



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE L'EDUCATION

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

FILIERE : PSYCHOLOGIE

OPTION : PSYCHOLOGIE DE LA VIE SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

MEMOIRE DE MAITRISE

**SANTE PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL :**  
**FACTEUR DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**  
**CAS DE LA FEDERALE D'ASSURANCE**

Réalisé et Soutenu par:  
Arnaud S.TCHIAKPE

Sous la direction de:  
Dr Sylvie de CHACUS  
Enseignant-Chercheur  
Maître-assistant des Universités du CAMES

Année Académique:2014-2015

## **SOMMAIRE**

|   |    |
|---|----|
| SOMMAIRE.....   | 2  |
| INTRODUCTION.....   | 8  |
| <i>PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE CADRE</i> .....          | 11 |
| <i>PRATIQUE ET APPROCHE METHOLOGIQUE</i>                                  |    |
| Chapitre I : Cadre Théorique .....  | 11 |
| I-Problématique.....  | 11 |
| II. Clarification conceptuelles.....                                      | 16 |
| III. Revue de littérature.....  | 21 |
| Chapitre II : Cadre pratique et Approche méthodologique .....             | 36 |
| I-Cadre pratique .....  | 36 |
| II-Technique d'investigation et de collecte de données .....              | 40 |
| III- Traitement des données et difficultés éprouvées.....                 | 42 |
| <i>SECONDE PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET</i> .....                    | 45 |
| <i>INTERPRETATION DES RESULTATS</i>                                       |    |
| Chapitre III : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats..... | 45 |
| I- Présentation et analyse des résultats d'enquête.....                   | 45 |
| II- Résultats des entretiens .....  | 55 |
| III -Approches de solutions et condition de mise en œuvre .....           | 64 |
| CONCLUSION.....   | 67 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....  | 70 |
| ANNEXE.....   | 73 |
| TABLES DES MATIERES.....  | 84 |

**DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à:

- ❖ Mon père et ma mère, pour tout l'amour dont ils m'ont entouré,
- ❖ A mes grandes sœurs Hermine BIAOU et Dr Martine TACHIN  
pour leur soutien indéfectible, sans oublier leur époux respectif.

### **REMERCIEMENTS**

Je tiens à dire toute ma gratitude à mon Directeur de mémoire, Dr Sylvie de CHACUS, pour avoir accepté de superviser ce travail, en dépit de ses multiples occupations.

Je tiens également à remercier:

- ❖ l'encadrement professoral du département de Psychologie et des Sciences de l'Education,
- ❖ le personnel de la Fédérale d'Assurance, en particulier M José KOUYE, Assistant Ressources humaines,
- ❖ le personnel du Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises, en particulier M Francis AMONLES,
- ❖ Mes chers frères et sœurs, Hermine, Armelle, Carolle, Ghislaine et Enock.

Je ne saurais terminer cette série de remerciements, sans exprimer ma gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu et m'ont accordé du temps dans la réalisation de ce mémoire.

## **RESUME**

Le monde professionnel en évolution permanente connaît des mutations considérables (nouveaux modes d'organisation du travail, développement des technologies, exigences de compétitivité) qui affectent notre santé physique et psychologique. Les risques physiques liés à l'emploi ont diminué alors que les risques pour la santé psychologique des travailleurs, n'ont cessé d'augmenter. De nos jours, certains individus font l'expérience de la souffrance au travail et ce, dans bon nombre d'environnements professionnels. De nombreuses études et témoignages attestent de cette réalité.

Le stress est la première manifestation de la souffrance au travail. Ses effets sont potentiellement négatifs, tant sur la santé physique et psychique des individus que sur la santé économique des organisations.

Cette recherche a pour but d'interroger les pratiques managériales modernes qui négligent les considérations éthiques et les potentialités des ressources humaines en retenant uniquement la rentabilité financière comme principe directeur.

Le Bénin devrait s'inspirer de l'expérience des entreprises européennes qui ont su trouver des moyens de bouleverser leur pratiques managériales et sont parvenues à créer un véritable avantage concurrentiel, ce qui permettrait de rendre l'environnement professionnel plus paisible.

**Mots Clés** : Travail, Souffrance, Risques Psychosociaux, Stress.

## **SUMMARY**

The professional world in permanent evolution knows considerable mutations (new modes of job organization, development of technologies, requirements of competitiveness) which affect our physical and psychological health. Physical risks is decreasing while psychological health hazards affecting workers, is still increasing. Nowadays, some individuals make the experience of suffering at work and this in different professional environments that many studies have confirmed. Stress is the first sigh at work. Its effects impact negatively on the physical and psychical as well as on the economy of the enterprises.

The purpose of the present- research is to question modern management practices that neglect ethical considerations and human resources capacity/potentiality and keep only financial profit as main principle or goal. The situation is non irreversible. Solutions exist to replace man at the center of the enterprise. Benin should consider the experience of European enterprises that succeeded to change their management practices and established a real competitive advantageous system that lead to the improvement of the working environment.

Key Words: Job, Suffering, Psychosocial Risks, Stress.

## **LISTES DES SIGLES ET ACRONYMES**

FEDAS: La Fédérale d'Assurance

CIMA: Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance

ONG: Organisation Non gouvernementale

RPS: Risques psychosociaux

CPPE: Centre de Perfectionnement du Personnel des Entreprises

DAFC: Direction administrative financière et comptable

ATSS: Administration du Travail et de la Sécurité sociale

INPF: Institut Nationale pour la Promotion de la Femme

UAC: Université d'Abomey-Calavi

CCA : Centre Culturel Américain

CCC : Centre Culturel Chinois

CED : Centre d'éducation à distance

BU/UAC : Bibliothèque de l'Université d'Abomey-Calavi

FSS: Faculté des Sciences de la Santé

ENAM: Ecole nationale d'Administration et de Magistrature

OIT: Organisation internationale du Travail

OMS: Organisation mondiale de la Santé

MFASSNHPTA: Ministère de la Famille des Affaires sociales, de la Solidarité nationale, des Handicapés et des Personnes du Troisième Age.

## **INTRODUCTION**

Les entreprises privées et les organisations publiques sont confrontées de nos jours à de nouvelles réalités liées aux transformations majeures que connaissent les milieux de travail. En effet, l'augmentation de la compétitivité, de la concurrence et l'évaluation de plus en plus individualisée ont entraîné de nouvelles exigences dans le travail, une diversification des formes d'emploi, ainsi qu'une intensification du rythme de travail qui ne sont pas sans effet sur la santé des travailleurs de même que sur leur capacité à se maintenir en emploi.

Dans la société actuelle, lorsque l'on parle de santé du travailleur, l'on se réfère inévitablement à la santé physique en oubliant que l'être humain est certes corps mais qu'il est aussi esprit. René Descartes, (1641) dans Méditations Métaphysiques rappelle d'ailleurs ce dualisme en affirmant que l'esprit immatériel et le corps matériel interagissent de façon causale. Autrement dit, les événements mentaux affectant l'être humain causent des événements physiques, et inversement ; d'où la nécessité de tenir compte de cette dualité lorsqu'il s'agit de traiter de la santé de l'individu en milieu de travail.

Il est fort aisé pour la plupart d'entre-nous de comprendre ce qu'est un problème de santé d'ordre physique; par contre, les problèmes de santé psychologique au travail, bien souvent occultés, s'avèrent plus difficiles à appréhender. Ce sont pourtant deux aspects combinés de la même réalité en matière de santé humaine qui sont appelés à être en phase en l'employé pour lui permettre de participer à la bonne santé de l'entreprise, pour induire la réalisation des performances de cette dernière.

C'est donc sur la dimension psychologique de la santé au travail qu'il nous est apparu pertinent de mettre l'accent. Ainsi, dans le cadre du mémoire devant sanctionner la fin de notre formation, nous nous proposons de réfléchir

sur le thème : « **Santé Psychologique au Travail : Facteur de Performance de l'entreprise : cas de la Fédérale d'Assurance** ».

Afin de bien cerner les problèmes résultant de la santé psychologique, cette recherche sera faite en deux parties.

- ✚ La première partie indique le contexte général de l'étude ainsi que son cadre pratique et approche méthodologique.
- ✚ La seconde partie, quant à elle, prend en compte la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats, les approches de solution ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

*Première partie :*

***DU CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE AU  
CADRE PRATIQUE ET A L'APPROCHE  
METHODOLOGIQUE***

## **PREMIERE PARTIE : CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE CADRE PRATIQUE ET APPROCHE METHOLOGIQUE**

Cette partie présente dans un premier chapitre, le cadre théorique qui prend en compte la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche puis la clarification de quelques concepts et la revue de littérature et le second chapitre porte sur l'approche méthodologique.

### **Chapitre I : Cadre Théorique**

#### **I-Problématique**

Depuis plusieurs années, les problèmes liés à la santé psychologique au travail ont augmenté de façon considérable et constituent un des enjeux majeurs auxquels doivent faire face les entreprises. Les problèmes liés à la santé mentale au travail sont parmi les plus coûteux pour les entreprises et bien qu'ils permettent à l'être humain de se réaliser, le travail représente pour de nombreuses personnes une source de souffrance et de mécontentement.

Dans les entreprises, on entend désormais les travailleurs évoquer des questions liées au sommeil ou encore à divers maux et douleurs, parfois persistants qu'aucune médecine ne parvient à soulager. Certains ont de la difficulté à se concentrer et à maintenir leur attention; d'autres se disent fatigués, épuisés. Les uns et les autres se plaignent de l'irritabilité et des relations particulièrement conflictuelles entre collègues ou avec le supérieur hiérarchique.

On constate que certains travailleurs s'isolent, ne participent plus aux activités sociales. Bref, bon nombre de travailleurs sont confrontés à un phénomène jusque-là discret. Les conséquences qui en découlent sont lourdes et touchent, non seulement les individus, mais aussi les organisations et la société en général. La santé psychologique fait référence aux possibilités qu'offrent le contexte organisationnel, les conditions de travail et les tâches dévolues à

l'individu de se sentir valorisé, de s'épanouir et de mener une vie équilibrée. Cette problématique définie par l'environnement et la législation du travail comme étant des agissements répétés susceptibles de porter atteinte aux droits et à la dignité, d'altérer la santé physique ou mentale ou de compromettre l'avenir professionnel du travailleur. La problématique de la santé psychologique au travail est actuellement l'un des problèmes les plus importants de contre performance de l'entreprise, et constituent pour la plupart les causes d'absence au travail, de perte d'emploi et de perte des jours de travail dans certaines entreprises, sociétés et autres organisations.

En effet, selon l'Organisation mondiale de la Santé, « 35 à 40% de l'absentéisme au travail dans les pays industrialisés seraient dus à des problèmes de santé psychologique. Par exemple, 50 à 60 % de l'ensemble des jours de travail perdus en Europe sont le résultat du stress. »<sup>1</sup>.

Une étude menée sur les coûts du stress en Suisse montre que 58,1% des travailleurs attribuent leur stress à la vie de travail alors que seulement 4,5% estiment qu'il provient de la vie hors travail. Indéniablement, les questions de santé psychologique au travail ont un impact sur la performance du travailleur.

On constate souvent que son efficacité et sa productivité sont grandement affectées. Les travailleurs stressés ont d'avantage des risques d'être en mauvaise santé, d'être moins productif et moins respectueux des règles de sécurité au travail. Leur entreprise est ainsi exposée à la contreperformance.

Ces problèmes de santé psychologique peuvent avoir des effets particulièrement incapacitants, entraîner de longues périodes d'invalidité et ce, en plus de présenter un risque élevé de rechutes. Ils engendrent également des

---

<sup>1</sup> St-Arnaud Louise et al, La santé psychologique au travail : agir par la prévention : guide d'animation, sur le site Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale, (2006), P 13

coûts directs et indirects considérables: roulement de personnel, salaires et coûts de formation des remplaçants, insatisfaction du travail et démotivation.

En conséquence, on assiste à une détérioration du climat de travail, à une baisse de la productivité et à une augmentation des coûts. Toutes ces conséquences entraînent une diminution de la rentabilité.

A l'instar de la plupart des pays d'Afrique et, notamment ceux de la sous-région ouest-africaine, les travailleurs béninois sont confrontés à d'énormes difficultés liées à leurs conditions de travail qui affectent de façon continue leur santé mentale et leur performance.

Spécifiquement les données consultées à la Direction départementale du Travail et de la Fonction publique, de la Réforme administrative et institutionnelle, chargée du Dialogue social des départements de l'Ouémé-Plateau en 2013 ont révélé que 2,3% d'employés se sont plaints pour harcèlement sexuel et morale, 25,98% ont été licenciés pour insubordination, 8,6% pour relations tendues et désagréables avec la hiérarchie et 1,5% ont démissionné pour avoir subi des pressions au travail.

Dans le rapport de fin de formation soutenu par Igue S. et Adoukonou K. il est noté que 60% des travailleurs prétendent perdre leur sérénité lorsque les conditions de travail se dégradent.<sup>2</sup> Fandohan Ginette dans son mémoire de fin de formation a pu dénombrer 56% de travailleurs déclarant des plaintes de violences psychologiques<sup>3</sup>

Les problèmes de santé au travail sont la cause du taux élevé de retard et d'absentéisme dans l'Administration publique béninoise évalué à 78,18%. Ce qui occasionne un coût d'opportunité et un manque à gagner évalué à 73,2 milliards de francs CFA.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Gestion du stress à Bénin Télécom S.A, Mémoire de fin de formation, ESEP le Berger, 2007 P 32

<sup>3</sup> Contribution à l'amélioration des prestations de la direction générale de l'enseignement supérieur dans la gestion de la libéralisation de l'enseignement supérieur, Mémoire de fin de formation, UAC/ENAM/ATSS3, 2007-2008

<sup>4</sup> Ministère de la Reforme Administrative et institutionnelle avec l'appui du PNUD, 2006

Divers facteurs peuvent expliquer cette détérioration par la recherche d'une productivité accrue imposant des charges de travail plus lourdes aux salariés; la précarisation de l'emploi suscitant une insécurité de travail et des degrés de stress plus élevés; l'allongement des horaires de travail pour nombre de cadres et de professionnels, rendant plus difficile la réalisation d'un équilibre entre la vie privée et le travail; l'accroissement des responsabilités hors travail pour les personnes qui ont à la fois des charges d'enfants et de parents âgés.

A la FEDAS, site de notre stage, il nous est apparu aux cours de la phase exploratoire de notre travail de recherche que, pour défaut de structure et de personnel, les employés rencontrent des problèmes dans l'exercice de leur fonction, lesquels problèmes ont un impact sur leur équilibre psychologique. Il s'agit notamment de l'absence de psychologue et de médecin du travail dans l'entreprise avec pour effet l'expression des intérêts antagonistes entre collègues.

La majorité des employés exercent dans des conditions de stress énormes dues à la surcharge quantitative de travail, au manque de participation aux décisions et à l'allongement des horaires de travail. Ces constats font susciter quelques réflexions à travers la question suivante :

- Quels sont les conditions dans lesquelles travaillent les employés et qui sont susceptibles de porter atteinte à leur bien être mental et leur productivité ?

C'est à cette question préoccupante que nous voulons apporter quelques éléments de réponses à travers cette étude intitulée : **Santé psychologique au travail facteur de performance de l'entreprise : cas de la Fédérale d'assurance**

## **1.1 Objectif général**

L'objectif général de cette étude, est de contribuer à l'amélioration des conditions de travail pour le bien être mental et la productivité des employés en entreprise.

## **1.2 Objectifs spécifiques**

- *Objectif spécifique n°1*

Faire l'état des lieux des mauvaises conditions de travail des employés.

- *Objectif spécifique n°2*

Identifier les facteurs associés aux mauvaises conditions de travail susceptibles de porter atteintes au bien être des employés.

- *Objectif spécifique n°3*

Dresser le profil des employés qui travaillent dans de mauvaises conditions aux seins des structures enquêtées.

## **2-Hypothèses de recherche**

### **2.1 Hypothèse générale**

Les employés en entreprise travaillent dans des conditions difficiles qui ont des impacts sur leur santé mentale et leur productivité.

### **2.2 Hypothèses spécifiques**

- *Hypothèse spécifique n°1*

L'organisation interne et l'environnement externe de l'entreprise révèle des conditions de travail souvent défavorisant pour les employés.

- *Hypothèse spécifique n°2*

Le rythme de travail, les cahiers de charge, le stress, l'anxiété, l'angoisse, la dépression, le burn out, le harcèlement moral et sexuel, le présentisme, sont autant de facteurs associés aux mauvaises conditions de travail qui affectent le bien être et la productivité des employés.

- *Hypothèse spécifique n°3*

Les agents intermédiaires notamment les femmes de moins de 40 ans marginalisés, non motivés et travaillant sous contrainte représente l'idéal type des employés travaillant de mauvaises conditions au sein des entreprises.

## **II. Clarification conceptuelle**

- La santé:

Si l'on se réfère au dictionnaire Larousse, la santé (latin sanitas, atis, de sanis, sain) est «l'état de bon fonctionnement de l'organisme». Cette définition, associe la santé à l'absence de tout mal quel qu'il soit.

D'après le philosophe et médecin français Georges Canguilhem (1904-1995), « La santé peut être définie comme la possibilité pour chaque personne d'avoir une influence sur son environnement et sa propre vie »<sup>5</sup>. Cette définition nous ramène à la capacité dont dispose chaque individu d'améliorer sa santé, réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins et s'adapter à son milieu.

Selon l'OMS en 1946: « La santé est un état complet de bien être physique, mentale et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »<sup>6</sup>. Personne ne peut déterminer l'état de bien-être d'un individu, le bien-être est un ressenti. C'est donc une évaluation individuelle. Cette définition ne se contente pas de définir la santé comme l'absence de

---

<sup>5</sup> Livre Blanc sur la santé au travail, les éditions du cercle APICIL, Juin 2011 pages 15

<sup>6</sup> Livre Blanc sur la santé au travail, les éditions du cercle APICIL, Juin 2011 pages 15

maladie, mais envisage également ses aspects physiques, psychiques et sociaux. Elle démedicalise la notion de santé en soulignant qu'elle ne dépend pas uniquement du corps médical, mais que la société et ses contradictions ont un impact sur son évolution. En définitive, l'OMS met un accent sur l'aspect social du bien-être humain.

### La notion de santé au travail

Selon l'OIT, en (1981), «le terme santé en relation avec le travail ne vise pas seulement l'absence de maladie ou d'infirmité. Il inclut aussi les éléments physiques et mentaux affectant la santé directement liés à la sécurité et l'hygiène de travail»<sup>7</sup> la définition de l'OIT rejoint celle de l'OMS en mettant un accent sur l'aspect travail, autrement, l'environnement dans lequel l'individu exerce tous les jours ses activités. Scientifiquement, la notion de santé au travail dévoile la promotion de la santé de l'homme au travail. Ce concept a connu une évolution dans le temps et dans l'espace. Au début, on parlait de médecine du travail qui ne s'occupait que des maladies professionnelles, des mesures législatives de réparation et de prévention, de la psychologie et de la physiologie du travail. Par la suite, ses objectifs ont été définis par le comité mixte des experts de l'OMS et de l'OIT en 1950.

Il s'agit de :

- promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien être physique, mental et social des travailleurs dans toutes les professions;
- prévenir tout dommage causé à la santé de ceux-ci par les conditions de leur travail;
- protéger les travailleurs dans leur emploi contre les risques résultant de la présence d'agents préjudiciables à leur santé;

---

<sup>7</sup> Livre Blanc sur la santé au travail, les éditions du cercle APICIL, Juin 2011 pages 17

- placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses aptitudes physiologiques et psychologiques.

### La notion de santé psychologique

Le grand dictionnaire de la psychologie Bloch et al. (1991) définit la santé psychologique comme étant « l'aptitude du psychisme à fonctionner de façon harmonieuse, agréable, efficace et à faire face avec souplesse aux situations difficiles en étant capable de retrouver son équilibre ».<sup>8</sup>

Pour l'Université LAVAL « la santé psychologique d'une personne est l'aptitude du psychisme à fonctionner de façon harmonieuse, agréable, efficace et à faire face avec souplesse aux situations difficiles à traverser ou de problèmes à résoudre. »<sup>9</sup>

Une personne en bonne santé mentale est quelqu'un qui se sent suffisamment en confiance pour s'adapter à une situation à laquelle elle ne peut rien changer ou travailler à la modifier, si c'est possible. Cette personne vit son quotidien libre des peurs ou des blessures anciennes qui pourraient contaminer son présent et perturber sa vision du monde.<sup>10</sup>

La santé psychologique est donc l'état d'équilibre physique d'une personne à un moment donné; car elle n'est pas statique. Elle fluctue parce que étant en interaction avec d'autres facteurs extérieurs. Ces facteurs sont de trois ordres : des facteurs biologiques, liés aux caractéristiques génétiques et physiologiques de la personne, des facteurs physiologiques, liés aux aspects cognitifs, affectifs et relationnels, et des facteurs contextuels, qui ont trait aux relations entre la personne et son environnement.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Roland Foucher, La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée, Psychologie Québec, Novembre 2004

<sup>9</sup> Université LAVAL. Politique relative à la protection et à l'amélioration de la santé psychologique au travail. [www.ulaval.ca/santé\\_psycho](http://www.ulaval.ca/santé_psycho)

<sup>10</sup> Association canadienne pour la santé mentale. Définition de la santé.

<sup>11</sup> Association canadienne pour la santé mentale. Définition de la santé.

Partant de la définition de la santé au travail, maintenir la santé psychologique au travail c'est humaniser le travail, c'est-à-dire adapter le travail à l'homme, c'est placer et maintenir le travailleur dans un emploi correspondant à ses aptitudes psychologiques. Suivant toutes ces définitions, la santé psychologique au travail peut être définie comme étant l'état d'équilibre psychique d'une personne au travail.

C'est l'aptitude du psychisme à fonctionner de façon harmonieuse en milieu de travail, c'est-à-dire avec souplesse face aux situations difficiles rencontrées au travail tout en étant capable de retrouver son équilibre. La santé psychologique au travail est donc la capacité d'une personne à s'adapter aux diverses situations de sa vie au travail, c'est parvenir à établir l'équilibre entre tous les aspects de sa vie au travail.

### Travail

Selon le professeur ZANNOU, (2011) cours du droit du travail, « le travail signifie l'action d'échanger sa force physique ou intellectuelle contre le paiement d'une rémunération appelée salaire ».

Sur les plans de la psychologie et de la morale en tant que sciences, le travail est une activité libératrice ou aliénante, celle qui contribue à l'épanouissement de l'homme.

Quant au plan sociologique, le travail est pris comme toute activité exercée par l'homme pouvant lui servir de facteur d'intégration, et de production sociale et économique.

Pour les religieux, le travail est une activité contraignante et aliénante; il est comme une punition divine ou sociale. La Bible déclare: « Tu mangeras à la sueur de ton front » et à la femme « Tu enfanteras dans la douleur ». Allant dans le même sens, le travail au plan biologique évoque l'état douloureux que ressent la femme lors de l'accouchement.

Estelle Morin, docteur en psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal, a une approche plus large et complète: « Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée de la valeur qui lui donne en retour un sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle »<sup>12</sup>

### L'idée de performance

La performance se définit comme étant « la maîtrise avec laquelle un individu effectue les tâches spécifiques relatives à sa description de poste » (Griffin, Neal et Parker, 2007)

Comme le fait remarquer Bourguignon A. (1995), le mot « performance » est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Cela reflète la polysémie du mot. En revenant à son étymologie, on constate que les termes français et anglais sont voisins et signifient « accomplissement », pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Le mot « performance » puise ses origines dans le Latin « performare » et a été emprunté à l'Anglais au XV<sup>ème</sup> siècle où il signifiait « accomplissement », « réalisation » et « résultats réels ». En effet, « to perform » signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable. Le mot a été introduit en Français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action. Selon Bourguignon (1995) « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels » C'est-à-dire, l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Source : [www.santepsy.ulaval.ca](http://www.santepsy.ulaval.ca) E. Morin (2006) Donner un sens au travail, p1

<sup>13</sup> Bourguignon, « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de comptabilité, n°269, juillet août 1995 PP 61-65

### **III. Revue de littérature**

Pour Lorino (2003) « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer la création nette de valeur ». <sup>14</sup>

Selon Caby et al, (1996) « le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action ». La performance est donc le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous entend que le résultat doit être positif.

Miles (1986): la performance est la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des attentes de sa clientèle stratégique.

Chandler (1992): la performance est une association entre l'efficacité fonctionnelle et l'efficacité stratégique. L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, la fonction marketing et les relations humaines au sein de l'entreprise. L'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance ou en se retirant d'un marché en phase de déclin. <sup>15</sup>

Machesnay (1991): la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. <sup>16</sup>

Selon Sutter (2011) « la performance sociale peut être définie comme la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci ». (P7) <sup>17</sup>

Le bien-être rime avec efficacité de l'entreprise ; des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Lorsque la santé psychologique des employés prend un coup, l'entreprise entre

---

<sup>14</sup> Lorino P., « Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage », Editions d'organisation 2003

<sup>15</sup> Chandler, Organisations et performance des entreprises éditions de l'organisation, 1992

<sup>16</sup> Machesney, Economie d'entreprise, Eyrolles, 1991

<sup>17</sup> Sutter, P.E et Stéphanie B. « Livre blanc sur la performance au travail » Editions lab,2013

dans un cercle infernal : absentéisme, accident au travail, baisse de motivation et de créativité, mauvaise ambiance de travail, perte de productivité... La conséquence immédiate en est que la rentabilité de l'entreprise chute. Il faut également souligner que la bonne marche d'une entreprise est aussi bien la résultante de sa performance économique que des relations entre ses collaborateurs, à leur satisfaction générale. Des travailleurs en bonne santé physique et psychologique sont une valeur ajoutée pour une entreprise qui entend prospérer davantage.

✓ **Les Facteurs affectant l'état de santé psychologique du travailleur**

L'individu fait face au quotidien à des événements qui mettent à rude épreuve sa santé psychologique. Il est généralement en mesure de les maîtriser mais parfois la difficulté est telle que son équilibre s'en trouve affectée. Il existe plusieurs facteurs qui entravent l'équilibre psychologique de l'employé. Au nombre de ceux-ci nous avons répertorié les plus fréquents et visibles.

• **Les Facteurs de risques psychosociaux**

Les éléments du milieu du travail ne favorisent pas toujours l'équilibre du psychisme de l'individu. Dès lors, ils sont source de souffrances pour l'individu.

Les souffrances en milieu du travail sont nombreuses et variées. Parmi celles-ci nous pouvons citer le stress qui engendre encore d'autres souffrances comme le burn-out et la violence.

✓ **Le stress**

Lazarus, R.S. et Folkman, S. (1984) dans leurs ouvrage *Stress, appraisal and coping* « ce ne sont pas les événements eux-mêmes qui déterminent l'apparition d'un état de stress (avec ses conséquences négatives sur la santé physique et mentale des individus). Ce qui est déterminant, ce sont les

perceptions et le vécu de ces événements. Le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ». Ainsi, ils définissent le stress comme étant « *une relation entre la personne et son environnement, qui est évaluée par la personne comme tarissant ou excédant ses ressources et menaçant son bien être* »

Selon l'approche psychologique transactionnelle, l'expérience du stress s'effectue en premier lieu lorsque l'individu prend conscience d'un problème, d'un danger, d'une menace potentielle pour son bien-être. Ensuite, il évalue quelles sont les ressources dont il dispose pour s'adapter ou composer avec cette menace et si celles-ci sont adéquates et suffisantes (Lazarus, R.S 1966, *Psychological stress and the coping process*. Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and adaptation* 1991; Lazarus et Folkman 1984). Selon Lazarus et Folkman (1984), le stress survient lorsque l'individu perçoit que les exigences de son environnement excèdent ses capacités à y faire face et, donc, que son bien-être est menacé.

Selon Hans Selye, médecin endocrinologue autrichien, le stress est défini comme étant «une réponse non spécifique de l'organisme face à une demande» On parle de stress professionnel quand une personne ressent un déséquilibre entre ce qu'on lui demande de faire dans le cadre professionnel et les ressources dont elle dispose pour y répondre.

Freudenberger (2000), affirme dans son ouvrage, le stress et le syndrome d'épuisement professionnel: leurs implications sur le lieu de travail. Dans Encyclopédie de sécurité et de santé au travail (3e édition française), Vol. 1, pp. 5.17-5.18), le stress professionnel «suppose une interaction entre l'individu et son milieu de travail, situation qui comporte des exigences, des

contraintes ou des attentes, ou qui appelle un certain comportement et des réactions conséquentes ».

### Les facteurs du stress <sup>18</sup>

Les facteurs de stress sont des facteurs liés au contexte professionnel. Pour Maclean, (1986) les facteurs de stress professionnel sont : la précarité ou » l'insécurité du travail, les surcharges quantitatives et qualitatives, l'absence de contrôle sur les processus et les cadences, ainsi que la monotonie et l'ennui.

- Facteurs liés à la tâche, c'est-à-dire au contenu même du travail à effectuer

Ils correspondent aux fortes exigences quantitatives (charge de travail, rendement, pression temporelle, masse d'informations à traiter...) et fortes exigences qualitatives (précision, qualité, vigilance...), aux caractéristiques de la tâche (monotonie, absence d'autonomie, répétition, fragmentation...) et aux risques inhérents à l'exécution même de la tâche.

- Facteurs liés à l'organisation du travail

Ce sont notamment: l'absence de contrôle sur la répartition et planification des tâches dans l'entreprise imprécision des missions confiées. Ils se traduisent à travers certaines interrogations que se pose l'employé à savoir : (Qu'attend-on de moi? Comment dois-je m'y prendre? Sur quelle base serai-je évalué(e) ? Ou de la contradiction entre les exigences du poste (Comment faire vite et bien ? Qui dois-je satisfaire: le client ou le respect des quotas? ) ou encore de l'inadaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale, des nouveaux modes d'organisation (flux tendu, polyvalence, ...) de l'instabilité des contrats de travail (contrat précaire, sous-traitance, ...

---

<sup>18</sup> Les conditions de stress : le stress dans les organisations, 2007-2008. PP 3-4

- Facteurs psychosociaux (liés aux relations de travail)

Les relations de travail constituent un aspect de la vie des employés. Tous les jours chacun est amené à cohabiter avec amis et collègues et collaborateurs. Les rapports qui en découlent affectent d'une manière ou d'une autre l'état psychologique de tous les acteurs impliqués. A ce niveau on peut retenir comme facteurs psychosociaux liés aux relations de travail

- le manque d'aide de la part des collègues et/ou des supérieurs hiérarchiques;
- le management peu participatif, autoritaire, déficient, ...
- Le défaut de reconnaissance du travail accompli...

L'environnement affecte aussi à sa manière la vie des employés. Que ce soit au plan physique ou technique ce dernier à un impact indéniable sur la gestion des employés et de l'entreprise. Ainsi les facteurs qui y sont liés se présentent comme suit :

- Facteurs liés à l'environnement physique et technique

- Nuisances physiques au poste de travail (bruit, chaleur, humidité)
- Mauvaise conception des lieux et/ou postes de travail (manque d'espace, éclairage). En dehors de l'environnement physique et technique, il ya l'environnement socio-économique de l'entreprise.

- Facteurs liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise

- Mauvaise santé économique de l'entreprise ou incertitude sur son avenir.

Notons que cette liste de facteurs ne peut suffire à elle-seule pour expliquer l'ensemble des situations de stress observées.

✓ **Les effets du stress professionnel**<sup>19</sup>

- Les effets sur l'individu

Le stress engendre chez un individu une multitude de conséquences négatives qui vont de la simple irritation à de véritables troubles psychiques et des problèmes de santé graves.

Les personnes souffrant de stress professionnel peuvent:

- devenir de plus en plus déprimées et irritables;
- ne plus être capable de se relaxer ou se concentrer;
- avoir des difficultés à penser logiquement et à prendre des décisions;
- se mettre à moins apprécier leur travail et à se sentir moins impliquées;
- Se sentir fatiguées, anxieuses;
- avoir des troubles du sommeil, des troubles physiques (cardiaques, digestifs, tension, migraines):

- Les effets sur l'organisation

Si un individu clé de l'entreprise ou si plusieurs individus à la fois sont touchés par le stress, c'est l'entreprise toute entière qui va en ressentir les effets négatifs. Dans un marché de plus en plus concurrentiel où la performance de l'individu et de l'organisation sont activement suivies, on perçoit aisément le résultat final si ce mal n'est pas rapidement pris en compte. Dans ce cas, on estime que le stress professionnel peut entraîner une diminution des performances de l'entreprise en:

- faisant augmenter l'absentéisme;
- diminuant la motivation des employés;

---

<sup>19</sup> Leka, S. & Griffiths, A., Cox, T. (2004). Organisation du travail et stress.  
France, Organisation Mondiale de la santé. P P8-9

- portant atteinte aux performances et à la productivité;
- faisant augmenter le taux d'accidents de travail;
- faisant augmentation les plaintes des clients;
- portant atteinte à l'image de l'entreprise;

Le stress est un élément normal de notre vie et fait partie intégrante de n'importe quelle activité professionnelle. Sans le stress, nous dépasserions probablement toutes les dates butoirs et n'atteindrions pas nos objectifs. Relever les défis et faire ce que l'on attend de nous est ce qui rend un travail intéressant et gratifiant. Au travail, on rencontre souvent des situations sources de stress auxquelles on réagit par un niveau de tension plus grand, puis retournons à un état plus relax lorsque le problème trouve une solution. Cependant, de nouveaux problèmes peuvent survenir si le stress devient constant et que le niveau de tension ne redescend jamais.

#### ✓ **La dépression**

La dépression occupe une place prépondérante parmi les problèmes de santé psychologique au travail en raison de l'ampleur de sa prévalence, de ses impacts sur les activités professionnelles, mais également de l'effet de ces dernières sur la maladie (Lasser & Kahn, 2000).

Pour Leiter & Durup, (1994) la dépression se définit en termes de sentiments négatifs, de pensées autodestructrices, de fatigue émotionnelle et du retrait social. Elle est souvent accompagnée de douleurs physiques prononcées, par exemple : troubles gastro-intestinaux, maux de tête ou de dos. Les symptômes principaux de la dépression sont une humeur triste ou une sensation de vide intérieur, l'épuisement (burn out), le surmenage, les angoisses, l'inquiétude, les troubles de la pensée et du sommeil. Les personnes dépressives

ne ressentent aucune joie et ont de la peine à prendre des décisions même banales.

✓ **Le burn-out ou épuisement professionnel**

Harold B. Bradley (1969) a été le premier à identifier un stress spécifique au monde professionnel qu'il appela burn-out (littéralement « se consumer ») et qui a été traduit en français par « épuisement professionnel ».

L'épuisement professionnel est une forme de stress. Il s'agit d'un processus qui se définit comme «un sentiment de détérioration et d'exhaustion progressives suivi d'une baisse d'énergie... «Cet état s'accompagne souvent d'une perte de motivation, d'un sentiment de très grande lassitude, d'un accablement qui finit par influencer les attitudes, l'humeur et le comportement général» Freudenberger (2000). Dès lors beaucoup de spécialistes traitant des questions liées à la santé psychologique au travail vont s'intéresser à cette notion qui rend compte de l'usure que peut engendrer la quête de la performance au sein de l'entreprise quand un regard bienveillant n'est pas porté sur les employés et leur condition de travail au quotidien. Selon De Keyser V. et Hansez I., (1997) «Beaucoup d'auteurs considèrent l'augmentation des symptômes des stress et de burn-out chez les employés comme la contrepartie de la recherche de performance économique ».

Freudenberger (1974,1981) pousse l'analyse plus loin en révélant certaines dimensions du burn-out. Il met l'accent dans son analyse sur 03 dimensions du burn-out que sont :

- Le sentiment d'épuisement professionnel avec l'impression d'avoir tari son énergie et de ne plus pouvoir donner sur le plan professionnel
- Une tendance à la déshumanisation (ou dépersonnalisation)

- Une diminution de l'accomplissement personnel qui se vit comme un sentiment d'échec par rapport à une réussite dans son travail.

Cette analyse a le mérite de susciter la réflexion avec d'autres chercheurs qui vont davantage approfondir le contenu de ce concept. Ainsi d'après Freudenberger et North (1986) le syndrome d'épuisement professionnel (burn-out) se manifeste sur le plan physique par des plaintes psychosomatiques mal définies, des troubles du sommeil, une fatigue excessive, des manifestations gastro-intestinales, des douleurs dorsales, des céphalées, des affections, cutanées ou des vagues de douleurs cardiaques d'origine inexpliquée. Les changements psychiques et comportement sont plus subtils « l'épuisement professionnel se manifeste souvent par une grande irritabilité, des problèmes sexuels (impuissance ou frigidité), une tendance aux critiques incessantes, de la colère et un faible seuil de tolérance à la frustration » Freudenberger, (1984). Parmi les autres signes affectifs et thymiques, on peut citer un détachement progressif, une perte de confiance en soi, une baisse de l'estime de soi, la dépression, la variabilité de l'humeur, l'incapacité de se concentrer ou d'être attentif, un cynisme et un pessimisme accrus, ainsi qu'un sentiment général de futilité. Avec le temps, la personne sereine devient irritable, la personne extravertie se replie sur soi et l'optimiste devient pessimiste.

Sans évoquer le concept, Elliot, (1990) aborde cette problématique sous l'angle des effets contraires que peuvent engendrer une recherche accrue de la performance au sein de l'organisation. C'est ce qu'il stipule en ces termes : « Les changements dont l'objectif est d'améliorer la performance organisationnelle, peuvent avoir des effets contraires. Ils peuvent augmenter les réactions de stress parmi les employés, et in fine, affecter la qualité des services et/ou produits offerts aux clients ». Armstrong S. (1998), Kozlowski et al, (1993) renforcent cette approche en mettant en exergue le fait que si les

changements affectent négativement la santé et le bien-être des travailleurs, ils pénaliseront la performance des entreprises et même diminueront la satisfaction de leurs clients envers les produits ou services offerts.<sup>20</sup> En dehors du burn-out, les auteurs de la santé psychologique au travail ont identifié un autre facteur essentiel qui affecte la performance des employés : le harcèlement sexuel en milieu professionnel.

✓ **Le harcèlement sexuel en milieu professionnel**

<sup>21</sup>Le harcèlement sexuel est défini comme étant l'agissement d'un employeur ou d'un supérieur hiérarchique qui, abusant de l'autorité que lui confèrent ses fonctions, aura exercé des pressions sur un salarié afin d'obtenir des faveurs de nature sexuelle à son profit ou au profit d'un tiers. Il s'agit par exemple:

- de remarques embarrassantes sur l'apparence physique de collègues;
- de remarques sexistes ou de plaisanteries sur les caractéristiques sexuelles, le comportement sexuel ou l'orientation sexuelle de collègues;
- d'invitations importunes dans un but sexuel;
- de contacts physiques non désirés;
- de pratiques consistant à suivre des collègues à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise;
- de tentatives d'approches accompagnées de promesses, de récompenses ou de menaces de représailles;
- d'agressions sexuelles, de contrainte sexuelle,
- de tentatives de viols.

---

<sup>20</sup>Prof. C. Vandenberghe et al, Changements Organisationnels, stress des employés et satisfactions des clients, 1996

<sup>21</sup> Harcèlement sexuel sur le lieu du travail : conseil destinés aux employées et employés. Editions bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG. Mai 2006

- de forcer les femmes à travailler en dehors des heures normales, les exposant à certains risques pendant leur déplacement vers le lieu de travail. Au delà du physique le harcèlement revêt aujourd'hui une dimension morale

Le harcèlement sexuel peut être le fait de collègues de travail (ayant ou non une fonction hiérarchique), de membres d'entreprises partenaires ou de la clientèle de l'entreprise, de supérieurs hiérarchiques, et se traduit généralement par des remarques suggestives, des demandes de faveurs sexuelles et des invitations compromettantes. Le harceleur peut également être du même sexe que la victime.

Lorsqu'une personne est victime du harcèlement sexuel, elle se sent menacée, humiliée, traitée avec condescendance ou harcelée. Le harcèlement sexuel nuit à la personne concernée de multiples façons et a les conséquences suivantes:

- perte du plaisir de travailler;
- méfiance vis-à-vis de ses collègues de travail;
- baisse de concentration et des performances;
- impossibilité d'utiliser ses aptitudes et chances professionnelles;
- sentiments de honte et de culpabilité;
- effets sur la santé physique et psychique (maux de tête, insomnie, dépression, sentiments de dégoût et d'impuissance, peur, colère impuissante, etc.)
- risque de perdre sa place de travail

Les femmes qui sont victimes de harcèlement sexuel sont toujours rendues coupables, et, si elles se plaignent, elles risquent d'être licenciées, de perdre des perspectives de promotion, ou d'être contraintes de démissionner.

En effet les victimes de harcèlement sexuel peuvent en principe être des personnes des deux sexes et se situer à tous les échelons hiérarchiques. Les femmes sont toutefois plus vulnérables en raison de leur position sur le marché de l'emploi. Mais la plupart des actes de harcèlement sexuel sont commis par des hommes à l'encontre des femmes. Le harcèlement sexuel touche les femmes quels que soient leur âge, leur relation de couple, leur invalidité, leur apparence physique, leur niveau d'études ou leurs statuts professionnels.

✓ Les conséquences du harcèlement sexuel pour l'entreprise<sup>22</sup>

Le harcèlement sexuel a un effet néfaste sur le lieu de travail. Vu qu'il porte atteinte au moral de la victime, ceux-ci/celles-ci deviennent moins efficaces. Il crée un climat de crainte et d'intimidation sur le lieu de travail. Ignorer les problèmes de harcèlement sexuel peut être très coûteux aux entreprises en raison de la faible productivité, du moral bas, de la mauvaise publicité pour l'entreprise, de la rotation du personnel et de l'absentéisme de l'employé, sans compter les coûts juridiques.

✓ Le harcèlement moral

Selon Marie-France Hirigoyen, psychiatre, psychanalyste «Le harcèlement moral au travail se définit comme toute conduite abusive (gestes, paroles, comportement, attitude...) qui porte atteinte, par sa répétition ou sa systématisation, à la dignité ou à l'intégrité psychique ou physique d'une personne, mettant en péril l'emploi de celle-ci, dégradant le climat de travail».<sup>23</sup> Plus que physique ce type de harcèlement non visible ronge de lourdes conséquences la victime à l'intérieur tant que celle-ci reste silencieuse.

---

<sup>22</sup> Harcèlement sexuel sur le lieu du travail : conseil destinés aux employées et employés. Editions bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes BFEG. Mai 2006

<sup>23</sup> Marie France Hirigoyen, (1998) «le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien», Edition la découverte, Syros, Paris.

Le harcèlement moral naît de façon anodine et se propage insidieusement. Dans un premier temps, les personnes concernées ne veulent pas se formaliser et prennent à la légère pique et brimade. Puis, ces attaques se multiplient et la victime est régulièrement acculée, mise en état d'infériorité. Dans un environnement de travail, il est normal que les conflits se manifestent, une remarque blessante dans un moment d'énervement ou de mauvaise humeur n'est pas significative, à plus forte raison si elle est suivie d'excuses. C'est la répétition des vexations, des humiliations, sans aucun effort pour les nuancer, qui constitue le phénomène destructeur. Le plus difficile, c'est l'entourage professionnel qui ne montre aucun soutien soit par lâcheté, égoïsme ou peur et préfère se tenir à l'écart. Marie-France Hirigoyen, (1998)

<sup>24</sup>En général, le harcèlement moral touche les travailleurs nouveaux dans l'environnement de travail, mais il peut également viser des personnes qui comptent déjà une certaine ancienneté. Le risque de harcèlement moral augmente en cas de changements fréquents de personnel, de nouveau chef, ou de transfert d'un collaborateur vers un nouveau lieu de travail.

En cas de harcèlement moral, il s'agit toujours de comportements négatifs et même destructifs tant verbaux que non-verbaux, que l'on peut décrire comme étant hostiles, humiliants, dégradants et offensants. Le harcèlement moral constitue aussi une source de stress au travail. Beaucoup de chercheurs décrivent le harcèlement moral comme une forme extrême de stress social. Celui-ci apparaît principalement en cas de conflits entre collègues, avec des supérieurs ou avec des subalternes.

Les femmes sont deux fois plus souvent victimes du harcèlement moral que les hommes et sont également tentées d'introduire plus rapidement une

---

<sup>24</sup> Marie France Hirigoyen, (1998) «le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien», Edition la découverte, Syros, Paris.

plainte et de chercher de l'aide que les hommes. En général, les femmes n'ont pas l'habitude de se montrer agressives et elles se font plus facilement piéger dans une relation dominante. Elles doivent apprendre à dire plus souvent non et à se défendre. Les femmes travaillent souvent dans des secteurs où le risque de harcèlement moral est plus important ou à des postes subalternes et elles sont de ce fait moins représentées dans les fonctions dirigeantes.

Les auteurs de harcèlement sont plutôt des hommes que des femmes. Cela résulte également de la sous-représentation des femmes aux postes de direction et du fait que le harcèlement provient souvent de la hiérarchie. Les femmes harceleraient plutôt les femmes et les hommes, leurs collègues masculins, mais il arrive souvent que les femmes soient uniquement harcelées par des hommes. Le contraire, notamment que des hommes seraient uniquement harcelés par des femmes, est très rare. Souvent, le harcèlement émane de plusieurs personnes.

Mais, contrairement au harcèlement sexuel auquel on pense comme étant un agissement le plus souvent individuel, le harcèlement moral au travail pourra être commis par un groupe, un collectif, une équipe. Plusieurs études démontrent que dans plus de 50 % des cas, le harcèlement émane d'un supérieur. On peut distinguer trois sortes de harcèlement:

- Le harcèlement pervers: purement pour le plaisir de détruire ou pour le sentiment de force.
  - Le harcèlement stratégique: en vue de faire démissionner quelqu'un.
  - Le harcèlement institutionnel: le harcèlement comme instrument de gestion du personnel.
- ✓ Les types de harcèlement moral

Le harcèlement peut se faire de différentes manières:

- par des mesures qui limitent les missions ou le pouvoir de décision de la victime;
- par l'isolement social ou l'exclusion: on n'adresse plus la parole à la victime;
- par l'allusion à la vie privée de la personne: la ridiculiser ou se moquer d'elle;
- par des menaces verbales ou la violence verbale: crier, hurler, critiquer ou démotiver en présence de tiers;
- par des menaces physiques et par la violence.

✓ **Les conséquences du harcèlement sur les victimes à plus long terme**

Elles se retrouvent désemparées, blessées, tout s'écroule. L'importance du traumatisme vient de l'effet de surprise et de leur impréparation, conséquence de l'emprise. Lors du choc émotionnel, douleur et angoisse se mêlent. C'est une sensation d'effraction violente, de débordement, d'effondrement que certaines victimes décrivent comme physique. Marie-France Hirigoyen, (1998)

## **Chapitre II : Cadre pratique et Approche méthodologique**

### **I-Cadre pratique**

Notre stage s'est déroulé à la FEDAS, mais pour diversifier les informations, il nous fallait nous intéresser à d'autres structures telles que:

- Le CPPE
- Le Ministère de la Famille des Affaires Sociales, de la Solidarité nationale, des Handicapés et des Personnes du troisième Age (MFASSNHPTA).

### **A-Présentation des structures**

#### **1- Historique de la FEDAS**

D'innombrables changements sont intervenus dans l'économie béninoise au lendemain de la conférence nationale des forces vives de 1990. C'est ainsi qu'en application des résolutions issues des assises de cette conférence, on assiste à une libération de certains secteurs vitaux de l'économie, notamment celui des assurances qui était jusque-là, le monopole de la Société nationale d'Assurance et de Réassurance (SONAR) créée par Décret N°74/362 du 30-12-1974.

Après la démonopolisation du secteur des assurances à l'issue de la conférence nationale, l'Assurance –Vie fut la première branche à voir le jour en 1992 avec la création de quatre (4) sociétés à savoir : UBA Vie (Union Béninoise d'Assurance Vie), ARGG et Groupama Vie devenu Collina Africa Vie Bénin, la dernière création étant celle de la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance Vie Bénin (NSIA Vie Bénin). Ensuite en 1998, ce fut le tour des assurances dommages encore appelées IARDT conduisant ainsi à la naissance de cinq (5) autres compagnies : l'Africaine des Assurances, la Nouvelle Société

des Assurances du Bénin (NSAB), la Fédération d'assurances du Bénin (FEDAS), la Générale des Assurances du Bénin (GAB) et les Assurances Générales de France (AGF Bénin).

Créée le 14 Mai 1998 par l'arrêté N°329/MF/DC/DGAE/DCA, la FEDAS est une société Anonyme, qui se positionne sur l'échiquier des grandes sociétés d'assurances au Bénin. Elle démarra effectivement ses activités le 1<sup>er</sup> Juillet 1998 avec un capital initial de 500 000 000 F CFA porté plus tard, en 2007, à 1 000 000 000 F CFA par des partenaires crédibles et d'horizons divers.

Avant la réfection de son siège social sis dans l'immeuble de l'ancienne Banque commerciale du Bénin, au carré N°4 rue 308 près du marché Ganhi, la Fedas a démarré ses activités dans l'immeuble «MYC International» de Monsieur de Chacus, qui est le Président de son Conseil d'Administration. Mais vu les difficultés d'accès que connaissaient les clients, la Fedas a transféré ses activités, dans un premier temps à l'immeuble de l'ancienne Banque commerciale du Bénin, près du marché Ganhi, puis à Agontinkon, non loin de l'agence Ecobank. Actuellement, son siège loge dans ses propres installations sur le boulevard St Michel.

## **2- Les missions de la FEDAS**

La Fedas a su se faire une place sur le marché béninois, malgré la présence de plus en plus marquée d'autres acteurs, en essayant de combler les attentes des populations. Elle a pour ambition de s'étendre dans la plupart des pays membres de la Cima pour affirmer sa vocation internationale dans les assurances sous le holding du groupe Fedas Financial.

La mission de la Fedas se résume en cinq points essentiels à savoir:

- promouvoir des produits répondant aux énormes potentialités d'assurance,

non encore exploitées au Bénin. A cet effet, elle commercialise les produits d'assurance dans les branches incendie, accidents, risques divers et transports,

- satisfaire au mieux le client en adaptant les produits à ses besoins,
- apporter la tranquillité d'esprit dans la famille et dans les affaires
- indemniser les sinistrés dans la plus grande sérénité,
- opérer par voie d'acceptation en réassurance ou de coassurance dans les pays membres de la Cima. Elle a aussi un rôle d'investisseur institutionnel.

### **3. La mission du CPPE**

Sous la tutelle du Ministère du Travail, de la Fonction publique, de la Réforme administrative et institutionnelle, chargé du Dialogue social, le Cppe est régi par le décret n°2008-320 du 19 mai 2008, il a pour mission le renforcement des capacités opérationnelles de la main-d'œuvre à travers des actions de formation en vue de contribuer au développement économique et social du Bénin. Sa vision est d'être en 2025 un centre de formation professionnelle de référence à rayonnement national, sous régional et international.

### **4. La mission du Ministère de la Famille des Affaires Sociales, de la solidarité nationale, des Handicapés et des Personnes du troisième Age**

Le MFASSNHPTA est régi par le décret n°2012-542 du 17 Décembre 2012. Il a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de développement social et de solidarité, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du gouvernement. Il assure également la coordination des actions de solidarité au plan national et apporte un appui

institutionnel aux associations et organisations non gouvernementales (ONG) œuvrant dans ses domaines de compétences.

### **5- Les activités menées**

Le stage à la Fedas a duré 2 mois et s'est déroulé au Service des Ressources humaines sis Boulevard Saint Michel, en face d'Ecobank et de l'immeuble Soglo à Maro-militaire. Il nous a permis de confronter nos connaissances théoriques aux réalités de notre structure d'accueil, d'étudier le fonctionnement dudit service, de prendre connaissance des activités de la Fedas et du SRH en particulier, de mieux cerner le mode de gestion des ressources humaines au sein de la Fedas, d'acquérir des réflexes professionnels tels que: l'expérience de travail en équipe, le travail sous pression, le dynamisme et la rigueur dans le travail. Le cadre de travail nous a permis d'observer quelques situations socioprofessionnelles auxquelles sont exposés les salariés

Le Service des Ressources humaines est sous la responsabilité de Monsieur José Kouyè, lui-même étant sous l'autorité de la Dafc.

Notre passage nous a permis de prendre part à l'exécution de certaines tâches à savoir:

- tenue des cahiers de présence et suivi des présences et absences.
- organisation et classement des courriers et dossiers RH pour un suivi,
- transfert de courriers aux autres services et directions pour suivi,
- étude des demandes de stage et d'emploi et insertion des demandes dans la base de données et classification aux chronos,
- entretien de recrutement de nouveaux stagiaires,
- établissement de lettres d'accord et de prorogation de stage; envoi des fiches d'évaluation de stagiaires et analyse des fiches après évaluation,

- rédaction des notes de congés, des titres d'autorisation d'absences et des attestations de travail,
- établissement des demandes d'incorporation,
- établissement des bordereaux de transmission
- établissement des attestations de stage,

## **II-Technique d'investigation et de collecte de données**

### **1. La technique d'investigation**

Notre travail se fonde sur une approche hypothético-déductive qui est une méthode scientifique consistant à formuler une hypothèse afin d'en déduire des conséquences, tant qualitative que quantitative.

L'enquête qualitative est basée sur les entretiens accordés par les responsables de la structure et vise à recueillir leurs avis, opinions, sentiments et arguments. L'approche quantitative, quant à elle, a aidé à la collecte des données à partir des questionnaires. Cette étude est menée sur une population mère et d'un échantillon.

### **2. Technique de collecte de données**

Nous avons utilisé différentes techniques en vue de recueillir les informations nécessaires pour la rédaction de notre rapport. Il s'agit de la recherche documentaire, de la technique d'interview et la technique de questionnaire

#### **a. Recherche documentaire**

La technique documentaire nous a permis de consulter des ouvrages, des articles, des mémoires, des rapports et d'autres publications ayant trait à notre sujet de recherche.

Durant cette phase, nous avons parcouru certains centre de documentation au nombre desquels, l'Institut pontifical Jean Paul II, la bibliothèque de la FSS, la bibliothèque Patrick VIEYRA de l'ENAM, celle de l'INPF, du CCA, CCC, CED, BU/UAC de la Direction départementale du Travail et de la Fonction publique de la Reforme administrative et institutionnelle Chargé du Dialogue social ainsi que la documentation sur le réseau internet.

### **b. La technique d'interview**

La technique d'interview qui pour Grawitz, (1996) P237 «est un procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec le but fixé» nous avons amené à organiser des entretiens avec les sujets enquêtés du CPPE et du Ministère de la Famille.

### **b. La technique des questionnaires**

Nous nous en sommes servi, notamment des questions fermées de type oui ou non et des questions ouvertes, pour recueillir des données relatives à la compréhension et à l'explication du présent travail.

### **c. La technique d'échantillonnage**

Nous avons eu recours à des techniques d'échantillonnage non probabilistes<sup>25</sup> fondées sur un choix raisonné et nous avons eu une population mère de cinquante (50) individus, sans distinction de sexe, d'âge et d'ancienneté.

---

<sup>25</sup> Les techniques non probabilistes sont utilisées «le plus dans les enquêtes dites qualitatives et dans certaines circonstances à savoir manque de temps, de ressources, non disponibilité de la liste complète de la population mère ou si le chercheur préfère mener des études de cas plus exemplaires que représentatives». Cf. David G. HOUINSA, Cours de Méthodologie de la Recherche, ATSS, ENAM, 2010-2012.

Cet échantillon est composé de 54% du personnel de la FEDAS, 20% de celui du CPPE et 26% du Ministère de la Famille, comme l'indique le tableau ci-dessus.

Tableau n°1 : Répartition de l'effectif des enquêtés par structure et par sexe

| Structure | Effectifs des Enquêtés | Effectifs par sexe |       | Total | %   |
|-----------|------------------------|--------------------|-------|-------|-----|
|           |                        | Homme              | Femme |       |     |
| FEDAS     | 27                     | 14                 | 13    | 27    | 54  |
| CPPE      | 10                     | 09                 | 1     | 10    | 20  |
| MF        | 13                     | 08                 | 05    | 13    | 26  |
| Total     | 50                     | 31                 | 19    | 50    | 100 |

### **III- Traitement des données et difficultés éprouvées**

#### **1. Le traitement des données**

Les données recueillies, suite à l'enquête par questionnaire et par guide d'entretien, sont dépouillées manuellement. Quant à leur traitement, il est recouru au tableur Excel en ce qui concerne la mise en forme des graphiques, au logiciel STATA pour les tableaux uni varié et bi varié et le logiciel SPAD pour l'analyse multi varié. Les résultats ainsi obtenus sont présentés sous forme de tableaux pour faire ensuite l'objet d'un commentaire synthétique, afin d'en favoriser une meilleure compréhension.

#### **2. Difficultés éprouvées**

Au-delà des problèmes traditionnels consistant en la réticence des personnes enquêtées, et du report d'interviews, nous nous sommes heurtés à de multiples difficultés. Au nombre de ces dernières ; il y a:

- ✓ la rétention de l'information,
- ✓ le refus catégorique de répondre à certaines questions à cause de la sensibilité du poste que les enquêtés occupent,

***Seconde partie :***

---

***PRESENTATION, ANALYSE ET  
INTERPRETATION DES RESULTATS***

**SECONDE PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS**

**Chapitre III : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats**

**I- Présentation et analyse des résultats d'enquête**

**1- Analyse univariée**

Tableau n°2 : Répartition des enquêtés selon le sexe

| Effectifs par sexe |    | %   |
|--------------------|----|-----|
| HOMME              | 33 | 66  |
| FEMME              | 17 | 34  |
| Total              | 50 | 100 |

Analyse du tableau n°2

Sur les 50 enquêtés, 17 soit 34% sont de sexe féminin et 33 soit 66% sont de sexe masculin. Ce qui nous a donné plus d'avis des hommes que des femmes. En effet les femmes se réservaient et étaient moins ouvertes.

Tableau n°3: Répartition des enquêtés selon l'âge

| Tranche d'âge | Nombre | %   |
|---------------|--------|-----|
| 24-30 ans     | 14     | 28  |
| 31-40 ans     | 23     | 46  |
| 41-65 ans     | 13     | 26  |
| Total         | 50     | 100 |

Analyse du tableau n°3

Dans le tableau ci-dessus, on remarque que 14 enquêtés, soit 28% sont de la tranche d'âge 24-30 ans, 23 de ces enquêtés, soit 46% sont dans la tranche

d'âge des 31-40 ans et 13 personnes enquêtées, soit 26% sont situées dans la tranche d'âge des 41-65 ans.

Tableau n°4 : Les avis des enquêtés sur l'exigence de la tâche et les conditions de travail

| Thème n°1                                       | Synthèse des réponses | Synthèse des réponses | Fréquence | Taux % |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------|--------|
| Disponibilité de temps pour exécuter le travail | 50                    | Oui                   | 17        | 34     |
|   |                       | Non                   | 33        | 66     |
| Perte de temps et ennui au travail              | 50                    | Oui                   | 39        | 78     |
|   |                       | Non                   | 11        | 22     |

Analyse du tableau n°4

Les données du tableau 3 révèlent que sur un échantillon de 50 agents interrogés, 17 soit 34% affirment disposer de temps convenable pour exécuter leur tâche, tandis que 66% affirment le contraire.

Certains enquêtés au nombre de 39 soit 78% affirment s'ennuyer à perdre parfois leur temps, tandis que 22% affirment le contraire. D'après eux, cette situation est due à la monotonie et au caractère répétitif des tâches à accomplir au quotidien, lesquelles deviennent à la limite ennuyeux avec le temps.

Tableau n°5 : Avis des enquêtes sur le temps et les horaires de travail

| Thème n°2                       | Synthèse des réponses | Synthèse des réponses | Fréquence | Taux % |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|--------|
| Longueur et Horaires de travail | 50                    | Oui                   | 36        | 72     |
|                                 |                       | Non                   | 14        | 28     |

Analyse du tableau n°5

Sur les 50 enquêtés nous constatons que 36 soit 72% pensent que les horaires de travail sont trop longs et irréguliers tandis que 14 soit 28% affirment le contraire.

La plupart des agents se sont plaints d'horaires de travail non programmés et parfois des tâches à accomplir sur le tas qui n'étaient pas prévus dans les chronogramme et les chrono tâche de travail. Ce qui crée parfois d'énormes désagréments aux employés par rapport à leurs activités extra professionnelles.

Tableau n°6: Avis des enquêtés sur l'évaluation de la performance et leur rémunération

| Thème n°3                       | Synthèse des réponses | Synthèse des réponses | Fréquence | Taux % |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|--------|
| Evaluation de la performance    | 50                    | Oui                   | 20        | 40     |
|                                 |                       | Non                   | 30        | 60     |
| Satisfaction de la rémunération | 50                    | Oui                   | 11        | 22     |
|                                 |                       | Non                   | 39        | 78     |

### Analyse du tableau n°6

Sur les 50 enquêtés 20 soit 40% des agents interrogés sont évalués tandis que 30 soit 60% ne le sont pas. La majorité des agents évalués remettent en cause le système d'évaluation en lui-même et affirment qu'ils ne sont pas satisfaits des résultats issus de l'évaluation tandis que 39, soit 78% pensent que leurs rémunérations sont insuffisantes et 11, soit 22% disent le contraire.

Tableau n°7: Avis des enquêtes sur la motivation

| Thème n°4                        | Synthèse des réponses | Synthèse des réponses | Fréquence | Taux % |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|--------|
| Motivation des agents au travail | 50                    | Oui                   | 18        | 36     |
|                                  |                       | Non                   | 32        | 64     |

### Analyse du tableau n°7

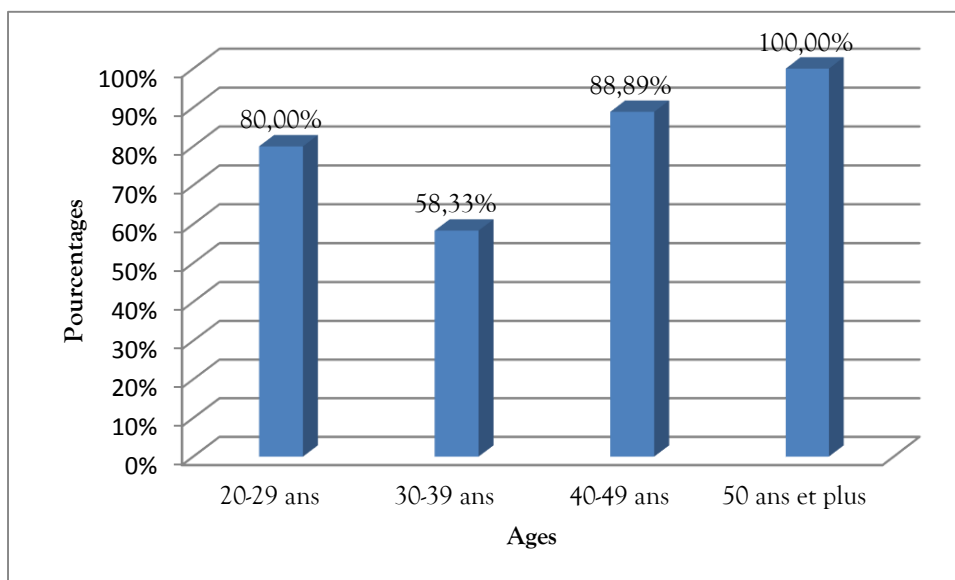
Sur 50 personnes enquêtées 18, soit 36% avouent être motivées au travail quand bien même le caractère ou la forme de motivation diffère d'un agent à un autre. Tandis que 32 soit 64% affirment le contraire.

Dans la suite de ce travail, nous vérifions l'influence des différents facteurs sur les conditions de travail. Ainsi, travail dans de bonnes conditions, un employé qui dispose suffisamment de temps pour exécuter les tâches à lui confiées, ne travail pas dans des conditions matérielles défavorables et ne travaille pas au-delà de l'horaire normal de travail. Les variables explicatives sont : les caractéristiques sociodémographiques, l'autonomisation du travailleur, la motivation et les facteurs liés à la famille de l'employé.

## 2- Analyse bivariée

Au niveau bivarié, l'âge, l'autonomisation de l'employé (c'est-à-dire la capacité de l'employé à choisir ses méthodes, son rythme de travail dans d'exécution des tâches mais aussi à développer ses aptitudes et prendre des initiatives) et la motivation sont les facteurs qui sont significativement associés aux conditions de travail dans les structures enquêtées au seul de 10%.

Graphique 1 : Variation des mauvaises conditions de travail selon l'âge

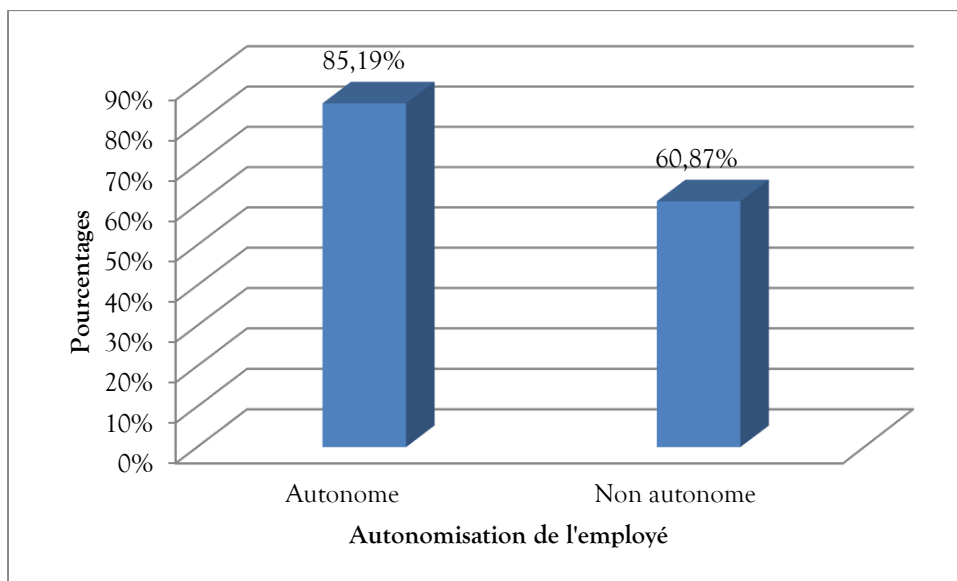


La proportion des employés travaillant dans de mauvaises conditions de travail varie sensiblement selon l'âge. Elle varie de 80% chez les 20-29 ans à 100% pour les travailleurs âgés de 50 ans et plus, en passant par 58,33% et 88,89% pour les 30-39 ans et 40-49 ans respectivement (graphique 1). Ainsi, on remarque que les jeunes employés âgés de moins de trente ans et ceux ayant dépassé la quarantaine d'âge semblent subir les mêmes traitements en matière de condition de travail dans la mesure où il n'existe pas de différence significative entre eux.

Par contre, on observe une démarcation significative entre ces différents groupes de travailleurs et leurs homologues appartenant à la tranche d'âge 30-39

ans. Cet état de chose est dû au fait que les cibles de 20-29 ans sont au début de leur carrière et éprouvent des difficultés à se faire aux conditions de travail. C'est une période sensible car les employés vivent les premières expériences professionnelles et toutes les difficultés et problèmes y afférentes. Le choc de la réalité de l'entreprise est plus visible chez cette catégorie qu'on pouvait qualifier de jeunes employés. L'expression des cas de stress se révèle d'avantage quand ces acteurs ne sont pas introvertis et n'arrivent pas à exprimer leurs difficultés alors que leurs aînés âgés de 30-39 ans sont déjà habitués à des conditions de travail qui font partir de leurs habitudes et qu'ils ne considèrent plus comme de conditions négatives d'exercice de leur fonction. Par contre, la situation des travailleurs âgés de 50 ans et plus peut être attribuée à leur état de santé.

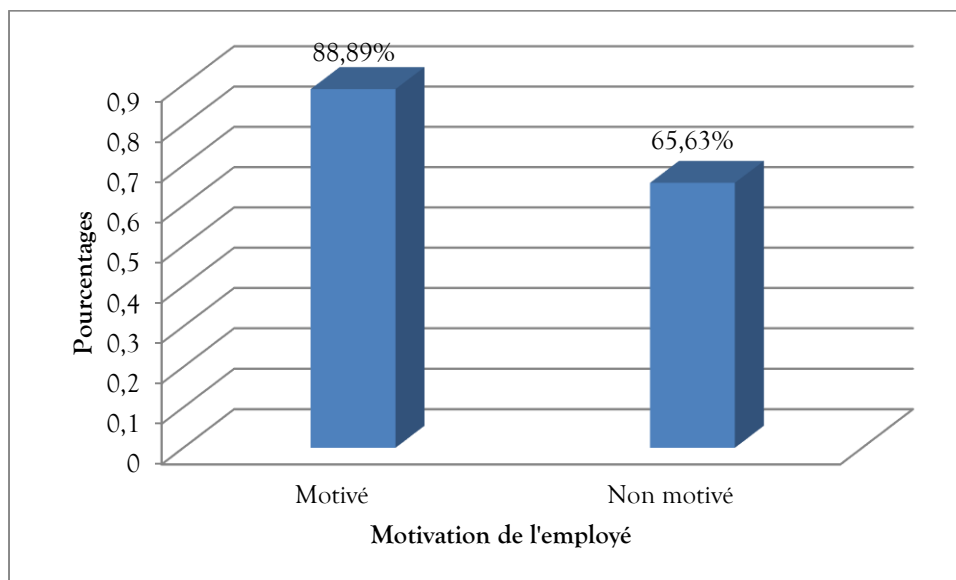
Graphique 2 : Variation des mauvaises conditions de travail selon l'autonomisation du travailleur



L'autonomisation de l'employé affecte significativement les conditions dans lesquelles ce dernier exerce sa profession (graphique2). Les employés autonomes c'est-à-dire ceux qui sont autorisés à choisir leurs méthodes et rythmes de travail sont ceux parmi lesquels la proportion d'employés exerçant dans de mauvaises conditions est élevée (85,2%) comparativement à ceux

jouissant moins de manœuvres sur leurs méthodes et rythmes de travail parmi lesquels 60,87% exercent dans de mauvaises conditions de travail. Chaque groupe de travailleurs se distingue significativement de l'autre. Ces résultats vont à l'encontre de nos attentes dans la mesure où nous avons supposé que ce serait parmi les employés non autonomes que la proportion d'individu exerçant dans de mauvaises conditions serait la plus élevée.

Graphique 3 : Variation des mauvaises conditions de travail selon la motivation du travailleur



La motivation de l'employé est significativement associée aux conditions dans lesquelles ce dernier exerce sa profession (graphique 3). Les employés qui sont motivés pour la fonction qu'ils exercent, sont ceux parmi lesquels la proportion d'employés travaillant dans de mauvaises conditions est élevée (88,89%) comparativement à leurs homologues qui ne sont pas motivés parmi lesquels 65,63% exercent dans de mauvaises conditions de travail, et chaque groupe se distingue significativement de l'autre. Ces résultats confirment nos attentes dans la mesure où nous avons supposé que les employés qui sont motivés courent plus de risque de travailler dans de mauvaises conditions.

### **3- Analyse multivariée**

Dans le but de dégager le profil des employés qui exercent dans de mauvaises conditions, nous recourons à l'AFCM. Contrairement à l'analyse bivariée qui ne met en évidence que la relation entre deux variables, l'AFCM a l'avantage de résumer une masse d'informations contenues dans plusieurs variables. Cette technique permet ainsi d'obtenir un nombre réduit de variables appelées facteurs, qui dans la présente étude permettent de décrire le profil des employés qui exercent dans de mauvaises conditions au sein des structures enquêtées. Le logiciel SPAD a été utilisé à cet effet. Les variables prises en compte sont les variables indépendantes et la variable dépendante de l'étude. Il s'agit pour les variables indépendantes de l'âge, le sexe, le statut matrimonial, l'ancienneté, la motivation, l'association à la prise de décision et l'autonomisation qui déterminent la variable dépendante qui est le bien psychologique ou non de l'employé au sein de l'entreprise

Le critère du coude nous permet de choisir les deux premiers axes factoriels qui représentent 23,54% de l'inertie totale. Pour ce qui est de l'interprétation des axes, on identifie les modalités pour lesquelles les contributions sont les plus fortes : ce sont celles ayant joué le plus grand rôle dans son positionnement. On dit que l'axe « oppose » celles qui ont des coordonnées positives à celles qui ont des coordonnées négatives. On retient alors les modalités dont la contribution sur l'axe est supérieure à la contribution moyenne qui est égale à 2,17% dans notre cas (CTR moyenne :  $100\%/46=2,17\%$ ) (Voir tableau n° 8 suivant et tableau A4.2 en annexe). Son utilisation nous permet d'éviter les apparences illusoires.

Tableau 8. Contribution des variables à la formation des axes

| Axe1                  |                 | Axe2                           |                    |
|-----------------------|-----------------|--------------------------------|--------------------|
| Partie négative       | Partie positive | Partie négative                | Partie positive    |
| Marié                 | 0-5 ans         | Masculin                       | Féminin            |
| 15 ans et plus        | Célibataire     | 10-15 ans                      | Célibataire        |
| Motivé                | Non autonome    | Associé à la prise de décision | Employé            |
| 50 ans et plus        | 20-29 ans       | Épanoui                        | 15 ans et plus     |
| Trois enfants et plus | Sans enfant     | Motivé                         | Non épanoui        |
| CPPE                  | FEDAS           | 30-39 ans                      | Marginalisé        |
|                       |                 | Un ou deux enfants             | 20-29 ans          |
|                       |                 |                                | Sans enfant        |
|                       |                 |                                | CPPE               |
|                       |                 |                                | Harcèlement sexuel |

### **Contribution des variables à la formation de l'axe1**

Le premier axe factoriel représente 14,81% de l'inertie totale. Il représente l'axe du statut matrimonial, de l'âge, de l'ancienneté, de la motivation et de l'autonomisation de l'employé, du nombre d'enfant à charge et de la société. Il oppose d'une part les employés mariés du CPPE ayant au moins 15 ans d'ancienneté avec plus de trois enfants à charge, motivés pour le travail qu'ils exercent et âgés de 50 ans et plus. Et d'autre part, les jeunes employés de la FEDAS, âgés de 20-29 ans, jouissant de moins de cinq ans d'ancienneté. Il s'agit essentiellement des célibataires sans enfant et qui ne sont pas autonomes dans l'exercice de leur fonction.

### **Contribution des variables à la formation de l'axe2**

Cet axe factoriel explique 8,73% de la variance du phénomène. Ces variables sont : le sexe, l'ancienneté, le statut matrimonial, le statut socioprofessionnel, la motivation, l'âge, la société, le nombre d'enfants, la marginalisation et l'épanouissement de l'employé au sein de sa famille. Il oppose d'un côté les hommes jouissant d'une ancienneté de 10-15ans qui sont essentiellement associés à la prise de décision et motivés pour le travail qu'ils exercent. Ils sont âgés de 30 à 39 ans avec un ou deux enfants à charge et sont épanoui au sein de leur famille. Et de l'autre côté, les femmes célibataires, employées âgées de 20-29 ans sans enfant du CPPE. Elles sont marginalisées dans l'exercice de leur fonction. Elles sont exposées à l'harcèlement sexuel et ne parviennent pas à s'épanouir au sein de leur famille.

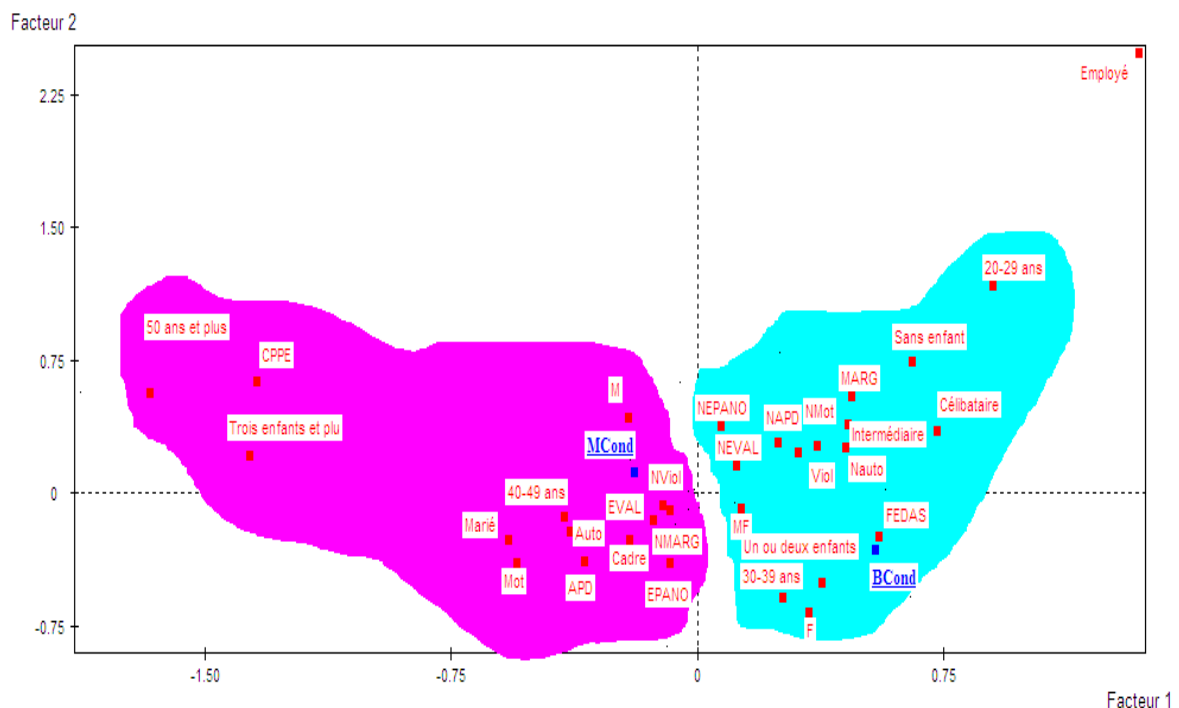
### **Représentation graphique et identification du profil des employés exerçant dans de mauvaises et de bonnes conditions**

Le premier plan factoriel formé par les deux premiers axes factoriels explique 23,54% du total de l'information contenu dans le nuage de points. Sur ce plan, on peut identifier deux groupes d'employés.

Le premier groupe est constitué des employés qui exercent dans de bonnes conditions. Il s'agit pour la plupart des femmes célibataires, âgées de moins de 40 ans ayant plus de deux enfants à charge qui travaillent à la FEDAS et au ministère des finances. Ce sont des agents intermédiaires qui ne sont pas associés à la prise de décision, non motivés et non autonomes dans l'exercice de leur fonction. Ils sont victimes de violence (sexuelle ou morale) et sont marginalisés pour certaines tâches. Ils ne sont pas évalués pour le travail qu'ils effectuent et ne parviennent pas à s'épanouir au sein de leur famille.

Le deuxième groupe est constitué des employés qui exercent dans de mauvaises conditions au sein des structures enquêtées. Ce sont des hommes mariés âgés de plus de 40 ans, ayant au moins trois enfants à charge et exerçant au CPPE. Il s'agit des cadres qui sont associés à la prise de décision, motivés et autonomes dans l'exercice de leur fonction, ils ne sont pas exposés à la violence et ne sont pas marginalisés pour certaines tâches. Par contre, ils sont évalués et sont épanouis au sein de leur famille.

### Premier plan factoriel



### Représentation graphique et identification du profil des employés exerçant dans de mauvaises et de bonnes conditions

## II- Résultats des entretiens

Les entretiens avec certains agents des dites structures ont confirmé les propos recueillis des questionnaires. En effet, les enquêtés affirment ne pas disposer d'assez de temps pour exécuter leur travail convenablement.

C'est-à-dire qu'ils doivent traiter des dossiers volumineux à livrer dans des délais très courts.

C'est ce qui ressort des propos d'un enquêté qui se confie:

*« Le travail est trop ici et le patron ne fait que nous mettre la pression afin d'obtenir satisfaction dans les meilleurs délais. Ce qui est très difficile à tenir! ».*

Certains ont déclaré être gênés pas le bruit généré par la sonnerie du téléphone, la proximité des voies de circulation avec le lieu de travail, des bruits difficiles à supporter. La majorité des enquêtés disent que le bruit ne leur permet pas de se concentrer. C'est le cas d'un enquêté qui déclare:

*« Par moments, des bruits proviennent du mécanicien d'à côté, cela est insupportable et ça nous empêche de travailler correctement ».*

Retenons également la vétusté et le défaut d'ergonomie du mobilier de bureau, le mauvais éclairage, la mauvaise disposition et l'exiguïté des bureaux ont été évoquées par les enquêtés comme étant de véritables facteurs limitant et de stress dans l'accomplissement de leurs différentes tâches. Certains enquêtés ont affirmé que le fait de rester des heures assis à exécuter le travail engendre la fatigue. La répétition des tâches, la monotonie du travail, la plupart du temps des charges lourdes rendent le travail ennuyeux et donnent l'impression de faire perdre son temps à l'agent en poste.

Selon le témoignage de l'un des enquêtés:

*«les tâches étant répétitives à longueur d'année, cela devient ennuyeux surtout qu'il n'y a pas de*

*véritables innovations on dort souvent aux heures de service»*

D'autres ont déclaré être fréquemment interrompus dans leur travail par le téléphone, le photocopieur, les va-et-vient de collègues qui rentrent et sortent dans le bureau. Ils perçoivent ces interruptions comme une cause de frustration puisqu'elles retardent l'accomplissement des tâches.

En outre, certains ont fait cas de la politisation de la structure pour confirmer un constat qui tend de plus en plus à gangréner le fonctionnement des services à savoir que «l'homme qu'il faut n'est pas à la place qu'il faut». Autrement dit, certains agents occupent des postes dont ils n'ont pas la compétence et cela est souvent source de frustration pour d'autres agents.

Une enquêtée affirme avoir été harcelée sexuellement par son chef service et quand elle s'est plainte au supérieur hiérarchique le harceleur à nié les faits :

*« J'ai dû démissionner parce que mon patron voulait à tout prix coucher avec moi. Mais le vrai problème dans tout ça c'est que tu as très peu d'oreilles qui sont prêtes à t'écouter et presque pas de mains pour t'aider c'est vraiment cruelle mais c'est une triste réalité au Bénin ».*

Faute de preuve, la victime n'a pu avoir gain de cause. Cette situation a eu des effets négatifs sur la santé psychologique et le rendement au travail de la victime. Elle déprimait, allait souvent au service en retard, avait des crises de colère et manquait de concentration pour travailler. Elle a dû demander une affectation pour un autre service.

Au Bénin malgré l'existence de la loi 2006-19 du 05 septembre 2006 sur le harcèlement sexuel, l'on note un regain de femmes victimes de harcèlement sexuel par leurs supérieurs hiérarchiques. De peur de licenciement ou faute de

preuves, les victimes subissent dans le silence ces actes attentatoires à leur dignité et à leurs droits en tant qu'être humain.

Un autre enquêté déclare avoir été harcelé moralement par son Directeur Général qui aimait exercer un abus de pouvoir :

*« Mon directeur ne connaît pas ses limites il pense qu'il est le dieu de la terre et passe son temps à me terroriser, moi j'en peux plus... »*

### **1- L'interprétation des résultats**

L'analyse des réponses fournies par les agents de la Fedas, du Cppe et du Ministère de la Famille dans le cadre de la présente recherche montre bien que les agents desdites structures sont confrontés à de réels problèmes de santé psychologique mais que les responsables de ces structures semblent ignorer.

En effet, les employés sont soumis à des conditions de travail difficiles, 66% des enquêtés ont affirmé ne pas disposer suffisamment de temps pour exécuter le travail convenablement. Cet état de chose est dû à la surcharge quantitative de travail, l'employé à une grande quantité de travail à accomplir en un temps restreint. La surcharge quantitative au travail reste encore aujourd'hui une des causes majeures des problèmes de santé psychologique au travail.

En effet, selon Brun et al, (2007) « une surcharge de travail quantitative représenterait l'un des principaux facteurs de risque menant à la détresse psychologique». 60% des enquêtés se sont plaints de bruits, de la répétitivité des tâches, de lourdes charges, de la vétusté des meubles et du manque de matériels de travail. 78% des enquêtés ont l'impression de s'ennuyer et de perdre parfois leur temps compte tenu de la monotonie du travail et du manque de variation dans les gestes et mouvements au travail. Certains enquêtés

indiquent qu'à force de faire la même chose pendant des années, ils finissent par s'ennuyer et perdre leur temps au travail. Ces conditions difficiles de travail favorisent le stress et ne permettent pas aux employés d'être performants. Le stress survient non seulement dans des situations où les pressions professionnelles dépassent les capacités de l'employé, mais aussi lorsque les connaissances et capacités de celui-ci ne sont pas suffisamment utilisées et que cela lui pose un problème.

«Il existe un risque de stress lorsqu'une situation est perçue comme étant un défi susceptible de dépasser les capacités et les ressources de l'individu, surtout s'il existe un décalage important entre la contribution personnelle nécessaire et les avantages que l'on compte en retirer» (Mc Grath, 1976)

Le stress est le résultat d'une inadaptation, d'un déséquilibre entre les besoins et les potentialités. Il se révèle alors comme un élément fondamental dont l'organisme a besoin pour survivre. Dès lors, il ne s'agit plus d'éliminer le stress mais d'en avoir la dose suffisante, car son absence peut être tout autant destructrice que son excès.

#### **a. La longueur et les horaires de travail**

D'autres enquêtes soit 72% révèlent que les horaires de travail ne sont pas conformes à la norme. Selon un enquêté «il faut aller tôt au travail et en repartir très tard. Des fois, il n'y a pas grand-chose à faire à la fin de la journée mais le supérieur exige que l'on s'en aille tard». A noter que les horaires de travail irréguliers peuvent contribuer à un dérèglement du rythme biologique, c'est-à-dire que la personne sera plus susceptible d'éprouver des troubles de sommeil, des troubles du comportement comme l'abus de nourriture. Précisons que travailler pendant de très longues heures peut altérer la santé physique et nuire à la santé psychologique. De plus, la personne aura des difficultés à concilier ses responsabilités professionnelles et familiales. Les heures indues de travail ne

conduisent pas à une augmentation de la productivité. Elles auraient plutôt tendance à diminuer l'efficacité des travailleurs.

### **b. La motivation**

La plupart de nos enquêtés, soit 64% reconnaissent ne pas être motivés au travail. Alors que la motivation représente un important motif de stress et plusieurs raisons justifient le manque de motivation au niveau de nos enquêtés. Au nombre de ces raisons nous avons: l'insuffisance de personnel et de moyens de travail, le manque d'initiative et d'engagement des collaborateurs, la marginalisation pour certains travaux, certains employés qui sont privilégiés pour faire partir du plan de formation et d'autres pas. Retenons que la démotivation crée chez le travailleur des frustrations qui engendrent le stress avec la répercussion sur la santé et le rendement de l'entreprise.

### **c. L'évaluation**

Certains enquêtés, soit 60% ne sont pas évalués et la majorité des enquêtés qui le sont déclarent ne pas être satisfaits des résultats issus de l'évaluation. L'analyse des résultats de nos enquêtes a permis de constater que l'évaluation et la performance apparaissent comme des facteurs qui rendent compte de l'état de la santé psychologique au travail.

En effet, selon Pierre Morin (1998), l'évaluation est la qualité du lien qui unit l'individu à son entreprise. A partir de cette définition, la performance d'un agent et par ricochet celle d'une entreprise va de paire avec celle de l'entreprise. Cela suppose qu'un agent qui n'est pas évalué n'a aucune idée de sa performance, la qualité du travail effectué et comment le supérieur hiérarchique le perçoit. D'après Estelle Morin (1998), l'évaluation est donc une activité primordiale pour la bonne conduite du travail et il est très important d'évaluer la performance de l'employé. Ses objectifs sont multiples: l'évaluation sert à

apprécier la performance des employés, à orienter efficacement leurs efforts vers les objectifs du groupe de travail, à soutenir leurs efforts, à repérer les écarts de performance et à trouver des solutions pour les réduire, l'évaluation est un outil de performance de l'entreprise. Elle devient donc une activité préventive car elle permet de prévoir les écarts de performance et de diriger efficacement le processus de travail.

Au cours de notre enquête, nous avons remarqué que le dispositif existe mais c'est le système d'évaluation qui est remis en cause par les enquêtés. Dans ce cas de figure, il devient difficile voir confus de percevoir le regard de l'agent et du supérieur hiérarchique par rapport aux tâches accomplies. L'évaluation même souvent faite à temps, la personne qui évalue n'est pas la mieux indiquée ; les résultats de l'évaluation ne sont pas souvent connus à temps par les personnes concernées. Si cette question cruciale dans l'analyse des performances des employés est prise en compte dans le fonctionnement des entreprises, l'évaluation se être un exercice collégial qui implique le psychologue du travail et des organisations. Il s'agit pour les structures qui tiennent comptes de notre problématique d'avoir en leur sein cette compétence là (ce qui est quasi inexistant dans toutes les structures que nous avons parcourus et même sur notre lieu de stage). En conséquence les limites dans l'évaluation découlent du fait que les évaluateurs n'ont pas le profil requis ou des profils limités pour traiter de cette question. Autant d'éléments qui constituent des facteurs de stress pour les employés. En ce qui concerne la rémunération, elle est le fruit de l'effort accompli. De manière générale, les employés sont rémunérés au prorata des heures de travail accompli. En effet, cette réalité n'est plus de mise surtout dans les structures publiques où le système de rémunération (salaire mensuel) à été instauré quelle que soit la masse de travail accomplie. Cet état de chose ne permet pas de rendre toujours performants les agents dans l'accomplissement de leur tâche quand ces derniers

savent que quelle que soit la masse de travail leur salaire sont garantis à la fin du mois. Cela affecte négativement la performance de l'entreprise ou de la structure et du coup engendre des conflits sources d'énormes stress pour l'employeur et les employés. Quelle que soit la forme de rémunération (mensuelle, journalier, hebdomadaire...) quand elle est jugée insuffisante par les employés, elle devient un tout premier facteur de démotivation au sein de la structure. En effet, l'agent qui estime gagner moins qu'il ne travaille ne peut a priori être jamais performant. Car, il se sent exploité injustement.

## **2 -La vérification des hypothèses**

Chacune des trois hypothèses serait respectivement confirmée ou infirmée lorsqu'elle aura permis de requérir au moins 75% des avis des répondants et moins de 50% de ces avis. L'adoption de ce critère de validation a permis d'obtenir les résultats suivants:

### **a. Validation de l'hypothèse n°1**

Les résultats recueillis à l'issue des enquêtes et entretiens ont permis de se rendre compte que les employés autonomes sont ceux parmi lesquels la proportion d'employés exerçant dans de mauvaises conditions est élevée soit (85,2%) comparativement à ceux jouissant moins de manœuvres sur leurs méthodes et rythmes de travail parmi soit 60,87%. Ces résultats vont à l'encontre de nos attentes dans la mesure où nous avons supposé que ce serait parmi les employés non autonomes que la proportion d'individu exerçant dans de mauvaises conditions serait la plus élevée. On peut en conclure que l'hypothèse n°1 de notre étude n'est pas vérifiée.

**b. Validation de l'hypothèse n°2**

Conformément à nos suppositions, les données recueillies confirment les variables de cette hypothèse. En effet les employés qui sont motivés pour la fonction qu'ils exercent, sont ceux parmi lesquels la proportion d'employés travaillant dans de mauvaises conditions est élevée soit (88,89%) comparativement à leurs homologues qui ne sont pas motivés parmi lesquels 65,63% exercent dans de mauvaises conditions de travail. Ces résultats confirment nos attentes dans la mesure où nous avons supposé que les employés qui sont motivés courent plus de risque de travailler dans de mauvaises conditions. Tout ceci rapporté au seuil de décision ci-dessus établi, nous fait aboutir à la conclusion que l'hypothèse spécifique n°2 se trouve complètement vérifiée.

**c. Validation de l'hypothèse n°3**

S'agissant du problème spécifique n°3 relatif aux conditions dégradantes de travail affectant la performance des travailleurs, et que 66% des agents enquêtés affirment ne pas disposer convenablement de temps pour exécuter leurs tâches, 60% se plaignent de bruits, de la répétitivités des tâches, de lourdes charges, de la vétusté des meubles et du manque de matériel de travail, 78% affirment s'ennuyer et perdre parfois leur temps, 72% pensent que les horaires de travail sont trop long et irréguliers, 60% des agents enquêtés ne sont évalués et la majorité des enquêtés évalués ne sont pas satisfait de l'issu de l'évaluation, 78% ne sont pas satisfait de leur rémunération, 58% des enquêtés ne sont pas motivés au travail. Conclusion l'hypothèse n°3 est confirmée.

### **III - Approches de solutions et condition de mise en œuvre**

Compte tenu de la complexité que revêt le problème de santé psychologique au travail, il convient de mener certaines actions préventives (organisationnelles, collectives et individuelles)

#### **A. Les actions préventives**

Les actions préventives préconisées se rapportent à l'ensemble des travailleurs des entreprises publiques et privées, en générale, et aux individus, en particulier.

##### **1- Les actions organisationnelles**

La prévention organisationnelle s'attache à éviter des troubles en agissant sur l'environnement ou l'organisation du travail. Ainsi, il faut améliorer l'organisation du travail, les méthodes et l'environnement de travail ce qui permettra d'accroître l'efficacité de l'entreprise et même le bien-être des salariés c'est-à-dire:

- adapter le travail demandé aux capacités et ressources des employés;
- définir clairement les rôles et les responsabilités de chacun;
- faire connaître aux travailleurs les critères sur lesquels ils sont rémunérés;
- accroître par la formation, la confiance en soi des salariés pour que ceux-ci puissent exécuter convenablement leur travail,
- faire connaître aux salariés les attentes de l'organisation en vue d'améliorer les chances de promotion de chacun,
- faciliter une bonne communication au sein de l'organisation-;
- introduire une politique de formation.

##### **2- Les actions collectives**

Ce type de prévention porte sur l'individu et l'organisation. Il s'agit d'adapter l'individu à son travail afin d'éviter les troubles psychosociaux ou développer les facteurs les favorisant. Il faudrait:

- une aération et une ventilation adéquate des locaux abritant les lieux de travail
- Une ambiance de famille au sein des travailleurs pour la réduction des frustrations et conflits éventuels
- une gestion équitable de la carrière des travailleurs;
- Promouvoir la construction de bâtiment administratif afin de désengorger les bureaux qui ont des effectifs pléthoriques et qui manquent d'espace.

### **3- Les actions individuelles**

- Proposer des ateliers ou des formations de relaxations afin de réduire le stress
- ne pas dépasser ses capacités de travail;
- utiliser toutes les potentialités dont on dispose
- Instaurer un processus de médiation, de gestion et de résolution des conflits;
- Si vous vous sentez harcelée dans le cadre de vos rapports de travail, vous avez le droit de vous défendre. Vous pouvez:
  - essayez de mettre en garde la ou les personne (s) qui vous harcèle (nt)
  - essayer de vous adapter à l'harceleur en l'évitant
  - parler de votre problème avec d'autres collègues au travail. Vous n'êtes peut être pas la seule personne à être harcelée
  - Etablir un rapport des évènements par écrit ce qui s'est passé, (identité de la ou des personne(s) qui vous harcèle(nt) date, heure, lieu, type de harcèlement) noter ce que vous avez fait pour lutter contre le harcèlement, relevez si des personnes ont été témoins de l'incident solliciter leurs soutiens
  - interrompre le travail et portez plainte contre l'auteur si le harcèlement persiste

- dénoncer l'employeur à l'inspection du travail afin qu'elle procède à une enquête dans l'entreprise en question
- en cas de licenciement, poursuivre l'auteur et réclamer une indemnisation

## **CONCLUSION**

Nos recherches sur la santé psychologique du travailleur nous ont permis de constater qu'il s'agit d'une question de plus en plus préoccupante en ce sens qu'elle engendre des coûts humains et financiers qui touchent l'individu, sa famille et l'organisation dans laquelle il travaille.

Les problèmes de santé psychologique font partie des causes les plus importantes d'absentéisme au travail et ont un impact négatif sur le rendement du travailleur et sur la performance des entreprises. En effet la collecte de données que nous avons réalisée au moyen de questionnaires et d'entrevues auprès de 50 personnes de la Fédérale d'assurance, du Centre du perfectionnement du personnel des entreprises, et du ministère de la famille nous a permis de constater qu'il s'agit d'un problème insidieux qui, s'il n'est pris au sérieux, risque de mettre en péril la stabilité des entreprises et d'affecter en fin de compte la société toute entière. Certains travailleurs confient avoir de la difficulté à se concentrer et à maintenir leur attention, d'autres se disent fatigués, vidés. On se plaint de l'irritabilité et des relations particulièrement conflictuelles avec les collègues ou le supérieur. On constate que certains travailleurs s'isolent, ne participent plus aux activités sociales. Bref, bon nombre de travailleurs sont confrontés à un phénomène jusque-là plutôt discret: le stress en milieu de travail, l'épuisement professionnel, pour ne citer que ceux-là. Les employés rencontrés présentent un niveau de détresse ayant un impact direct sur leur rendement au travail mais tant que leur santé physique n'est pas affectée, la question semble balayée sous le tapis. Mais jusqu'à quand ? Force nous a aussi été donné de constater qu'il n'existe malheureusement pas de système de prévention envers la santé psychologique du travailleur dans notre organisation témoin qui du reste est à l'image des entreprises privées et autres administrations publiques de notre pays.

Cet état de chose persiste car il n'y a pas une prise de conscience de la société quant à l'importance de l'équilibre qui doit exister dans la dualité de l'individu pour lui permettre d'atteindre son plein potentiel et de participer au développement de la société. Il est plus que vital de revoir les pratiques de gestions des ressources humaines et d'y intégrer des mesures qui prévoient la prévention et la prise en charge de l'aspect psychologique de la santé de l'individu en milieu de travail.

Le fait que le bien-être psychologique du travailleur semble encore être une grande inconnue dans notre société ne devrait pas décourager les entreprises à se pencher sur la question car comme le mentionne la Commission Européenne dans son manuel d'orientation sur le stress lié au travail, «il n'est pas indispensable que les mesures destinées à réduire le stress nocif lié au travail soient compliquées, prennent beaucoup de temps ou aient un coût prohibitif ».

Les suggestions de solutions que nous avons identifiées vont justement dans ce sens. Nous proposons donc de mettre en place les projets de l'entreprise avec les personnes concernées et d'anticiper les impacts des projets sur les conditions de travail. Revenir sur un changement mal vécu, veiller à l'adéquation entre compétences et exigences des postes et donner au salarié les moyens de se réaliser dans le travail en lui permettant d'avoir accès à de la formation sont de simples actions qui ont un impact positif sur le bien-être psychologique du travailleur. Nous préconisons également la mise en place dans les entreprises d'un service de santé au travail qui doit permettre de repérer les difficultés le plus en amont. Prévenir la violence et le harcèlement au travail par la mise en place d'un comité de gestion et de règlement des conflits sont autant de solutions qui instaurées permettront de minimiser les atteintes à la santé psychologique du travailleur.

La quasi inexistence d'écrits d'auteurs Béninois ou même Africains sur le phénomène de la santé psychologique au travail n'a pas facilité la réalisation de ce travail de recherche. Les entreprises et administrations publiques n'ont pas de rapports internes relatifs à la question. Or la prise de conscience du phénomène doit commencer par la documentation des événements liés à la santé psychologique. Ce mémoire qui se veut être un appel à la prise de conscience du phénomène de la santé psychologique au travail n'a fait qu'effleurer la surface du vaste champ que représente le domaine de la santé psychologique au travail. Notre espoir est que d'autres recherches plus poussées suivront pour permettre d'attirer l'attention du plus grand nombre sur les dégâts que cause la non-prise en charge du bien-être psychologique du travailleur.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### Ouvrages

- Boko G. (2011). *Méthodologie de la Recherche en Sciences Humaines*, ENS/FLASH, Edition Spéciale, Porto-Novo, 31p.
- Freudenberger H.J. (2000). *Le stress et le syndrome d'épuisement professionnel: leurs implications sur le lieu de travail*. Dans Encyclopédie de sécurité et de santé au travail (3e édition française), (Vol. 1, pp. 5.17-5.18).
- Grawitz M. (1986). *Lexique des Sciences Sociales*. Paris, Dalloz, p 458-728.
- Groupe APICIL. *Livre Blanc sur la santé au travail*. (2011). Les éditions du cercle APICIL.
- Habimana G. (2002). *Recherche Scientifique*. Université libre de Kigali, Gisenyi.
- Lorino P. (1997). *Méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage*. Editions de l'organisation.
- Leka S. & Griffiths, A., Cox, T. (2004). *Organisation du travail et stress*. France, Organisation Mondiale de la santé.
- Sutter P.-E. & Stéphanie, B. (2013). *Livre blanc sur la performance sociale au travail*. Edition mars lab.

### **ARTICLES**

- Brun J.-P. et al. (2003). *Evaluation de la santé mentale au travail : Une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. (Études et recherches / Rapport No. R- 342). Québec, Canada : Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, Université Laval.

- Brun, J.- P. (2003). *La santé psychologique au travail de la définition du problème aux solutions*. Québec, Canada sur le site Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval.
- Brun, J.-P. (2006). *Programme stratégique de prévention en santé psychologique au travail*. Québec, Canada sur le site Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations. Université Laval.
- Bourguignon A. (1995). *Peut-on définir la performance ?* Revue française de comptabilité. n°269. PP 61-65
- De Keyser V. et al. (2004). *Changements organisationnels, stress des employés et Satisfaction des clients: émergence du concept de flexihealth*. Publié par la Politique scientifique fédérale.
- De Keyser V. et Hansez I. (2002). *Les transformations du travail et leur impact en termes de stress professionnel*.
- Barreau N. (2011). *La Santé comme Facteur de compétitivité au Travail*. Revue RH &M N°41
- Dellobe N. (2009). *Bien-être au travail et performance dans les organisations*
- Parenteau C. et al. (2013). *Qui sème le bonheur au travail récolte la performance? Exploration des liens entre le bien-être psychologique au travail et la performance*. Psychologie Québec /Volume 30/ Numéro 05
- Foucher R. (2004). *La santé psychologique au travail : une responsabilité partagée*. Psychologie Québec.
- St-Arnaud L. et al. (2006). *La santé psychologique au travail : agir par la prévention : guide d'animation, sur le site Centre de santé et de services sociaux de la Vieille-Capitale*.

### **COURS**

- Houinsa D. (2010-2012). « cours de méthodologie de recherche » UAC/ENAM/ ATSS3.
- Pereira R. (2004-2005). «Cours de Médecine du travail» UAC/ENAM ATSS3.
- Zannou M.T. (2011). « Cours de Droit du Travail » UAC/FADESP.

### **MEMOIRE**

- Fadohan G. (2007-2008). Contribution a l'amélioration des prestations de la direction générale de l'enseignement supérieur dans la gestion de la libéralisation de l'enseignement supérieur. Mémoire de licence en Administration du Travail et de la Sécurité Sociale, UAC/ENAM/

### **Webographies**

- <http://cgsst.fsa.ulaval.ca>
- [www.acsm-ca.qc.ca/définition-sm/](http://www.acsm-ca.qc.ca/définition-sm/)
- [www.ulaval.ca/santé psycho](http://www.ulaval.ca/santé psycho)
- Morin E. 2006. Donner un sens au travail. p1  
[www.santepsy.ulaval.ca](http://www.santepsy.ulaval.ca)

**ANNEXE**

---

**ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRES A L'ENDROIT  
DU PERSONNEL DE LA FEDAS**

**OBJECTIF DE L'ENQUETE**

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche universitaire de soutenance de mémoire dont le thème est:

**«SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL: FACTEUR DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE»** Les conclusions de cette recherche loin de tenir lieu de critiques permettront plutôt de mieux connaître les difficultés des travailleurs, de comprendre leur problème et comportements au travail afin de proposer des solutions efficaces en vue d'améliorer l'environnement psychologique de leurs activités professionnelles. C'est pourquoi, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions qui vous sont ci-dessous soumises. Nous précisons que ces questionnaires sont anonymes. Nous vous remercions, par avance, pour votre bonne contribution et votre sincère collaboration.

Identification

Sexe:

Age:

Situation matrimoniale: Marié  Divorcé  Célibataire  Veuf(e)

Nombre d'enfants:

Catégorie socio professionnelle: Cadre  Agent de Maitrise  Intérimaire

Employé

Ancienneté au service: 0-5 ans  5-10 ans  10-15 ans  et plus

Questions

**I. Exigences de la tâche et conditions de travail:**

1. Disposez-vous suffisamment de temps pour exécuter votre travail convenablement?

Oui, en général  Non ou pas toujours

2. Travaillez-vous dans des conditions matérielles défavorables (environnement défavorable: bruit, lumière trop vive, objets tranchants, tâches répétitives, lourdes charges ou travaux pénibles...)?

Oui, en général  Non ou pas toujours (Expliquez...)

(Expliquez...)

.....

.....

.....

3. Trouvez-vous votre travail ennuyeux?

Oui, en général  Non ou pas toujours

4. Avez-vous l'impression de vous ennuyer et de perdre parfois votre temps?

Oui, en général  Non ou pas toujours

Expliquez.....

.....

.....

.....

## **II. Participation à l'élaboration des tâches à exécuter:**

1. Êtes-vous associé à la prise des décisions?

Oui, en général

Non ou pas toujours

2. Y-a-t-il des réunions régulières au sujet des détails de votre travail?

Oui, en général

Non ou pas toujours

3. Êtes-vous autorisé à choisir vos méthodes, votre rythme de travail, et/ou l'ordre d'exécution des tâches?

Oui, en général

Non ou pas toujours

Expliquez.....

.....

.....

.....

4. Êtes-vous en mesure de développer vos aptitudes ou prendre des initiatives?

Oui, en général

Non ou pas toujours

5. Pouvez-vous exercer une influence sur certains facteurs de charge dans votre travail?

Oui, en général

Non ou pas toujours

Comment?.....

.....

.....

## **III. Évolution de carrière et sécurité de l'emploi**

1. Jouissez-vous convenablement de votre plan de carrière?

Oui

Non (Pourquoi?)

2. Bénéficier-vous de la sécurité de l'emploi (contrat de travail, déclaration d'embauche et à la cnss, assurances, prime...)?

Oui

Non (Si non, comment vous y prenez-vous?)

#### **IV. Temps et horaires de travail:**

1. Pensez-vous que vos horaires de travail sont trop longs et/ou irréguliers?

Oui (Pourquoi?)

Non

2. Le travail de nuit et/ou du week-end et des jours fériés est-il contraignant pour vous?

Oui, en général (Pourquoi et comment?)

Non ou pas toujours

3. Votre travail vous permet-il de vous épanouir en famille ou faire vos loisirs?

Oui, en général

Non ou pas toujours

4. Votre domicile se confond-il à votre lieu de travail? Si oui, comment vivez-vous cette contrainte?

Oui, en général

Non ou pas toujours

.....  
.....  
5. Êtes-vous libre de décider quand faire une pause?

Oui, en général

Non ou pas toujours

V. Communication et relations interpersonnelles dans le travail:

1. Entretenez-vous de bonne relation avec vos supérieurs et/ou collègues?

Oui, en général

Non ou pas toujours

(Expliquez).....  
.....  
.....  
.....

2. Êtes-vous marginalisé pour certain travail?

Oui, en général

Non ou pas toujours

Si oui, pourquoi?  
.....  
.....  
.....

3. Subissez-vous la violence des clients, des usagers, patients ou personnes du public?

Oui, en général (Expliquez pourquoi )

Non ou pas toujours  
.....  
.....  
.....

4. Êtes-vous exposé au harcèlement sexuel ou moral?

Oui, en général (A quoi cela est-il lié?)

Non ou pas toujours

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

**VI. Evaluation et rémunération:**

1. Êtes-vous évalué à la fin du contrat ou de l'année?

- Oui  Non

2. Si oui, êtes vous satisfait des résultats issus de l'évaluation

- Oui, en général  Non ou pas toujours

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

3. Votre revenu est-il suffisant pour vos besoins et ceux de votre famille?

- Oui, en général  Non ou pas toujours

4. Etes -vous motivé ? Si oui, la motivation est-elle convenable

Expliquez.....  
.....  
.....  
.....

5. L'entreprise à t-il un plan de formation pour le personnel ?

- Oui  Non

Si oui est-ce que tout le personnel est pris en compte

Expliquez.....  
.....  
.....  
.....

## **ANNEXE N°2 : GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DU PERSONNEL**

### **Objectif de l'enquête**

Le présent guide d'entretien s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche universitaire de soutenance dont le thème est:

**«SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL: FACTEUR DE PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE»**

Les conclusions de cette recherche loin de tenir lieu de critiques permettront plutôt de mieux connaître les difficultés des travailleurs, de comprendre leur problème et comportements au travail afin de proposer des solutions efficaces en vue d'améliorer l'environnement psychologique de leurs activités professionnelles. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions qui vous sont ci-dessous soumises. Nous précisons que ces questionnaires sont anonymes.

Nous vous remercions, par avance, pour votre bonne contribution et votre sincère collaboration.

## **Identification**

Sexe:

Age:

Situation matrimoniale: Marié  Divorcé  Célibataire  Veuf(e)

Nombre d'enfants:

Catégorie socio professionnelle: Cadre  Agent de Maitrise  Intérimaire

Employé

Ancienneté au service: 0-5 ans  5-10 ans  10-15 ans  15 et plus

## **Questions**

### **I. Exigences de la tâche et conditions de travail:**

1. Disposez-vous suffisamment de temps pour exécuter votre travail convenablement?
2. Travaillez-vous dans des conditions matérielles défavorables (environnement défavorable: bruit, lumière trop vive, objets tranchants, tâches répétitives, lourdes charges ou travaux pénibles...)?
3. Trouvez-vous votre travail ennuyeux?
4. Avez-vous l'impression de vous ennuyer et de perdre parfois votre temps?

### **II. Participation à l'élaboration des tâches à exécuter:**

1. Êtes-vous associé à la prise des décisions?
2. Y-a-t-il des réunions régulières au sujet des détails de votre travail?
3. Êtes-vous autorisé à choisir vos méthodes, votre rythme de travail, et/ou l'ordre d'exécution des tâches?
4. Etes-vous en mesure de développer vos aptitudes ou prendre des initiatives?
5. Pouvez-vous exercer une influence sur certains facteurs de charge dans votre travail?

### **III. Évolution de carrière et sécurité de l'emploi**

1. Jouissez-vous convenablement de votre plan de carrière?
2. Bénéficier-vous de la sécurité de l'emploi (contrat de travail, déclaration d'embauche et à la cnss, assurances, prime...)?

### **IV. Temps et horaires de travail:**

1. Pensez-vous que vos horaires de travail sont trop longs et/ou irréguliers?
2. Le travail de nuit et/ou du week-end et des jours fériés est-il contraignant pour vous?
3. Votre travail vous permet-il de vous épanouir en famille ou faire vos loisirs?
4. Votre domicile se confond-il à votre lieu de travail? Si oui, comment vivez-vous cette contrainte?
5. Êtes-vous libre de décider quand faire une pause?

### **V. Communication et relations interpersonnelles dans le travail:**

1. Entretenez-vous de bonne relation avec vos supérieurs et/ou collègues?
2. Etes-vous marginalisé pour certain travail?
3. Subissez-vous la violence des clients, des usagers, patients ou personnes du public?
4. Êtes-vous exposé au harcèlement sexuel ou moral? (A quoi cela est-il lié?)

### **VI. Evaluation et rémunération:**

1. Êtes-vous évalué à la fin du contrat ou de l'année?
2. Si oui, êtes vous satisfait des résultats issus de l'évaluation
3. Votre revenu est-il suffisant pour vos besoins et ceux de votre famille?
4. Etes -vous motivé ? Si oui, la motivation est-elle convenable
5. L'entreprise à t-il un plan de formation pour le personnel ? Si oui est-ce que tout le personnel est pris en compte.

### ANNEXE 3 : LISTE DES TABLEAUX

| N°        | TITRE   | PAGE |
|-----------|---|------|
| Tableau 1 | Répartition de l'effectif des enquêtés par structure et par genre         | 45   |
| Tableau 2 | Répartition des enquêtés selon le sexe                                    | 52   |
| Tableau 3 | Répartition des enquêtés selon l'âge                                      | 52   |
| Tableau 4 | Avis des enquêtés sur l'exigence de la tâche et les conditions de travail | 53   |
| Tableau 5 | Avis des enquêtes sur le temps et les horaires de travail                 | 55   |
| Tableau 6 | Avis des enquêtés sur l'évaluation de la performance et leur rémunération | 54   |
| Tableau 7 | Avis des enquêtes sur la motivation                                       | 55   |
| Tableau 8 | Contribution des variables à la formation des axes                        | 59   |

### ANNEXE 4 : LISTE DES GRAPHIQUES

| N°          | TITRE   | PAGE |
|-------------|---|------|
| Graphique 1 | Variation des mauvaises conditions de travail selon l'âge                           | 56   |
| Graphique 2 | Variation des mauvaises conditions de travail selon l'autonomisation du travailleur | 57   |
| Graphique 3 | Variation des mauvaises conditions de travail selon la motivation du travailleur    | 59   |
| Graphique 4 | Représentation graphique des employés exerçant dans de mauvaise condition           | 61   |



|  |    |
|--|----|
| 4. La mission du Ministère de la Famille des Affaires Sociales, de la solidarité nationale, des Handicapés et des Personnes du troisième Age. .... | 38 |
| 5- Les activités menées .....  | 39 |
| II-Technique d'investigation et de collecte de données .....   | 40 |
| 1. La technique d'investigation.....   | 40 |
| 2. Technique de collecte de données .....  | 40 |
| a. Recherche documentaire .....  | 40 |
| b. La technique d'interview .....  | 41 |
| b. La technique des questionnaires .....   | 41 |
| c. La technique d'échantillonnage .....  | 41 |
| III- Traitement des données et difficultés éprouvées.....  | 42 |
| 1. Le traitement des données.....  | 42 |
| 2. Difficultés éprouvées .....   | 42 |
| <i>SECONDE PARTIE : PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS</i> .....  | 45 |
| Chapitre III : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats.....  | 45 |
| I- Présentation et analyse des résultats d'enquête.....  | 45 |
| 1- Analyse univariée .....   | 45 |
| 2- Analyse bivariée .....  | 49 |
| 3- Analyse multivariée.....  | 52 |
| II- Résultats des entretiens .....   | 55 |
| 1- L'interprétation des résultats .....  | 58 |
| a. La longueur et les horaires de travail.....   | 59 |
| b. La motivation .....   | 60 |
| c. L'évaluation .....  | 60 |
| 2 -La vérification des hypothèses .....  | 62 |

|   |    |
|---|----|
| a. Validation de l'hypothèse n°1 .....                          | 62 |
| b. Validation de l'hypothèse n°2.....                           | 63 |
| c. Validation de l'hypothèse n°3 .....                          | 63 |
| III -Approches de solutions et condition de mise en œuvre ..... | 64 |
| A. Les actions préventives .....                                | 64 |
| 1- Les actions organisationnelles .....                         | 64 |
| 2- Les actions collectives .....                                | 64 |
| 3- Les actions individuelles .....                              | 65 |
| CONCLUSION.....   | 67 |
| REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....                                | 70 |
| ANNEXE.....   | 73 |
| TABLES DES MATIERES .....                                       | 84 |