retour pour ma performance accomplie, est-ce important pour moi ou pas ? Dans le cadre du travail, par exemple, l'important pour certains peut être le niveau du salaire, pour d'autres d'avoir du temps libre. Ces préférences sont mesurables sur une échelle de -10 à +10 ;

2- L'« instrumentalité » (**I**) : Est-ce que la performance est corrélée avec le résultat ? C'est la probabilité perçue du lien entre la performance à atteindre et ce que j'escompte en retour. C'est répondre à la question, si je fais ceci, alors est-ce que j'obtiendrai cela en retour ? Mesurable sur une échelle de 0 à 1 ;

3- L'« attente » (**E**) : Est-ce que l'effort aboutit à une performance ? C'est répondre à la question, si je me mobilise pour faire cela, est-ce que j'arriverai à cette performance ? Mesurable sur une échelle de 0 à 1.

L'intérêt de ce modèle est que des recherches quantitatives ont pu montrer un lien entre la motivation, ainsi mesurée, et les efforts déployés dans un travail ou un apprentissage. Vroom propose une formule calculant la force de la motivation (**F**) :

$$F=E*(\sum V*I)$$

➤ La théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)

Selon cette théorie, l'individu calculerait un « score » pour lui-même, et un score pour autrui, afin de déterminer s'il y a de la « justice sociale »¹⁰. La motivation viendrait donc des représentations mentales (théorie cognitive).

$$score = \frac{R}{A}$$

¹⁰ J.S. Adams, (1965) « inequity in social exchange », in Journal of abnormal and social psychology, Vol. 67, n°5, 422p.

Sachant que **R** correspond aux Résultats (ex. : salaire), et **A** à l'Apport (ex. : effort donné).

- Si le score du sujet est égal à celui d'autrui, alors il y a équité, et donc il sera motivé ;
- Si les scores sont inégaux, alors il n'y a pas équité, et la motivation baisse.

Même dans le cas où le sujet serait surestimé, il va perdre de sa motivation, non pas par un changement de comportement, mais par un changement de perceptions.

➤ **La théorie du renversement (1982)**

Présentée par « Michael APTER »¹¹ en 1982, la théorie du renversement se préoccupe moins des déterminants biologiques ou environnementaux de la motivation que de sa dynamique dans une approche cybernétique par renversement entre des états relativement stables, dits états méta-motivationnels. Elle prétend ainsi rendre compte aussi bien des variations interindividuelles avec des états préférés que des variations intra-individuelles comme le passage (à environnement constant) de l'ennui à l'euphorie ou de la relaxation à l'anxiété.

Avec la notion d'état méta-motivationnel, l'individu apparaît comme moins foncièrement dépendant des pulsions ou des besoins vitaux puisque leur satisfaction est l'occasion d'un jeu ou d'une mise en concurrence renouvelée (multi-stabilité) ; à chaque moment, un point d'équilibre et une forme d'engagement dans l'action sont en définitive toujours prioritaires sur les résultats pratiques de ce comportement.

Quelques paires d'états méta-motivationnels ont été dégagés et ont fait l'objet d'essais de validation. La plus connue et la plus importante est le pair état télélique/paratélélique ; très proche d'ailleurs de la distinction motivation

¹¹ Michael APTER, (1982), « The experience of Motivation ».

extrinsèque/intrinsèque, le but (telos) au cœur de l'état téléique étant la quintessence de la motivation extrinsèque.

➤ **Théories X et Y de McGregor (1960)**

En 1960, Douglas McGregor tenta d'expliquer ce qui pousse les gens à travailler en élaborant les « théories X et Y »¹². Globalement, ces théories présentent les motivations des employés telles qu'elles sont perçues par les gestionnaires.

Selon la théorie X, les gens, en général, n'aiment pas le travail, n'ont pas d'ambition et fuient toute forme de responsabilités. Les gestionnaires qui adhèrent à cette perspective considèrent qu'il faut continuellement modifier, contrôler et diriger le comportement de leurs subordonnés afin de satisfaire les besoins de l'organisation. Ainsi, si les dirigeants n'exercent pas un contrôle strict et rigoureux, les employés risquent de ne pas adopter les comportements conduisant à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Selon la théorie Y, les gens aiment travailler, c'est-à-dire qu'ils éprouvent du plaisir à effectuer leur travail. Par conséquent, le travail, au même titre que les loisirs ou les activités récréatives, représente une source potentielle de valorisation et d'émancipation. Les gestionnaires qui adoptent ce point de vue considèrent que les travailleurs recherchent les responsabilités, l'autonomie et qu'ils font preuve d'initiatives et de créativité dans l'accomplissement de leurs tâches.

➤ **Les théories du renforcement**

Les théories de renforcement s'appuient sur: l'évitement de la douleur, la recherche du bonheur et du plaisir à moins de frais possible pour expliquer le

¹² S.L. Doland, E. Gosselin et J. Carrière, (2007), « Psychologie du travail et comportement organisationnel », Les éditions de la Chenelière, 3^e édition p. 79 - 119

comportement des individus. Elles opèrent fréquemment au nom de Burrhus Frederic SKINNER. Ces éléments peuvent être rattachés à deux concepts du conditionnement opérant, soit le renforcement, événement qui motive l'individu à reproduire un comportement et la punition, approche qui conditionne l'individu à renoncer et à reproduire un comportement. On distingue deux types de renforcement: « le renforcement positif et le renforcement négatif »¹³.

Le renforcement positif a lieu lorsqu'un individu mène à bien une tâche et reçoit une récompense extrinsèque (prime) ou intrinsèque (satisfaction ou sentiment d'accomplissement).

Le renforcement négatif diffère du renforcement positif en ce qu'il amène une personne à réagir ou à se comporter d'une manière pour éviter des conséquences désagréables.

1.4.2. Approches cliniques du travail

1.4.2.1. La psychopathologie du travail des années 1950

La psychopathologie du travail est un courant de la psychiatrie qui apparaît dans les années 1950 autour d'une double problématique :

- le statut du travail dans la réadaptation des malades mentaux (TORRENTE, 2004)
- le caractère pathogène du travail pour les travailleurs ordinaires et la « fatigue nerveuse » (LE GUILLANT, 2006)

Ainsi, le travail est-il pensé, selon les circonstances et les individus, comme étant structurant pour la santé mentale, ou au contraire pathogène.

Concernant les travailleurs ordinaires, la psychopathologie du travail se donne pour objectif l'inventaire des maladies mentales occasionnées par le travail. Les recherches réalisées dans le champ de la psychopathologie du

¹³Dr. C.GeorgeBoeree, « Personality theories » Shippensburg University ; En ligne, Mars 2011

travail sont la névrose des téléphonistes et des mécanographes (LE GUILLANT, 2006), les incidences psychopathologiques de la condition de bonne à tout faire (LE GUILLANT, 1957, 2006), l'approche psychiatrique des conditions du travail (des roulants) (MOSCOVITZ, 1971).

La névrose des téléphonistes s'inscrit dans le champ des recherches sur la fatigue nerveuse et montre comment une activité parcellisée et étroitement prescrite peut aboutir à une détérioration rapide de l'équilibre psychique. Cette recherche est pionnière de toutes celles qui suivront sur le coût psychique du travail dans les centres d'appel (DESSORS et al., 1978, ARNAUDO, 2005, CALDERON, 2005).

« Les incidences psychopathologiques de la condition de bonne à tout faire » analyse l'impact de la servitude sur la santé mentale et ouvre ainsi une voie pour l'étude de la souffrance générée par les activités non qualifiées dans le domaine des services aux personnes (MOLINIER, 2010).

L'approche psychiatrique des conditions du travail (des roulants) est la première étude à montrer l'impact psychologique de l'isolement au travail, une problématique qui sera largement développée par C. Dejours à propos des effets pathogènes des nouvelles formes d'organisation du travail néolibérales (Dejours, 2003).

La psychopathologie du travail, cependant, échoue à apporter la preuve de l'existence d'une « psychose du travail ». Si certaines conditions s'avèrent pathogènes, les téléphonistes ne deviennent pas folles (même si leur santé est très altérée par la « fatigue nerveuse »), non plus que les roulants, et l'importance numérique des employées domestiques parmi les malades mentales des hôpitaux psychiatriques de la Seine dans les années 1950 recouvre des diagnostics variés (et toutes les bonnes ne deviennent pas folles).

1.4.2.2. La souffrance au travail

Initiée dans les années 1980 par le livre de Christophe Dejours *Travail :*

usure mentale, la psychodynamique du travail se définit comme l'analyse psychodynamique des processus intersubjectifs mobilisés par les situations de travail. Dynamique, en psychologie clinique, renvoie à la dimension du conflit psychique. Cela signifie ici que l'investigation prend pour centre de gravité les conflits qui surgissent de la rencontre entre un sujet, porteur d'une histoire singulière préexistante à cette rencontre, et une situation de travail dont les caractéristiques sont, pour une large part, fixées indépendamment de la volonté du sujet (Dejours, 1980, 1993).

La souffrance est un concept-clé de la psychodynamique du travail. La souffrance n'est pas le stress (Molinier, 2009). Les théories du stress établissent des corrélations entre des facteurs organisationnels et des variations biologiques ou comportementales au niveau individuel. La psychodynamique du travail cherche à comprendre *ce que vit* le sujet en relation avec son travail. L'accent est porté sur la capacité à donner un sens à la situation, à se défendre de la souffrance et à conjurer la maladie en mobilisant les ressources individuelles de l'intelligence et de la personnalité mais aussi celles de la coopération et du collectif.

Dans cette perspective, l'être humain est un *être-affecté*, le corps, une corporéité et la souffrance, un affect. La souffrance désigne une dimension intrinsèquement subjective du vécu psychique par différence avec une description neurologique des états mentaux qui, peut-être, leur correspond, mais ne dit rien de ce que nous ressentons et encore moins de ce que nous pensons de ce que nous ressentons. Pensée de surcroît tronquée, hésitante, car l'affect a toujours un sujet, au sens psychanalytique du terme, un sujet inconscient, caché. La souffrance désigne ainsi de façon générique ce qui, du vécu psychique, est énigmatiquement désagréable et déstabilisant. Mais son destin n'est pas joué d'avance et le sujet peut subvertir ce qui se donne d'abord à vivre dans le registre du pâti ou de la passivité. C'est lorsque le sujet ne peut plus ni créer à partir de sa souffrance, ni parvenir à l'oublier ou à s'en distraire

grâce à des défenses que celle-ci devient pathogène. La souffrance désigne ainsi des états infra pathologiques qui font partie de la normalité, au point que l'on puisse parler de « normalité souffrante » (Dejours, Molinier, 1994).

Les rapports entre souffrance et travail toutefois ne sont pas mécaniques ou de cause à effet. La souffrance est considérée à l'origine de l'investissement dans le travail, celui-ci offrant une scène sociale sur laquelle élaborer la souffrance issue des failles ou des impasses de notre histoire infantile en lui trouvant une issue positive à travers une activité utile. Quand le travail permet ce processus mutatif, de transformation de la souffrance (vs la répétition au sens freudien du terme), on dit qu'il y a *résonance symbolique* entre le travail et l'histoire personnelle du sujet.

Chaque être humain arrive ainsi au travail avec des attentes plus ou moins conscientes qui diffèrent largement en fonction de son histoire singulière ; il en résulte aussi que chacun réagit de façon différente aux mêmes contraintes. Ce point est important car il explique pourquoi il n'existe pas de « psychose du travail », c'est-à-dire de maladies mentales occasionnées par certaines formes de travail. Il est, de ce fait, très complexe d'établir des bases solides pour une épidémiologie de la souffrance dans le travail (Derriennic, Vezina, 2001).

1.4.2.3. Sens et reconnaissance

La reconnaissance est considérée comme un opérateur principal dans la préservation de la santé. La reconnaissance n'est pas un processus mécanique mais dynamique.

Si le travail occupe une place importante dans la façon dont les gens donnent un sens à leur existence, il en résulte une vulnérabilité quand le travail ne permet plus de construire ce sens (parce que son contenu, son évaluation ou ses conditions ont changé par exemple). Les statisticiens en santé-travail, depuis une dizaine d'années, testent un item qui, à l'origine, visait à mesurer l'intensité temporelle du travail. *“Il vous arrive (toujours, souvent, rarement, jamais) de*

traiter trop vite une opération qui demanderait davantage de soin”. Les statisticiens voulaient mesurer le “trop vite”. Ils se sont rendus compte à l’usage que l’élément important était le “davantage de soin”. Cet item ne préjuge pas d’un profil particulier mais de l’importance, pour la majorité d’entre nous, de produire un travail de qualité ; il est largement corrélé avec des indicateurs de dégradation de la santé (Molinié, Volkoff, 2000). Se sentir écœuré parce qu’on bâcle le travail ou terrassé par la honte d’avoir accepté de nuire à autrui sont des formes de « souffrance éthique » (Dejours, 1998).

Aussi longtemps que le travail fait sens pour les gens, quand bien même il y aurait des désagréments, et il y en a toujours, la souffrance n’est pas pathogène. On a longtemps pensé que le déficit chronique de reconnaissance du travail féminisé devait être préjudiciable à la santé. L’expérience des travailleuses dans le secteur des services aux personnes montre que leur investissement peut se maintenir même avec une faible reconnaissance sociale, aussi longtemps qu’elles peuvent réaliser leur travail avec soin (Galerand, Kergoat, 2008, Doniol-Shaw, 2009). Ceci complexifie l’idée très répandue selon laquelle la souffrance se résoudrait par *La reconnaissance*. ***La reconnaissance*** du travail n’est pas un processus intersubjectif se résumant à des actes ponctuels d’encouragement, de gratitude ou de félicitations qui seraient personnellement témoignés par la hiérarchie ou les collègues, ou encore les clients. La ***dimension affective*** de la reconnaissance peut aisément être manipulée et constituer un piège pour plus d’exploitation. La « vraie » reconnaissance du travail s’inscrit matériellement dans l’organisation du travail sous la forme des moyens qui sont accordés pour le faire avec soin. En d’autres termes, il est faux de penser que l’on travaille *pour* être reconnu. Nous cherchons plutôt à être reconnus pour ***travailler***. C’est-à-dire pour pouvoir le faire selon *nos* critères et *nos* valeurs. La valeur du travail – au sens éthique du terme, non utilitariste - n’est pas principalement conférée de l’extérieur par les autres. Elle dépend avant tout de ce qui est important pour nous, de ***ce qui compte***, en fonction d’un

tissu d'expériences qui ne se réduisent pas à celles du travail salarié. Toutefois, ces valeurs, qui sont aussi en partie « héritées », se remodelent également en fonction de la confrontation aux retours d'expérience et des conflits dans le travail quotidien, d'où le caractère pathogène des activités dépourvues de ce retour du monde réel (Flottes 2007).

Dans des termes sensiblement différents, pour la clinique de l'activité, la reconnaissance par autrui est organiquement liée au fait de pouvoir se reconnaître dans « quelque chose » qui dépasse les personnes. Se reconnaître dans « quelque chose » serait important afin que *ce que je fais reste défendable à mes propres yeux*. On retrouve une problématisation très proche de celle de la souffrance éthique, mais... sans l'éthique, puisque l'une des controverses entre psychodynamique du travail et clinique de l'activité passe précisément par le refus de cette dernière de se situer sur « le terrain des valeurs morales » (Clot, 2010, p 119).

Selon Clot, une problématisation en termes de conflit de valeurs, peut « laisser dans l'ombre bien des conflits plus ordinaires sans doute, moins nobles, plus discutables aussi car moins tranchés (...). On n'est pas heurté tous les jours dans sa conscience professionnelle, mais on s'entête souvent à faire quelque chose qui, malheureusement, heurte les logiques de l'organisation sans pouvoir l'infléchir » (Clot, 2010, p 119). Ce n'est pas le lieu, dans une revue de questions, de régler ce type de désaccord théorique, mais on peut tout de même souligner qu'il réside avant tout dans des conceptions différenciées (ou dans un malentendu sur ces conceptions) de ce que signifie la « valeur » : s'agit-il d'une valeur au sens moral conventionnel (opposant le bien et le mal depuis un point de vue impartial et abstrait) ou bien s'agit-il de « ce qui compte », de ce qui a de la valeur aux yeux des personnes qui travaillent?

Si par « conflits de valeurs, « on entend conflit sur ce qui compte dans le travail pour les sujets (Molinier, 2010 b), alors le désaccord sera en partie, voire

complètement, réduit. Sauf sur un point : les chercheurs en psychodynamique du travail maintiendront certainement, et sur la base de leur clinique, l'importance de « l'éthique » dans la souffrance au travail : éthique pouvant être entendu comme interrogation sur le sens de ce qu'on fait et qui dépasse les dilemmes pratiques vers un questionnement sur le sens de la vie. Soulignons que c'est le *mot* qui fait la controverse plus que les *choses* qu'il problématise dans les rapports entre travail et santé mentale. Ainsi Yves Clot, s'appuyant sur l'expérience des ouvriers de Lu, donne l'exemple de la transformation de l'odeur des biscuits qui n'est plus la même depuis que la direction a changé les recettes en baissant la qualité des ingrédients tout en prétendant que cela ne changeait rien, sauf que les ouvriers sentent bien que ce n'est pas vrai. « Il y a dans ce souci des « recettes » et dans ce respect des « odeurs » quelque chose de précieux pour la santé au travail » écrit-il (Clot, 2010, p. 40). Le « souci », le « précieux », sont les termes de ce que l'on désigne comme l'éthique en psychodynamique du travail.

Par ailleurs, au sens psychodynamique du terme, il n'y a pas de souffrance éthique sans la combinaison de deux critères : 1) un sujet doté d'un sens moral 2) réalisant une action allant à l'encontre de *ce* sens moral. *Le sens moral dont il est question est celui du sujet*, c'est-à-dire qu'il ne nous est pas donné, a priori, il fait partie de l'énigme de la souffrance à élucider. Par exemple, si au moment de l'épidémie de la vache folle, les vétérinaires en charge des abattages massifs des troupeaux réprouvent ce qu'ils font, ce n'est pas parce qu'ils désapprouvent la pratique de l'abattage à des fins prophylactiques, mais parce qu'ils estiment que la détresse des éleveurs (auxquels ils sont confrontés par nécessité) est injuste dans la mesure où l'abattage massif ne leur paraît pas approprié dans ce cas précis. La trame morale de leur souffrance éthique ne se laisse ainsi pas réduire à un principe simpliste qui serait celui de la compassion pour les éleveurs (ou encore moins pour les animaux), puisque cette compassion n'entrerait pas en ligne de compte de la même façon (peut-être

moins, en tout cas différemment) si la mesure était jugée par eux techniquement appropriée. Ce qui la rend cruelle, c'est d'être inutile. Ce qui caractérise, pour eux, le sale boulot et la souffrance éthique, ce n'est pas de faire souffrir les éleveurs, mais de le faire *pour rien* (Gaignard et al., 2005). On voit qu'on accède à la souffrance éthique, une fois que l'on a compris *ce qui compte* pour les personnes : en situation de travail, ce qui est important, investi d'une valeur, est étroitement articulé avec les règles de métier et la professionnalité. Les gens ont une idée de ce que veut dire « bien travailler » ou « saboter le travail », de même qu'ils ont une idée de l'utilité de leur travail pour autrui (sur ce point, il y a consensus avec la clinique de l'activité). En ce sens, toute tâche s'inscrit dans une éthique individuelle et collective, étroitement corrélées. L'affect est l'indice de la valeur d'une tâche. Coudre à la chaîne des pantalons mal coupés dans un tissu de mauvaise qualité peut être considéré par des ouvrières (en particulier parmi les plus anciennes dans le métier) comme du sale boulot générant une souffrance éthique. C'est justement parce qu'il s'agit d'un affect à l'articulation d'une histoire professionnelle et d'histoires individuelles que cette valeur éthique ne va jamais autant de soi que sembleraient le dire les récits a posteriori des acteurs ou des chercheurs : dans le quotidien la souffrance éthique au travail est fortement teintée de doutes, d'incertitude et de conflits non seulement entre travailleurs et décideurs, mais aussi au sein même des collectifs de travail voire des sujets.

Bien qu'elle ne décide pas du sens de nos existences, bien qu'elle ne précède pas le sens de ce que nous faisons, la reconnaissance du travail est néanmoins cruciale dans la mesure où nous avons besoin que la valeur de notre contribution soit comprise et respectée pour conserver, ou mieux, pour améliorer les conditions de son exercice. La reconnaissance du travail est tributaire de l'obtention de deux jugements : **le jugement de beauté** délivré par les pairs (le travail est reconnu être réalisé dans les règles de l'art) **le jugement d'utilité** délivré par la hiérarchie (le travail est reconnu répondre aux objectifs)

(Dejours, 1993). Ces deux jugements s'avèrent fréquemment en contradiction et l'augmentation de l'écart entre l'un et l'autre est largement tributaire de l'absence de débat sur le travail.

La gratitude du client représente une autre composante dans la dynamique de la reconnaissance, à double tranchant. L'investissement dans la relation avec les destinataires du service (clients, usagers, patients, élèves...) soutient la motivation et le sens du travail (Galerand et Kergoat, Doniol, op. cit), mais elle peut également donner lieu à des pratiques discriminantes en faveur des destinataires « gratifiants » et au détriment de ceux qui le sont moins (Eliasoph, 2009).

1.4.2.4. L'évaluation individuelle et collective

L'évaluation (qui a toujours existé) est devenue un outil de management essentiel des nouvelles formes d'organisation et à ce titre un point de cristallisation des conflits hiérarchiques et de la souffrance au travail. Les fondements même d'une prétention à évaluer le travail ont été critiqués par la psychodynamique du travail (Dejours 2003), tandis que la clinique de l'activité dénonce le conflit entre l'obsession financière qui valorise exclusivement les critères de rentabilité et le déni de la qualité du travail, du souci du travail bien fait porté par les salariés (Clot 2010).

Si l'on peut endurer le déficit de reconnaissance hiérarchique lorsque le sens du travail est néanmoins préservé, et lorsque la coopération et la reconnaissance entre pairs fonctionnent, certaines configurations de conflits autour de l'évaluation du travail semblent en revanche être particulièrement délétères : celles où les difficultés du travail sont au moins en partie connues, mais où la hiérarchie fait comme si elle n'en savait rien, et sanctionne l'écart entre ce qui est fait et ce qui est attendu, celles où ce qui est attendu (en termes de rendement, de qualité, ou même de « philosophie ») relève d'une mission impossible, absurde ou cynique (par exemple demander aux agents de Pôle

emploi d'appeler « client » un demandeur d'emploi). Il est particulièrement insupportable d'être reconnu pour de mauvaises raisons (à ses propres yeux) : pour le zèle déployé à réaliser ce que l'on réprouve, pour des actions dont on constate à posteriori qu'elles ont produit autre chose que ce que l'on croyait (léser un client alors qu'on pensait lui rendre un service, par exemple). Bien qu'il n'existe pas de publications faisant explicitement référence à ce problème, il semble que les évaluations « simulacre » ou mensongères sont avant tout douloureuses pour les personnes qui ont cru au discours managériale de « reconnaissance » (Flottes 2010) dans des contextes où la dynamique entre pairs s'est rompu et ne permet plus d'inventer des formes de résistance collective. On peut se demander aussi quel lien il conviendrait d'établir entre les échecs des dynamiques collectives et la montée d'une demande éperdue de reconnaissance de la personne (et non du travail) dont s'étonnent certains cliniciens (témoignage oral de Lise Gaignard).

1.5. Justification du sujet

Plusieurs raisons ont motivé le choix de notre sujet. En effet, le constat fait sur la gestion du personnel dans les entreprises de gardiennage en générale à révéler un certain nombre d'insuffisance liée à la politique de la motivation du personnel. A PAO-SECURITY comme dans d'autres structures de gardiennage et de sécurité au Bénin, le constat est le même.

Conscient de l'importance des ressources humaines, PAO-SECURITY accorde une attention particulière au recrutement permanent de son personnel, sans se préoccuper de leur maintien dans l'entreprise et de leur développement psychique. En effet PAO-SECURITY, ne cherche pas à connaître l'impact de la relation **Homme-Travail** sur le bien-être de ses agents ni les déterminants qui doivent faire l'objet de motivation dans le secteur du gardiennage. Il est donc utile de faire une étude empirique de cette relation afin de mieux

appréhender la motivation des agents de PAO-SECURITY et par ricochet, les risques qui peuvent en découler.

Du point de vue pratique, les approches de solutions aux problèmes vont nous permettre d'apprécier non seulement la motivation basée sur la rémunération mais aussi et celle sur la formation continue, l'implication des agents dans les prises de décision et les reconnaissances sans occulter les répercussions psychologique qu'un tel dysfonctionnement peut avoir sur l'agent.

Par ailleurs, aucune étude n'a été réalisée sur les déterminants de la motivation et des risques psychopathologiques des agents de sécurité (gardiens) au Bénin. La raison du choix de la structure de PAO-SECURITY vient de nos constats faits sur ses multiples publicités, traduisant ainsi sa bonne volonté de performance et de professionnalisme dans le secteur de la sécurité.

Nous pensons aussi que c'est une bonne initiative d'effectuer des recherches dans ce secteur pour voir quelle place il accorde à la personne personnalité.

1.6 Clarification conceptuelle

1.6.1 Motivation

Selon le dictionnaire étymologique (PICOCHÉ, 2002, le Petit Robert 1979), le terme motivation dérive du latin *movere* qui, au XI^{ème} siècle, prend le sens de **mouvoir**. Il donne le substantif *motus* qui veut dire « mouvement ». Celui-ci donnera *motivus*, soit « motif » ou « mobile », c'est-à-dire « ce qui met en mouvement ». De là découlera une famille de terme comme mouvant, mouvance, mouvementé, et aussi moteur, motion, locomotion, mobilité, tous liés au mouvement physique. A partir du XIII^{ème} siècle, apparaissent des termes plus en rapport avec les émotions, les sentiments, en somme avec la psychologie, cherchant à traduire cette fois les « mouvements de l'âme », comme émoi, émouvoir, émouvant, mais aussi commotion et commotionner.

Plus significatif encore, s'agissant de rendre le double patenté avec les notions de mouvement et d'émotion, le XVIII^{ème} siècle a ajouté meute, émeute, et encore mutin et mutinerie. Le XIX^{ème} et le XX^{ème} inventeront **motivation**, autrement dit, dans son acception psychologique, « l'action des forces conscientes et inconscientes, qui déterminent le comportement », et les adjectifs motivé, démotivé et immotivé, soient le comportement de celui qui a une motivation ou qui n'en a pas.

Selon le grand dictionnaire de la psychologie (1999), la motivation se définit comme : « des processus physiques et psychologiques responsables du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement ainsi que la valeur appétitive ou aversive conférée aux éléments du milieu sur lequel s'exerce le comportement ».

Les définitions de la motivation au travail proposées par les chercheurs en psychologie reprennent ces éléments étymologiques, quoiqu'il existe un nombre indéterminé de définitions. La conception énergétique de la motivation se retrouve quasiment dans toutes les définitions.

Chez STREERS et PORTER (1991), par exemple, la motivation se définit comme « ce qui stimule le comportement humain », ce sont « les forces énergétiques qui, chez les individus, les poussent à se comporter de certaines manières ». Ils expliquent également la motivation comme « ce qui dirige ou canalise un tel comportement, ou comment ce comportement est maintenu et soutenu ¹⁴» (ROUSSEL, 1996). Energie donc, ou encore « volonté », comme chez LEVY-LEBOYER¹⁵ (1993) pour qui « la motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but ». Précisons que

¹⁴ ROUSSEL, P. (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Paris, Economica, coll. « Recherche en gestion ».

¹⁵ LEVY-LEBOYER, (1993), « La crise des motivations », Paris : PUF, 139p

cette énergie et cette volonté sont à la fois dans le sujet et dans son environnement.

En effet, les psychologues parlent des forces environnementales qui déclenchent certaines conduites. PINDER (1984) estime que la motivation au travail est un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée. Selon ROUSSEL¹⁶ (2000) « 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 » (ROUSSEL, 2000).

Cette définition met clairement en avant la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne. Elle est un construit hypothétique, un type de comportement que tout individu est supposé pouvoir développer. Il s'agit d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action d'une force motivationnelle intérieure qui dépend de caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc.). Il peut être déclenché aussi par une force motivationnelle externe qui dépend de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management des supérieurs, etc. Ces facteurs de motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont changeants et propres à chaque individu.

En résumé, la motivation au travail peut aussi se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus.

¹⁶ROUSSEL, P. (2000), «la motivation au travail : concepts et théories », Notes n) n°326 LIRHE, Université Toulouse1, sciences sociales, 20p

Selon CLARK et ESTES¹⁷, (2002) la motivation professionnelle est généralement définie « comme la tendance à produire et à maintenir un effort afin d'atteindre un objectif.

1.6.2 Satisfaction

La satisfaction est quasiment consubstantielle aux études de motivation. C'est pourquoi on ne peut le passer sous silence. Le dictionnaire robert le définit comme « le sentiment de l'être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire et de ce qu'on souhaite ». La satisfaction au travail partage de ce fait les mêmes difficultés d'appréhension que la motivation ; étant comme elle, une réaction avant tout intrapsychique résultant de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail, disons de son emploi, et du sentiment que les résultats obtenus à travers celui-ci sont conformes à ses attentes, à ses aspirations comme à ses valeurs.

Il résulte de cette définition que la satisfaction est bien une conséquence des attentes de l'individu. On ne peut pas être satisfait de ce qu'on n'attend pas, ce qu'on ne désirait pas préalablement. C'est bien ce qui relie la satisfaction à la motivation.

1.6.3 Rémunération

Selon le lexique de gestion (2003), la rémunération est définie comme le revenu en nature et/ou en espèce reçu pour prix d'un service ou d'un travail.

Selon VAN¹⁸ (1976), « la rémunération est la somme en espèce, dues par un employeur à un employé en vertu d'un contrat de travail ou des dispositions légales, elle engloutit d'abord le salaire de base et ensuite les accessoires convenus. Elle peut aussi être comprise comme l'ensemble des

¹⁷ Marc LUOMA, (Septembre 2006), « Accroître la motivation du personnel de santé » n°7, 1p.

¹⁸ Van Lierde, (1976), « Notion de législation sociale, de finance publique et de droit fiscal », éd.CIR.Kin, 1976; 127p.

récompenses monétaires et non monétaires reçues par les employés dans le cadre de leur relation d'emploi (contribution) avec l'organisation ».

Notons que le concept rémunération peut être désigné sous plusieurs appellations suivant le cas où la personne concernée. Ainsi, par exemple nous pouvons désigner par salaire le paiement d'un ouvrier, d'un appointement pour un employé et du traitement en cas d'un fonctionnaire.

Soulignons que la rémunération peut présenter une double nature, pour le salarié d'une part, et pour l'entreprise d'autre part. Pour le salarié, elle est une source de revenu. Elle assure les moyens de sa survie et son insertion sociale. Elle est aussi le signe qu'il reçoit de la part de l'organisation qui l'emploie, signe qui témoigne de la satisfaction de son employeur et joue d'ailleurs un rôle important dans sa motivation au travail.

1.6.4. Notion du pathologique

C'est ce qui concerne, manifeste, constitue un état de maladie, avec une connotation de déchéance. Le terme de maladie renvoie au modèle médical et suppose une cause et une origine. L'étiologie étant souvent inconnue en psychopathologie, le terme de trouble mental est de plus en plus utilisé.

Les critères pour définir la pathologie ¹⁹ :

- a-** La notion de déviance sociale. Elle renvoie à la manière dont autrui perçoit la personne présentant les troubles. Ce critère est à rapprocher du critère de bizarrerie ainsi que du mauvais contact avec la réalité souvent évoqué par l'entourage.
- b-** La souffrance : c'est l'élément subjectif d'inconfort évoqué par la personne concernée.
- c-** L'inefficacité : intellectuelle, sociale..., conséquence des troubles du sujet, constitue un handicap psychologique.

¹⁹ Pr. Serban Ionescu et Alain Blanchet 2008

- d-** Le comportement inadapté : l'évitement des conflits et des problèmes plutôt que leur confrontation pour les résoudre, maintien dans la frustration, la souffrance et le stress.
- e-** Le comportement destructeur.

Il ne peut y avoir de définition univoque du normal et du pathologique : pour **Winnicott**, la santé n'est pas l'absence de maladie. Certains individus ont potentiellement une mauvaise santé mais s'en sortent. La santé inclut la maladie chez ceux qui peuvent y remédier et trouver des solutions.

1.6.5. Risques psychopathologiques

Le risque d'un événement est la probabilité qu'il se produise. Cette probabilité peut être estimée par la fréquence ; dans le domaine de la maternité sans risque, nous pouvons retenir que le risque est la probabilité qu'un événement B se produise en fonction d'un événement A qui lui est antérieur.

- Selon VOKAER, les facteurs de risque sont par définition, toutes les variables avec lesquelles les risques présentent une liaison statistique.
- Pour l'OMS, les facteurs de risque sont définis comme « toute caractéristique ou toute circonstance déterminable, attachée à une personne ou à un groupe de personnes et dont on sait qu'elle est associée à un risque d'existence ou d'évolution d'un processus morbide ou d'exposition à un tel processus ».
- Perturbations psychologiques

C'est un ensemble de manifestations pathologiques sur le plan cognitif ou comportemental chez un individu et dues à des événements antérieurs ou présents liés à son vécu. « Bien qu'un symptôme unique ou un événement isolé ne constitue que rarement un signe de maladie mentale, un symptôme qui se répète fréquemment, qui dure pendant plusieurs semaines ou qui devient un

trait de comportement régulier chez une personne, peut signaler l'apparition d'un trouble psychologique plus grave qu'il faut traiter »²⁰.

Par ailleurs les risques psychosociaux réfèrent aux aspects de l'organisation du travail et de la gestion, ainsi qu'au contexte social et environnemental, qui sont susceptibles de nuire au plan social, psychologique et physique (COX, GRIFFITHS et COLL. 2000). Le terme réfère donc aux sources de stress (ex. : manque de contrôle, charge de travail, rôles conflictuels ou ambigus, équipement, environnement physique, relations, harcèlement, faible reconnaissance, violence). Dans le cadre de notre recherche, ces risques psychosociaux deviennent des risques psychopathologiques quand ils perdurent et induisent des comportements non indiqués par lesquels un travailleur cherche à compenser le vide qu'il ressent en lui.

L'ensemble des variables psychopathologiques vont dans le sens de ce qu'on peut appeler une vulnérabilité psychique, c'est-à-dire l'expression d'une difficulté de l'appareil psychique à tenir son rôle d'adaptation du sujet au double registre de ses besoins et désirs et de la pression de l'environnement.

Cette caractéristique du fonctionnement psychique se retrouve à des niveaux différents et complémentaires de l'organisation mentale. Sont en effet impliquées :

- la capacité de l'appareil psychique à répondre aux traumatismes extérieurs, telles que la perte ou la séparation, mais aussi aux émergences internes dont témoigne la potentialité désorganisant du fantasme inconscient, comme la difficulté à supporter et organiser la régression ;
- les caractéristiques du fonctionnement psychique, que ce soit dans sa globalité : manque d'efficacité du travail du préconscient, difficulté à se représenter dans la continuité, non-figurabilité du conflit psychique, ou de façon plus spécifique dans la nature des mécanismes de défense préférentiels

²⁰ Association canadienne pour la santé mentale, guide à l'intention des professeurs : les troubles psychologiques, <http://www.cmha.ca>, (consulté le 10 août 2009)

qui vont dans le sens de l'externalisation des conflits, évitement, projection, clivage, déni, et plus encore qui reflètent la faiblesse des mécanismes qui participent au travail d'élaboration et de contention psychique ;

- enfin l'organisation même de l'appareil psychique, que ce soit au niveau des points organisateurs du développement : peu de fixations anales, particularités de l'autoérotisme ; ou de l'organisation œdipienne elle-même : rôle peu organisateur de l'Œdipe inversé et difficulté d'élaboration de l'homosexualité psychique.

A ces données essentielles s'ajoutent :

- l'importance du réveil des conflits à l'adolescence, qu'on peut interpréter comme le reflet de cette vulnérabilité de l'appareil psychique à métaboliser les conflits propres à la puberté

- le peu de recours à la sublimation, qui aurait pu constituer une voie de dégagement possible par rapport aux pressions qui s'exercent sur l'appareil psychique ;

- la fréquence du recours à des positions exhibitionnistes (vulnérabilité narcissique).

CHAPITRE II : CADRE D'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE.

2.1. Cadre d'étude

Nous allons aborder dans cette partie du document, le cadre qui a servi de bréviaire pour cette enquête tant dans sa structure organisationnelle que fonctionnelle

2.1.1. Présentation, historique et mission de PAO-SECURITY

Créée en 1992, la société **PAO-SECURITY** fut l'une des structures de sécurité privée à obtenir l'agrément du Ministère de l'intérieur, de la sécurité et de l'administration Territoriale (**MISAT**) d'alors. PAO-SECURITY est une société qui assure la protection, la surveillance et le gardiennage avec ou sans chiens, des personnes, biens meubles et immeubles ; elle a également pour activité particulière le dressage des chiens. Ayant d'abord fait ses preuves en France précisément à **Pierrefitte**, en région parisienne, elle assurait la surveillance des :

- magasins CASSE-CENTER à PIERREFITE,
- chantiers des nouveaux constructeurs,
- patrouilles aux côtes des forces de sécurité publique de la ville de BOBIGNY.

PAO-SECURITY est dirigée par **Monsieur Rogatien PAOLETI**, son promoteur, un ancien élève de **l'Ecole Nationale des Sous-officier d'Active de SAINT-MAIXENT**, qui dès l'avènement du renouveau démocratique, une fois installée au pays n'a ménagé aucun effort pour mettre sur pied et conduire l'Union Professionnelle des Entreprises de Gardiennage, de sécurité, de Surveillance et de Protection (**UPEGS**) en 1997 dont il est le Président.

PAO-SECURITY est aujourd'hui installée dans ses propres locaux situés à GODOMEY-TOGOUDO sur la route de l'IITA en face de l'INRAB. La société emploie une douzaine de personnes pour l'encadrement et environ deux cent cinquante (250) gardiens ou agents de sécurité répartis sur tout le territoire

national. Elle a pour emblème la tête du chien ; et pour devise : discipline-veille-vigilance.

Elle est inscrite sous les numéros d'affiliation suivants :

- Registre de commerce : 24.084-B
- CNSS : 12144
- INSAE : 2947432276436
- Africaine des Assurances : 230/00000178

Elle est aussi impliquée dans la sûreté aéroportuaire où elle assure le contrôle des accès dans les zones réservées depuis l'an 2000.

2.1.2 Organigramme et fonctionnement de PAO SECURITY (voir en annexe)

2.1.2.1 Organigramme

L'organigramme présente les différentes structures hiérarchiques et les interrelations qui existent au sein de la société pour son bon fonctionnement.

Les structures de gestion de PAO-SECURITY se présentent comme suit :

- La direction générale (DG) ;
- La direction des ressources financières (DRF) ;
- La direction administrative et des ressources humaines (DARH) ;
- La direction commerciale et marketing (DCM).

2.1.2.2 Fonctionnement

Le fonctionnement de PAO-SECURITY tel que prévu par ses statuts se présente comme suit :

❖ La direction générale (DG)

La direction générale a à sa tête un directeur général, le fondateur-promoteur qui veille à la bonne gestion de la société et qui la représente auprès des institutions étatiques. Il est aidé dans sa mission par des collaborateurs et

met en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés par la structure.

Le directeur général dirige, coordonne, analyse, planifie, et prend des décisions importantes qui incombent la vie de l'organisation. Un secrétariat général assure la liaison avec les autres directions.

❖ **Le Secrétariat Général**

C'est un service qui sert de courroie de transmission et de relais entre la maison et l'extérieur et entre le Directeur et les autres services administratifs. Il s'occupe de :

- la réception et de l'enregistrement des courriers ;
- la gestion et l'organisation des rendez-vous du DG ;
- le classement général des courriers ;
- la dactylographie ou la saisie de toute correspondance technique ou administrative ;
- l'accueil, l'information et l'orientation des usagers de PAO-SECURITY ;
- La rédaction des rapports et comptes rendus des réunions de service.

❖ **La direction des ressources financières (DRF)**

Cette direction s'occupe des fonctions comptables et financières de la société. Elle comprend deux services :

- Service de la Comptabilité et du Budget ;
- Service de la Trésorerie.

❖ **Service comptabilité et budget**

Ce service s'occupe des différentes tâches suivantes :

- application des procédures et méthodes comptables ;

- préparation et exécution des inventaires comptables et ceux physiques en collaboration avec le service des ressources matérielles et logistiques ;
- production des états financiers et de tous rapports ayant un caractère financier ou comptable à la demande de la direction hiérarchique ;
- contrôle de l'exécution du budget et de l'organisation annuelle des comptes.

Il est composé d'un comptable, chef service et d'un aide comptable.

❖ **Service trésorerie**

Il est composé d'un aide comptable et d'un comptable responsable de ce service. Toutes les tâches de ce service sont exécutées sous l'autorité du directeur des ressources financières, à qui le chef service trésorerie doit rendre compte. Le service trésorerie s'occupe des tâches suivantes :

- vérification de toutes les opérations bancaires, préparation et élaboration de tous les états de rapprochement des comptes bancaires ;
- paiement des salaires des employés aux dates prescrites ;
- tenue de la caisse et de tous les documents afférents ;
- vérification de l'authenticité et de la validité des justificatifs de dépenses.

❖ **La direction administrative et des ressources humaines (DARH)**

Elle a pour fonction la gestion administrative et celle des ressources humaines de PAO-SECURITY. Elle assure la formation, le recyclage, le contrôle et suivi du personnel (des agents de sécurité). Cette direction comprend trois services :

- Service recrutement et Formation Professionnelle
- Service Contrôle et Suivi du Personnel ;
- Service des ressources Matérielles et logistiques.

❖ **Service du recrutement et de la formation**

Il est constitué du chef service et de trois responsables chargés du recrutement et de la formation. Les attributions de ce service sont :

- planification des besoins en personnel sur la base des différentes demandes des clients ;
- organisation des processus de sélection et de recrutement des agents de sécurité ;
- recrutement et la gestion de la main d'œuvre engagée par PAO-SECURITY ;
- participation à l'évaluation annuelle des performances des agents de sécurité ;
- planification et mise en œuvre des besoins en formation du personnel ;
- organisation des formations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

❖ **Service des Ressources matérielles et logistiques**

Les fonctions liées à ce service sont les suivantes :

- Conduite de l'ensemble des activités d'organisation de séminaire, de manutention, de transport, d'entretien et d'approvisionnement et expédition de toutes sortes ;
- conception des politiques de logistique et supervision des activités d'exécution de cette politique, notamment la gestion des immobilisations ainsi que la conception, la programmation, l'utilisation et le suivi-contrôle des véhicules ;
- suivi de la maintenance et de la réparation des véhicules ;
- conception, mise en place et maintien d'un système de contrôle interne fiable et adéquat des biens meubles et immeubles ;

- approvisionnement en matériels, équipements et fournitures diverses ordonnés suivant les règles édictées par le manuel de procédure de la société.

Le service des ressources matérielles et logistiques est composé d'un agent d'appui, des chauffeurs et d'un chargé des ressources matérielles et logistiques.

❖ **Service Suivi-contrôle du personnel**

Le service assure le suivi et le contrôle des activités des différents gardiens sur les sites de travail et rend compte au directeur. Il assure la programmation et le suivi avec les autres services, puis coordonne et organise la rotation au poste des agents. Il vient en assistance au recrutement et à la formation du personnel. Le service suivi-contrôle du personnel est constitué des chefs sites ou des contrôleurs.

❖ **La direction commerciale et marketing (DCM)**

Elle est chargée de la mise en place et du suivi de la politique commerciale et publicitaire. Elle comprend deux services qui sont :

- Service Commercial ;
- Service Marketing.

❖ **Service Commercial**

Il est chargé de l'organisation des activités commerciales de la société et s'occupe de la prospection des marchés, de la recherche des opportunités et des informations avec les clients. Il s'occupe également du suivi de la fidélisation des clients et de l'exécution des tâches en rapport au contrat de prestation de service.

❖ **Service Marketing**

Il est chargé de concevoir, de réaliser et d'évaluer les campagnes publicitaires et est dirigé par un responsable de relations publiques et de la

communication. Ce service s'occupe de la définition des grands axes des activités de la publicité et est en étroite relation avec le service commercial.

❖ **Autres services fonctionnels de PAO-SECURITY**

- Service de sûreté

Ce service assure le contrôle des accès dans les zones réservées de l'aéroport de Cadjéhoun. Son rôle est essentiellement la protection et la surveillance desdites zones afin d'éviter des dangers.

Il est sous la coordination d'un responsable de sûreté et qualité qui travaille en étroite collaboration avec un contrôleur site et les agents de sûreté répartis dans les zones aéroportuaires.

- Service de l'infirmierie

PAO-SECURITY a installé une infirmerie pour recevoir et soigner le personnel de son entreprise afin d'y assurer leur santé. Ce service prend en charge à hauteur de 60% des frais médicaux des agents de PAO-SECURITY et joue un rôle de prévention. Le service de l'infirmierie est assuré par un médecin qui est assisté par une infirmière et une aide-soignante.

2.2. Démarche méthodologique

2.2.1. Sources documentaires

Cette première phase de la méthodologie nous a permis de recueillir un certain nombre d'information utile concernant notre sujet ; plusieurs ouvrages ont été consultés et leurs références consignées dans la bibliographie. Les documents consultés ont été repérés dans les centres ci-après :

- la bibliothèque centrale de l'UAC pour l'accès aux documents d'ordre général ;
- le centre de documentation de la FSS où nous avons exploité un certain nombre de mémoires de Doctorat ;

- le centre de documentation du Ministère de l'intérieur et de la sécurité publique pour l'accès des données statistiques sur l'insécurité au Bénin et sur les structures privées de gardiennage.

Tout ceci a été complété par des informations qui proviennent aussi des différents documents, articles et rapports consultés sur Internet.

2.2.2. Population cible et échantillonnage

La population objet de notre étude représente ici l'ensemble du personnel de PAO-SECURITY d'un effectif de 262 employés. Nous avons réalisé un échantillon composé essentiellement des agents de sécurité ; il s'agit d'un échantillon représentatif de 160 agents de sécurité (les gardiens).

Notre étude a été réalisée dans deux milieux urbains à s'avoir les communes d'Abomey-Calavi et de Cotonou compte tenu du nombre important des agents de sécurité que la structure emploie dans ces deux milieux.

2.2.3. Outils et techniques de collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons eu recours aux outils de collecte de donnée qui sont entre autres le questionnaire, le guide d'entretien et une grille d'observation.

2.2.3.1. Questionnaire

Les questionnaires permettent d'évaluer des construits, non directement observables. Les questionnaires sont constitués d'un ensemble d'énoncés (les items) qui sont les indicateurs (variables observables) de la dimension psychologique que l'on souhaite mesurer. Par exemple, la Toronto Alexithymia Scale (TAS-20, Loas et al., 1995) est une échelle d'auto-évaluation de la dimension psychologique appelée alexithymie (absence de mots pour exprimer les émotions, Sifnéos, 1973). Cette dimension qui n'est pas directement observable (« construit psychologique ») est saisie à partir de 20 items (conduites psychologiques observables), par exemple : « Quand je pleure je sais toujours pourquoi » (item 1).

La passation des questionnaires d'évaluation peut se faire par auto-évaluation (cotation faite par le sujet) ou hétéro-évaluation (cotation faite par le clinicien). Il peut arriver que ces deux modes de passation ne soient pas convergents. L'auto-évaluation notamment de certains troubles peut conduire à des scores plus élevés que l'hétéro-évaluation. PEDINIELLI (1995) préconise ainsi l'utilisation conjointe d'échelles en auto et hétéro-évaluation dans les protocoles de recherche.

En dépit de l'abondante production d'outils techniques, il n'y a pas d'échelles ou de tests « parfaits ». Il s'agit de choisir la technique en considérant l'ensemble des contraintes et des objectifs propres à la recherche.

Les nombreuses échelles d'évaluation, en psychopathologie notamment, ne présentent pas toutes des garanties suffisantes sur leurs qualités métrologiques (PEDINIELLI, 1995).

Notre questionnaire (voir en annexe) a été conçu par rapport aux problèmes identifiés au cours de notre étude, notamment les trois problèmes ci-dessous :

- la pratique de formation des gardiens ;
- le système de rémunération ;
- l'implication des employés dans les prises de décision.

Pour avoir des réponses plus précises, nous avons choisi des questions à réponses uniques et des questions ouvertes tout en tenant compte des différents aspects de notre sujet d'étude.

2.2.3.2. L'entretien

L'entretien est la technique de choix pour accéder à des informations subjectives (histoire de vie, représentations, sentiments, émotions, expérience) témoignant de la singularité et de la complexité d'un sujet. La spécificité de l'entretien réside dans l'établissement d'une relation asymétrique (CHILAND,

1989) où un sujet adresse une demande à un clinicien, ce dernier étant identifié par sa fonction et par sa position durant l'échange. Cette position dite « clinique » est généralement décrite par les caractéristiques suivantes : la centration sur le sujet, la non-directivité (ROGERS, 1942), la neutralité bienveillante et l'empathie.

L'entretien peut être mis en œuvre dans différents contextes et répondre à des objectifs différents : diagnostic, thérapeutique, recherche. L'entretien de recherche peut être utilisé en référence à diverses méthodes - expérimentale, biographique, clinique (BLANCHET, 1991) et en référence à différents modèles psychanalytique, cognitif et comportemental, systémique, phénoménologique, humaniste, ethno psychiatrique (CYSSAU, 1998). Si l'entretien est donc la technique permettant l'objectivation de la subjectivité, les conditions de production et d'analyse des discours interrogent la validité des connaissances produites (BLANCHET, 1987). La dénomination « d'entretien clinique de recherche » condense ainsi tous les paradoxes liés à l'utilisation de la méthode clinique (MORO, 1993) comme méthode de recherche. On distingue ainsi trois formes d'entretien de recherche :

- l'entretien non-directif : le chercheur adopte l'attitude non directive et n'intervient pas sur le cours du discours du sujet ;
- l'entretien semi-directif : l'attitude non-directive qui favorise l'expression personnelle du sujet est combinée avec le projet d'explorer des thèmes particuliers. Le chercheur a donc recours à un guide thématique.
- l'entretien directif qui ne peut être considéré comme un entretien clinique puisque sa forme est préalablement déterminée, par le chercheur, en fonction de ses hypothèses. Mener un entretien clinique de recherche consiste donc à recourir à une technique d'entretien de recherche (non directive ou semi-

directive) tout en adoptant une attitude clinique dans la relation au sujet (BENONY & CHAHRAOUI, 1999).

Un entretien clinique de recherche peut poursuivre des visées exploratoires, de validation ou d'illustration et donc être plus ou moins directif. Lorsque la visée est exploratoire l'entretien tente, à partir d'une question préliminaire, de balayer le champ des significations et des actes de langages possibles relatifs à cette question.

L'entretien non directif est donc le mieux adapté. Cet entretien permettra notamment d'éprouver la pertinence de la question de recherche. Lorsque c'est la validation d'une hypothèse qui est recherchée, l'entretien devient une technique de recueil de données (les faits de parole) s'inscrivant dans une méthodologie explicite.

L'entretien semi-directif permet, par l'intermédiaire du guide d'entretien, de recueillir des informations pertinentes, relatives à l'hypothèse. L'entretien non-directif peut aussi être mis en œuvre pour construire un cas clinique, à valeur d'illustration des résultats d'une recherche. Toutes ces visées ne sont pas exclusives et correspondent souvent à des moments différents de la recherche : on explore, on valide puis on illustre.

Dans le cadre de notre recherche, et compte tenu du fait que le questionnaire n'englobe pas tous les problèmes spécifiques identifiés, nous avons également conçu un guide d'entretien en vue de collecter plus d'informations fiables sur les problèmes spécifiques. Le guide d'entretien est conçu à l'intention des chefs services et quelques responsables délégués/représentants des gardiens.

2.2.3.3. Observation

Pour PEDINIELLI (1994) et CHAHRAOUI & BENONY (2003), le projet de l'observation clinique consiste à « relever des phénomènes comportementaux significatifs, (de) leur donner un sens en les resituant dans la dynamique, l'histoire d'un sujet et dans le contexte ». Ainsi, le champ de l'observation clinique n'est réduit ni à l'observation des troubles (psychopathologie), ni à l'observation psychanalytique (la réalité psychique). Elle concerne l'ensemble des conduites verbales et non verbales, les interactions, dans leur référence à la subjectivité et l'intersubjectivité. Ce projet inclut tout aussi bien l'observation clinique structurée [visant l'objectivation des phénomènes par la mise en œuvre d'un dispositif systématisé de recueil des données (grilles, tests, vidéos)] que l'observation clinique relationnelle [visant la restitution du sens des observables en référence à la singularité du sujet et à l'implication de l'observateur].

Le choix entre ces deux types d'observation met en évidence un rapport à l'objet différent dans la construction du savoir. Tous ces paramètres définissent, selon un continuum, les caractéristiques de l'observation. La combinaison des différents paramètres entraîne une grande variété des dispositifs d'observation.

Dans la recherche en psychologie clinique, recourir à l'observation clinique relationnelle consiste donc à choisir un dispositif particulier où l'observation est globale, narrative, à forte inférence et à forte implication.

Voici quelques exemples où l'observation clinique plus ou moins systématisée, plus ou moins objectivant a conduit à la production de connaissances intéressant le domaine de la psychologie clinique. Certaines recherches ont utilisé des dispositifs plus ou moins systématisés d'observation des comportements. Elles ont, par exemple conduit à l'élaboration d'outils d'évaluation et de diagnostic de l'autisme infantile : l'échelle d'évaluation de

l'autisme infantile (CARS, SCHOPLER, 1980) et l'échelle d'évaluation des comportements autistiques (ECA, Barthélémy & LELORD, 1991). L'observation systématisée a également joué un rôle important dans la compréhension des interactions précoces mère-bébé (cf. ROBERT-TISSOT et RUSCONI SERPA, 2000). Certains travaux empruntent à la fois à l'observation systématisée des comportements (comme en éthologie) et à l'observation psychanalytique (intérêt pour l'intersubjectivité). Le champ de l'observation prend en compte le niveau comportemental (analyse dynamique des interactions entre l'enfant et la mère), le niveau affectif (dynamique des échanges affectifs et émotionnels) et le niveau fantasmatique (désirs inconscients).

Ces recherches ont permis l'élaboration de grilles plus ou moins structurées visant la systématisation de l'observation (GREENSPAN and LIBERMANN Observation SCALE, 1980; STERN, 1985; LEBOVICI et al., 1989). Ces techniques, développées par la recherche clinique, ont fourni des indices pertinents pour la compréhension des interactions mère-bébé et pour l'évaluation et le diagnostic en pratique clinique (PINOL-DOURIEZ et al. 1993). Dans le cadre de notre recherche, l'observation est une de nos méthodes de collecte d'informations au cours de la période passée au sein de l'entreprise. Elle nous a permis de mieux appréhender le niveau d'attachement des employés à leur travail ; la performance de certains outils de travail et du cadre de travail.

2.2.3.4. Etude de cas

L'intérêt paradigmatique, heuristique et pédagogique de l'étude de cas a été amplement démontré par, entre autres, WIDLÖCHER (1990), STILES (2004) et CHARTIER (2009). En replaçant l'étude de cas dans sa dimension historique, avec les recherches de Claude Bernard et de Sigmund Freud, ces auteurs font apparaître deux de ses dimensions essentielles :

L'exemplarité et le paradoxe, apparent, de la preuve administrée à partir

du cas unique. Il ressort des différents débats que le cas est indissociable du référentiel théorique qui l'a produit. Ainsi, le cas ne saurait préexister aux concepts qui ont participé intimement à sa construction et en conditionnent la saisie. Dans son Prologue Vers une clinique de l'étude de cas à partir de la casuistique psychanalytique, CHARTIER (2009) précise :

« Le but de toute étude de cas, comme celui des monographies freudiennes, n'est pas de rapporter des faits exacts, mais de chercher à illustrer l'expression de telle ou telle construction théorique préalablement élaborée²¹. »

Dans notre recherche, nous proposons de moduler quelque peu cette dynamique : il ne sera pas question de nous servir du **cas Pao Security** pour illustrer la théorie, mais de nous laisser enseigner la théorie par le **cas Pao Security**. En favorisant un va- et-vient théorico- clinique permanent, nous ne viserons pas à produire des faits « exacts », mais chercherons à faire apparaître en quoi ils sont, justement, « faits », dépendant tant du référentiel théorique que de la méthode choisie.

2.2.3.5. Réalisation de l'enquête

L'enquête a été réalisée en deux temps. Une première phase du 03 Juillet au 28 Août 2010. La dernière phase d'une durée de quatre mois s'est déroulée du 03 septembre au 22 décembre 2014 et s'est beaucoup plus consacré à l'étude des risques psychopathologies de ces gardiens. L'enquête a été menée sur la base du guide d'entretien et du questionnaire préalablement établis.

Le questionnaire d'enquête a été distribué à l'échantillon concerné par notre étude ; c'est-à-dire aux cent soixante (160) employés. Des cent soixante questionnaires (160) seulement cent trente-six (136) questionnaires ont été récupérée, soit environ un taux de récupération de 85 %. Ce taux de récupération observé est dû au fait que certains agents étaient absents pour des

²¹Chartier J.-P. (2009), « Vers une clinique de l'étude de cas à partir de la casuistique psychanalytique, Prologue », in Castro D. (éd.) (2009), 9 études de cas en clinique projective adulte, Paris, Dunod, p. XVII.

raisons telles que : congé, permission, maladie et parce que d'autres agents d'entre eux étaient réticents à répondre aux questions.

Cependant, nous avons finalement obtenu cent vingt-huit questionnaires (128) questionnaires soit environ un taux de 80 %, parce que huit (08) questionnaires n'étaient pas remplis totalement. Les cent vingt-huit (128) agents ayant totalement remplis le questionnaire constituent ainsi l'échantillon qui a servi à l'analyse des résultats.

2.2.3.6. Mode de traitement et d'analyse des résultats

Les données collectées sur le terrain ont fait l'objet d'un dépouillement. Après le dépouillement des questionnaires, les résultats chiffrés de chaque question ont été traités manuellement et à l'informatique (Excel). Ces outils d'analyses (tableaux statistiques et graphiques) ont servi de supports pour mieux présenter nos résultats

L'analyse des données issues des entretiens avec les différents acteurs et des observations nous ont permis de faire ressortir les faiblesses du système de motivation du personnel.

2.2.3.7. Stratégie de vérification des hypothèses

Etant donné que nos investigations ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées dans notre étude, nos enquêtes nous permettent de voir si :

- Le degré d'implication des gardiens dans le système d'information et de prise de décision est propice au déficit de motivation personnelle.
- Les conditions de vie et de travail des gardiens prédisposent à des troubles psychopathologiques.
- Le système de rémunération et de reconnaissance à PAO-SECURITY encourage les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes.

2.2.3.8 Seuil de décision par rapport aux hypothèses

- La première hypothèse, Le faible degré d'implication des gardiens dans le système d'information et de prise de décision est propice au déficit de motivation personnelle ; pour être vérifiée s'appuie sur les éléments suivant du questionnaire d'enquête : mauvaises relations interpersonnelles au sein de la société ; circulation d'information et inexistence de management participatif.

Cette première hypothèse est considérée comme vérifiée lorsqu'on recueillera un pourcentage de plus de 50% de l'avis des enquêtés. Les questions II du questionnaire d'enquête abordent cette hypothèse 1.

- La deuxième hypothèse intitulée, « les conditions de vie et de travail des gardiens prédisposent à des troubles psychopathologiques » , est validée lorsque les causes retenues pour l'expliquer reçoivent plus de 50% de l'avis des enquêtés. Cette hypothèse s'appuie sur les éléments suivant du questionnaire d'enquête : absence de plan de formation du personnel ; et manque de volonté et d'outils d'encadrement. Les questions III du questionnaire sont relatives à l'hypothèse 2.
- La troisième hypothèse intitulée, « le système de rémunération et de reconnaissance à PAO-SECURITY n'encourage pas les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes », est vérifiée lorsque les questions retenues pour l'expliquer reçoivent plus de 50% de l'avis des enquêtés. Elle s'appuie sur les éléments suivant du questionnaire : l'insuffisance des salaires, la non reconnaissance de certains exploits, l'absence d'équité dans l'octroi des primes et l'absence d'un appui psychosocial. Les questions IV du questionnaire sont relatives à l'hypothèse 3.

2.2.3.9. Les limites de la recherche et difficultés rencontrées

- Les limites de la recherche

- La non utilisation de certaines échelles connues de la psychopathologie telle l'*échelle d'Hamilton* et l'*échelle de Newcastle*. .
- Le manque de profondeur sur certaines questions suite à la sensibilité (l'exemple de para "120" qui est un langage codé des usagers des drogues que nous n'avons pas pu identifier sur le marché) connue des recherches sur l'usage des stimulants au Bénin !

- Les difficultés rencontrées :

Il faut signaler qu'au cours de l'élaboration du présent travail, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés. Elles sont essentiellement d'ordre scientifique, technique, matériel et financier.

- **d'ordre scientifique**

La première difficulté rencontrée est liée à l'insuffisance d'ouvrages spécifiques de psychopathologie du travail et de clinique du travail dans les bibliothèques de la place afin de recueillir des informations pertinentes pouvant approfondir notre travail.

- **d'ordre technique**

Elle est celle que rencontre tout chercheur débutant comme nous. Il faut noter que nos entretiens n'ont pas toujours eu lieu au moment voulu non seulement à cause de l'absence de certains agents dans la journée, mais aussi à cause de la mauvaise volonté de certains de nos interlocuteurs. L'indisponibilité de certains groupes cibles qu'il fallait retrouver sur les lieux de travail dans la nuit, nous a rendu la tâche difficile.

Il faut remarquer que des contrôleurs et certains agents ont manifesté de la réticence car ils croyaient que notre étude n'était pas anonyme et étaient diligentées par la direction générale.

- **d'ordre matériel**

En dehors du manque de certain logiciel de traitement de données que nous avons bien voulu exploiter, il faut noter que l'ordinateur principal qui as servir à la rédaction du présent travail a reçu un coup au niveau de l'écran et du chargeur. Ce qui a joué sur le délai du travail.

- **d'ordre financier**

Le budget personnel consacré est cette recherche est complètement épuisé au point où nous avons dû faire recours à des prêts et dons afin terminer le travail. Cet état de choses a eu pour conséquence le paiement des pénalités sur les frais de scolarité !

2.2.3.10. Considérations Ethiques

Le traitement des données se fera dans l'anonymat et ne sera d'aucune fin politique. En effet, l'autorisation obtenue dans le cadre de la réalisation de cette enquête n'est que verbale, car pour les autorités de PAO Security, ce serait une piste de solutions face à un certain nombre de problèmes (surtout celui de l'absentéisme sur lequel le chef personnel nous a demander de réfléchir personnellement pour leur proposer une solution). Par ailleurs, pour les enquêtés (surtout les gardiens), notre recherche est la bienvenue si ça peut apporter un plus aux changements de leurs conditions de vie. Selon quelques propos gardés d'eux, leurs dirigeants ne sont jamais prêts à discuter de certaines choses avec eux. C'est dans ce cadre que nous nous réservons de faire de cette recherche un outil politique mais plutôt un outil de développement et de prévention des risques psychopathologiques des travailleurs dans le secteur de la sécurité au Benin !

CHAPITRE III : PRESENTATION DES RESULTATS

3.1. Enquêtés selon leur sexe

Tableau I : Répartition des enquêtés selon le sexe

	N	(%)
Masculin	126	98.5
Féminin	02	1.5
Total	128	100

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d'enquête regroupés dans le tableau ci-dessus montrent que sur les 128 agents enquêtés, 126 agents sont de sexe masculin soit 98.5% et 02 de sexe féminin soit 1.5%.

3.2. Tranche d'âge des enquêtés

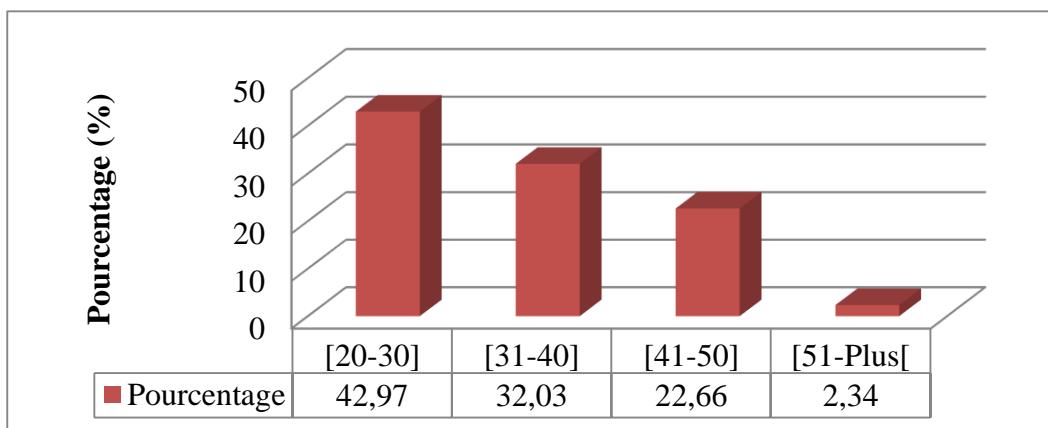


Figure N 3 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d'enquête représentés par la **figure N°3** montrent que 55 agents enquêtés ont un âge compris entre 20 et 30 ans soit 43%, 41 ont entre 31 et 40 ans soit 32%, 29 ont entre 41 et 50 ans soit 22.7% et 03 ont entre 51 ans et plus soit 2.3%.

3.3. Niveau d’instruction des enquêtés

Tableau II : Répartition des enquêtés selon le niveau d’instruction

	N	(%)
Universitaire	04	3,12
Secondaire	21	16,41
Primaire	103	80,47

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

En ce qui concerne le niveau d’instruction des agents enquêtés, 103 ont le niveau d’étude primaire soit 80.5%, 21 ont le niveau secondaire soit 16.4% et 04 ont le niveau supérieur soit 3.1%.

3.4 Répartition des postes occupés

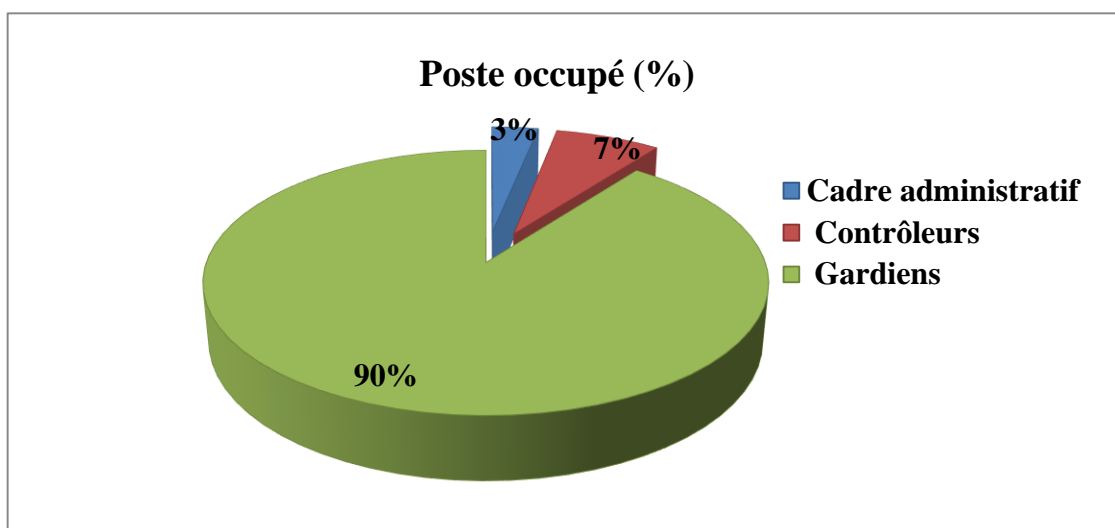


Figure N°4 : Répartition des enquêtés selon le poste occupé

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d’enquête représentés par le graphique ci-dessus montrent que le personnel de PAO-SECURITY est essentiellement composé de gardiens. Sur un effectif de 128 d’agents interrogés, 90% des agents sont des gardiens, 7% occupent le poste de contrôleur et 3% des agents sont dans l’administration.

3-5. Ancienneté des enquêtés

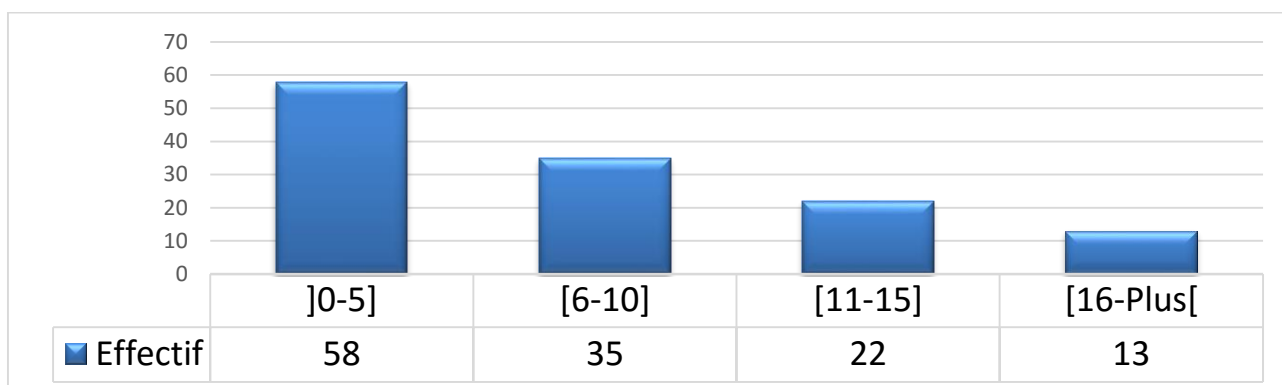


Figure N°5 : Répartition des enquêtés selon la durée d’ancienneté

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Sur un effectif de 128 agents qui ont répondu à cette question, 58 ont une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans soit 45.3%, 35 ont entre 6 et 10 ans soit 27.3%, 22 ont entre 11 et 15 ans soit 17.2% et 13 ont une durée d’ancienneté de 16 ans et plus soit 10.2%.

3.6. Relation des agents avec leur supérieur



Figure N°6 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport à la relation de travail avec les supérieurs hiérarchiques

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Comme l’indique la **Figure N°6**, les résultats montrent que 55% des agents enquêtés trouvent que la relation de travail avec leurs supérieurs hiérarchiques est non satisfaisante 26% peu satisfaisante ;13% satisfaisante ; 3% assez satisfaisante et 3% très satisfaisante.

3.7. Rapports de travail entre collègues

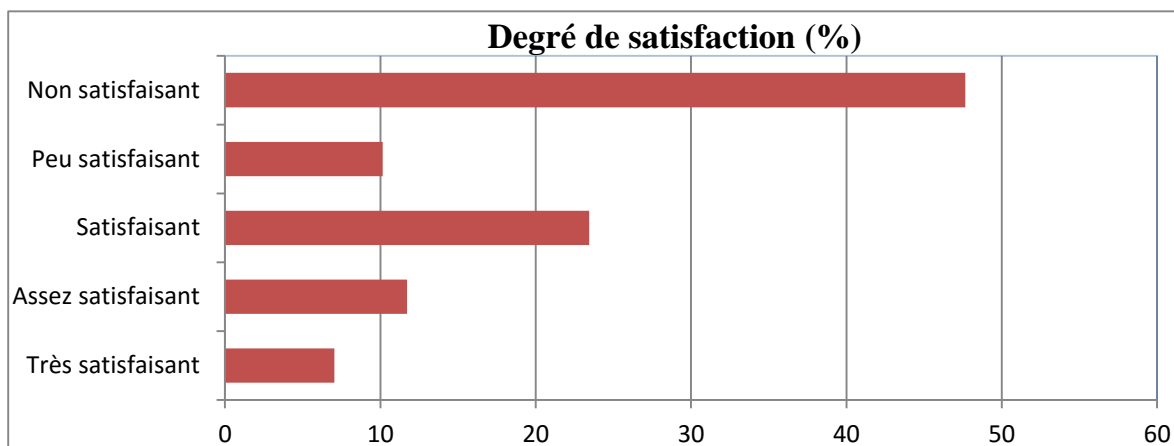


Figure N°7 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport à la relation de travail entre collègue ou gardien

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d’enquête représentés ici par la **figure N°7** montrent que sur un effectif de 128, 7% des agents enquêtés trouvent que la relation de travail entre collègues est très satisfaisante ; 12% assez satisfaisante ; 23% satisfaisante ; 10% peu satisfaisante ; et 48% non satisfaisante.

3.8 Circulation de l’information

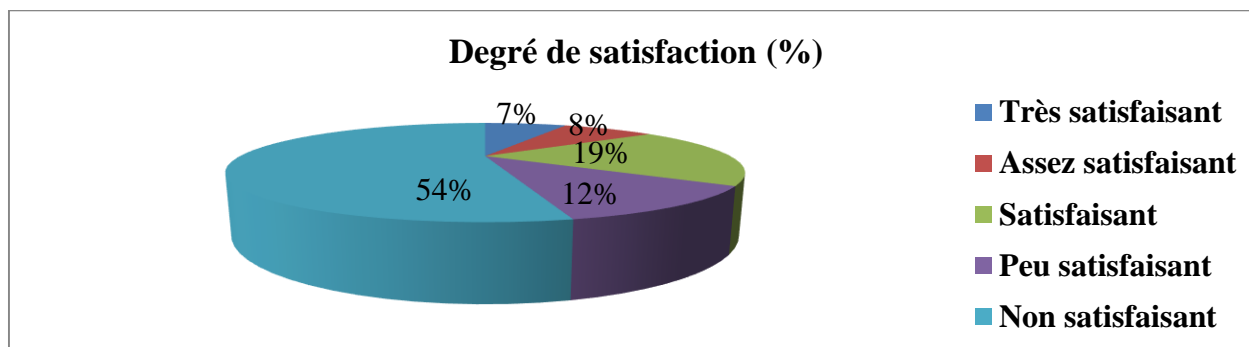


Figure N°8 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport à la circulation de l’information

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

De ces résultats, il ressort que sur un effectif de 128 agents enquêtés, 7% déclarent être très satisfait ; 8% assez satisfait ; 19% satisfait ; 12% peu satisfait et 54% affirment être non satisfait par rapport à la circulation de l’information à PAO-SECURITY.

3.9 Prise en compte des avis et propositions des agents

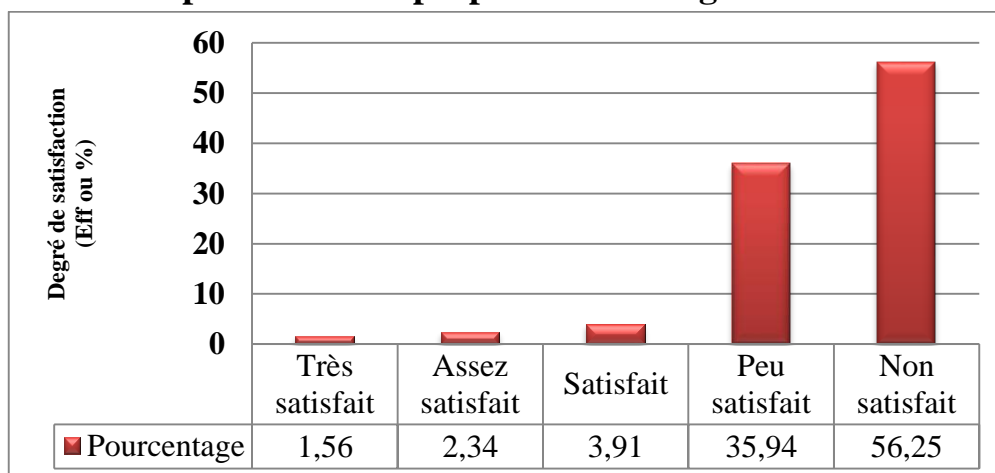


Figure N°9 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport à la prise en compte des avis et propositions

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

En ce qui concerne la question de la satisfaction des agents par rapport à la prise en compte de leurs avis e propositions, 72 agents enquêtés disent être non satisfait soit 56.3 %, 46 sont peu satisfait soit 35.9 %, 05 sont satisfait soit 3.9 %, 03 sont assez satisfait soit 2.3 % et 02 sont très satisfait soit 1.6%.

3.10 Plan de formation et de recyclage

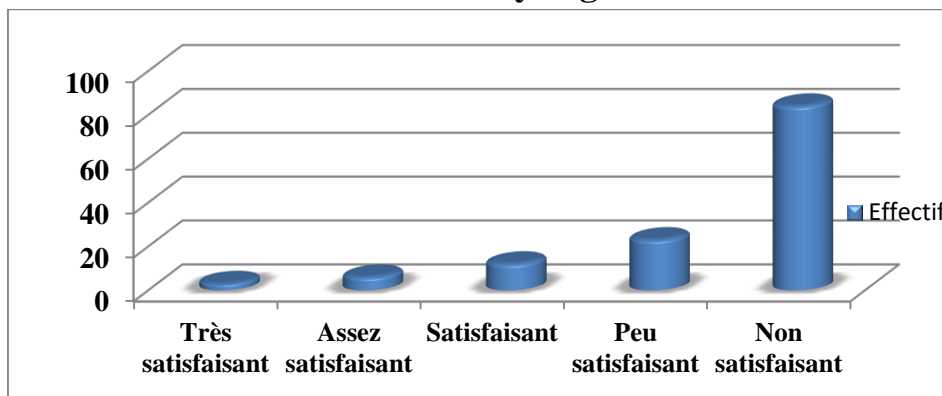


Figure N°10 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport au plan de formation et de recyclage

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d'enquête se rapportant à la question sur le degré de satisfaction des gardiens concernant les plans de formations et de recyclage de PAO-SECURITY, montrent à travers la figure 10 que pour 128 agents ayant répondu à cette question, 03 déclarent être très satisfait soit 2.3%, 06 assez satisfait soit 4.7%, 12 satisfait soit 9.4%, 23 peu satisfait soit 18% et 84 non satisfait soit 65.6%.

3.11 Cadre et aux outils de formation

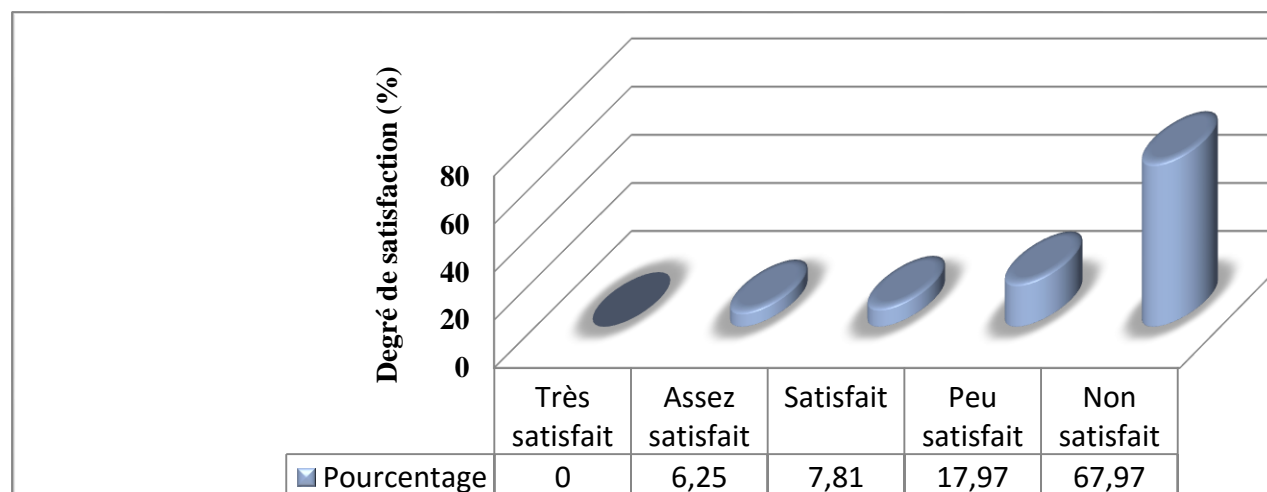


Figure N°11 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport au cadre et aux outils de formation

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d'enquête tels que représentées par la figure N°11 montrent qu'aucun des agents enquêtés n'est déclarés être très satisfait, 08 sont assez satisfait soit 6.2%, 10 satisfait soit 7.8%, 23 peu satisfait soit 18% et 87 déclarent être non satisfait par rapport au cadre et aux outils de formation soit 68%.

3.12 Salaire des agents



Figure N°12 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport à leur salaire

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d’enquête se rapportant à la question sur le degré de satisfaction des gardiens par rapport à leur rémunération montrent à travers le graphique 12 que 02 agents trouvent leur salaire très satisfaisant soit 1.6%, 08 assez satisfaisant soit 6.2%, 12 satisfaisant soit 9.4%, 18 peu satisfaisant soit 14.1% et 88 non satisfaisant soit 68.7%.

3.13 Types de récompenses

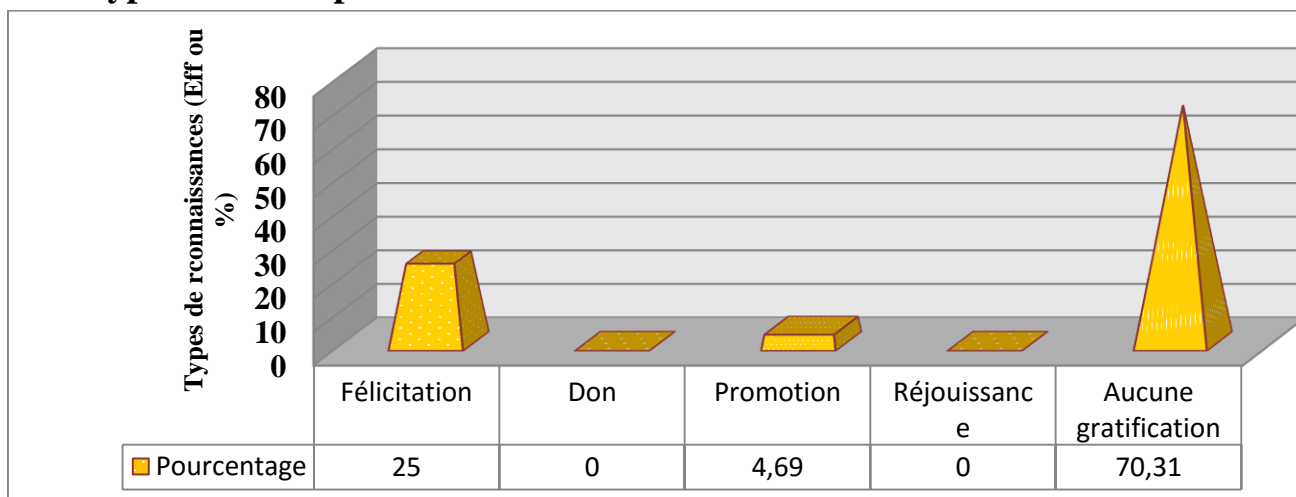


Figure N°13 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport aux types de récompense

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

90 agents soit 70.3% déclare ne recevoir aucune récompense

3.14 Avantages liés au travail

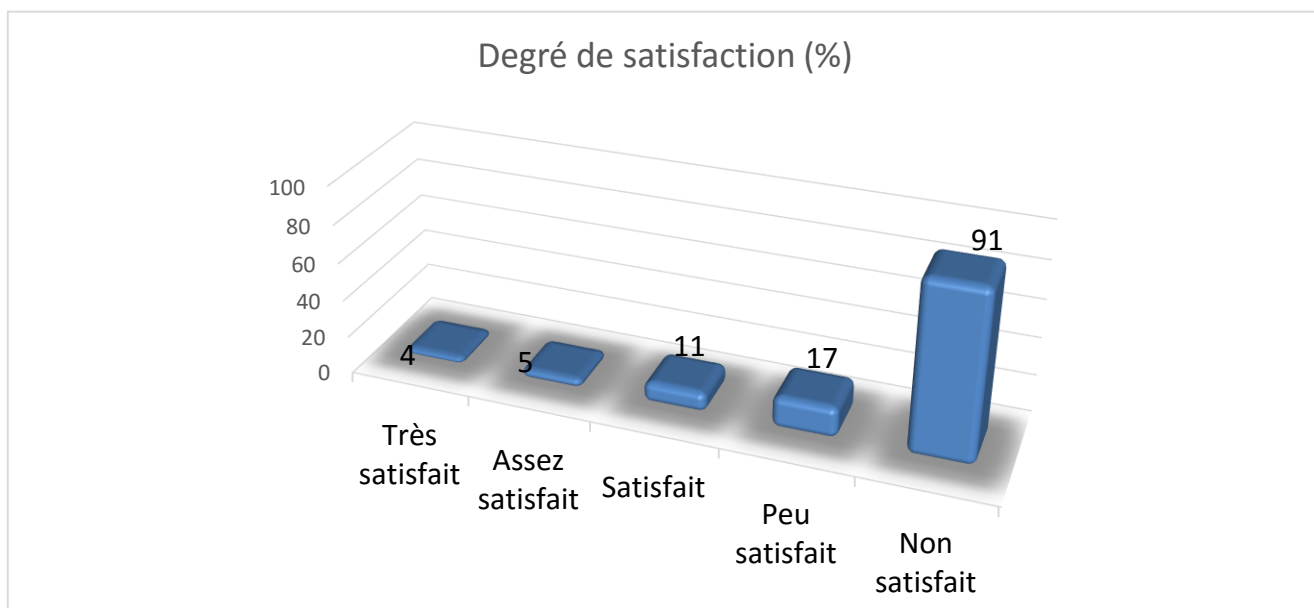


Figure N°14 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport aux primes et avantages liés à leur travail

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

Les résultats d’enquête représentés par le graphique ci-dessus montrent que 3% affirment être très satisfait, 4% assez satisfait, 9% satisfait, 13% peu satisfait et 71% sont non satisfait par rapport aux primes et avantages liés à leur travail.

3.15 Assistance psychologique

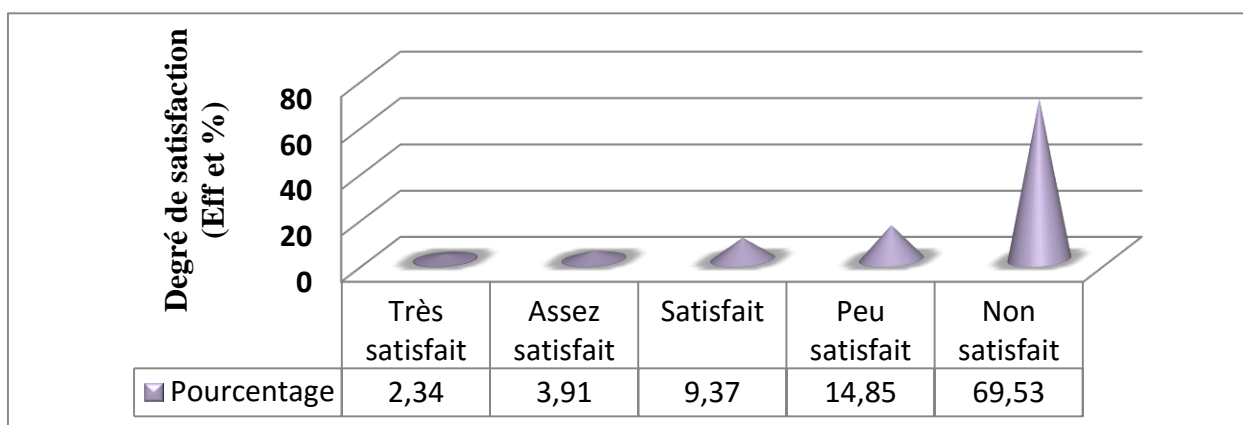


Figure N°15 : Répartition des enquêtés selon leur opinion par rapport à l'assistance psychosociale

Source : Données issues des enquêtes de terrain, août 2010

89 agents sont non satisfaits par rapport à l'assistance psychosociale en cas d'un événement de la part de l'entreprise soit 69.5%.

3.1.16 les dispositions prises pour les veilles de nuit

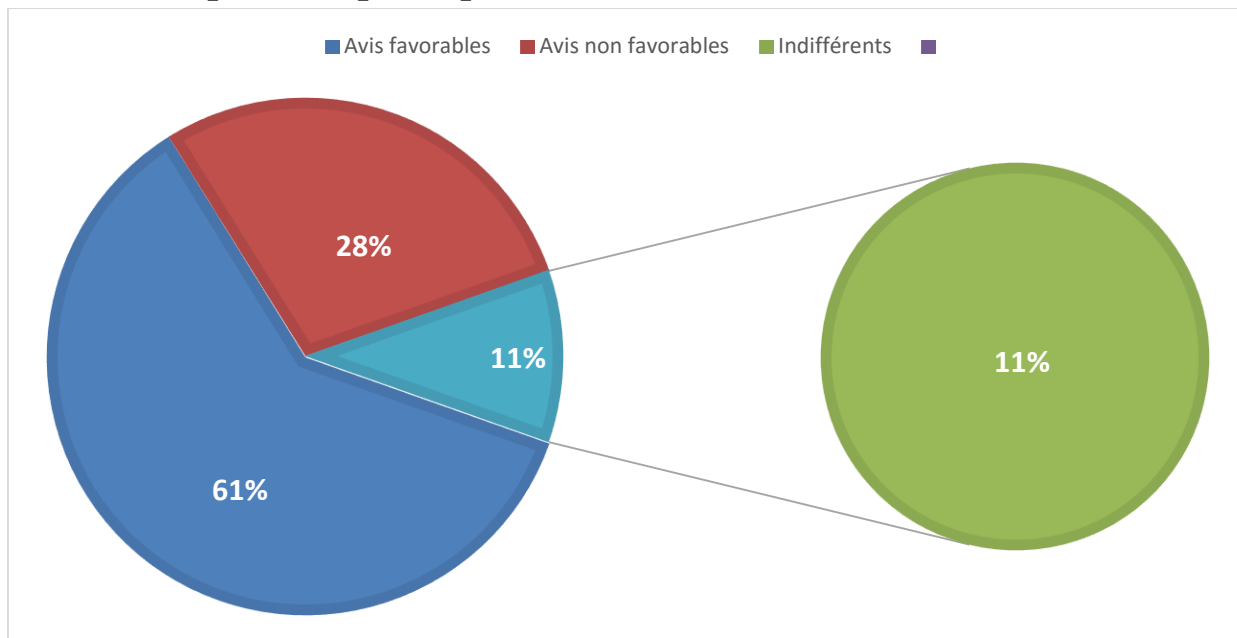


Figure N°16 usage ou non des stimulants pour les veilles de nuit.

Source : Données issues des enquêtes de terrain, décembre 2014

Sur la question de l'usage des stimulants afin de faire face aux veilles de nuit, nous avons recueilli 28% d'avis non favorable, 61% d'avis favorable et 11% de cas d'indifférent.

CHAPITRE IV : DISCUSSION

4.1. Caractéristiques générales des enquêtés

PAO-SECURITY emploie un personnel essentiellement composé d'hommes que de femmes car 98,5 % des enquêtés sont du sexe masculin contre 1,5 % qui sont du sexe féminin. Cela montre que l'activité de surveillance et de gardiennage intéresse moins les femmes que les hommes. Ceci traduit la notion du sens de travail de sécurité chez les femmes car les travaux en psychopathologie classique du travail ont mis en évidence l'importance du sens du travail pour l'individu²². Le conflit entre la contrainte de l'organisation et le désir de l'individu débouche sur un état de santé au travail marqué par la souffrance. Le sentiment du « travail bien fait » constitue la source essentielle de satisfaction et de bonheur dans le travail²³. Or, le travail est constructeur de sens, il participe à la fois au processus de socialisation, de construction identitaire et de réalisation de soi.

L'insatisfaction, la déstructuration de l'estime de soi et le stress peuvent survenir lorsque les contraintes organisationnelles ne permettent plus de réaliser une activité avec un niveau de qualité satisfaisant, lorsqu'un individu ne perçoit plus le sens de sa contribution ou encore quand les activités à accomplir sont en désaccord avec ses valeurs (FESTINGER, 1957). Si nous pesons l'importance de l'estime de soi et les contraintes liées à l'activité de gardiennage nous pouvons aisément comprendre ce pourcentage réduit de femmes à PAO Security.

Le personnel de PAO-SECURITY est essentiellement jeune. 43 % des agents, ont au plus 30 ans et 22.7% ont plus de 50 ans. Ceci peut s'expliquer par l'aptitude et le dynamisme qu'exige l'activité de gardiennage et de surveillance. Ce qui est bien remarquable chez les jeunes gens que chez les personnes âgées. Par ailleurs la démotivation ne semble pas se majorer avec

²²Amiel et Sivadon, (1969) repris par Dejours, (2000)

²³ Clot (2010)

l'âge.²⁴ Elle appartient donc au registre du vieillissement pathologique. Or dans les institutions, les symptômes négatifs sont bien mieux acceptés du personnel que les symptômes positifs. La personne âgée démotivée est en effet passive, soumise, docile. L'impulsivité étant le propre de la jeunesse, on peut comprendre ce fort taux de jeunes dans cette activité. Dans l'étude de la motivation liée aux risques psychopathologiques, nous comprenons la part de cette impulsivité dans le risque que cours une personne dans les actes suicidaires et autres. Or selon DIEL (1984), la motivation est le lien entre impulsivité et rétention. « Le réflexe devient réflexion ». La distance entre excitation et excitant implique de faire le deuil de la satisfaction immédiate.²⁵ Il s'agit pour DIEL d'un phénomène immanent au psychisme. Il isole deux pathologies de la motivation : la nervosité et la banalisation, ce que l'on pourrait exprimer encore par pensées ou comportements chaotiques et pensée restreinte. Il est donc indiscutable de savoir que ce jeune personnel de PAO Security sera non seulement dynamique au travail mais sera sa propre victime car un personnel dont les principales motivations sont externes et extrinsèques a un « profil » sociotropique et anaclitique.

Ces personnes sont d'autant plus vulnérables à l'âge que les objets externes sont de plus en plus difficiles à maîtriser et que le regard d'autrui se fait de moins en moins valorisant avec les années.

Selon les résultats d'enquête tels que représentés par le tableau N°2, il ressort que tous les agents ont au moins le niveau primaire. En effet, la part du niveau d'étude primaire est importante, soit 80.5% contre 16.4% secondaire et 3.1% supérieur. Ces résultats s'expliquent par le fait que l'alphabétisation en langue française (savoir lire et écrire en français) représente l'un des critères de sélection de PAO-SECURITY. Précisons que les 3.1% des agents qui ont un niveau supérieur ne sont rien d'autre que le personnel administratif que nous

²⁴Chantoin S et al. 2001

²⁵Diel P, 1984

avons enquêté. Cet état de chose influence la communication dynamique et la formation qu'on reconnaît au secteur de sécurité. Cette analyse est confirmée par d'autres chercheurs²⁶ qui trouvent que pour l'agent de sécurité, sa formation et son expérience pour gérer les situations, ses réactions, son excès/manque de confiance constituent des facteurs de risque professionnel dans le secteur de la sécurité privée (gardiennage et surveillance).

4.2 Evolution en temps et en statut à PAO-SECURITY

Les résultats d'enquête sur la répartition des postes occupés montrent que le personnel de PAO-SECURITY est essentiellement composé de gardiens car l'activité principale de PAO-SECURITY est le gardiennage et la surveillance des biens et des personnes. Ce renvoie à la nature du travail comme déterminant de motivation et facteur de risque psychologique. En effet si le travail de sécurité est un métier à risque tant sur le plan physique que psychologique, il n'en demeure pas moins que le risque est énorme chez PAO-SECURITY même s'il est motivant pour les personnalités narcissiques. Cette analyse est confirmée par une étude qui montre que l'activité de sécurité est essentiellement stressante aux agents.²⁷ Cette étude révèle que le stress lié au travail de policier entraîne de graves risques pour la santé. Comme on peut s'y attendre, les niveaux de stress élevés font partie intégrante du travail des quelques 70.000 agents de police au Canada (et de 860.000 policiers aux États-Unis). Une étude²⁸ récente a révélé que le stress psychologique ressenti par les agents de police dans le cadre de leurs tâches quotidiennes les expose à un risque accru de souffrir de maladies cardiaques, d'un accident vasculaire

²⁶ Lorenzo Munar Suard, Guy Lebeer (sous la direction de), Centre de Sociologie de la Santé, Université Libre de Bruxelles

²⁷ « Buffalo Cardio-Metabolic Occupational Police Stress (BCOPS) »

²⁸ Rapport sur la santé et la sécurité Vol. 10, No.7 au Canada en 2009

cérébral et de diabète, de même que le développement d'autres problèmes de santé physique et mentale. Ils pourraient même être exposés à un risque de suicide accru.

En ce qui concerne la durée d'ancienneté des agents de PAO-SECURITY, les résultats d'enquête représenté par la figure N°5 montrent que 58 agents ont une ancienneté comprise entre 0 et 5 ans soit 45.3%,

Ces résultats s'expliquent par une croissance de la clientèle (les sociétés ou les personnes demandeurs de prestation de service) en ces dernières années. Aussi nous pouvons affirmer que 45.3% ont un contrat à durée déterminée (CDD). La catégorie des agents ayant plus de 5 ans d'ancienneté sont ceux qui ont des contrats à durée indéterminée (CDI) et déclarée à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS).

4.3. Facteurs responsables de la démotivation chez les agents de sécurité

➤ Facteurs liés à la formation

Les résultats d'enquête se rapportant à la question sur le degré de satisfaction des gardiens concernant les plans de formations et de recyclage de PAO-SECURITY, montrent à travers la figure N° 10 que pour 128 agents ayant répondu à cette question, 03 déclarent être très satisfait soit 2.3%, 06 assez satisfait soit 4.7%, 12 satisfait soit 9.4%, 23 peu satisfait soit 18% et 84 non satisfait soit 65.6%.

Ces résultats d'enquête s'expliquent par l'inexistence d'un plan de formation et de recyclage à l'endroit des gardiens et par le coût élevé qu'exige la formation continue. Nous avons constaté sur le terrain qu'après le recrutement des gardiens, ces derniers sont directement affectés sur un site de travail. Le système de recrutement se résume en ces termes : « es-tu prêt à faire le travail de gardiennage ? », « tu peux venir commencer demain ? ». Cet état de chose expose le gardien à la multiplication des erreurs professionnelles et

peut développer chez lui le complexe d'infériorité et le sentiment d'incapacité. Un agent d'une personnalité forte qui arrive visiblement à surmonter ce complexe est quand même un potentiel candidat au traumatisme (qui n'est presque jamais prévisible) dont le monde de sécurité est sujet. Il est à noter que la nécessité de la formation et des recyclages comme déterminant de la motivation, ne visent pas seulement l'amélioration du travail de sécurité mais permet à l'agent de se préserver de quelques risques psychopathologiques. Une étude canadienne²⁹ récente publiée dans le rapport sur la santé et la sécurité, rapporte que les policiers (agent de sécurité) d'une académie de police reçoivent la formation appropriée pour leur permettre de comprendre les signes de stress et la façon de les traiter. Ils proposent que les cadres intermédiaires et supérieurs reçoivent également de la formation sur la façon de traiter avec les policiers (agent de sécurité) qui demandent de l'aide et sur les moyens pour faire en sorte que les policiers n'aient pas peur de demander de l'aide.

Par ailleurs, selon les résultats d'enquête tels que représentés dans la figure N°11, aucun des agents enquêtés n'est très satisfait, par rapport au cadre et aux outils de formation

Ces résultats s'expliquent par l'inadéquation du cadre de formation des gardiens et la vétusté des outils. Les raisons qui sous-tendent ces résultats se traduisent par cette déclaration de certains agents enquêtés : « *nous n'avons même pas un gymnase et on dit qu'on est gardien alors que d'autres structures de la place en possèdent* ». Cette déclaration met en exergue la théorie de l'équité d'Adams Smith (1965) et montre qu'elle est indiscutablement source de démotivation. C'est justement dans cette même

²⁹L'étude, financée par le National Institute for Occupational Safety and Health, publiée dans la revue scientifique International Journal of Emergency Mental Health (2010)

dynamique qu'il faut comprendre Vygotsky (1994) quand il dit : *“ le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir - le drame des échecs - ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs”*.

Qui veut comprendre les contraintes de l'activité doit se confronter à ces conflits. On peut mesurer à quel point une approche psychopathologique du travail questionne ici une certaine psychologie du travail. On sait que l'ergonomie et la psychologie du travail ont insisté sur la distinction entre tâche prescrite et activité réelle. La tâche est ce qui est à faire, l'activité ce qui se fait (LEPLAT & HOC, 1983). Mais, en fait, il nous a fallu franchir un pas supplémentaire : activité réalisée et activité réelle ne se recoupent pas. C'est vrai, en général. VYGOTSKY le disait à sa manière : "L'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées". Du coup, le comportement n'est jamais que le "système de réactions qui ont vaincu". Les autres, refoulées, forment des résidus incontrôlés n'ayant que plus de force pour exercer dans l'activité du sujet une influence contre laquelle il peut rester sans défense (VYGOTSKY, 1994). Là aussi, le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas (la formation), ce qu'on cherche à faire sans y parvenir (erreurs professionnelles) — le drame des échecs (traumatisme) — ce qu'on aurait voulu ou pu faire (déception ou le non réalisé), ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs (projection). Il faut y ajouter — paradoxe fréquent — ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire ; ce qui est à refaire et tout autant ce qu'on avait sans avoir voulu le faire (démotivation). L'activité possède donc un volume qu'une approche trop cognitive de la conscience comme représentation de l'action, prive de ses conflits vitaux. Or l'existence des sujets est tissée dans ces conflits vitaux qu'ils cherchent, pour s'en déprendre, à renverser en intentions mentales. L'activité est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire. Les activités

suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse (CLOT, 1997). Suite à tout ceci, nous pouvons donc dire que *l'hypothèse 1, portant sur le faible degré d'implication des gardiens dans le système d'information et de prise de décision est propice au déficit de motivation personnelle, est vérifiée.*

Pourquoi refuser la qualité d'activité réelle à l'activité non réalisée ? L'activité retirée, occultée ou repliée n'est pas absente pour autant. Elle pèse de tout son poids dans l'activité présente. Prétendre s'en passer dans l'analyse du travail revient à extraire artificiellement ceux qui travaillent des conflits vitaux dont ils cherchent, eux, à s'affranchir dans le réel. Le réalisé n'a pas le monopole du réel. En résumé, ce que la psychopathologie du travail propose à la psychologie du travail c'est la critique du concept d'activité. Privée du sens et du non-sens que lui donnent ses conflits, l'activité est trop amorphe. La psychopathologie offre une possibilité de neutraliser l'action psychologique. De ce point de vue, on peut partager le diagnostic de FOUCAULT (1994) qui stipule : la psychologie a oublié la négativité dans l'homme. Elle "ne se sauvera que par un retour aux Enfers". D'où, selon nous, l'impératif de regarder en face les dilemmes de l'activité.

➤ **Facteurs liés à la relation de travail, système de reconnaissance et de rémunération des gardiens**

Comme l'indique la figure n°6, les résultats montrent que 55% des agents enquêtés trouvent que la relation de travail avec leurs supérieurs hiérarchiques est non satisfaisante ; Ce fort taux de "non satisfaisant" s'explique par le sentiment de méfiance des agents et la peur de perdre leur emploi. Les faibles taux de satisfaction enregistrés se limitent pour la plupart aux membres de l'administration et à quelques contrôleurs.

Le déficit de communication génère ou peut générer : la perte de repères associatifs institutionnels ; la perte du sens du travail réalisé d'où un manque de reconnaissance ressenti induisant :

- démotivation ;
- incompréhension dont l'absence d'engagement dans les projets (structure, personnes accueillies...) et une série d'injonctions pouvant devenir paradoxales :
- conflits d'équipe voire interpersonnels ;
- harcèlement moral qui entraîne rumeur ; invalidation et/ou déni des procédures existantes ; remise en cause systématique du cadre institutionnel ; non-reconnaissance des spécificités professionnelles de chacun (formation, compétences) ;
- disparition de créativité, de dynamisme de l'équipe ;
- installation d'une routine, d'un travail vide de sens ;
- non-reconnaissance des besoins et attentes des personnes accueillies ;
- forme de maltraitance dans la non reconnaissance du projet de chacun.³⁰

Par rapport à la relation de travail entre collègues ou gardiens ; les résultats d'enquête représentés ici par la figure N°7 montrent que 48% des agents trouvent non satisfaisante la relation de travail. Le taux de satisfaction enregistré (52%) ici s'explique par l'esprit d'ouverture que certains agents ont en échangeant entre eux sur des questions liées à leur vie socioprofessionnelle. Par contre, quelques-uns ne trouvent pas encore cela comme un bon climat de travail ; c'est ce qui explique ce taux de 48% de non satisfaisant. Les raisons qui sous-tendent cette non satisfaction des relations entre collègues se résument dans les propos suivants : **« les collègues rient bien avec vous mais sont aussi prêts à vous saboter pour être bien vu auprès des contrôleurs ».**

Roussel-Monfajon et *al.*, (2011).

➤ **Circulation de l'information**

Des résultats empiriques, il ressort un fort taux (54 %) de non satisfaction par rapport à la circulation de l'information, ce qui s'explique par le retard dans la transmission de l'information au niveau des responsables. Le niveau d'instruction des agents ne leur permet pas d'avoir la culture de l'information car, peu sont ceux qui s'attardent devant les affiches pour s'informer de la vie de leur entreprise et des décisions prises à leurs endroits à en croire les responsables. Par ailleurs, selon quelques agents, certains contrôleurs retiennent l'information au profit d'autres agents.

Se basant sur les travaux de recherche, nos données s'expliquent par le comportement capitaliste qui caractérise les entreprises privées, car la plupart des propositions faites par les employés ne visent que l'amélioration de leurs conditions de travail. Chose dont la prise en compte nécessite un coût très élevé pour l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise étant celle de sécurité, la règle "Exécution avant réclamation" est en vogue. Autrement dit PAO-SECURITY fait preuve d'un style de management non participatif. Cette situation de non pris en compte des décisions des employés même pas symboliquement, entraîne des frustrations et des situations dépressives. Et plus l'employé est dans un état de mal être, plus il est à risque (même suicidaire pour les adolescents et les agents à faible personnalité). ***Tout ceci vient confirmer l'hypothèse N°1, savoir : Le faible degré d'implication des gardiens dans le système d'information et de prise de décision est propice au déficit de motivation personnelle.***

Par ailleurs, plus un sujet est déprimé, impulsif, avec des troubles du comportement et des tendances antisociales, il s'adonne à des conduites addictives, en particulier alcoolisme et toxicomanie.

4.1.4. Réorientation de la politique de motivation à PAO-SECURITY

Le modèle de SIEGRIST (1996) ou modèle du déséquilibre Efforts/Récompenses explore trois dimensions : les efforts extrinsèques, les efforts intrinsèques et la récompense et se déclinant ainsi :

- les efforts extrinsèques se définissent par des contraintes professionnelles telles que les contraintes de temps, les interruptions, les responsabilités, la charge physique et une exigence croissante du travail ;
- les efforts intrinsèques correspondent à des facteurs de personnalité traduisant des attitudes et motivations associées à un engagement excessif dans le travail ;
- les récompenses prises en compte dans ce modèle comprennent les gratifications monétaires (salaire), l'estime (qui est la considération renvoyée par les pairs, la hiérarchie ou les usagers, etc.), le contrôle sur son propre statut professionnel en termes de perspectives de promotion et de sécurité de l'emploi.

Or selon les résultats de nos enquêtes sur les types de récompense, 70.3 % déclarent ne recevoir aucune récompense ceci est un signe d'inexistence d'une politique de reconnaissance des exploits et des efforts fournis par les agents dans la société. Par contre, les agents qui reconnaissent avoir reçu une promotion sont les plus anciens et ceux ayant un niveau d'instruction un peu plus élevé dans l'entreprise parmi les gardiens. Tout ceci évoque la question de la Justice organisationnelle et équilibre entre efforts et récompenses³¹.

Par ailleurs, le degré de satisfaction des gardiens par rapport à leur rémunération selon la figure N°12 n'est pas reluisante. 02 agents trouvent que leur salaire est très satisfaisant par rapport 88 non satisfaisant soit 68.7%. Le

³¹Justice organisationnelle et équilibre entre efforts et récompenses : Le modèle de Siegrist (1996).

salaires d'un gardien est légèrement supérieur ou égal au SMIG et ne subit aucune graduation dans le temps. Cet état de chose ne favorise pas une gestion performante des agents, car il induit un défaut de politique des ressources humaines qui implique une absence de politique de rémunération. « *Qu'est-ce qu'on peut réaliser avec trente mille (30.000) francs ?* » fut la déclaration d'un jeune agent sur le terrain. Ceci montre qu'en plus du caractère d'inégalité externe dont les agents pensent être victime, ils sont traités en dessous du SMIG.

Les taux de satisfaction enregistrés s'expliquent par le fait que pour certains agents, l'activité de gardiennage est une activité secondaire. En effet, pour cette catégorie de travailleurs dites satisfaits par rapport à leur rémunération, l'activité de gardiennage est alternée par d'autres activités comme le taxi-moto (Zémidjan), selon qu'ils sont programmés pour le jour ou la nuit. Tout ceci montre la précarité de l'emploi de sécurité au Bénin. Or la précarité de l'emploi est un facteur de risque psychopathologique.

Les résultats d'enquête représentés par la figure N°13 montrent que 3% affirment être très satisfait, 4% assez satisfait, 9% satisfait, 13% peu satisfait et 71% sont non satisfaits par rapport aux primes et avantages liés à leur travail. Ces résultats s'expliquent par une quasi-inexistence d'une politique de reconnaissance dans l'octroi des primes aux gardiens. Les agents de la zone aéroportuaire sont les seuls à bénéficier d'une prime (prime de rendement). Cette situation laisse entrevoir des conflits cognitifs chez les agents. Néanmoins, les seuls avantages liés à l'activité sont la prise en charge à hauteur de 60% pour les soins médicaux et l'enregistrement des agents à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS). Par ailleurs, l'assistance psychologique n'est pas aussi satisfaisant que ça. Selon les résultats d'enquête tels que représentés par la figure N°15, le taux de satisfaction est inférieur à celui de non satisfaction qui est de 69.5%. Les taux de satisfaction enregistrés

s'expliquent par les relations d'amitié existantes entre certains collègues de travail. Par contre le taux de non satisfaction enregistré s'explique par l'absence d'une politique d'assistance psychosociale des agents en cas d'évènement négatif ou non de la part de l'entreprise. Cet état de chose porte un coup au sentiment d'appartenance des agents et laisse voir des symptômes d'anxiété ou de stress au travail et confirme ainsi *l'hypothèse 3 : le système de rémunération et de reconnaissance à PAO-SECURITY n'encourage pas les agents à donner le meilleur d'eux-mêmes.*

4.4. Conditions de vie et de travail des agents comme signes de démotivation et de risques psychopathologiques

4.4.1. Usages de stimulants comme risques d'addiction

Certains agents, tel que le montre la figure N°16, ne nient pas la prise de stimulants que leur condition de travail leur impose. Ceux qui déclarent prendre des produits ont donné comme motif : éviter de subir la sanction d'une amende de cinq mille francs CFA qu'on retire de votre salaire quand on vous surprend en train de dormir ou distraire au poste. Les produits sont consommés en fonction du goût ou de l'accoutumance que l'agent a développé envers le produit. Ces produits, selon les informations reçues sur le terrain, sont : "Trabol", "Para120", Alcool (*Sodabi*), Cigarette, Drogue (herbe selon qu'ils aiment l'appeler eux même), dissolution (utilisé par les vulgarisateurs, il l'imbibe dans le coton et aspire l'odeur)

Selon HAUTEFEUILLE, la prise de drogue (cannabis, cocaïne) ou de médicaments anxiolytiques n'est pas documentée dans le champ de la psychodynamique du travail. Dans le champ de la psychiatrie, HAUTEFEUILLE consacre un article au dopage des cadres, en lien avec l'idéologie de la performance, pour lutter contre le stress et la dépression « Dopage » parce que les pratiques d'addiction et ou d'automédication font l'objet d'un même déni que dans le milieu sportif et alimentent le même

imaginaire de dépassement de soi. L'automédication est une activité clandestine, dont ni les collègues ni la famille ne sont informés, qui génère de la honte renforçant l'isolement. L'entreprise serait cependant parfois complice, n'étant pas complètement dupe des conditions de performance de ses cadres ; l'auteur souligne qu'une des difficultés en termes de prévention est la tolérance vis-à-vis des addictions aussi longtemps qu'elles remplissent dans la discrétion leur fonction adaptative (HAUTEFEUILLE, 2008).

L'alcoolisation est décrite dans le tableau des stratégies collectives de défense comme un « anxiolytique » qui ne dit pas son nom.

Dans un entretien avec FATIMA OUTAGHZAFTE-EL MAGROUTI, une jeune chef de service de la pénitencière associe la perte de curiosité intellectuelle, l'alcoolisation (regarder « des émissions à la con » en « buvant des bières ») et « devenir raciste » dans une idéologie défensive de métier pour supporter « un métier pour les durs » (OUTAGHZAFTE-EL MAGROUTI, 2006). EMMANUELLE PREVOT étudie les usages sociaux des pratiques d'alcoolisation chez les militaires en opération extérieure. Elle développe principalement les fonctions cohésives et identificatoires de ces pratiques dont elle souligne également la fonction défensive contre la fatigue physique, le déracinement affectif, le contexte de l'intervention, la désillusion professionnelle (PREVOT, 2007). Il s'en suit donc que les agents sont prédisposés à des risques psychopathologiques *l'hypothèse 2 qui stipule que les conditions de vie et de travail des gardiens prédisposent à des troubles psychopathologiques. Est alors confirmée.*

4.4.3. Absentéisme comme signe de réduction de démotivation

Selon nos répondants (35.5%), le stress se manifeste par l'absentéisme. Paradoxalement, l'absentéisme, c'est-à-dire la période précise durant laquelle le salarié ne se présente pas physiquement à son lieu prévu de travail alors qu'il

devrait y être, peut créer des problèmes pour l'institution comme pour l'agent. On considère que plus la proportion d'absents est élevée, plus le climat de l'institution est mauvais. Ce problème selon peut être envisagé sous deux formes :

- le point de vue individuel : la décision du travailleur d'aller à son travail ou de s'absenter est la conséquence d'un conflit de motivation ;
- du point de vue collectif : cette analyse est abstraite du comportement du travailleur ne rend pas compte des phénomènes d'ensemble et notamment du fait qu'il y a toujours un certain nombre d'absents. Toutefois, compte tenu d'intérêt du personnel et de toutes les autres causes, on peut avancer que plus l'emploi est intéressant, comporte des responsabilités, offre une rémunération et des avantages sociaux adéquats, plus le salaire est satisfait et ceci n'incite pas le salarié à s'absenter.

Plusieurs raisons justifient que le stress peut réduire la motivation au travail.

En effet, selon les employés enquêtés (48,6%), les agents stressants comme l'inexistence de motivation financière l'insatisfaction des besoins sociaux et l'épanouissement, l'incompréhension le cadre de travail, le manque de concentration, de compétences et de dévouement dans l'accomplissement des tâches de conception, le sous-estimation de la qualification, l'insuffisance du personnel et les moyens de travail, l'indifférence des supérieurs hiérarchiques, le manque d'initiative et des collaborateurs, créent chez les agents la démotivation. Cette dernière en s'accumulant engendre des répercussions sur le rendement du travail.

L'amélioration de la productivité est une préoccupation organisationnelle constante. Pour y parvenir, les organisations doivent se préoccuper de la

satisfaction des ressources humaines, en leur offrant les ressources technologiques et financières. Le rendement et divers attributs reliés au travail (coopération, l'esprit d'équipe, la loyauté). Enfin un agent motivé, travaille en harmonie avec lui-même, il porte un jugement fiable, une perception claire des choses. Il fait preuve, d'une plus grande flexibilité, par rapport à des modifications éventuelles au niveau du travail *hypothèse N°1 Le faible degré d'implication des gardiens dans le système d'information et de prise de décision est propice au déficit de motivation personnelle.*

4.4 Regard sur les risques psychopathologiques liés au travail aujourd'hui

La psychopathologie du travail, aujourd'hui, désigne l'analyse des décompensations individuelles en lien avec le travail, celles-ci peuvent être somatiques ou psychopathologiques

Notons qu'à l'inverse, le rôle structurant du travail dans l'évolution d'une psychose a fait l'objet de peu de publications, bien que la question en soit soulevée depuis plusieurs décennies (AYME et al., 1961). Dans le champ de la psychothérapie institutionnelle, ROTH et HEITZMAN montrent la fonction du travail pour des patients hospitalisés en Unité de malades difficiles (ROTH, HEITZMAN, 2008). Bichon décrit le rôle capital du travail de soin domestique (ou *care*) réalisé par un jeune homme psychotique auprès de sa grand-mère puis de sa mère (BICHON, 2010).

4.4.1 Troubles musculo-squelettiques (TMS)

De nombreux travaux ont montré que l'étiologie des troubles musculo-squelettiques (ou lésions par efforts répétitifs) n'est pas strictement biomécanique, et en proposent différentes interprétations, plus complémentaires qu'antagonistes. Dans la perspective psychodynamique, les TMS comprennent une dimension psychologique, défensive et de répression des affects ou des émotions. Dans les centres d'appels, la répression des affects

est en lien avec le contrôle émotionnel impliqué dans des interactions où aucune initiative n'est laissée (script communicationnel, contrôle du temps imparti) (DAVEZIES et al, 1998, GRENIER-PEZE, 2002, SZNELWAR, MASSETI, 2002). Les travaux de SZNELWAR et MASSETI auprès des employés des banques au Brésil montrent que derrière le symptôme d'appel (la douleur et l'incapacité motrice), on retrouve l'ensemble du tableau que Le GUILLANT et BEGOIN avaient décrit dans les années 1950 sous le terme de « névrose des téléphonistes » (LE GUILLANT, ré-ed 2006).

ROSSI et MENDES (2009) soulignent que l'accélération des mouvements comme stratégie de défense pour supporter l'intensification du travail a pour conséquence que la douleur n'est réellement prise en compte que lorsqu'elle devient chronique. Pour expliquer les troubles dont souffrent les personnes atteintes de TMS, les auteurs s'appuient sur l'hypothèse de JOHN KALSBECK (2009) selon laquelle tout ce qui provient de la cognition ainsi que des diverses informations qui proviennent du corps, passerait par un « canal unique » postulé au niveau neurologique. Les recherches expérimentales de KALSBECK ont montré que la surcharge d'information était capable de provoquer une décompensation de la personnalité (ZULMIRA ROSSI, MAGNOLIA MENDES, 2009).

Certains ergonomes se référant à la psychodynamique du travail ont pu également émettre l'hypothèse que les TMS fonctionneraient comme un symptôme défensif, un « moindre mal » permettant de tenir dans des situations de travail très agressives et sans espoir d'amélioration (FRAIX & JAY SELF 2006).

Pour YVES CLOT, c'est l'activité contrariée qui est à la source des atteintes à la santé en milieu professionnel, il rapporte l'hypersollicitation des structures musculo-tendineuses à une hyposollicitation de l'activité, ce qui le conduit à développer une réflexion sur l'importance du geste professionnel dans sa

globalité physio-psychologique (CLOT, 2008, FERNANDEZ, 2009). La plupart des agents de PAO SECURITY étant jeunes, c ; est dans l'usage des stimulants qu'ils développent leur mécanisme de défense contre les Troubles musculo-squelettiques (TMS).

Mais quand nous interpellons tous les agents (personnes âgées comme jeunes), pouvons-nous dire qu'ils sont hors danger par rapport à la pathologie de surcharge et des risques suicidaires ?

4.4.2 Pathologies de surcharge

LE KAROSHI – mort par excès de travail – décrit au Japon, n'est pas documenté en France (DEJOURS et al, 1999). Il existe en revanche une abondante littérature sur les liens entre surcharge et pathologie somatique (notamment cardio-vasculaire) au niveau épidémiologique. Quelques auteurs ont également mis en évidence les relations entre des maladies somatiques et des contraintes de l'organisation du travail à un niveau individuel, ce qui permet de saisir les processus qualitatifs (ne se limitant pas à la surcharge comme quantité) à l'œuvre dans ces décompensations.

À partir d'une rupture d'anévrisme intervenue alors qu'elle travaillait comme psychologue dans le secteur de l'aide aux demandeurs d'emploi, ROELENS analyse l'épuisement professionnel des psychologues en relation avec « l'intoxication productiviste » et la souffrance éthique que génère le fait de devoir faire passer la quantité de dossiers à traiter avant la qualité de la prestation pour chaque demandeur (ROELENS, 2000).

Loubet analyse l'apparition d'une hypertension sévère chez un sujet jeune, conducteur d'un bus scolaire, en lien avec la montée des incivilités dans le bus (LOUBET, 2002). Chalons interroge les relations entre réorganisation du travail, souffrance éthique et tumeur cancéreuse à travers le sens qu'un journaliste attribue à sa maladie qui intervient alors qu'il n'en peut plus de prescrire un travail bâclé et angoisse de « somatiser » (CHALONS, 2002).

À l'inverse WASER et CHASSAING montrent comment, pour des personnes ayant souffert de cancer, la reprise du travail implique des remaniements plus respectueux de la santé et une modification des défenses individuelles auparavant fondées sur l'hyperactivisme (CHASSAING, WASER, 2009).

4.4.3. Risque de Suicides liés au travail

La revue *Travailler* a publié l'unique enquête quantitative réalisée en France sur les suicides liés au travail (Gournay et al, 2004). Il est à noter que cette enquête pionnière est largement insuffisante.

Le suicide est la forme la plus grave des passages à l'acte auto-agressifs dans lesquels il faudrait inclure, outre certaines somatisations, certaines chutes de plein pied ou accidents de la route. Peut-on prévenir les suicides liés au travail ? Existe-t-il des personnes mieux adaptées que d'autres à certaines situations de travail ? En répondant oui, on risque de ne pas mesurer que ce qui fait les qualités d'une personne à un moment donné (sa méticulosité, sa rigueur morale, par exemple) est aussi ce qui risque de la mettre en difficulté lorsque les règles changent (quand il faut réaliser le travail plus vite même s'il faudra « bâcler » certaines étapes, ou quand il faut mentir au client) (DEJOURS, 2005). La vulnérabilité psychique ne peut être tenue comme la cause déterminante des décompensations psychopathologiques car l'ensemble des connaissances en psychopathologie montrent que, chez tout individu, existe « des failles » qui peuvent être déstabilisées. Concernant l'étiologie du harcèlement moral et des suicides liés au travail, Christophe DEJOURS associe souffrance éthique et isolement au travail (la « trahison des collègues » ou des « proches » pouvant être interprété par la « victime » comme un jugement péjoratif sur la qualité de son travail) (DEJOURS, BEGUE, 2009). Plus largement, c'est le travail qui doit être interrogé et non la personnalité des sujets.

Or si selon la figure N°13 de nos résultats 90 déclarent ne recevoir aucune récompense soit 70.3%., il y a de quoi interrogé le travail de gardiennage. Ensuite, les relations de travail entre collègues tels que les résultats d'enquête le montrent donne à réfléchir sur souffrance éthique et isolement au travail. En effet, la **figure N°7** montrent que sur un effectif de 128, 7 % seulement contre le reste des agents enquêtés trouvent que la relation de travail entre collègues est très satisfaisante

Selon les travaux de PIETRI et MOLINIER, Intervenir *après* les suicides liés au travail vise à élucider quelles en sont les incidences sur les collègues et sur leur vécu au travail. Si la culpabilité (n'avoir rien fait, rien vu) est en général présente, il s'agit aussi de dépasser ce premier niveau d'analyse pour comprendre en quoi le suicide fait sens en lien avec le travail pour les personnes concernées. Sachant que le suicide (comme toute mort violente au travail) déstabilise les stratégies collectives de défense, les gens sont alors dans une situation psychologique de grande vulnérabilité (PIETRI 2010, MOLINIER 2010). Mais s'il se trouve que les gardiens ne reçoivent presque aucune assistance psychologique, on en déduit la grandeur de ladite vulnérabilité car 89 agents sont non satisfaits par rapport à l'assistance psychosociale en cas d'un événement de la part de l'entreprise soit 69.5%.

La meilleure issue est alors d'ouvrir un espace collectif de discussion sur le travail (DEJOURS, BEGUE, 2009). Suite à ce tableau de la psychopathologie du travail que nous venons de peindre, nous mesurons à juste valeur combien les conditions de travail des gardiens les prédisposent aux dysfonctionnements psychiques et mérite une prise en charge préventive ceci vient encore confirmer ***l'hypothèse 2 qui stipule que les conditions de vie et de travail des gardiens prédisposent à des troubles psychopathologiques.***

CONCLUSION

Le processus de motivation qui tient une place centrale dans le monde du travail, accélère les changements structurels nécessaires du point de vue psychologique, sociologique et économique afin de garantir un développement adéquat de l'individu dans l'entreprise.

Les déterminants de cette motivation, instruments de mesure pour tout psychologue, nous ont permis de reconnaître le niveau de réalisations des employés dans leur activité. En effet, quand chaque individu perçoit ses objectifs, ses finalités et sa capacité de s'adapter au milieu dans lequel il évolue, les efforts qu'il produit, conduisent à sa plus grande satisfaction et provoquent le sentiment de sécurité.

En observant la société PAO-SECURITY, nous avons vu qu'elle mérite cet apport psychologique, surtout à cause de son secteur d'activité en vue d'une amélioration des performances de son personnel. Les enquêtes que nous avons effectuées ont renforcé la dimension des sujets mis en valeur. Ces données recueillies par la méthode d'enquête par questionnaire écrit et par entretien nous ont permis de parvenir à la validation des hypothèses de notre étude.

Par ailleurs, nous avons aussi saisi le processus de motivation dans sa profondeur à travers les différentes théories existantes grâce au cadre théorique de notre étude. Les recherches nous ont permis de cerner quelques déterminants de la motivation tels que la formation, la communication, la rémunération, la reconnaissance et l'implication des employés dans la prise de décision qui sont des éléments essentiels pour le développement de toute entreprise.

A travers cette étude, nous avons pu observer le problème sous différents angles. Ce qui nous a soumis à un feedback sur les divers aspects des problèmes auxquels sont confrontés les acteurs du secteur de gardiennage au Bénin tels que : l'insécurité, la mauvaise perception de la population sur les agents, le clientélisme, l'absence d'une filière d'étude pouvant répondre aux besoins des ressources humaines qualifiées.

De toute façon, la problématique étudiée n'est pas suffisante pour résoudre définitivement les problèmes relatifs à la motivation extrinsèque. Pour les employés en effet, la rémunération représente la principale source de revenu et l'une des plus importantes rétributions retirées de leur échange avec l'organisation. Il est vrai que l'argent ne fait pas le bonheur dit-on, mais il permet d'être moins malheureux ou, du moins, de mieux supporter le malheur en nous donnant la possibilité de nous offrir des biens, des soins et des petits plaisirs.

La rémunération est une variable de pilotage essentielle dans toute entreprise, car elle contribue au développement des performances, conditionne l'équilibre social interne, maintient les salariés dans l'unité et attire les compétences. Par conséquent, la politique de rémunération mise en place par PAO-SECURITY est insuffisante à la motivation de ses ressources humaines. Il revient donc de noter au regard de tout ce qui suit que l'hypothèse générale de cette recherche, savoir : l'absence d'une politique efficace de motivation expose les gardiens à des risques psychopathologiques, se trouve donc vérifiée.

Ce travail de recherche, bien que limité servira de base dans le cadre d'une gestion éclairée ou moderne que le monde d'aujourd'hui recherche. Il importe que des réflexions soient menées pour intégrer d'autres aspects de la motivation qui déborde du cadre de notre problématique. Toutefois, dans le contexte béninois, il est évident que les avantages matériels et psychologiques ont un impact sur la personne personnalité.

Eu égard à tout ce qui précède et dans le souci de permettre aux agents de jouir pleinement de l'activité du gardiennage et d'en faire carrière, il s'avère indispensable d'engager des actions sur les plans techniques, économique, psychologique et politique.

SUGGESTIONS

Nos suggestions vont non seulement à l'endroit des responsables d'entreprise de gardiennage et en particulier à PAO-SECURITY, mais aussi au gouvernement du Bénin.

1- **A PAO-SECURITY et aux autres structures de gardiennage**

- Instaurer un comité d'entreprise à PAO-SECURITY pour des dialogues francs entre dirigeants et employés.
- Soumettre des agents à des bilans Médico-psychopathologiques.
- Initier une journée de réjouissance chaque année à l'endroit des gardiens.
- Intégrer des tests et entretiens psychologiques au Recrutement.
- Instituer un système de graduation des gardiens.
- Réintégrer les programmes de formation continue à l'endroit des gardiens.
- Installer une salle de gym et de perfectionnement aux agents.
- Installer une salle de documentation pour tout le personnel.
- Apporter aux agents une assistance psychosociale au quotidien.
- Améliorer les conditions de travail par le transport commun des agents.

2- **Au gouvernement béninois**

- Développer un partenariat avec les entreprises intervenant dans le secteur de gardiennage au Bénin.
- Appuyer les départements de psychologie et de psychiatrie dans la recherche scientifique au Bénin.
- Doter tous les secteurs d'activités d'obédience comportementale ou mentale pour la prévention des dysfonctionnements psychologiques.
- Former les responsables du secteur de sécurité aux nouvelles approches et techniques sécuritaires.
- Evaluer les conditions des agents aux normes du bien-être dans le travail.
- Instituer une filière d'étude en gardiennage et surveillance au Bénin.

❖ **Protocole du recrutement d'un bon gardien**

Critères d'embauche

A- Les obligations générales du candidat

- Permis d'agent de sécurité en gardiennage valide (par le ministère de l'intérieur ou la préfecture)
- Casier judiciaire
- Avoirs de bonnes mœurs
- Niveau d'instruction : Le BEPC au moins
- Formation de 120 heures minimum obligatoire en gardiennage
- Expériences de travail (un atout)
- Bonne santé physique et mentale
- L'endurance

B- Critères psychologiques généraux

- Sens de l'observation
- Bon jugement et maîtrise de soi
- Impartialité et honnêteté
- Discretion et courtoisie
- Autonomie
- Persuasion et diplomatie
- Capacité d'écoute
- Facilité à communiquer
- Résistance au stress
- Rigueur
- Esprit d'initiative

C- état psychopathologie générale du candidat

- Application de la **BPRS-18**

1. Préoccupations somatiques	PE 1 2 3 4 5 6 7...
2. Anxiété	PE 1 2 3 4 5 6 7...
3. Retrait affectif	PE 1 2 3 4 5 6 7...
4. Désorganisation conceptuelle	PE 1 2 3 4 5 6 7...
5. Sentiments de culpabilité	PE 1 2 3 4 5 6 7...
6. Tension	PE 1 2 3 4 5 6 7...
7. Maniérisme et attitude	PE 1 2 3 4 5 6 7...
8. Mégalomanie	PE 1 2 3 4 5 6 7...
9. Tendances dépressives	PE 1 2 3 4 5 6 7...
10. Hostilité	PE 1 2 3 4 5 6 7...
11. Méfiance	PE 1 2 3 4 5 6 7...
12. Comportement hallucinatoire	PE 1 2 3 4 5 6 7...
13. Ralentissement moteur	PE 1 2 3 4 5 6 7...
14. Non-coopération	PE 1 2 3 4 5 6 7...
15. Pensées inhabituelles	PE 1 2 3 4 5 6 7...
16. Eoussement affectif	PE 1 2 3 4 5 6 7...
17. Excitation	PE 1 2 3 4 5 6 7...
18. Désorientation	PE 1 2 3 4 5 6 7...

PE : Pas Evalué, 1 : Absent, 2 : Très léger, 3 : Léger, 4 : Modéré,
5 : Modérément sévère, 6 sévère, 7 : extrêmement sévère.

Le candidat ayant réalisé un score Moyen de 1 peut faire office de gardien.

• **Echelle de la dépression de Hamilton (HDRS)**

	0	1	2	3	4
1-humeur dépressive					
2-sentiment de culpabilité					
3-suicide					
4-insomnie début de nuit					
5- insomnie milieu de nuit					
6 insomnie du matin					
7- travail et activités					
8-rallentissement					
9- agitation					
10- Anxiété psychique					
11-Anxiété somatique					
12- symptômes somatique gastro-intestinaux					
13- symptômes somatique généraux					
14 symptômes somatique génitaux					
15-hypocondrie					
16-perte de poids					
17- Prise de conscience					

L'objectif n'étant pas de diagnostiquer la dépression mais de l'apprécier, elle est donc significative chez un candidat ayant un score supérieur à 15 et permet le suivi de l'évolution.

REFERENCES

1. ARNAUDO V. (2005) « *L'art du phoning : entre séduction et dérapages. Histoire d'un harcèlement sexuel au service de la performance* », Travailler, pp. 95-112.
2. AYME J. et al. (1961), *Les échanges matériels et affectifs dans le travail thérapeutique. Bulletin technique du personnel soignant*. Réédition Travailler 2008, pp. 35-58.
3. BENSALD A. (1991), « *Apport de la psychopathologie du travail à l'étude d'une bouffée délirante aiguë* ». Archives des maladies professionnelles, pp. 307-310.
4. BLOCH H. et al, (1999), « *Grand dictionnaire de la psychologie* », Editions Larousse Bordas, Québec 891p.
5. BOUVET C. SCHNEIDER F. (2007)., *Les destins de l'agressivité dans les activités de service client en centre d'appel*, Travailler, pp. 203-218.
6. CALDERON J. (2005), « *L'implication quotidienne dans un centre d'appels : les nouvelles initiatives éducatives* », Travailler, pp. 75-94.
7. CHALONS A. (2002), *Quand les mots perdent leur sens*, Travailler, pp 173-182.
8. CHASSAING K, WASER A. (2010), Travailler autrement, Comment le cancer initie un autre rapport au travail ? *Travailler*, pp. 99-136.
9. CLOT Y. et al. (2000), *Genre et style en analyse du travail. Concepts et méthodes*, Travailler, pp. 7-42.
10. CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La découverte.
11. DAVEZIES P. et al. (1998), « *Analyse de la souffrance dans les lésions par effort répétitif : épidémiologie, psychosomatique, médecine du travail* », Actes du CIPPT, Laboratoire de psychologie du travail du CNAM, tome I, pp 209-253.
12. DEJOURS C. (dernière éd. 2008), *Travail : usure mentale*, Nouvelle édition augmentée, Bayard Éditions,
13. DEJOURS C. BEGUE F. (2009), *Suicide et travail : Que faire ?* Paris, PUF.
14. DEJOURS C. et al. (1999), « *Nouvelles formes d'organisation du travail et santé*

- mentale », *Archives des Maladies Professionnelles*, pp. 169-198.
15. DEMAEGT C. (2008), *Méfiance, violence et sexualisation secondaire dans le métier de surveillance*, Travailler, pp. 77-97.
16. DERRIENNIC F., et VEZINA M. (2001), (coord.), dossier "Organisation du travail et santé mentale. Les approches épidémiologiques", *Travailler*, 5.
17. DOLAN S. et al, (2002), « Psychologie du travail et comportement organisationnel », 2^{ème} édition, Montréal : éditeur Gaëtan Morin.
18. DONIOL G. (2009), L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes, *Travailler*, 22p.
19. FLOTTE A. (2010), Etre bien payé, oui mais pour quoi faire ? *Santé et Travail* 69
20. FORSETH U. DAHL-JORGENSEN C. (2002), « Sur la ligne de feu : transformation du travail relationnel dans un centre commercial et une banque en Norvège », *Travailler*, pp. 73-99.
21. HELLRIEGEL D., et al, (2002), « Management des organisations », Nouveaux Horizons De Boeck, Bruxelles 5^e édition, 9^e tirage, 693p.
22. JUES J-P., (2002), « Gestion des ressources humaines : principes et points-clés », Paris Vuibert, 207p.
23. LEVY-LEBOYER, C. LOUCHE et ROLLAND J-P., (2006), « RH : les apports de la psychologie du travail des personnes », Paris, Edition d'organisation, 632p
24. GIAUQUE D. et GAILLARD T., (2006), « Motiver par le service public : c'est possible ! », Benchmark, AFFAIRE publiques.
25. HERZBERG F. et al, (1978), « Le travail et la nature de l'homme », Paris : entreprise moderne d'édition, 213p.
26. LEVY-LEBOYER C., (1993), « La crise de la motivation », Paris : PUF, 139p.
27. LOCK E., (1976), « Nature and causes of job satisfaction », Inéd hand book industrial and organization psychology, Chicago.
28. LOUART P., (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », Clarée IAE-USTL, Lille, France.

- 29.LOUART P., et BEAUCOURT C., (2002), « Gérer la motivation dans les entreprises publiques, par les valeurs, les assurances ou les incitations ? », Clarée 53. IAE-USTL, Lille, France.
- 30.LOUART P., (1999), « Motivation », in DUFFR, Encyclopédie de gestion et de 55. Management, Edition Dalloz, Paris, 1644p.
- 31.RIVALEAU C., (Mai 2003), « Motivation et rôle du cadre de santé : les éléments de motivation », n°2, 7p.
- 32.STEVE H. et al. (Novembre 2006) 'Interventions organisationnelles et santé psychologique au travail Une synthèse des approches au niveau international'' Montréal (Québec)

ANNEXES

ANNEXE N°1: QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de formation dont le sujet est intitulé : « *Déterminants de la motivation professionnelle et des risques psychopathologiques des agents de gardiennage au Bénin: cas de PAO-Security* ». Nous vous prions de bien vouloir répondre en toute sincérité à toutes les questions suivantes, nous vous garantissons une totale confidentialité quant aux renseignements obtenus.

I- Caractéristiques sociodémographiques

1-1) Sexe

Masculin Féminin

1-2) A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

[20-30] [31-40] [41-50] [51- Plus]

1-3) Quel est votre niveau d'étude ?

Primaire Secondaire Universitaire aucun

1-4) Depuis combien d'année travaillez-vous à PAO- SECURITY ?

[0-5] [6-10] [11-15] [16- plus]

1-5) Quel poste occupez-vous au sein de PAO

Administration Agent contrôleur Agent de sécurité

II- Degré de satisfaction par rapport à l'implication du personnel dans les prises de décision

2-1) Comment trouvez-vous les relations de travail entre vos supérieurs hiérarchiques et vous ?

Très satisfaisante Assez satisfaisante Satisfaisante

Peu satisfaisante Non satisfaisante

(Si non satisfaisante, Pourquoi ?).....

2-2) Comment trouvez-vous les relations de travail entre vos collègues et vous ?

Très satisfaisante Assez satisfaisante Satisfaisante

Peu satisfaisante Non satisfaisante

(Si non satisfaisante, Pourquoi ?).....

2-3) Comment trouvez-vous la circulation de l'information au sein de PAO-SECURITY ?

Très satisfaisant Assez satisfaisant Satisfaisant

Peu satisfaisant Non satisfaisant

(Si non satisfaisant, Pourquoi ?).....

2-4) Etre vous satisfaire par rapport à la prise en compte de vos avis et propositions dans la prise des décisions ?

Très satisfait Assez satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait

(Si non satisfait, Pourquoi ?).....

III-Degré de satisfaction par rapport à la formation des agents dans leur motivation

3-1) Comment trouvez-vous le plan de formation à PAO-SECURITY ?

Très satisfaisant Assez satisfaisant Satisfaisant

Peu satisfaisant Non satisfaisant

(Si non satisfaisant, Pourquoi ?).....

3-2) Etes-vous satisfait par rapport au cadre et aux outils utilisés pour votre formation ou pour votre encadrement à PAO-SECURITY ?

Très satisfait Assez satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait

(Si non satisfait, Pourquoi ?).....

IV- Gestion du système de reconnaissances et des risques psychopathologiques des employés

4-1) Comment trouvez-vous votre salaire par rapport à l'importance de votre travail au sein de l'entreprise ?

Très satisfaisant Assez satisfaisant Satisfaisant Peu satisfaisant

Non satisfaisant

(Si non satisfaisant, Pourquoi ?)

4-2) Quelles types de gratification recevez-vous lorsque vos exploits sont reconnus à PAO-SECURITY ?

Félicitation Don Réjouissance Promotion Aucune récompense

4-3) Etes-vous satisfait par rapport aux primes et avantages liées à votre travail ?

Très satisfait Assez satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait

(Si non satisfait, Pourquoi ?).....

4-4) Etes-vous satisfait par rapport à l'assistance psychosocial et financière dont vous bénéficiez de la part de PAO-SECURITY en cas d'un événement ?

Très satisfait Assez satisfait Satisfait Peu satisfait Non satisfait

(Si non satisfait, Pourquoi ?)

4-5) Est-ce que vous utilisez des stimulants afin de mieux faire les veilles de nuit ?

Non oui Indifférents

Si non, pourquoi ?

Si oui, lesquels

V) Questions sur d'autres facteurs qui peuvent motiver les employés

5-1) quelles sont les raisons qui vous ont poussé à choisir d'être un gardien ?

.....
.....
.....
.....

5-2) Quelles sont les moyens possibles qu'il faut mettre en œuvre pour amoindrir vos difficultés et pour améliorer votre condition de travail ?

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

ANNEXE N°2 : Grille d'observation

- 1- Voir le cadre dans lequel travaillent le personnel administratif, technique et les différents services fonctionnels de PAO-SECURITY.
- 2- Observer les actions concrètes de formation ou de recyclage à l'endroit du personnel.
- 3- Voir l'existence ou non des outils adéquats de gestion de la formation et les apprécier.
- 4- Observer les agents en situation de travail sur le terrain.
- 5- Voir le niveau de satisfaction personnel des agents de leur travail.
- 6- Apprécier les difficultés liées à l'exécution des tâches des gardiens

ANNEXE N°3 : Guide d'entretien à l'endroit des responsables administratives

- 1- Quelles fonctions exercez-vous au sein de l'entreprise ?
- 2- Donnez- nous la mission de votre poste ?
- 3- Le personnel de votre service est-il suffisant par rapport à sa la mission ?
- 4- Quels sont les modes de recrutement du personnel ?
- 5- Procédez-vous à une évaluation des compétences de l'ensemble du personnel ?
- 6- Si oui, que faites-vous des résultats de cette évaluation ?
- 7- PAO-SECURITY dispose-t-il un plan de formation ou de recyclage pour son personnel ?
- 8- Qu'avez-vous mis en place pour inciter le personnel à donner le meilleur de lui-même ?
- 9- Existe-il un plan de gestion de carrière à l'endroit des gardiens ?

- 10- Les agents de sécurité de PAO-SECURITY disposent-ils d'une prise en charge santé (physique et psychologique) ?
- 11- Les agents de PAO-SECURITY bénéficient-ils des primes de risque compte tenu de l'importance de leur travail ?
- 12- Les gardiens de PAO-SECURITY bénéficient-ils d'une assistance psychosociale de la part de l'entreprise ?
- 13- Etes-vous satisfait des conditions de travail du personnel ?

ANNEXE N°4

TABLEAU II : RECAPITULATIF DES RESULTATS D'ENQUETE

HYPOTHESES	VARIABLES	DEGRE DE SATISFACTION DES ENQUETES	
		Pourcentage de satisfaction	Pourcentage d'insatisfaction
Hypothèse n°1	Relation de travail avec les supérieurs hiérarchiques	45%	55%
	Relation de travail entre les gardiens	52%	48%
	Circulation de l'information	46%	54%
	Prise en compte des avis et des propositions	43.7%	56.3%
MOYENNE		46.7%	53.3%
Hypothèse n°2	Plan de formation et de recyclage	34.4%	65.6%
	Cadre et outils de formation	32%	68%
MOYENNE		33.2%	66.8%
Hypothèse n°3	Rémunération par rapport à l'importance du travail	31.3%	68.7%
	Types de récompense	29.7%	70.3%
	Primes et avantages liés à leur travail	29%	71%
	Assistance psychosociale	30.5%	69.5%
MOYENNE		30.1%	69.9%

Source : Résultats personnels d'enquête (Juillet-Août 2014)

Organigramme

TABLE DES MATIERES

Sommaire	2
Dedicace	4
Remerciements	6
Sigles et Abréviations	8
Tableaux et Figures	10
Résumé/Abstract.....	12
Introduction	14
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	19
1.1. Problématique.....	20
1.2. Objectifs de l'étude.....	23
1.2.1. Objectif général	23
1.2.2. Objectifs spécifiques	23
1.3 Hypothèses de l'étude.....	24
1.3.1 Hypothèse générale	24
1.3.2. Hypothèses spécifiques	24
1.2. Revue de littérature.....	24
1.2.1. Etudes théoriques sur la motivation au travail	24
1.2.1.1. théories de contenu	25
1.2.1.2. Théories des processus.....	28
1.2.2. Approches cliniques du travail	32
1.4. Justification du sujet	41
1.5 Clarification conceptuelle.....	42
1.5.1 Motivation	42
1.5.2 Satisfaction	45
1.5.3 Rémunération	45
1.5.4. Notion du pathologique	46
1.5.5. Risques psychopathologiques.....	47
CHAPITRE II : CADRE D'ETUDE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE....	50
2.1. Cadre d'étude.....	51
2.1.1. Présentation, historique et mission de PAO-SECURITY	51

2.1.2 Organigramme et fonctionnement de PAO SECURITY	52
2.1.2.1 Organigramme.....	52
2.1.2.2 Fonctionnement.....	52
2.2. Démarche méthodologique	57
2.2.1. Sources documentaires.....	57
2.2.2. Population cible et échantillonnage	58
2.2.3. Outils et techniques de collecte des données	58
2.2.3.1. Questionnaire	58
2.2.3.2. L'Entretien	59
2.2.3.3. Observation	62
2.2.3.4. Etude de cas.....	63
2.2.3.5. Réalisation de l'enquête	64
2.2.3.6. Mode de traitement et d'analyse des résultats	65
2.2.3.7. Stratégie de vérification des hypothèses	65
2.2.3.8 Seuil de décision par rapport aux hypothèses	66
2.2.3.9. Les limites de la Recherche et difficultés rencontrées.....	67
2.2.3.10 Considérations Ethiques.....	68
CHAPITRE.III : PRESENTATION DES RESULTATS	69
3.1. Enquêtés selon leur sexe	70
3.2. Tranche d'âge des enquêtés	70
3.3.Niveau d'instruction des enquêtés	71
3.4.Répartition des postes occupés	71
3-5. Ancienneté des enquêtés.....	72
3.6. Relation des agents avec leur supérieur	72
3.7. Rapports de travail entre collègues	73
3.8.Circulation de l'information.....	73
3.9 Prise en compte des avis et propositions des agents	74
3.10.Plan de formation et de recyclage.....	74
3.11.Cadre et aux outils de formation.....	75
3.12.Salaire des agents	76
3.13.Types de récompenses	76

3.14. Avantages liés au travail	77
3.15. Assistance psychologique	77
3.16. les dispositions prises pour les veilles de nuit	78
CHAPITRE IV: DISCUSSION	79
4.1. Caractéristiques générales des enquêtés	80
4.2. Evolution en temps et en statut à PAO-SECURITY	82
4.3. Facteurs responsables de la démotivation chez les agents de sécurité.....	83
4.4. Conditions de vie et de travail des agents comme signes de démotivation et de risques psychopathologiques.....	91
4.4.1. Usages de stimulants comme risques d'addiction	91
4.4.3. Absentéisme comme signe de réduction de démotivation.....	92
4.4. Regard sur les risques psychopathologiques liées au travail aujourd'hui	94
4.4. Troubles musculo-squelettiques (TMS).....	94
4.4.2. Pathologies de surcharge.....	96
4.4.3. Risque de Suicides liés au travail.....	97
Conclusion.....	99
Suggestions	102
Annexes.....	111