



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)



FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES
(FLASH)

DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET DES SCIENCES DE
L'EDUCATION
(DPSE)

MEMOIRE DE MAITRISE

FILIERE : Psychologie

OPTION : Psychologie de la Vie Sociale et Professionnelle

ANALYSE DES REPRESENTATIONS DU CLIMAT ORGANISATIONNEL A LA MAIRIE DE GRAND-POPO : ELEMENTS POUR UNE PSYCHO-SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS

RÉALISÉ PAR

Achille C. FANOU
&
William B. C. HOUNNOUKPE

DIRECTEUR DE MÉMOIRE

DAH-LOKONON-BODEHOU
Gbènoukpo
Maître-Assistant (CAMES) des Universités
FLASH/UAC

Soutenu publiquement le 08 Juin 2013

MENTION : BIEN

JURY

PRESIDENT : Dr. Rogatien C. SEGLA
EXAMINATEUR : Dr. Sylvie De CHACUS
RAPPORTEUR : Dr. Gbènoukpo DAH-LOKONON-BODEHOU

Année Académique 2012-2013

DEDICACE

A mon père Antoine HOUNNOUKPE et à ma mère Margueritte GBETO pour les énormes sacrifices que vous ne cessez de consentir pour moi, que cette œuvre soit le couronnement de vos sacrifices.

William B. C. HOUNNOUKPE

DEDICACE

A mon feu père FANOUE Bessan et ma mère ZINSOU Houandan
pour leurs soutiens renouvelés de tous les jours ;

Achille C. FANOUE

REMERCIEMENTS

Nos profondes gratitudee à tous ceux qui ont participé de quelque manière que ce soit à l'élaboration de ce travail, notamment :

- ❖ Le Professeur **DAH-LOKONON BODEHOU Gbênoukpo**, notre directeur de mémoire, pour avoir accepté malgré toutes ses charges de nous encadrer. Ses conseils, sa rigueur pour le travail bien fait et sa disponibilité sont autant d'atouts qui ont permis la réalisation cette œuvre,
- ❖ Le Professeur **Dodji H. AMOUZOUVI**, pour sa disponibilité, ses conseils, sa rigueur dans l'élaboration de ce travail,
- ❖ Tous les professeurs du Département de Psychologie et des Sciences de l'Education pour les enseignements dispensés avec professionnalisme au cours de notre formation,
- ❖ Le Maire de la Commune de Grand-Popo, Monsieur **Benjamin ABLO** pour son sens de sollicitude, de partage et du savoir –faire, qu'il trouve à travers ce travail nos sincères reconnaissances,
- ❖ Aux familles HOUNNOUKPE, GBETO, TOGNIFODE, FANOU, ZINSOU, ADEOSSI qu'ils trouvent travers ce travail nos sincères remerciements,
- ❖ Nos épouses, frères et sœurs, parents, amis, connaissances, bienfaiteurs et tous les collègues de nos services respectifs,

Trouvez à travers ce travail, notre sincère reconnaissance.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	8
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES	28
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	33
CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION ET PERSPECTIVES	47
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
REFERENCES WEBOGRAPHIQUES	63
ANNEXES	64
TABLE DES MATIERES	68

INTRODUCTION

La plupart des chercheurs qui réalisent des études sur les administrations publiques et les organisations s'accordent aujourd'hui à faire du climat organisationnel une variable déterminante pour leur bon fonctionnement. Cette variable met en interaction un réseau de concepts qui impliquent les dimensions tant matérielles qu'immatérielles de l'organisation tout en plaçant la satisfaction employés au cœur de sa dynamique. Cet intérêt porté à la satisfaction est combiné avec un discours sur l'amélioration des rapports de travail à travers la décentralisation des décisions, l'adaptation des compétences aux besoins du système (Cluzel-Métayer 2006), la valorisation des systèmes de motivation efficaces et d'une politique de management participative, etc.

Si pour Warin (1999), « la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique », il n'en demeure pas moins que cette performance relève d'abord des prouesses et de l'efficacité des agents dont les attitudes négatives peuvent impacter l'atteinte des objectifs visés. Or, à la Mairie de Grand-Popo, en dépit de l'environnement de travail a priori appréciable pour les agents, le climat organisationnel vu de plus près révèle un certain nombre de dysfonctionnements liés à l'organisation. Il s'agit, entre autres, du non respect des procédures formelles dans le traitement de certains actes administratifs, la valorisation des relations de proximité sociale ou politique par rapport aux compétences dans la responsabilisation des agents, la défectuosité du système motivationnel qui semble accorder le privilège à certains agents aux dépens d'autres, etc.

Tout ceci influence négativement les attitudes de nombre d'agents qui se sentent frustrés. De fait, certains ne viennent au travail que parce qu'il faut signaler sa présence. D'autres, plus radicaux, ne font plus les heures supplémentaires vues qu'elles ne sont pas comptabilisées dans les salaires perçus ou viennent tardivement. Pour d'autres encore, la décision semble être prise de ne

plus s'impliquer à fond dans la proposition de suggestions à l'autorité vu que ces dernières ne sont presque jamais prises en compte. Or, le développement d'attitudes négatives au sein d'une organisation nécessite que soient interrogés l'ambiance de travail, les relations interpersonnelles, le système de motivation, le système de management, bref, le climat organisationnel qui y règne afin de déceler les raisons de son dysfonctionnement et corriger la situation.

C'est justement ce qui justifie l'investigation de ce sujet portant sur *L'Analyse des représentations du climat organisationnel à la Mairie de Grand-Popo : éléments pour une psycho-sociologie des organisations*. Le travail est structuré en quatre parties. Une première aborde le cadre théorique, une seconde le cadre méthodologique, une troisième la présentation des résultats et une quatrième leur discussion.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

1.1. Problématique

Aujourd'hui, l'Administration Publique se déploie à travers différentes missions, principalement éducative, culturelle, économique, d'application des décisions de l'exécutif, de préservation de l'unité nationale. Celles-ci, mises ensemble convergent vers une finalité commune, constituant également le devoir principal de l'Administration Publique : la satisfaction des besoins des citoyens.

Wiener et al. (1991 : 2), diront à propos de l'administration publique que « sa raison d'être est de travailler non pour elle-même, mais pour l'ensemble des citoyens, usagers des services publics ». Ainsi, au-delà de toute autre fonction, l'Administration Publique de la Municipalité de Grand-Popo trouve en grande partie son sens dans le fait qu'elle pourvoit directement à des services d'intérêt général dans le but de promouvoir le bien être collectif. Ainsi, elle se positionne par là même occasion comme ce fournisseur de prestations dont dépendent les conditions de vie de la population.

Parlant d'elle, Biya (1998, 2002) cité par Ndi Zambo (2003 : 88), affirme d'ailleurs qu'elle doit être au service de la population, sa finalité étant d'offrir des prestations de qualité aux usagers. Cependant, aussi noble que puisse paraître sa mission, la Municipalité de Grand-Popo du point de vue des observateurs, présente un certain nombre de lacunes, notamment au niveau de la qualité du travail effectué par son personnel.

Comme toute organisation, l'atteinte des objectifs doit sa concrétisation pour une part importante à un déploiement efficace de ses employés. Ndong

Soumhet (2003 : 62) soutient à cet effet que « les agents publics sont la clé de voûte de tout l'édifice du service public », traduisant au travers de ces propos la centralité de l'action des fonctionnaires.

De plus, le Statut Général de la Fonction Publique qui fixe les droits et obligations des fonctionnaires nous permet de percevoir que la Municipalité de Grand-Popo compte bel et bien sur un travail dévoué, efficace et efficient de ses acteurs pour s'accomplir. A ce propos, diverses missions leur sont assignées, la première, au delà de tous leurs devoirs étant d'après l'article 36 (1) : « le fonctionnaire est tenu d'assurer personnellement le service public à lui confié et de s'y consacrer en toute circonstance avec diligence, probité, respect de la chose publique et sens de la responsabilité ».

Les éléments sus cités définissent les attentes de la Municipalité de Grand-Popo envers ses employés et le caractère central du rôle du fonctionnaire au sein de cette institution. Cependant, l'image de l'Administration Publique, sombre depuis toujours - dans sa généralité, du fait de son caractère tracassier (Bernier et Simard, 1992 : 86) -, rajoute à son tableau, et particulièrement dans notre contexte, un peu plus d'opacité. Ainsi, un regard porté sur le quotidien du contribuable révèle qu'affronter la Municipalité de Grand-Popo aujourd'hui, et notamment ses agents relève du parcours du combattant. De nombreux maux sont attribués à ceux-ci, entre autres, inactivité, lenteur dans l'activité, absentéisme, discourtoisie, irresponsabilité, la liste n'est pas exhaustive.

Ndong Soumhet (ibid.) relève dans cette optique, que « le sentiment de responsabilité est loin d'être la chose la mieux partagée au sein de la collectivité des agents publics », qui se préoccupent peu d'avoir des comportements professionnels, des performances et des résultats. Dans la même lancée, Poupie (2005) déclare que le service public se distingue aujourd'hui par un certain nombre de clichés qui en donnent une image peu attractive, notamment l'humeur

peu aimable de l'agent public, le traitement sinueux et lent des dossiers, les comportements discriminatoires de favoritisme et de tribalisme.

S'il ne fait pourtant aucun doute que la Municipalité de Grand-Popo n'est pas exempt de professionnels entièrement dévoués à leur organisation, il n'en demeure pas moins vrai, au vu des faits précédents, qu'il s'y pose un réel problème d'implication organisationnel. Le concept d'implication dans sa généralité renvoie à un état psychologique reflétant la prédisposition de l'individu à agir en faveur d'un objet donné, le métier, le syndicat, le travail, et dans le cas présent, l'organisation. Gamassou (2004 :13) précisera à son propos qu'elle « n'est pas un sentiment fugitif mais un type de relation à son travail ». L'employé s'identifie à son organisation, s'y attache, et laisse transparaître tout ceci à travers des comportements allant dans le sens des attentes de l'organisation.

Plusieurs travaux antérieurs, notamment de Matthieu et Zajac (1990) cités par Gamassou, (2004 :18) ont fait état d'une corrélation significative entre l'implication et l'assiduité. Organ et Konovsky, (1989), cités par le même auteur (ibid.), ont aussi établi une corrélation étroite entre l'implication et les comportements de citoyenneté organisationnelle ; certains l'ont même assimilée à une source d'avantages compétitifs pour l'entreprise (Manville, 2005 : 979). Il apparaît donc ici qu'un personnel impliqué est essentiel pour l'organisation. Par conséquent, la faible implication de ses employés constitue un problème pour cette dernière, qui se trouve par là même, ralentie dans l'achèvement de ses missions. Tel est apparemment le cas de la Municipalité de Grand-Popo freinée dans l'accomplissement de sa fonction régaliennne par la faible implication que révèlent la réalité et les multiples constats.

Les éléments sus mentionnés, dans leur ensemble nous ont permis de remarquer la rupture effective entre les attentes de la Municipalité de Grand-Popo envers les fonctionnaires, clairement exprimées dans le Statut Général de la

Fonction Publique (article 36, (1)), et la réalité observée et vécue par le contribuable, entre « ce qui devrait être fait et ce qui est fait ». Ces travailleurs en effet à travers leurs attitudes paraissent peu enclin à s'investir pour l'organisation et ses missions, s'éloignant ainsi des obligations à eux définies. Il apparaît donc que la problématique investiguée situe davantage dans les sillages du climat organisationnel de la Mairie, celui-ci étant défini comme le Climat humain ou psychologique d'une organisation (Mankour 2005).

C'est fort de cela qu'il est apparu pertinent de faire un état des lieux du climat organisationnel dans cette institution afin de voir de quoi il retourne. C'est à cet effet que nous nous sommes posé la question suivante : *En quels termes s'exprime le climat organisationnel à la Mairie de Grand-Popo ?* Dans le but de répondre à ce questionnement, les deux hypothèses suivantes ont été formulées.

1.1.1. Hypothèses

- Le climat social à la Mairie de Grand-Popo est jugé satisfaisant par les agents mais le système de reconnaissance est mal vécu et la communication défailante.
- Le climat organisationnel qui prévaut à la Mairie de Grand-Popo influence le rendement de l'organisation.

1.1.2. Objectifs

1.1.2.1. Objectif global

L'objectif général de la présente étude est de faire un état des lieux du climat organisationnel à la Mairie de Grand-Popo.

1.1.2.2. Objectifs spécifiques

- Evaluer le niveau de satisfaction des agents de la Mairie de Grand-Popo quant à ses caractéristiques organisationnelles.
- Montrer l'influence du climat organisationnel prévalant à la Mairie de Grand-Popo sur le rendement de l'institution.

1.2. Revue de littérature

De nombreuses études ont abordé la question du climat organisationnel dans les entreprises. Il s'agit, dans cette rubrique, de passer quelques unes d'entre elles en revue.

Golik (2005), en analysant la question sous l'angle des facteurs de contingence qui en influencent la perception, en arrive à la conclusion selon laquelle il y a une influence prépondérante du sexe, de la taille et du domaine d'activité. Il trouve que les dimensions du climat les plus influencées sont, en premier lieu, « la formation et valorisation des compétences », et en second lieu, et à contribution égale, « le caractère stimulant de la tâche », « l'équité interne et externe de la rémunération » et « la relation récompenses-performance ». Pour lui, ces résultats représentent des enjeux importants non seulement pour les mesures du climat, mais aussi pour les politiques qui en découlent, toute chose qui l'amène à dire que le climat organisationnel est un phénomène multifactoriel endogène et exogène. A son entendement, à l'origine de toute enquête destinée à évaluer ce phénomène, il y a toujours la complexité, une complexité due à la participation interactive et cinétique d'une myriade de forces déterministes et stochastiques dans sa genèse.

En abordant la question sous le prisme de l'influence du climat sur les agents au travail dans une entreprise par la porte des perceptions des attributs

organisationnels, Gadbois (1974) souligne qu'il y a deux points importants sur lesquels la presque totalité des auteurs s'accorde: la nature perceptive et subjective du climat et l'influence qu'il exerce sur le comportement individuel et le rendement de l'organisation. C'est dire que l'environnement socio-psychologique ou climat d'un groupe de travail influence fortement les résultats obtenus par ce dernier. Avec cette approche plutôt perceptive, Guion (1973: voir James et Jones, 1974) souligne, cependant, qu'il est préférable de valider la précision des perceptions desdits attributs organisationnels à l'aide de mesures externes et objectives de la situation ou, au moins, de vérifier la variance intra-groupe dans les perceptions obtenues. A ce sujet, Blau (1960: voir James et Jones, 1974) et Davies et al., (1961: voir James et Jones, 1974) stipulent, toutefois, que les individus d'un même groupe peuvent partager les mêmes perceptions mais que celles-ci peuvent s'avérer imprécises.

Par ailleurs, la validation des perceptions à l'aide d'observations de la situation poserait d'autres difficultés. C'est du moins ce que souligne Moos (1979: voir Anderson, 1982). Ainsi, le comportement, objet de la perception peut être intense et peu fréquent de telle sorte qu'un observateur extérieur aurait peu de chances de le remarquer. De même, un comportement peut se produire régulièrement mais être difficilement observable de l'extérieur. En fait, selon Halpin et Crofts (1963: voir Anderson, 1982), le comportement perçu a plus d'importance que le comportement réel puisque ce sont les perceptions qui influencent les composantes au travail.

Concernant l'aspect perceptif et subjectif du climat, Likert (1967) affirme que la réaction d'un individu à une situation quelconque est toujours fonction, non pas du caractère absolu de l'interaction, mais de la perception véhiculée par un individu. Ce qui compte, aux yeux d'un acteur organisationnel, c'est la façon dont il voit les choses et non pas la réalité objective. Ainsi, dans sa théorie des organisations, Likert (1961) souligne l'importance fondamentale des

caractéristiques organisationnelles telles que perçues par l'individu à l'intérieur d'un système: les variables causales (structure, leadership, technologie) interagissent avec la personnalité des acteurs organisationnels pour produire des perceptions et c'est seulement à travers celles-ci que les relations entre les variables causales et les variables dépendantes (satisfaction, absentéisme, productivité) peuvent être comprises.

Selon Likert et Likert (1976), les membres d'une organisation ont deux cadres de référence pour évaluer le climat, à savoir: le groupe de travail et l'organisation dans son ensemble. Soulignons aussi que le comportement des cadres supérieurs exerce une grande influence sur le climat, tandis que les niveaux d'encadrement inférieurs exercent moins d'influence sur le climat tout en étant beaucoup plus influencés par celui dans lequel ils se trouvent. On peut donc postuler que la mesure perceptive des attributs organisationnels constitue l'évaluation la plus adéquate du climat organisationnel qui serait défini comme la perception entretenue par les membres d'une organisation concernant les pratiques organisationnelles (politiques, gestion des ressources humaines) qui les gèrent.

En effet, les fondements de la théorie du climat organisationnel de Likert s'apparentent à ceux dont se sont inspirés Halpin et Crofts. En réalité, pour Likert, le climat organisationnel et le leadership sont les variables causales principales qui influencent la façon dont les individus interagissent individuellement et en groupe pour produire des résultats (Seepert et Likert, 1973: voir Owens, 1998). En fait, Likert (1974) regroupe les indicateurs du climat organisationnel sous trois types de variables: causales ou indépendantes, intermédiaires et finales. Les variables causales sont sous le contrôle de l'administration de l'organisation qui détermine la structure de l'organisation (mécaniste ou organique, etc.), le style de leadership (autoritaire, participatif, etc.) qui prévaut, les objectifs, les politiques et les directives pour les différents groupes qui composent l'organisation. Les

variables intermédiaires résultent, en grande partie, de ces variables causales qui sont choisies par la haute administration et qui conditionnent la façon dont les individus interagissent en groupe et individuellement pour produire des résultats. Elles reflètent les attitudes, les motivations et les perceptions qui influencent le comportement adopté. Elles sont, en fait, des variables du processus organisationnel: motivation, communication, leadership, prise de décision, établissement des objectifs, contrôle et influence. Finalement, Likert (1961: voir Owens, 1998) relie les caractéristiques du fonctionnement interne de l'organisation à son efficacité, définie à l'aide de variables finales telles que: taux d'absentéisme, taux de griefs, taux de roulement, pertes, qualité, etc. Ainsi, à leur tour, les variables intermédiaires exercent une influence sur les variables finales. Partant de ces données, la mesure perceptive des variables causales et intermédiaires pourrait donner lieu à l'identification du climat qui prévaut au sein d'une organisation.

Prenant appui sur ces caractéristiques, l'auteur identifie deux grands types de climat organisationnel correspondant à quatre systèmes de gestion. Il s'agit premièrement du climat autoritaire correspondant d'une part au système autoritarisme exploiteur. Ce type se distinguerait par une absence de confiance de la direction de l'entreprise envers ses agents et, de ce fait, la majorité des décisions sont prises par la haute administration. C'est dans une atmosphère de menaces, de punitions et de récompenses occasionnelles que travaillent les individus. Les relations entre supérieurs et sont entachées de méfiance ou, elles sont plutôt rares. Ici, le processus de contrôle est fortement centralisé au sommet. D'autre part, ce climat correspond au système paternaliste dans lequel la direction a une confiance condescendante envers ses sujets. La plupart du temps, elle s'occupe de prendre toutes les décisions mais les consulte quelquefois sur une base individuelle. Pour les motiver, les sanctions sont parfois utilisées. Le processus de contrôle est toujours centralisé au sommet mais il est parfois délégué

aux niveaux intermédiaires et supérieurs. Sous ce type de climat, les agents ont souvent l'impression de travailler dans un environnement stable et structuré.

Deuxièmement, l'auteur identifie le climat de type participatif correspondant d'abord au système consultatif et ensuite à celui de participation de groupe. Sous le premier versant, la direction a une confiance moyenne envers ses sujets. Les sanctions sont également utilisées pour les motiver. Les décisions générales sont prises au sommet, mais les décisions plus spécifiques sont prises à des niveaux inférieurs. Le processus de contrôle est délégué aux échelons intermédiaires et inférieurs avec un sentiment de responsabilité. L'atteinte des objectifs constitue un style de gestion qui caractérise ce type de climat plutôt dynamique. Sous le second versant, ce qui caractérise le système est une confiance complète de la direction envers les agents. Les décisions sont prises à tous les niveaux de l'organisation et la communication s'établit de façon ascendante, descendante et latérale. La participation et l'implication des subalternes, l'établissement d'objectifs de rendement en fonction des objectifs poursuivis contribuent à leur motivation. Le processus de contrôle est délégué à tous les échelons et tout le monde se sent fortement impliqué. Sous ce type de climat, la direction et ses employés forment une équipe qui vise l'atteinte des buts et des objectifs de l'organisation établis sous forme de planification stratégique.

En fonction de cette classification des différents types de climat, les recherches de Likert (1973: voir Owens, 1998) ont démontré que les organisations qui s'approchent du dernier système obtiennent une efficacité de 20% à 40% supérieure à celles qui se situent près du second.

Toujours dans la même perspective, mais parlant cette fois-ci des écoles, Brookover et al., (1979) estiment que le climat organisationnel d'une école est composée de trois grands facteurs: le premier est fondé sur la perception qu'ont les étudiants de leurs possibilités de succès dans le système, de leurs perceptions

des attentes entretenues à leur sujet, des modes d'évaluation de leur rendement académique et des normes de l'école comme système social; le deuxième porte sur les enseignants et sur la perception qu'ils ont de ce qu'on attend d'eux, de l'évaluation de leur travail et des normes du système social et, finalement, le troisième porte sur la perception qu'a le directeur vis-à-vis des autres membres de l'organisation, des attentes des étudiants, des normes et des efforts à faire pour améliorer la situation. Ces auteurs postulent que le climat organisationnel a un effet direct et immédiat sur le rendement scolaire des étudiants et qu'il est impossible de penser que le milieu socio-économique auquel appartiennent les étudiants est le seul, ni même le plus important facteur d'explication de leur réussite.

Dans une autre étude, Ellet et Walberg (1979) conçoivent l'environnement social comme une variable intermédiaire constituée des perceptions entretenues par les professeurs et les étudiants à propos de leur école. Les auteurs ont utilisé deux instruments: le *School Survey* et le *My School*. Le premier mesure les perceptions du professeur quant aux facteurs reliés à l'école tels les pratiques administratives, la charge de travail professionnel, les relations avec la haute direction et les collègues, l'efficacité éducationnelle, le rendement, le perfectionnement et le matériel pédagogique. Ce questionnaire mesure les attitudes des enseignants face à leur environnement de travail. Le deuxième instrument, utilisé auprès des élèves des écoles élémentaires, comprend les échelles suivantes: la satisfaction des élèves, les sources de conflit, la compétitivité, la difficulté et la cohésion. De fait, les chercheurs ont trouvé que, parmi toutes les relations examinées, la plus forte et la plus fréquente était celle portant sur les perceptions des enseignants à propos des caractéristiques de l'environnement de l'école et leur évaluation du comportement du directeur. Le rendement des élèves et leur fréquentation scolaire sont fortement corrélés avec la perception d'une forte implication au travail chez les directions d'école.

Dans une autre perspective de mesure, les études de Weber (1971) et Comer (1980) ont utilisé une technique d'observation structurée dans une optique de diagnostic organisationnel d'école. Dans la première recherche, (Weber, 1971), l'on constate qu'un bon environnement de travail caractérisé par "*une bonne structure d'autorité, une bonne définition des objectifs, des relations harmonieuses et le plaisir d'apprendre*" (p. 26) joue un rôle important dans la réussite des élèves, mesurée par les tests d'accomplissement.

D'une autre façon, l'étude de Phi Delta Kappan (1980), portant sur l'efficacité scolaire en milieu urbain, a adopté une perspective causale, en reconstituant les événements antérieurs à l'analyse et qui pouvaient être liés au succès actuel. Les résultats ont démontré que les facteurs de l'environnement scolaire qui sont les plus importants pour la réussite des élèves sont: les attentes élevées de l'administration et des enseignants face au rendement des élèves, surtout en langue et en mathématiques; le fait que les écoles insistent sur le développement de comportements de partage, d'aide et de politesse envers autrui et, finalement, l'établissement d'un environnement physique sûr et agréable.

Plusieurs études ont été réalisées à l'aide du questionnaire de Likert, *Profile of a School*. Ainsi, Dow (1983) a étudié l'effet du climat organisationnel sur l'efficacité de 24 écoles primaires au niveau du développement optimal des capacités humaines de l'élève. Ce critère d'efficacité était mesuré à l'aide du questionnaire de Stern et Walker (1973: voir Dow, 1983), intitulé *Classroom Environment Index* (CEI), qui fut administré à 561 élèves. Des résultats élevés aux facteurs de développement des élèves et des résultats peu élevés aux facteurs de contrôle des élèves obtenus à ce questionnaire indiquent la présence d'un environnement efficace. Les résultats de cette étude révèlent que les écoles qui obtiennent un score moyen s'approchant du système participatif au questionnaire de Likert. En effet, les écoles qui s'approchent de ce système présentent des

scores élevés aux facteurs de développement des élèves et des scores peu élevés aux facteurs de contrôle.

Une autre étude présente, toutefois, des résultats quelque peu différents. Ainsi, à l'aide du questionnaire de Likert administré à 124 enseignants, Greenblatt et al., (1984 : Brunet et al., 1991) ont évalué la relation qui existe entre le type de climat de 20 écoles primaires et leur efficacité, déterminées par les comportements des enseignants reliés à la réussite des élèves. Ce dernier critère fut mesuré auprès d'un échantillon de 25% des élèves, à l'aide du questionnaire *Our class and its work* de Eadh, Rasher et Waxman (1980: voir Greenblatt et al., 1984). Les résultats de cette étude indiquent que les écoles dotées d'un climat de type consultatif-centralisé ont un enseignement plus efficace, donc, un meilleur apprentissage des élèves, que les écoles qui se classent dans les systèmes 1 et 4. En d'autres termes, pour inciter chez les enseignants des comportements qui favorisent la réussite des élèves, il est préférable, dans ces écoles, que les directeurs consultent avec soin leur personnel mais qu'ils prennent eux-mêmes les décisions. Cette conclusion rejoint, en quelque sorte, la critique que Perrow (1979: voir Owens, 1998) avait formulé à l'endroit de la théorie de Likert. Il n'existerait pas qu'un seul type de climat permettant à toutes les organisations d'être efficaces. Soulignons, quand même qu'un climat de type participatif ou qualifié d'ouvert a plus de chances d'entraîner l'efficacité dans les institutions concernées.

En somme, Le climat est indissociable des attentes des groupes de travail et de la perception qu'ils ont de l'organisation, de sa politique salariale, de la structuration des tâches et de l'efficacité de la production. Le style de management est une variable majeure qui peut compenser certains aspects négatifs s'il est cohérent avec l'ensemble de la situation. D'autres dimensions comme le sexe des opérateurs ou le contexte culturel dans lequel baigne l'entreprise ne peuvent être négligées.

1.3. Clarification conceptuelle

1.3.1. Représentations

Le terme représentation, emprunté du latin *repraesentatio*, dérivé de *repraesentare*, « rendre présent », est défini par Le Robert, Dictionnaire Alphabétique et Analogique de la Langue Française (1980, Vol₅: 825) comme « le processus par lequel une image est présentée au sens », ou encore « une image ou une combinaison d'images ».

Le Dictionnaire Hachette (1997 : 1565) quant à lui, nous dira que la représentation est « une image, un signe, un symbole qui rend présent à l'esprit un objet donné ».

Fisher (1996 : 125) définira globalement la représentation comme « une activité mentale à travers laquelle on rend présent à l'esprit une image, un objet ou un évènement absent ».

La représentation sociale, en nous appuyant sur les éléments précédents, pourrait donc désigner : une image, une combinaison d'images, un symbole relevant de la réalité distincte, des caractères d'un groupe d'individus, et permettant de rendre présent à l'esprit un objet donné. Plus précisément, et à la lumière des nombreux auteurs sur le concept, nous disons que la représentation sociale est :

- « un processus d'élaboration perceptive et mentale de la réalité qui transforme les objets sociaux (personnes, contextes, situations) en catégories symboliques (valeurs, croyances, idéologies) et leur confère un statut cognitif permettant d'appréhender les aspects de la vie ordinaire par un recadrage de nos propres conduites à l'intérieur des interactions sociales » (Fisher, 1987 : 118) ;
- « un système de valeurs, de notions et de pratiques relatives des objets, des aspects ou des dimensions de milieu social qui permet non seulement la

stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes, mais qui constitue également un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses » (Moscovici, 1961) cité par Fischer (1996 : 125) ;

- « une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Egalement désignée comme savoir de sens commun ou encore savoir naïf, naturel, cette forme de connaissance est distinguée, entre autres, de la connaissance scientifique » (Jodelet, 1989 : 36) ;

- « un ensemble de connaissances attestées ou illusives, relatives à l'environnement des individus » (Moliner, 2001 : 8) ;

- « un ensemble organisé de cognitions relatives à un objet partagées par les membres d'une population homogène par rapport à cet objet » Flament (1994 : 37-58) cité par Negura (2004 : 4).

1.3.2. Climat organisationnel

Le concept de climat organisationnel est un concept nouveau dont on peut dire que les définitions ont évolué au cours des années et au cours des recherches. En effet, bien que la notion de climat de travail soit inconnue dans les années "50", c'est à cette époque que le cadre conceptuel qui marquera son développement ultérieur fut formulé par Lewin. D'abord, l'idée de climat prit racine dans les expérimentations de ce chercheur qui avait suscité des climats sociaux artificiels — les célèbres climats autocratiques, démocratiques et laisser-faire — auprès de groupes d'écoliers et avait soigneusement noté les comportements qui en découlaient (Lewin, 1951; Lewin, Lippit et White, 1939). Cette expérience confirmait la justesse de la formule $C = f(P \times E)$ selon laquelle le comportement (C) est fonction de la personne (P) en interaction avec l'environnement (E) dans lequel elle se trouve. En modifiant le E, il est

théoriquement possible d'orienter dans un sens donné les comportements de la majorité des individus vivant sous l'emprise du E. Évidemment, l'intensité du changement des conduites individuelles variera d'un individu à l'autre, car le facteur P modulera les effets du E, mais dans l'ensemble les nouveaux comportements iront plus ou moins dans la même direction (Brunet et Savoie, 1999). Cette équation $C = f(P.E)$ s'avère un outil analytique puissant pour comprendre et, ultérieurement, changer les conduites des individus à l'intérieur de systèmes sociaux. Elle comporte cependant un postulat restrictif. En effet, elle présume que le monde social peut se diviser très nettement entre comportements, personnes et environnement, que la personne peut être considérée séparément du contexte social dans lequel elle évolue, que la direction de l'influence est unidirectionnelle, c'est-à-dire, l'environnement peut influencer la personne mais pas l'inverse (Denison, 1996). Cela signifie que les travailleurs soumis à cette analyse du champ de force sont considérés comme œuvrant dans un climat donné mais ne le créant pas. Ils sont pour ainsi dire déterminés par le climat. La notion d'interaction entre l'individu et son environnement social n'est pas prise en compte dans l'équation de Lewin, (bien que Lewin ne refusât ni ne niât l'existence d'une telle interaction).

Après cette étape, les années soixante furent particulièrement fécondes pour le climat de travail. Introduit en 1960 par Gellerman, ce concept référait métaphoriquement aux conditions météorologiques et à la température physique puis, socialement, à l'atmosphère prévalant dans un milieu donné. En 1967, à la suite de travaux s'échelonnant sur un quart de siècle, Rensis Likert publie l'ouvrage *The Human Organization* qui a fondé scientifiquement l'existence, la définition, la mesure, les rôles et les effets du climat de travail. Dans la ligne de pensée de Lewin, le climat a été conçu comme quelque chose de mesurable et d'influent sur les conduites individuelles et organisationnelles en dépit de divergences quant à la manière de l'appréhender et conséquemment de le mesurer.

Ces divergences se répartissaient en trois écoles de pensée (Taguiri et Litwin, 1968), lesquelles adhèrent toutefois à l'idée que le climat n'est confirmé que s'il est reconnu par une portion substantielle de la population cible de l'étude. Ainsi, le climat de travail a été conceptualisé comme étant soit un ensemble de conditions structurelles auquel est soumis objectivement un groupe d'acteurs (mesure multiple d'attributs organisationnels objectifs), soit un ensemble de réactions communes d'acteurs (mesure perceptive des attributs individuels), soit un ensemble de perceptions partagées par un groupe d'acteurs en regard à des processus fonctionnels de l'organisation auxquels ils sont confrontés (mesure perceptive des attributs organisationnels).

De fait, la mesure multiple des attributs organisationnels consiste à évaluer, de façon objective, l'environnement de l'organisation, c'est-à-dire, sa taille, sa structure, l'établissement des objectifs, l'environnement physique, le style de leadership, etc., et de mettre ces évaluations en relation avec des mesures de productivité ou d'absentéisme, entre autres. Sous ce type de conceptualisation, le climat est défini comme étant « *un ensemble de caractéristiques qui décrivent une organisation et qui a) la distinguent des autres, b) sont relativement stables dans le temps et c) influencent le comportement des individus dans l'organisation* » (Forehand et Gilmer, 1964 : 362, voir James et Jones, 1974). Même si cette approche est attrayante en raison de l'objectivité et de la fidélité des données recueillies et de la facilité de leur cueillette (Deer, 1980), il peut être risqué de tirer des conclusions sur le climat d'une organisation simplement à partir de la mesure objective des caractéristiques organisationnelles. Ainsi, d'une part, les variables à étudier sont trop nombreuses pour être toutes analysées (Campbell et al., 1970). A ce sujet, James et Jones (1974) stipulent que, sous cette approche, le climat est un terme qui couvre tout et qui devient synonyme de « situation organisationnelle ». D'autre part, en analysant de façon isolée les propriétés objectives d'une organisation, il est difficile de démontrer comment les propriétés

sont reliées les unes aux autres (Forehand et Gilmer, 1964, voir Gordon, 1983). Enfin, contrairement à ce qui est énoncé dans la définition de Forehand et Gilmer (1974: voir James et Jones, 1974), les caractéristiques organisationnelles n'influencent qu'indirectement le comportement des individus dans l'organisation; c'est plutôt la perception qu'ils ont de ces caractéristiques organisationnelles qui agit sur leurs comportements (Costello et Zalkind, 1963: voir Gordon, 1983).

En ce qui concerne la mesure perceptive des attributs individuels, le climat est surtout défini en fonction des caractéristiques individuelles telles que les valeurs, les besoins, les attitudes ou la satisfaction de l'employé face à son organisation. Il s'agit de voir comment l'individu perçoit son environnement de travail et non pas comment les autres le décrivent (Schneider, 1973: voir James et Jones, 1974). Cette approche a été peu utilisée dans les recherches sur le climat. Même s'ils reconnaissent que le climat émerge d'une perception des caractéristiques organisationnelles par le biais des variables individuelles, les auteurs qui font partie de cette école de pensée (Schneider et Hall, 1972: voir James et Jones, 1974) soutiennent que le climat perçu par les employés est plus fonction de leurs caractéristiques personnelles que des caractéristiques organisationnelles. En ce sens, il ne s'agit plus d'une mesure du climat organisationnel mais plutôt simplement d'une mesure de la satisfaction des individus face à leur organisation (Brunet, 1983), telle que définie par Schneider (1973: voir James et Jones, 1974). En effet, ce dernier définit la satisfaction au travail comme étant une évaluation de l'organisation fondée sur une interaction entre l'environnement de travail et les valeurs et besoins particuliers des individus.

Par ailleurs, dans la perspective relative à la perceptive des attributs organisationnels, le climat est évalué en fonction des perceptions qu'entretiennent les individus à propos de leur environnement de travail (James et Jones, 1974). S'inspirant des définitions du climat élaborées antérieurement, Pritchard et

Karasick (1973: voir James et Jones, 1974) adoptent la définition suivante : « *Le climat organisationnel est la qualité relativement stable dans le temps, de l'environnement interne d'une organisation: a) qui résulte du comportement et des politiques des membres de l'organisation, spécifiquement des cadres supérieurs; b) qui est perçue par les membres de l'organisation; c) qui sert de base pour interpréter la situation et d) qui oriente les activités* » (p. 126). Cette approche concilie les facteurs organisationnels et les caractéristiques personnelles des individus. Elle définit le climat comme étant la moyenne des perceptions individuelles qu'ont les employés de leur environnement quotidien (Deer, 1980). Elle respecte la théorie de Lewin (1951: voir Brunet, 1983) qui postule que le comportement (C) de l'individu subit l'influence de sa personnalité propre (P) (aptitudes, caractéristiques physiques et psychologiques) et celle de l'environnement (E) qui l'entoure, se qui se traduit par la formule suivante : $C = f(P \times E)$. Ainsi, les variables organisationnelles interagissent avec la personnalité des individus pour produire les perceptions des attributs organisationnels. Comme la perception est un processus psychologique qui influence le comportement (Costello et Zalkind, 1963; Hogue, 1971, 1976: voir Robert, 1976) et que le climat est essentiellement un phénomène de perception, il est logique de conclure que le climat organisationnel peut influencer le comportement au travail et de là, le rendement individuel et organisationnel (Robert, 1976).

A la suite de ces définitions, on pourra retenir de façon globale que le climat organisationnel peut être décrite comme la personnalité d'une organisation qui influence le comportement des travailleurs (Brunet, 1983; Goodlad, 1984; Tye, 1974: voir Deer, 1980). Pour Cornell (1955: voir Thomas, 1976), il réfère « *aux perceptions qu'ont les individus de leur emploi ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation* » (p. 222).

Pour ce qui est de cette étude, nous postulons que la mesure perceptive des attributs organisationnels constitue l'évaluation la plus adéquate du climat

organisationnel qui serait ainsi défini comme la perception entretenue par les membres d'une organisation concernant les pratiques organisationnelles (politiques, gestion des ressources humaines) qui les déterminent. Dans cette logique, le climat dans une administration pourrait donc se définir comme la perception entretenue par les agents et le personnel en général sur la façon dont ils sont traités. Comme tel, le climat organisationnel, défini comme les perceptions partagées sur les politiques, les pratiques et les procédures de l'organisation, n'est pas une donnée établie. Il s'agit plutôt d'un phénomène de perception, fruit d'une construction sociale où interviennent de multiples facteurs en interaction. En raison de ces facteurs, la perception du climat de l'entreprise est hétérogène.

1.4. Justification du choix du sujet

Essayer de comprendre ce qui influence l'efficacité organisationnelle en se basant seulement sur des études statistiques, économiques ou de structure ne nous permet pas de comprendre l'aspect dynamique de cette dernière. Ce sont les acteurs à l'intérieur d'un système qui font de l'organisation ce qu'elle est. Il devient donc important de comprendre comment ceux-ci perçoivent leur atmosphère de travail ainsi que le rôle de leadership de leurs dirigeants (Brunet et Savoie, 1999). C'est ce qui explique l'orientation donnée à ce sujet et son choix aussi, dans la mesure où son investigation permettra d'en savoir davantage sur le climat organisationnel à la Mairie, toute chose pouvant permettre des ajustements en vue d'une meilleure performance.

CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES

2.1. Présentation de la Commune de Grand-Popo

Grand-Popo est logée entre l'océan Atlantique et le fleuve Mono. La Commune s'étale sur une superficie de 289 km². Elle compte 44 villages regroupés en (07) arrondissements : Adjaha, Agoué, Avlo, Djandlanmè, Gbéhoué, Grand-Popo et Sazué. Il se trouve à 85 km de Cotonou.

La commune de Grand-Popo offre à la vue une réelle esthétique environnementale sauvage et naturelle. Elle dispose d'un cadre naturel caractérisé par un important plan d'eau, une lagune, de vastes plaines et zones marécageuses, une importante et splendide façade littorale (30 à 45 km de Docloboé à Hilla-Condji). Son caractère rural avec des modes de production et de consommation limité réduit les sources de pollution de l'air, à l'exception d'Hilla-Condji zone de contact. Cette Commune est membre du Conseil Intercommunal d'Eco-Développement dont elle abrite le siège, aux côtés des Communes d'Abomey-Calavi, Comè, Kpomassè et Ouidah impliquées dans une démarche d'intercommunalité pour une gestion concertée et durable de la lagune côtière dans une approche de conservation de la biodiversité et du patrimoine culturel des cinq communes.

Grand-Popo est une ville cosmopolite. On y rencontre des ressortissants de nombreux pays tant africain qu'occidentaux. Les communautés dominantes sont les Xwla (Popo) et Xwéla venus de Tado sur la rive gauche du Mono vers 1550. On rencontre aussi les Waci, les Kotafon, les Gen, les Fanté venus du Ghana vers 1685, les Yoruba, Haoussa Peulhs, Baatonu, Dendi, Saxwe et Yom. La population actuelle de la commune est de 41.638 habitants, dont 78% sont ruraux. La densité humaine est de 114,5 habitants au km². La proportion de jeunes est de

45% et celle des femmes est de 53%. Au point de vue religieux, environ 63% des popos pratiquent la religion traditionnelle. Le Catholicisme, le Protestantisme et l'Islam sont pratiqués respectivement par 26,6%, 2,2%, et 2% de la population. Le reste (6,2%) se réclame d'autres confessions religieuses.

Erigée en commune avec la décentralisation intervenue entre Décembre 2002 et Janvier 2003, Grand-Popo est dirigée par un conseil communal de 13 membres ayant à sa tête un Maire élu.

L'organisation actuelle de l'administration communale à Grand-Popo permet de distinguer deux grands niveaux d'intervention. Le premier regroupe, un ensemble d'unités sous la responsabilité directe du Maire : il s'agit des adjoints, des chefs d'arrondissement (lorsqu'ils sont considérés dans la chaîne exécutive communale) et de la Direction de cabinet (Chef de Cabinet et conseillers) et d'autre part du contrôleur interne, du secrétariat particulier (CI), de la Cellule d'information et de communication (CIC), du Service des chiffres et des transmissions (SCT), de la Cellule de la Coopération Décentralisée et de l'Intercommunalité (CCDI) et des organes de passation de marchés publics (OPMP). Quant au second, il est constitué d'un ensemble de directions sous la responsabilité directe du Secrétaire général de la mairie. il s'agit de la Direction des Affaires Générales (DAG), de la Direction du développement local et de la Planification (DDL), de la Direction des Services Financiers et de la Promotion Economique (DSFE), de la Direction des Services Techniques (DST) et de l'Office du Tourisme.

Les directions sont composées d'un ensemble de services et certains services d'un ensemble de divisions. Il y a lieu de préciser que ces deux grands ensembles ne fonctionnent pas de manière cloisonnée dans l'administration communale, les liens établis dans l'organigramme¹ montre que l'ensemble des

¹ Confère annexe pour voir l'organigramme

unités et sous-unités constituées doivent fonctionner en parfaite symbiose pour une meilleure atteinte des résultats. Mais l'efficacité n'est pas toujours au rendez-vous dans les activités de la mairie. C'est du moins ce que pense un certain nombre d'utilisateurs dont les représentations sur la Mairie sont plutôt négatives, une opinion que partage nombre d'agents de cette institution.

2.2. Nature de l'étude

Portant sur l'analyse psychosociale des représentations de l'administration publique : cas de la municipalité de Grand-Popo, cette étude est d'obédience qualitative. Cependant, la méthode quantitative sera utilisée pour mesurer l'ampleur des phénomènes observés. L'option d'une telle approche se justifie par deux raisons. Premièrement, il y a le désir d'avoir une idée globale et donc chiffrée des informations à recueillir, ce qui implique la production de statistiques, et subséquemment l'usage d'une démarche quantitative. Deuxièmement, mettons l'ambition de comprendre la problématique investiguée d'un point de vue désagrégée et donc suivant une démarche qualitative. Partant de là, les techniques de recherches provenant de ces deux types de recherches ont été utilisées.

2.3. Recherche documentaire

Il a été procédé, dans l'optique de bien réaliser ce travail, à des lectures de documents écrits afin de mieux appréhender les différents aspects de l'étude. Sur ce, la nature des informations retenues de même que les différents centres de documentation parcourus sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau I : Centre de documentation et types de données recueillies

	Centre de documentation parcourue	Types de documents rencontrés	Types d'informations recueillies
1	Centre de documentation de la FLASH	Thèse, Mémoires, livres	Informations générales et techniques sur la rédaction de la méthodologie
2	Bibliothèque central de l'UAC	Thèses, Mémoires, Livres, rapports et articles	Approches méthodologiques et techniques de rédaction des mémoires, informations générales
3	Bibliothèque de l'ENAM	Mémoires	Techniques de rédaction des mémoires, informations générales et spécifiques
4	Bibliothèque de la Mairie de Grand-Popo	rapports, communications, livres et mémoire de stage	Informations générales et spécifiques

Source : Données de terrain_ 2011

2.4. Groupe cible et échantillonnage

Dans le cadre de la présente étude, la population cible est prioritairement constituée de tous les agents en fonction à la Mairie de Grand-Popo et accessoirement des usagers de cette institution, la priorité étant accordée à ceux résidant dans la ville. Le choix de ces cibles se justifie par le fait qu'elle est constituée d'unités directement concernées par le sujet du fait qu'elles donnent ou bénéficient selon le cas aux prestations offertes. De façon opérationnelle, ces cibles ont été enquêtées, les premières suivant la technique d'échantillonnage par choix raisonné et les secondes, avec la technique d'échantillonnage accidentelle.

Pour ce qui est de la technique d'échantillonnage par choix raisonné, les fonctionnaires de la municipalité ont été sélectionnés et interviewés suivant les critères que voici : être agents permanents, contractuels de l'Etat ou de la Mairie et avoir au moins un (1) an d'ancienneté au sein de la Municipalité.

Concernant la technique d'échantillonnage accidentelle, elle a consisté à nous entretenir avec les usagers de la Mairie au hasard des rencontres. De la sorte, la collecte des données a pu se faire.

2.5. Techniques et outils de collecte de données

Au regard de la nature du sujet, l'entretien et le questionnaire ont été les techniques de collecte de données empiriques utilisées. Utilisée dans sa variante semi-directive, l'entretien a servi à auditionner les usagers de la Mairie à travers le guide d'entretien. Quant au questionnaire, il a été administré aux agents de l'institution.

En tenant compte des critères ci-avant déclinés, la taille des acteurs enquêtés par entretien s'est dessinée suivant le principe de saturation lors de la collecte des données, c'est-à-dire quand les données recueillies deviennent répétitives d'un enquêté à un autre. De la sorte, 20 unités de la catégorie concernée ont été interviewés.

Pour les unités enquêtées par questionnaire, leur taille s'élève à 45, un effort de ratissage systématique des agents ayant été fait pour enquêter le plus grand effectif que possible. Au total donc, 65 unités ont été interviewées dans le cadre de cette étude. Le résumé de cette section se retrouve dans le tableau qui suit :

Tableau II : Groupe cible, échantillonnage et techniques de collecte de données

Groupe cible	Techniques d'échantillonnage	Techniques de collecte de données	Echantillon
Les agents en fonction	Par choix raisonné	Questionnaire	45
Les usagers	Accidentel	Entretien	20
Total	65

Source : Données de terrain _2012

2.6. Dépouillement et traitement des données

La démarche adoptée pour le dépouillement et le traitement des données collectées a essentiellement été manuelle. Parlant des données d'entretien, des corpus ont été constitués en se fondant sur les discours des enquêtés. Ces corpus ont fourni des éléments d'analyse assez pertinents pour la réalisation du travail. Aussi, avons-nous utilisé les verbatim de nos entretiens pour étayer l'analyse. Pour ce qui concerne les données recueillies par questionnaire, après dépouillement, des tableaux ont été élaborés à l'aide du logiciel informatique Excel.

2.7. Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées dans le cadre de cette étude se rapportent à l'hostilité et au caractère réfractaire de l'administration de la Municipalité de Grand-Popo. Les agents indiqués ont été réticents à se prêter à nos entretiens, lesquels se sont particulièrement montrés discrets et réservés. Cette situation a amené bon nombre d'enquêtés à se rendre indisponibles sans raison réelle. Nous avons pu surmonter cette situation en usant de la patience et d'autres subterfuges comme les invitations à boire, etc. pour arriver à moissonner des informations, pour le moins pertinentes, qui constituent le terreau pour l'analyse des résultats de terrain.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

A travers ce chapitre, il est question de mettre en évidence le niveau de satisfaction des agents de la Mairie de Grand-Popo par rapport aux caractéristiques organisationnelles de ladite institution.

3.1. Au sujet des avantages sociaux liés à la fonction

Le tableau ci-dessous informe sur les opinions que les agents de la Mairie de Grand-Popo ont sur les avantages sociaux qu'ils tirent de leur fonction.

Tableau III : Qualité des avantages sociaux

	TI	I	N	S	TS	Total
Qualité des avantages sociaux (mutuelle, CNSS)	15	21	3	6	-	45
%	33,33	46,67	6,67	13,33	-	100

Source : Données de terrain_2013

Légende : **TI** : Très Insatisfait ; **I** : Insatisfait ; **N** : Neutre ; **S** : Satisfait ; **TS** : Très Satisfait (Valable pour tous tableau contenant ces variables).

Il ressort, après observation du tableau, que 46,67% des agents sont insatisfaits de la qualité des avantages sociaux qui leur sont octroyés par la municipalité, et qui se résument à la déclaration à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale. Cette insatisfaction est plus accentuée chez 33,33% des répondants qui sont très insatisfaits par rapport à cette question, car ne bénéficiant pas d'autres privilèges sociaux, des plus élémentaires à leur avis, comme l'inscription dans les mutuelles de santé ou l'octroi des prises en charge en cas de maladie, etc. En pareille situation, il faut nécessairement recourir à son salaire pour se prendre en

charge, même si l'on reste généralement peu content de ce qu'on perçoit mensuellement. C'est du moins ce qui ressort du tableau IV.

Tableau IV : Niveau de salaire des répondants

	TI	I	N	S	TS	Total
Votre niveau de salaire	6	15	6	18	-	45
%	13,33	33,34	13,33	40	-	100

Source : Données de terrain_2013

En effet, ce tableau met en relief l'insatisfaction de 46,67% des agents quant au salaire qu'ils perçoivent, ce qui ne devrait pourtant pas être en ce sens que les salaires sont définis suivant des grilles qui s'imposent à tous. C'est d'ailleurs ce qui ressort des propos de nombre de répondants pour qui le salaire ne suffit à personne parce que les besoins sont toujours au-delà des revenus.

Le niveau d'insatisfaction par rapport aux avantages sociaux reste aussi marqué lorsque l'on évoque la question de la politique globale de rémunération qui, ici, au-delà du salaire, englobe la question des primes qui seraient plutôt rares pour une catégorie d'agents, les subalternes, alors que la « *tête en profite en vase clos* ». Les données du tableau ci-dessous soulignent ce mécontentement des employés de la municipalité à cet effet.

Tableau V : Politique globale de rémunération à la Mairie de Grand-Popo

	TI	I	N	S	TS	Total
Politique globale de rémunération	6	24	3	12	-	45
%	13,33	53,33	6,67	26,67	-	100

Source : Données de terrain_2013

A l'analyse de ce tableau, 66,66% des agents décrivent la politique globale de rémunération qui fait abstraction des primes aux agents, en passant par le retard criard ou le non paiement des heures supplémentaires de travail. Par contre, 26,67% des répondants prennent le contre-pied des précédents acteurs en évoquant leur satisfaction par rapport à ladite politique. On déduit de ces positions contradictoires que la politique de rémunération ne contente pas la majorité des employés de l'institution.

3.2. Conditions et environnement de travail

Evoquer les caractéristiques organisationnelles du climat de travail à la municipalité de Grand-Popo, c'est également décrire les conditions et environnement de travail. A ce propos, les répondants ont donné des appréciations sur les variables en question ainsi que sur le rapport avec la hiérarchie. Le tableau qui suit met en exergue l'opinion des agents par rapport à l'environnement de travail.

Tableau VI : Appréciation des agents de leur environnement de travail

	TI	I	N	S	TS	Total
Environnement de travail	5	33	4	3	-	45
%	11,11	73,33	8,89	6,67	-	100

Source : Données de terrain_2013

De fait, l'environnement de travail est majoritairement décrit dans un registre pour le moins insatisfaisant vu qu'au moins 84,44% des répondants postulent pour ce point de vue. Cette insatisfaction émane prioritairement des difficultés de collaboration entre collègues de travail d'une part et responsables et subalternes d'autre part. Elle relève également de la médisance et du climat de méfiance qui règne au sein de l'institution. Cette situation se lit aisément à travers les propos de G. A. mentionnés ci-après.

« Nous travaillons dans un environnement qui fait peur et qui ne donne pas du goût au travail. Chacun se méfie de chacun de sorte que les efforts des uns et des autres ne sont pas axés sur les objectifs communs de la Municipalité. Lorsque, vous vous hasardez à vous confier à un collègue, soyez sûr que le lendemain, le Maire est au courant » (Propos de G.A, agent de la Municipalité de Grand-Popo)

Dans cette atmosphère de travail, les conditions de travail ne sont pas non plus réunies. C'est ce qu'indique le tableau VII, qui renseigne sur l'appréciation des agents quant aux conditions de travail à la Mairie.

Tableau VII : Appréciation des agents de leur condition de travail

	TI	I	N	S	TS	Total
Conditions de travail	3	36	3	3	-	45
%	6,67	80	6,66	6,67	-	100

Source : Données de terrain_2013

De ce tableau, il ressort que 86,67% des agents se plaignent de leur condition de travail au sein de la Municipalité. Celle-ci prend en compte les outils nécessaires pour mener à bien leurs missions, le manque d'aération des bureaux, les bureaux non climatisés, la salle d'archivage poussiéreuse, le manque d'espace pour célébrer les mariages civils, etc. Cette situation pour le moins inconfortable ajoutée à celle de l'environnement rend moins motivant le travail des agents et implicitement leur engagement dans la réalisation de leurs tâches. Aussi, conduit-elle à la mise en cause des compétences de la hiérarchie dans les prises de décisions. C'est ce qui transparaît à travers le tableau VIII qui renseigne sur la compétence de la hiérarchie quant aux prises de décision.

Tableau VIII : Compétence des supérieurs dans les prises de décision

	TI	I	N	S	TS	Total
Compétence de vos supérieurs dans les prises de décision	4	30	5	6	-	45
%	8,89	66,67	11,11	13,33	-	100

Source : Données de terrain_2013

D'après ce tableau, 66,67% des agents trouvent insatisfaisants les prises de décision de la hiérarchie qui, selon eux, se font de façon univoque sans consultation des acteurs clés concernés. Toutefois, il est mentionné que certains acteurs jouissant d'une proximité particulière avec l'autorité sont quelques fois consultés, ce qui n'empêche pas que les décisions prises ne résolvent pas concrètement les problèmes qui se posent, toute chose qui affecte l'ambiance de travail.

Tableau IX : Opinion des agents par rapport à l'ambiance de travail au sein de la Mairie

	TI	I	N	S	TS	Total
Relation de travail avec vos collègues	0	4	7	34	-	45
	-	8,88	15,56	75,56	-	100

Source : Données de terrain_2013

L'examen du tableau IX met en évidence l'opinion des agents de la Municipalité de Grand-Popo quant à l'ambiance de travail au sein de l'institution. Ses données montrent que pour 75,56% des agents, l'ambiance de travail de travail est satisfaisante, même si 15,56% préfèrent rester muets sur la question. De cette situation, il se dégage clairement que les rapports de travail sont appréciables malgré la qualité d'écoute de la hiérarchie. Cependant, il convient de souligner qu'un air de méfiance règne constamment dans les rapports

professionnels. C'est dire qu'un air d'hypocrisie entache parfois les relations entre collègues de travail. C'est justement ce qui ressort des propos de B. G.

« C'est bien de dire que l'ambiance de travail est bonne. Vous-même, vous constatez non ! Mais, c'est faux. Ils font tous semblant. Autant que nous sommes ici, nous sommes tous des hypocrites. C'est la situation qui le veut ainsi. Il y a des choses gauches, faites de travers que vous constatez mais, vous ne pouvez pas dire. Comme tout le monde, vous faites comme si c'était la meilleure alternative pour vous éviter des ennuis. C'est comme ça que ça fonctionne réellement. Ils ne faut pas que des gens vous trompe en vous disant le contraire [...] ». (B. G. Agent de la Mairie).

Il ressort de ces propos que les réponses apportées par les agents en ce qui concerne l'ambiance de travail qu'ils jugent favorables, laissent tout de même transparaître des inquiétudes dès lors qu'il s'observe de l'hypocrisie dans les interactions professionnelles. C'est du moins ce que renseignent les relations interpersonnelles au sein de la Mairie.

Tableau X : Les relations interpersonnelles au sein de la Mairie

	TI	I	N	S	TS	Total
Manière dont vos collègues s'entendent entre eux	5	15	7	18	-	45
%	11,11	33,33	15,56	40	-	100

Source : Données de terrain_2013

Pour d'aucuns (40%), ces relations interpersonnelles sont satisfaisantes alors que pour d'autres (33,33%), elles ne le sont pas. Ces statistiques laissent, à première vue, conclure à des bonnes relations interpersonnelles. Toutefois, cette conclusion hâtive mérite d'être nuancée dès lors que 15,56% certains agents sont restés neutres quant à la question, ce qui pourrait se traduire par l'hypocrisie ou la méfiance telles que soulignées au niveau des tableaux précédents. La moralité d'une telle situation reste que l'ambiance de travail est quel que peu délétère nonobstant son apparente convivialité.

3.3. Des opinions sur la communication

Tableau XI : Appréciation des agents du système de communication

	TI	I	N	S	TS	Total
La communication	6	24	3	12	-	45
%	13,33	53,33	6,67	26,67	-	100

Source : Données de terrain_2013

Le tableau XI met en évidence les appréciations des agents de la Mairie de Grand-Popo sur le système de communication qui y prévaut. Il laisse observer que 53,33% d'entre eux sont insatisfaits en la matière. Ceci laisse entrevoir l'opinion défavorable desdits agents quant au système de communication. D'ailleurs, à cet effet, il est courant d'entendre les répondants dire qu'ils ne sont pas souvent informés de certaines décisions ou informations qui pourtant les concerneraient directement. Tout se passe comme si l'information était protégée et seulement rendue accessible à quelques privilégiés. Un tel état de chose amène différents agents à déplorer la qualité d'écoute de la hiérarchie, vue que maintes doléances pour améliorer la situation sont restées sans suite. Le tableau suivant rend bien compte de cet aspect des rapports entre les agents de la Municipalité et la hiérarchie.

Tableau XII : Opinion des répondants selon la qualité d'écoute de leur hiérarchie

	TI	I	N	S	TS	Total
Qualité d'écoute de votre hiérarchie	5	34	-	6	-	45
%	11,11	75,56	-	13,33	-	100

Source : Données de terrain_2013

De fait, bon nombre d'enquêtés (75,56%) estiment que la qualité d'écoute de la hiérarchie laisse à désirer. Ceci s'observe à travers la description faite des rapports existants entre la hiérarchie et les subalternes. Il faut souligner que même

si nombre d'enquêtés déplorent la situation, ils sont nombreux à se résigner, certains craignant d'être mal vus et, d'autres, pour leur emploi. Sur ce dernier aspect, l'analyse du tableau XIII est éloquent.

Tableau XIII : Opinion des agents sur la stabilité de leur emploi

	TI	I	N	S	TS	Total
La stabilité de votre emploi	3	13	6	20	3	45
%	6,67	28,89	13,33	44,44	6,67	100

Source : Données de terrain_2013

De fait, ce tableau relate qu'au moins 35,56% des enquêtés affirment être insatisfaits de la stabilité de leur emploi qui, pour être a priori durable implique que l'on soit le moins ouvertement critique vis-à-vis de l'autorité. Ces agents disent avoir besoin de savoir s'ils travaillent dans un environnement stable et prévisible puisque pour la majorité, ils sont des contractuels de la Mairie. Ainsi, ils s'interrogent sur les conditions de renouvellement de ce contrat à l'arrivée d'un nouveau Conseil Communale. C'est la facette de l'emploi qui engendre le plus d'inquiétude chez le personnel mais ce qui est impressionnant, c'est que malgré ce grand souci les employés restent néanmoins optimistes et ne pensent pas que la Municipalité les délaissera après la fin de leur contrat.

Il va sans dire que le climat organisationnel à la Mairie de Grand-Popo, à travers ses dimensions développées ci haut qui sont entre autres, la qualité des avantages sociaux, la politique de rémunération, les conditions et environnement de travail, de même que la qualité d'écoute reste quel que peu défavorable au travail. Ceci peut influencer le rendement de l'institution.

3.4. Climat organisationnel et rendement de l'institution

A travers cette section, les répondants ont donné leur opinion sur le climat organisationnel ainsi que ses influences sur le rendement de l'institution. A cet

effet, des appréciations sont données sur la performance des agents, la reconnaissance de leurs compétences par leur hiérarchie, leur niveau de satisfaction par rapport à l'accessibilité aux formations, leur opinion par rapport au sentiment d'être correctement managés par la hiérarchie, leur satisfaction globale de travailler pour la Municipalité etc.

Le tableau XIV met en évidence l'appréciation des performances des agents par leur hiérarchie.

Tableau XIV : Appréciation des performances des agents par leur hiérarchie

	TI	I	N	S	TS	Total
Appréciation de votre performance par votre hiérarchie	6	9	12	18	-	45
%	13,33	20	26,67	40	-	100

Source : Données de terrain_2013

40% des répondants sont satisfaits de l'appréciation qu'en faire la hiérarchie de leur performance au travail contre 33,33% pour qui, elle est restée insatisfaite. Des entretiens nous ont permis de constater que les employés pensent pouvoir apporter leurs contributions malgré l'environnement de travail quelque peu méfiant. Ils déclarent mieux se donner s'ils sont invités à exprimer leurs idées et suggestions, surtout les agents qui travaillent dans les Arrondissements.

Ceux, qui pensent que la hiérarchie n'apprécie guère leur performance au travail (13,33% de très insatisfaits et 20% d'insatisfaits), soulignent l'hypocrisie de cette dernière et disent être souvent surpris par des décisions prises par la hiérarchie touchant directement leurs tâches. Ils se sentent donc écartés. Ils pensent que la performance leur permet de se sentir concernés et de mettre en œuvre toutes leurs capacités pour la réussite de leurs missions tout comme la reconnaissance de leurs compétences par la hiérarchie.

Tableau XV: Reconnaissance des compétences des agents par leur hiérarchie

	TI	I	N	S	TS	Total
Reconnaissance de vos compétences par votre hiérarchie	6	9	12	18	-	45
%	13,33	20	26,67	40	-	100

Source : Données de terrain_2013

A l'analyse de ce tableau, 40% des agents sont satisfaits de la reconnaissance de leurs compétences par la hiérarchie alors que 33,33% des répondants expriment leur insatisfaction par rapport à la même variable. Ces derniers pensent que malgré tous les efforts qu'ils fournissent, la hiérarchie n'est pas reconnaissante. De cette position des répondants, on a pu remarquer que la reconnaissance est un outil de motivation particulièrement approprié dans le cas des travailleurs contractuels à bas salaires dès lors qu'elle renforce l'estime du soi de l'agent.

Tableau XVI : Niveau de satisfaction par rapport à l'accessibilité aux formations

	TI	I	N	S	TS	Total
Accessibilité aux formations de renforcement de capacité	5	27	3	10	-	45
%	11,11	60	6,67	22,22	-	100

Source : Données de terrain_2013

60% des employés disent qu'ils ne sont pas conviés aux formations. Pour eux, un plan de formation est élaboré sur une base annuelle ayant pour but de leur permettre l'acquisition et l'amélioration de leurs connaissances, tant théoriques que pratiques, nécessaires à l'accomplissement de leurs missions. Les raisons avancées sont que le budget ne peut pas couvrir l'ensemble des besoins du

personnel. Les employés qui se plaignent le plus de ne pas participer à ces formations, sont ceux d'exécution. Mais qu'en est-il de leur opinion par rapport au sentiment d'être correctement managé par la hiérarchie ?

Tableau XVII : Opinion des agents par rapport au sentiment d'être correctement managé par la hiérarchie

	TI	I	N	S	TS	Total
Sentiment d'être correctement managé	9	21	9	3	3	45
%	20	46,66	20	6,67	6,67	100

Source : Données de terrain_2013

L'analyse du tableau montre que 66,66% des employés ne sont pas satisfaits du style de management de leur hiérarchie. C'est dire donc qu'ils ne sont pas bien managés par leur hiérarchie. Ces employés déplorent l'incapacité de la hiérarchie à adapter un style approprié à chaque type de situation de travail auquel ils sont confrontés. Ces résultats montrent que les autorités ont des difficultés à commander ou à donner des ordres dans la Municipalité et pour citer un agent, nous dirons : « *Un bon chef est celui qui exerce son autorité sans le faire remarquer* », T.E.

Ces propos de T. E. montrent que si les directives sont correctement formulées et sont données de façon arrogante, beaucoup d'agents réagissent violemment contre tout ce qui, à leurs yeux, ressemble à un ordre. Ce qu'ils ne supportent pas c'est de recevoir des ordres, et non de faire ce qui leur est demandé, pour qu'un ordre forge sa légitimité, il se fait à travers un processus auquel contribuent à la fois celui qui donne l'ordre et celui qui le reçoit. Mais ces opinions des agents par rapport au sentiment d'être bien managés par la hiérarchie ne seront bien comprises que si nous avons des informations sur leur sentiment d'être responsabilisés dans l'exécution de leur mission.

Tableau XVIII : Appréciation des agents par rapport au sentiment d'être responsabilisé

	TI	I	N	S	TS	Total
Sentiment d'être responsabilisé	-	27	-	15	3	45
%	-	60	-	33,33	6,67	100

Source : Données de terrain_2013

De l'examen du tableau, il ressort que 60% des agents enquêtés sont insatisfaits par rapport au sentiment d'être responsabilisé. Ces agents disent qu'il y a un manque d'encouragement par rapport à la prise d'initiative car toute action est dépendante de la décision de la hiérarchie. Pour ces employés, la responsabilisation implique l'autonomie et la possibilité de faire leur travail sans pression ni contrôle. Mais pour 33,33%, cela n'est pas généralisé puisque la prise d'initiative est fortement encouragée à certains niveaux tant qu'elle ne compromet pas les procédures qui sont mise en place.

Tableau XIX : Sentiment d'être utile à la Mairie

	TI	I	N	S	TS	Total
Sentiment d'être utile	-	6	3	30	6	45
	-	13,33	6,67	66,67	13,33	100

Source : Données de terrain_2013

De l'observation du tableau, il ressort que 66,67% des répondants sont contents d'être utiles à la Mairie. Ce sentiment d'être utile émane de l'accomplissement de leur mission quotidienne et de la prise d'initiative personnelle. A travers ces données, les agents démontrent que leur absence bloque le fonctionnement de la Mairie et à partir de là, ils sont utiles pour quelque chose. Dans leur satisfaction quant à leur utilité à la Mairie, les agents donnent

leur point de vue par rapport à leur importance aux yeux de leurs collègues à travers le tableau XX.

Tableau XX : Point de vue des agents par rapport à leur importance aux yeux de leurs collègues

	TI	I	N	S	TS	
Votre importance aux yeux des autres	-	9	12	21	3	45
%	-	20	26,67	46,67	6,66	100

Source : Données de terrain_2013

46,67% des agents éprouvent un sentiment de satisfaction vis à vis des relations sociales. Ce taux de satisfaction montre que l'environnement de travail en termes de relation entre collègues est harmonieux, respectueux et sympathique.

Tableau XXI : Satisfaction globale des agents de la Mairie par rapport au climat organisationnel

	TI	I	N	S	TS	Total
Satisfaction globale du climat	3	30	3	9	-	45
%	6,67	66,66	6,67	20	-	100

Source : Données de terrain_2013

Il ressort du tableau XXI que 73,33% des travailleurs de la Mairie de Grand-Popo sont insatisfaits du climat organisationnel. Cette insatisfaction se manifeste au niveau de la lenteur dans le fonctionnement de l'administration ; la qualité des avantages sociaux, la politique de rémunération, les conditions et environnement de travail, de même que la qualité d'écoute pour ne citer que ceux là. Des discours, il est clair que le climat organisationnel est peu défavorable.

Des résultats obtenus après investigation, nous pouvons déduire que la satisfaction ou l'insatisfaction au travail à la Municipalité de Grand-Popo est le résultat d'un ensemble de composantes du climat organisationnel inter-reliés entre elles. Ainsi de ces résultats, il se dégage que le manque d'écoute de la hiérarchie, l'insuffisance d'information au sein de leur administration, leur manque d'implication dans le travail lié aux conditions et environnement de travail, le manque de reconnaissance vis-à-vis de leur personne, l'iniquité dans les avantages sociaux, ainsi que l'inaccessibilité à la formation par tout le personnel de l'institution et le manque de moyens matériels pour travailler constituent des variables du climat par rapport auxquels les agents manifestent leurs opinions plutôt défavorable dans l'ensemble. Toutes ces composantes ont des influences sur la performance des agents et par ricochet sur le rendement de la Municipalité.

CHAPITRE IV : COMMENTAIRE, DISCUSSION ET PERSPECTIVES

Le présent chapitre vise à effectuer un commentaire et une discussion des principaux résultats obtenus des suites de la collecte empirique des données et leur analyse. Il va insister sur les aspects clés du climat organisationnel par rapport auxquels les différents agents de la municipalité de Grand-Popo se sont exprimés et leur implication sur la performance de l'organisation.

4.1. L'atmosphère organisationnelle et la satisfaction des agents

En tant que vécu de l'environnement de travail (Lawler, Hall, & Oldham (1974), le climat organisationnel est sous l'emprise de l'organisation et a des retombées sur la performance de l'organisation en général et surtout des retombées sur la satisfaction des agents. C'est ce que constatent Fourgous & Iturralde (1991) à propos du climat social qui, selon eux, désigne « *un ensemble de caractéristiques objectives et relativement permanentes de l'organisation perçues par les individus appartenant à l'organisation, qui servent à lui donner une certaine personnalité et qui influencent le comportement et les attitudes de ses membres* ».

De fait, à travers la notion de « personnalité », un peu surprenant dans ce contexte, il apparaît que le climat est indissociable de l'identité de l'entreprise qui renvoie à sa culture qui, elle-même repose sur l'adhésion des individus aux idéaux promus par l'organisation. Ceci est d'autant plus vrai que « *L'évaluation que les individus vont faire du climat, en fonction de leurs attentes et de leurs besoins, va déterminer leur niveau de satisfaction* » (Joyce, Slocum et von Glinow 1982). C'est alors dire toute la nécessité de prendre en considération les interactions entre le climat, les tâches et d'autres dimensions telles que le

leadership, l'organisation du travail et la communication dans le fonctionnement d'une organisation. Or, la qualité même du climat organisationnel de la Mairie de Grand-Popo laisse surgir des indicateurs qui font conclure à un mauvais alliage ou dosage entre les paramètres sus-évoqués, ce qui fait que le climat est plus ou moins mal vécu ou interprété par les agents de la Municipalité ; cette appréciation est une opération tout de même individuelle, donc se passant au niveau de chaque agent, avant d'être un événement collectif. C'est ce que souligne *L'évaluation du climat de l'entreprise* (1984) avec la notion de « perception globale » en mentionnant que « *Dans une organisation, le climat correspond à une perception globale, résumant les perceptions individuelles élaborées à partir d'un contexte réel commun* ». Dans cette logique, un mauvais climat organisationnel peut avoir pour corollaire de saper profondément l'engagement individuel dans le travail. La justification reste que le climat, en tant qu'humeur de l'organisation, définit l'atmosphère qui délimite le champ du possible en ce qui concerne l'implication et l'engagement réel du personnel envers l'organisation. L'être humain ayant toujours tendance à agir en fonction du principe de la réciprocité, en ce sens qu'il tend à redonner en proportion plus ou moins égale de ce qu'il reçoit, son engagement et son implication dans le travail vont être fonction du niveau du climat organisationnel et de l'importance que leur accorde l'organisation dans son fonctionnement au quotidien. Tout se passe comme si le climat, équivalant à la perception qu'a le personnel de la façon dont il est traité dans et par l'organisation, établit de ce fait l'investissement que le personnel est disposé à retourner vers l'organisation (Brunet et Savoie 1999). D'où l'importance primordiale du climat de travail pour optimiser l'apport des ressources humaines de façon pérenne, positive et performante.

4.2. Climat organisationnel et engagement des agents

Pour Savoie (1992, 1994), le climat organisationnel s'est avéré le meilleur prédicteur de l'engagement envers l'organisation avec un pourcentage de variance

expliquée de l'ordre de 28 % et/ou, de son contraire, le désengagement à l'endroit de l'organisation. Pour l'auteur, l'engagement envers l'organisation réfère aux conduites individuelles qui se traduisent par un investissement plus intense en temps, en énergie, en considération envers l'organisation. A l'opposé, le désengagement signifie les comportements manifestes d'échappement, d'évitement, d'absentéisme, d'obstruction, de sabotage même. Cette dynamique d'engagement/désengagement peut être comprise à la lumière du principe de réciprocité faisant que tout individu est porté à traiter son environnement comme il est traité par cet environnement. Cette dynamique se fait sentir sous plusieurs volets dans l'organisation. De fait, le climat de travail prédit la qualité des relations de travail, les intentions, les conduites à risque et de sécurité au travail, l'absentéisme et l'assiduité, le retard et la ponctualité, la santé et le stress au travail, la satisfaction au travail, le rendement au travail, etc. (Brunet et Savoie, op.cit.).

Or, c'est ce dernier versant qui semble le plus prévaloir à la Municipalité de Grand-Popo où nombre d'agents, du fait qu'ils n'entrent presque jamais ou de façon improbable dans leurs fonds suite à la réalisation des heures supplémentaires, rechignent à « gaspiller » encore de leur temps pour souscrire à cette pratique combien importante pour l'avancement de la Mairie, mais visiblement banalisée par l'autorité. Aussi, se développe-t-il des conduites d'échappement au travail ou d'absentéisme sous de faux prétextes, le système de motivation « *défaillant et inégalitaire* » ne favorisant pas autrement les choses.

En réalité, le sentiment d'équité dans la distribution et la régularité des primes a obtenu un faible score et est mal vécu par plus d'un qui estiment accomplir le gros lot du travail ou devant en temps normal l'accomplir. Dans un cas, il s'agit d'une réelle injustice faite aux victimes qui ne sont pas conséquemment rémunérées pour des tâches accomplies. Dans l'autre, c'est le système de responsabilisation et d'exploitation des compétences qui est mal

exploité ou mis en quarantaine au profit des relations affinitaires aux colorations parfois politiques ou amicales. Ceci ne manque pas de créer des frustrations au sein des agents qui s'en inspirent pour agir au quotidien en rendant le minimum possible, même s'ils se gardent de l'extérioriser en public. C'est dire que le vécu du climat organisationnel, ne serait-ce qu'à travers le système de redistribution des primes, influence négativement l'implication au travail, le sentiment d'appartenance, les qualités des rapports interpersonnels qui enregistrent des scores pour le moins mitigés. De telles appréciations peuvent être mis au compte du système de leadership de l'autorité qui, tout en ayant l'aire d'être participatif, est en réalité autoritaire et exclusif, tout au moins du point de vue de la prise en compte des avis des agents qui revêtent toutefois un statut consultatif.

4.3. Le leadership participatif de façade

Le leadership s'assimile selon les mots de Blanchard (1977, cité par B. Mbaihornom 2007), à la capacité d'un individu à mener ou à conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Pour leur part, Côté, Bélanger et Jacques (1986 : 242), dans leur ouvrage intitulé « La dimension humaine des organisations », définissent le leadership comme étant « l'art d'amener les personnes à accomplir une tâche volontairement ». C'est dire que cette notion désigne la capacité d'un homme à disposer de pouvoirs personnels lui permettant de coordonner et de diriger les activités d'un groupe de travail. Elle repose dès lors sur trois principales composantes : le leader, les collaborateurs et le contexte². Partant de ces éléments, le leader est une personne ou un groupe de personnes capable de motiver, impliquer, impulser, guider, inspirer et/ou influencer son entourage. Autrement, le « Leader » désigne un meneur, un chef de file, un dirigeant de terrain, un acteur influent et écouté qui conduit des personnes vers des objectifs, souvent associés à la conduite de changements. Dans cette

² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership>, consulté le 30/01/2009).

logique, la notion de leadership est davantage liée à l'autorité qui, dans le cadre de cette étude est le Maire, qu'aux subalternes qu'il est sensé mener, conduire, diriger dans le contexte qu'est la Municipalité.

Généralement, selon Chevallier (*Sine data*) l'autorité symbolise la fermeture et est le corollaire logique et inévitable de la distanciation. Dès l'instant en effet où l'autorité cherche à agir sur ses agents, tout en les tenant à distance et en préservant jalousement son autonomie de décision, elle est vouée à un style de commandement autoritaire. Ainsi, elle adopte une attitude dominatrice vis-à-vis des agents, exige d'eux docilité et obéissance. Placés en position d'infériorité radicale, confinés dans un statut de dépendance et d'assujettissement d'où ils ne peuvent s'évader, les subalternes sont tenus de se soumettre aux humeurs d'une autorité mystérieuse et forte, lointaine et omnipotente, sur laquelle ils sont dépourvus de la moindre emprise. Cette relation fondamentale de domination/sujétion ressort à l'évidence des formes même par lesquelles l'autorité agit en direction de l'organisation. En adoptant une telle posture, l'autorité adopte un vocabulaire du commandement et un ton injonctif, le tout à travers un discours qui peut intimider et destiné à enjoindre, à imposer, à proscrire. Ce pouvoir de contrainte permet de diriger et de consolider les bases du formalisme dans les interactions autorités/subalternes, alors que le formalisme n'est pas seulement une entrave à la communication. C'est aussi un moyen d'imposer une certaine rationalité.

Ce mode de management axé sur la fermeture connaît cependant en pratique certains infléchissements. Les relations se caractérisent en fait par la dégradation de la situation de coopération puisque chaque agents est avant tout un acteur individuel qui entretient des rapports différenciés avec l'organisation, la qualité de ces derniers dépendant du type de contacts noués par les interactants. Cette fermeture est légitimée par une certaine conception du statut et du rôle de l'autorité.

En se fondant sur ces éléments de raisonnement inspirés par (Chevallier, op.cit.) pour questionner justement la notion d'autorité et ses manifestations au sein de la Municipalité de Grand-Popo, il est évident de remarquer le registre négatif dans lequel il est inscrit. Sans être tout à fait autoritaire comme décrit ci-avant, ni sans être ouvert, elle s'exprime en apparence à travers un style de leadership participatif qui, en réalité n'en serait pas un.

En effet, s'ils sont un certain nombre à reconnaître être souvent consultés par le Maire sur certaines questions clés concernant la Mairie, du fait de leurs expériences et compétences, ils ne sont pas moins nombreux à souligner le fait que les observations et avis ne sont presque jamais comptabilisés. Or, ils sont unanimes à mentionner que l'application des décisions prises et qui ne s'inspirent pas des points de vue à caractères consultatifs dont jouissent les leurs, leur donneraient finalement raison. Ceci signifie qu'il y a une certaine mise en scène d'un leadership participatif qui, en fait n'en est pas un car, dans les faits, même si les contacts et la communication verticale est acceptable, la non prise en compte des opinions des agents qui ont le privilège d'être consultés frustre au point où d'aucuns expriment leur intention de ne plus se prêter à fond à cet exercice, ou de le faire passablement étant donné qu'il s'avère presque toujours une perte de temps.

Par là, il peut être avancé que le climat de travail est lié à une vaste gamme de comportements pro ou anti-style de leadership ou de management au sein de l'organisation. Or, c'est la cohérence du climat organisationnel qui entraîne l'émergence et la cohérence d'une culture organisationnelle, paramètre fondamental à l'avancement de toute organisation.

4.4. Climat organisationnel versus culture organisationnelle

La culture organisationnelle est une structure faite de postulats fondamentaux, inventés, découverts ou élaborés par un groupe donné lorsqu'il

apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considérée comme valide et être enseignée aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir face à ces problèmes (Schein, 1986). Dans cette logique, elle est le fruit d'une construction historique au cours de laquelle se sont brassés les schémas d'interprétation et d'action qui ont permis de résoudre les problèmes et crises déjà rencontrés par l'organisation. Comme tel, elle véhicule un sens de l'identité pour les membres de l'organisation (Deal et Kennedy 1982; Peters et Waterman 1982) et facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur (Martin et Siehl 1983; Peters et Waterman, op.cit.; Schall 1981). Ce quelque chose ne désigne rien d'autre que les valeurs de l'organisation lesquelles, en tant que telles, soutiennent la culture de l'organisation supposée rehausser la stabilité du système (Louis 1980) en offrant un cadre pour la définition de ce qui est « bien » à l'échelle des individus et de l'organisation (Rockeach 1968). Ce soutien passe nécessairement par le prisme de la vision qui, comme le souligne Pettigrew (1979), « [...] établit les croyances [...] pour définir les rôles, activités, challenges et desseins, et ainsi aider à créer un cadre de pensée et de conscience [...] » définissant la culture organisationnelle. Ainsi, les valeurs permettent de relier vision et culture organisationnelle. Or, cette dernière est l'un des déterminants du climat social si l'on suit la définition qu'en donne Hierlé (1995) pour qui c'est « *un capital de traditions qui crée un climat et des manières de faire* ».

C'est dire que la culture organisationnelle, outre sa fonction identitaire, remplit une fonction directionnelle, celle-ci pouvant réduire la variabilité des conduites individuelles en schéma relativement uniforme et prévisible de comportements (Schwartz et Davis 1981; Tichy 1982). Elle a l'insigne avantage de faire converger les conduites dans une direction donnée, car les valeurs possèdent une force d'incitation, d'exhortation, et d'orientation. Elle revêt une

dimension plus subjective et est loin d'être négligeable dans les prouesses d'une organisation car, plus les agents sont écoutés, impliqués, plus ils travailleront avec plaisir et engagement.

De telles données rapportées aux analyses faites sur les informations recueillies sur le terrain amènent inmanquablement à opiner à une incommodité de la culture organisationnelle d'autant plus que les agents souvent peu écoutés, motivés, etc. s'impliquent moins dans la vie de la Mairie qui, à leur avis, « *navigue à vue sans aucune vision claire pour l'avenir* ». Or, les valeurs se placent en amont des comportements et forment un référentiel commun, un élément de rationalité, de cohérence dans la perception et les manières de procéder au sein d'une organisation. Ceci implique que la référence à ces propos pour le moins très acerbes, traduit *a minima*, en filigrane, une critique à l'endroit des valeurs que prônent l'organisation. Celles-ci concernent notamment le respect des prescriptions et procédures dans l'accomplissement des tâches quotidiennes. Ceci est d'autant plus vrai que nombres d'enquêtés dénoncent le contournement des processus formels dans l'exécution de certaines activités notamment le décaissement des fonds, la transmission de certains dossiers qui ne suivent point le circuit normal, etc., ce qui traduit un non respect de certaines valeurs organisationnelles, chose que semble cautionner l'autorité. Dans ces conditions, les agents ont une mauvaise perception du fonctionnement de la Mairie qui, en engendrant une culture organisationnelle en déphasage avec les représentations et jugements individuels, influence négativement le climat organisationnel, toute chose à même de nuire aux performances de l'institution. Or, le paradigme organisationnel ou la culture organisationnelle devrait contribuer à ce que les activités quotidiennes soient effectuées de manière aussi efficiente que possible.

En somme, il peut être retenu de ce chapitre que le climat organisationnel de la Mairie de Grand-Popo est en apparence satisfaisant. Il cache des disparités liées au fonctionnement de l'institution qui, en général, rencontrent

l'insatisfaction de nombre d'agents qui, du coup, sont limités par leur implication dans la participation à la vie de la Mairie. Cette régression d'engagement semble aussi soutenue par le style de leadership développé par l'autorité qui est participatif et inclusif en apparence. Tout ceci concourt à impacter négativement l'esprit collectif de travail.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Pour la réalisation de la présente étude qui porte sur l'Analyse des représentations du climat organisationnel à la Mairie de Grand-Popo : éléments pour une psycho-sociologie des organisations, nous étions partis de l'interrogation suivante : *En quels termes s'exprime le climat organisationnel à la Mairie de Grand-Popo ?*

L'investigation de cette problématique a conduit à appréhender le climat de travail à la Municipalité de Grand-Popo à travers un certain nombre de variables au nombre desquelles la qualité des avantages sociaux, la politique de rémunération, les conditions et environnement de travail, la qualité d'écoute, de même que le style de management et la qualité des interactions horizontales et verticales. Des réflexions menées, il va sans dire que comprendre le fonctionnement de la Municipalité de Grand-Popo en se basant uniquement sur ses aspects physiques et sur les caractéristiques personnelles de ses membres peut induire en erreur et amener à tirer des conclusions incomplètes voire factices. Dès lors, c'est la façon le vécu des subalternes dans leur environnement de travail ainsi que la manière dont ils interprètent cet environnement y compris les interactions entre collègues et entre collègues/autorités qui importent. Ces paramètres structurent leurs perceptions du climat organisationnel qui, à leur avis, est plutôt décrit dans des termes pour le moins négatifs et acerbes. Des diatribes sont en effet lancées contre le système de motivation, de reconnaissance et le style de mangement de l'autorité qui constituent des sources de mécontentement souvent à la base de mauvaises relations de travail, d'un mauvais rendement, etc. Aussi, est-il ajouté au rang des critiques, la sécurité de l'emploi qui n'est pas garanti du fait que la majorité des agents sont des contractuels de la Municipalité.

Si l'environnement de travail n'est pas favorable, il empêche les agents de s'impliquer véritablement dans le travail. C'est du moins ce qui est constaté et qui

nécessite une réflexion pour déterminer des stratégies motivationnelles en direction des agents. C'est à cet effet que nous avons émis les perspectives suivantes :

- Développer et appliquer les politiques liées aux avantages sociaux relatifs à la prise en charge sanitaire, la redistribution efficace des primes, etc. ;
- Encourager et inciter les salariés à la formation continue et tenir compte des besoins réels de la Mairie et des principes objectifs pour la sélection des agents ;
- Mise en pratique des politiques d'encouragement morales à l'endroit des travailleurs à l'instar de la reconnaissance, des félicitations et, de la désignation des agents modèles, etc.
- Développer un style de management à travers lequel l'autorité est attentif aux employés, tient compte de leurs avis, les responsabilise et les considère comme des partenaires et non de simples agents ;
- Inciter les collaborateurs à innover pour participer pleinement aux actions de développement de la Commune ;
- Développer un système de communication adéquat qui s'inspire des règles formelles de fonctionnement de l'administration ;
- Amélioration des outils d'information et de communication sur la vie de l'entreprise pour développer le sentiment d'appartenance en mettant en place un système de communication interne accessible à tout le personnel ;
- Développer des approches d'équipes en faisant participer les employés dans des projets de société pour encourager le travail de groupe et favoriser une entente entre les collègues.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Abanda Atangana, A.** 2003, Vers une administration au service des administrés : regard sur l'héritage historique de la fonction sociale de l'administration publique au Cameroun (3 - 16) in Amama et al., *20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise*. Yaoundé : Minfopra.
- **Amama, B.** 2008, « Renforcement de l'éthique, de l'intégrité et du professionnalisme dans le secteur public ». *Conférence panafricaine des présidents des commissions nationales / conseils supérieurs de réforme administrative*, Tanger : Maroc.
- **Anderson, C. S.** 1982, The search for school climate: a review of the research, *Review of Educational Research*, 52 (3), 368-420
- **Bernier, L. et Simard, C.** 1992, *L'administration publique*. Québec : Les Éditions du Boréal.
- **Brookover, W. B., Beady, C., Flood, P., Schweitzer, J., Wisenbaker, J.** 1979, *School social systems and student achievement : School can make a difference*, New York : Praeger.
- **Brunet, L. & Savoie, A.** 1999, *Le climat de travail : un levier de changement*, Montréal : Les Éditions Logiques
- **Brunet, L.** 1983, *Le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences*, Montréal : Éditions Agence d'Arc.
- **Brunet, L. et Savoie, A.** 1999, *Le climat de travail*, Montréal : Éditions Logiques.
- **Brunet, L., Brassard, A., Corriveau, L.** 1991, *Administration scolaire et efficacité dans les organisations*, Montréal : Éditions Agence d'ARC
- **Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, E. E.** 1970, *Managerial behavior performance and effectiveness*, New York : McGraw-Hill.
- **Chevallier, J.** *Sine data*, « L'administration face au public ». In : *La communication administration-administrés*.
- **Cluzel-Métayer, L.** 2006, *Le service public et l'exigence de qualité*, NouvelleBibliothèque de thèses, Dalloz.
- **Comer, J. P.** 1980, *School power*, New York : The Free Press.
- **Coté, N., Belanger, L., Jacques, J.** 1986, *La dimension humaine des organisations*, Montréal : 242p.

- **Deal, J. E. et Kennedy, A. A.** 1982, *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley.
- **Deer, C. E.** 1980, Measuring organizational climate in secondary schools, *The Australian journal of education*, 24 (1), 26-43.
- **Denison, D.** 1996, *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : Wiley.
- **Dow, I.I.** 1983, The effect of school management patterns on organizational effectiveness, *The Alberta journal of educational research*, 29 (1), 30-38.
- **Fischer, G.N.** 1987/1996, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris : Dunod, 1^{ère} et 2^{ème} édition.
- **Fourgous, J. M., Iturralde, B.** 1991. *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- **Gadbois, C.** 1974, L'analyse psychologique des organisations, le climat et ses dimensions, *Année psychologique*, 74, 264-294.
- **Gamassou, C. E.** 2004, « Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines ». Les Cahiers du Cergors, 01 : 3 - 23.
- **Gibson, W. K.** 1974, *The achievement of sixth grade students in a mid-western city*. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan.
- **Golik, M.** 2005, *Le perception du climat organisationnel. Une analyse des facteurs de contingence*, Thèse de doctorat de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, France.
- **Goodlad, J. I.** 1984, *A place called school*, New York : McGraw-Hill.
- **Gordon, J. R.** 1983, *A diagnostic approach to organizational behaviour*, Boston: Allyn and Bacon.
- **Hierlé, J. P.,** 1995. *Relations sociales et culture d'entreprise*. L'Harmattan, Paris.
- **James, L., R. & Jones, A. P.** (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81 (12), 1096-1112.
- **Jodelet, D.** (1989). *Les représentations sociales*. Paris : PUF.
- **Joyce, W. F., Slocum, J. W., von Glinow, M. A.** 1982, Person-situation interaction: competing models of fit, *Journal of Occupational Behaviour* 3 (4), 265-280.

- **Lawler, E. E., Hall, D. T., Oldham, G. R.** 1974, Organizational climate: relationship to organizational structure process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance* 11, 139-155.
- **Lewin, K.** 1951, *Field theory in social science*, New York : harper and Bros.
- **Lewin, K., Lippit, R. et White, R.** 1939, Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- **Likert, R. & Likert, J. G.** 1976, *New Ways of managing conflict*, New York : McGraw-Hill.
- **Likert, R.** 1967, *The human organization*, New York : McGraw-Hill.
- **Likert, R.** 1974, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris : Gauthier-Villars.
- **Louis, M. R.** 1980, Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-250.
- **Mankour, R.** 2005, *Le Climat organisationnel : Les indicateurs d'insatisfaction professionnelle au sein de la société OTT*, Mémoire de Master spécialisé en MRH, ISCAE, EAMS.
- **Manville, C.** 2005, « L'implication organisationnelle et les perceptions de justice des salariés contingents : une étude exploratoire ». *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. III, 2 : 973 - 993.
- **Martin, J. et Siehl, C.** 1983, Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- **Mbahornom, B.** 2007, *L'impact du leadership et de la communication dans la mise en oeuvre du Projet de Rénovation et de Réhabilitation de l'Hôtel Indépendance à Ouagadougou*, Mémoire de DESS en Management des Projets, Institut de Professionnalisation en Management, Ouagadougou, Burkina Faso, 83p.
- **Moingeon, M. et al.** 1993, *Le Dictionnaire essentiel, dictionnaire encyclopédique illustré*, Paris : Hachette.
- **Moliner, P.** 2001, *Pratiques et représentations Sociales*, Presses Universitaires de Grenoble.
- **Moscovici, S.** 1976, *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: PUF, 1^{ère} et 2^{ème} édition.

- **Ndi Zambo, B.** 2003, « L'orientation clientèle et la lutte contre l'exclusion sociale dans l'Administration Publique Camerounaise : cas de la Direction des Impôts ». In : **Amama et al.**, *20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise*, Yaoundé : Minfopra.
- **Ndong Soumhet, B.** 2003, Pour une nouvelle compréhension de la notion de responsabilité appliquée à la gestion des affaires publiques ». In : Amama et al., *20 propos sur l'Administration Publique Camerounaise*, Yaoundé : Minfopra.
- **Negura, L.** 2004, L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales, *Sociologies, Théories et Recherches*.
- **Owens, R. G.** 1998, *Organizational behavior in education*, New Jersey: Prentice Hall.
- **Peters, T.** et **Waterman, R.** 1982, *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New York: Harper et Row.
- **Pettigrew, A. M.** 1979, On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*, vol.24, Dec.
- **Phi Delta Kappan** 1980, Why do some urban schools succeed ? Bloomington: Phi Delta Kappan.
- **Poupié, H. B.** 2005, *Culture et performance de l'administration publique camerounaise : le cas du ministère de l'enseignement supérieur*, Mémoire de DESS, CRADAT.
- **Robert, J-M.** 1976, *Revue critique de la documentation sur le climat organisationnel. Mémoire inédit de psychologie*, Université de Montréal.
- **Robert, P.** 1980, *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : Société du Nouveau Littré.
- **Rockeach, M.** 1968, *Beliefs, attitudes and values*, Jossey Bass.
- **Savoie, A.** 1992, « Facteurs déterminant l'engagement envers l'organisation chez le personnel d'encadrement ». In : **Lemoine, C.** (éd.), *Évolution et innovation dans les organisations*, Paris : EAP.
- **Savoie, A.** 1994, « L'engagement envers l'organisation : des facteurs de prédiction très proches du climat ». In : **Thomasson, R.** éd., *Psychologie du travail et changements technologiques, économiques et sociaux*, Paris : EAP.
- **Schall, M. S.** 1981, An exploration into a successful corporation's saga-vision and its rhetorical community, Document présenté à la ICA/SCA Conference on Interpretive Approaches to Organizational Communication, Alta, VT.

- **Schein, E. H.** 1986, *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco : Jossey Bass.
- **Schwartz, H.** et **Davis, S.** 1981, Matching corporate culture and business strategy, *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-38.
- **Tagiuri, R.** et **Litwin, G.** 1968, *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Business School.
- **Thomas, R.** 1976, The organizational climate of schools. *The journal of educational administration*, 22 (4), 442-463.
- **Tichy, N. M.** 1982, Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys, *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-80.
- **Warin, P.** 1999, La performance publique : attentes des usagers et réponses des ministères,
- *Politiques et Management Public*, 17, n°2.
- **Weber, G.** 1971, Inner-city children can be taught to read: four successful schools. Washington: Occasional papers, 18.
- **Werner, D. F.** 1997, *Dictionnaire de psychologie*, Paris : Librairie Générale Française.
- **Wiener, C. et al.** 1991, « *L'évolution des rapports entre l'administration et les usagers* ». *Institut Français des sciences administratives*, Paris : Economica.
- **Wynne, E. A.** 1981, Looking at good school, *Phi Delta Kappann*, 62, 5, 377-381.

REFERENCES WEBOGRAPHIQUES

- http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/edey_cahier_cergors.pdf Consulté le 14/08/2008.
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership>, consulté le 30/01/2009.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire à l'endroit du personnel de la Mairie de Grand-Popo

Questionnaire Appréciation du climat organisationnel actuel à OTT							
Intitulé des items Points de vue par rapport aux éléments ci-dessous ?	L'Echelle de mesure					Influence sur le travail	
	TI	I	N	S	TS	Oui (O)	Non (N)
Votre niveau de salaire	0	1	2	3	4	O	N
Qualité des avantages sociaux (mutuelle, CNSS)	0	1	2	3	4	O	N
Politique globale de rémunération	0	1	2	3	4	O	N
Appréciation de votre performance par votre hiérarchie	0	1	2	3	4	O	N
Reconnaissance de vos compétences par votre hiérarchie	0	1	2	3	4	O	N
Compliments que vous recevez sur la réalisation d'un bon travail	0	1	2	3	4	O	N
Sentiment d'accomplissement que vous retirez d'un bon travail	0	1	2	3	4	O	N
Perspectives de promotion ou de développement personnel	0	1	2	3	4	O	N
Possibilité de faire des choses qui utilisent votre capacité	0	1	2	3	4	O	N
Accessibilité aux formations de renforcement de capacité	0	1	2	3	4	O	N
Sentiment d'être correctement managé	0	1	2	3	4	O	N
Manière dont votre supérieur dirige ses employés	0	1	2	3	4	O	N
Compétence de vos supérieurs dans les prises de décision	0	1	2	3	4	O	N

Qualité d'écoute de votre hiérarchie	0	1	2	3	4	O	N
Qualité d'expression des opinions	0	1	2	3	4	O	N
Sentiment d'être responsabilisé	0	1	2	3	4	O	N
Sentiment d'être utile	0	1	2	3	4	O	N
Sentiment d'être compris	0	1	2	3	4	O	N
Votre importance aux yeux des autres	0	1	2	3	4	O	N
Possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative	0	1	2	3	4	O	N
Possibilité d'utiliser vos propres méthodes pour réaliser le travail	0	1	2	3	4	O	N
Environnement de travail	0	1	2	3	4	O	N
Conditions de travail	0	1	2	3	4	O	N
Outils de travail mis à votre disposition	0	1	2	3	4	O	N
Relation de travail avec vos collègues	0	1	2	3	4	O	N
Manière dans vos collègues s'entendent entre eux	0	1	2	3	4	O	N
Satisfaction globale de travailler pour la Municipalité	0	1	2	3	4	O	N
La stabilité de votre emploi	0	1	2	3	4	O	N
Possibilité de faire des choses différentes de temps à autre	0	1	2	3	4	O	N
La communication	0	1	2	3	4	O	N
Satisfaction globale du climat	0	1	2	3	4	O	N

Consigne : **0:** Très Insatisfait ; **1:** Insatisfait ; **2 :** Neutre ; **3 :** Satisfait ; **4 :** Très Satisfait.

Suggestions pour une amélioration du climat :

.....

.....

Annexe 2 : Guide d'entretien à l'endroit des usagers de la Mairie de Grand-Popo

Points de discussion

- Connaissance de la Mairie de Grand-Popo
- Missions de la Mairie de Grand-Popo
- Raison de la présence à la Mairie
- Opinion sur les comportements des agents
- Degré de satisfaction par rapport aux sollicitation et raisons
- Opinion sur la performance des agents et de l'institution
- Discours et idées populaires récurrentes sur la Mairie et ses agents
- Dispositions possibles pour une amélioration des prestations de la Mairie

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	2
DEDICACE	3
REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	8
1.1. Problématique	8
1.1.1. Hypothèses	11
1.1.2. Objectifs	11
1.1.2.1. Objectif global	11
1.1.2.2. Objectifs spécifiques	12
1.2. Revue de littérature	12
1.3. Clarification conceptuelle	20
1.3.1. Représentations	20
1.3.2. Climat organisationnel	21
1.3. Justification du choix du sujet	27
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET CONSIDERATIONS METHODOLOGIQUES	28
2.1. Présentation de la Commune de Grand-Popo	28
2.2. Nature de l'étude	29
2.3. Recherche documentaire	29
2.4. Groupe cible et échantillonnage	30
2.5. Techniques et outils de collecte de données	31
2.6. Dépouillement et traitement des données	32
2.7. Difficultés rencontrées	32
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	33

3.1. Au sujet des avantages sociaux liés à la fonction	33
3.2. Conditions et environnement de travail	35
3.3. Des opinions sur la communication	39
3.4. Climat organisationnel et rendement de l'institution	40
CHAPITRE IV : COMMENTAIRE ET DISCUSSION ET PERSPECTIVES	47
4.1. L'atmosphère organisationnelle et la satisfaction des agents	47
4.2. Climat organisationnel et engagement des agents	48
4.3. Le leadership participatif de façade	50
4.4. Climat organisationnel versus culture organisationnelle	52
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	56
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
REFERENCES WEBOGRAPHIQUES	63
ANNEXE	64
TABLE DES MATIERES	68