

Pratiques de GRH et satisfaction au travail dans les collectivités territoriales au Bénin : une étude exploratoire

Apata Christian CODJO¹, Brice Zinsou ADONON², Akotchayé Nestor ADISSO³ et Bassirou TIDJANI⁴

Mots clés:

Pratiques de GRH

Satisfaction au travail

Collectivités territoriales

Bénin

RÉSUMÉ

L'objectif principal de cet article est d'analyser à partir des perceptions des salariés, le lien entre les PGRH et la satisfaction au travail dans les municipalités béninoises. Pour mener à bien cette recherche, une méthodologie qualitative à visée interprétativiste a été adoptée. Les données ont été recueillies à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès de 17 cadres issus de différentes municipalités. L'analyse des données a été rendue possible grâce à l'utilisation de la méthode d'analyse de contenu thématique. Les résultats obtenus révèlent, d'une part, une hybridation des pratiques de GRH (recrutement, formation, rémunération, motivation) au sein des collectivités territoriales au Bénin, avec un impact négatif sur la satisfaction au travail, d'autre part. Cependant, certains agents demeurent motivés par les objectifs de développement à la base. Cette situation entraîne une variation de la satisfaction au travail, allant d'un sentiment mitigé à une satisfaction morale chez les agents.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresses de correspondance des auteurs :

1. Université Protestante de l'Afrique de l'Ouest (Bénin) – email : accodjo@yahoo.fr
2. Université d'Abomey-Calavi (Bénin) – email : bricardius@yahoo.fr
3. Université d'Abomey-Calavi (Bénin) – email : adisnest@gmail.com
4. Université Cheikh Anta Diop (Sénégal) – email: bassiroutidjani64@yahoo.com

INTRODUCTION

Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) se réfèrent à l'ensemble des activités mises en œuvre par une organisation pour gérer efficacement ses ressources humaines. Ces pratiques visent à attirer, développer, motiver et retenir les employés nécessaires pour atteindre les objectifs organisationnels. La GRH est un élément clé de la gestion des organisations (Becker et Huselid, 2006 ; Jackson, Schuler, Jiang, 2014), y compris des collectivités territoriales. Au Bénin, les collectivités territoriales jouent un rôle essentiel dans la prestation de services publics de proximité, tels que la santé, l'eau et l'assainissement, la gestion des déchets, et bien d'autres. Les employés des collectivités territoriales béninoises sont ainsi en première ligne pour répondre aux besoins des citoyens et contribuer au développement local.

La satisfaction au travail des employés est un indicateur crucial de leur bien-être et de leur engagement au travail (Wright et Cropanzano, 2000). Des employés satisfaits sont plus motivés, plus productifs et moins enclins à quitter leur emploi. Cela peut entraîner une plus grande stabilité et efficacité dans les organisations. La GRH peut jouer un rôle clé dans la satisfaction au travail des employés en mettant en place des politiques, des procédures et des pratiques appropriées pour gérer le recrutement, la rémunération, la formation, l'évaluation du rendement, la promotion et la reconnaissance des employés.

Cependant, malgré l'importance de la GRH dans la satisfaction au travail des employés (Boxall et Purcell (2022), il existe des défis spécifiques dans les collectivités territoriales au Bénin. Tout d'abord, les collectivités territoriales sont souvent confrontées à des contraintes budgétaires et à des ressources limitées comme en témoigne Brunetto et al, (2012). Une situation qui peut influencer leurs pratiques de GRH. De plus, ces contingences pourraient engendrer une variation dans les politiques et les pratiques de GRH d'une collectivité territoriale à une autre plus spécifiquement au Bénin, en raison de la décentralisation et de la déconcentration des responsabilités entre les niveaux de gouvernement (Adjibolosso, 2014). En outre, il existe peu de recherches empiriques sur le lien entre les pratiques de GRH et la

satisfaction au travail des employés dans les collectivités territoriales au Bénin ; ce qui limite la compréhension de la situation actuelle et la prise de décision éclairée.

Ce papier ambitionne de mener une recherche exploratoire sur les pratiques de GRH et la satisfaction au travail des employés des collectivités territoriales au Bénin afin de mieux expliquer les enjeux, les défis et les opportunités dans ce contexte spécifique. En effet, les nouvelles réformes initiées par le gouvernement engendrent déjà des difficultés de collaboration entre le Secrétaire Exécutif (SE) et le Maire. Selon l'article 127 de la nouvelle loi, la fonction de SE est la plus haute fonction administrative et technique au sein des mairies. Le SE est le responsable de la gestion des ressources humaines, financières et matérielles affectées à l'exécution des activités relevant des projets et programmes de la commune ainsi que celles relevant de la gestion courante. Il s'ensuit une très faible implication du Maire dans la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de la commune, ce qui crée un conflit latent avec les SE. Le Maire élu est ainsi affaibli et bloqué dans ses engagements et promesses envers ses mandants dont certains sont des agents municipaux. Cette situation pourrait favoriser une baisse de la confiance organisationnelle de ces derniers et affecter leur contrat psychologique, et par ricochet, leur satisfaction au travail. Cette recherche contribue à informer les décideurs politiques, les gestionnaires des collectivités territoriales et les praticiens des ressources humaines sur les meilleures pratiques de GRH susceptibles d'améliorer la satisfaction au travail des employés, de renforcer leur engagement et de favoriser le développement local durable au Bénin. La question de recherche est la suivante : Comment les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) impactent-elles la satisfaction au travail des salariés ? L'objectif principal de cet article est d'analyser à partir des perceptions des salariés, le lien entre les PGRH et la satisfaction au travail dans les municipalités béninoises. De façon spécifique, il s'agira d'identifier d'une part les facteurs explicatifs de la satisfaction au travail des agents territoriaux, avant de montrer d'autre part, le lien entre les PGRH et la satisfaction au travail. Trois théories sont convoquées dans le cadre de la présente recherche : la théorie de la disposition à la satisfaction au travail

de Locke (1976), la théorie bi-factorielle de Herzberg (1959), la théorie de l'équité d'Adams (1965). Ces théories sont abordées dans la première partie intitulée contexte et revue de littérature (1). La méthodologie de recherche (2) et les principaux résultats (3) sont ensuite présentés. Les résultats sont enfin discutés (4) pour déboucher sur les implications managériales.

1. Contexte et revue de littérature

Le contexte et la revue de littérature portent brièvement sur l'évolution historique des collectivités territoriales (1.1), le cadre théorique sur la satisfaction au travail (1.2) et enfin, le lien entre les pratiques de GRH et la satisfaction au travail (1.3).

1.1. Evolution historique des collectivités territoriales au Bénin

Au Bénin, les termes collectivités territoriales ou locales ou encore communes, sont utilisés sans distinction (Avalla et Hounkou, 2021). Ainsi, une collectivité territoriale est une circonscription administrative dotée de la personnalité morale et d'un budget propre (Togodo Azon, 2011). Selon les dispositions de la constitution du Bénin (1990 et 2019), les collectivités territoriales sont créées par la loi. Elles s'administrent librement par des conseils élus pour un mandat de cinq ans dans les conditions prévues par la loi. Aucune dépense de souveraineté de l'Etat ne saurait être imputée à leur budget.

Les premiers élans de décentralisation remontent dans les années 1955 avant les indépendances, avec la création des communes de plein exercice de Cotonou, Porto Novo, Parakou, Abomey et Ouidah. Il est ensuite enregistré, à travers le décret N°57-461 du 04 avril 1957, la création des collectivités rurales dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière (Karimou Adamou, 2021). A cette époque, les organes de gouvernance étaient mis en place par l'autorité centrale. Les chefs étaient nommés et les axes d'actions leur étaient imposés. Très peu d'attention était accordée aux pratiques de GRH, à la qualité de gestion ou à la performance des divisions administratives.

Après les indépendances, avec la loi N°81-009 du 10 octobre 1981, trois niveaux de décentralisation ont été créés : Etat central, Province et le District. Mais en réalité, il est noté que c'était de la déconcentration, car « les chefs de Districts étaient toujours nommés par le pouvoir central » (Karimou Adamou, 2021, p.138) du fait du parti unique qui ne favorisait pas une décentralisation dans les faits. Et cette situation est restée jusqu'en 1990.

La période révolutionnaire est caractérisée par la dictature. Les chefs des districts ou provinces, étaient imposés et nommés. Les recrutements étaient presque influencés par les responsables politiques à différentes échelles de la division administrative. Au cours de cette période, c'était plus l'obéissance aux ordres et la mise en avant de la loyauté au détriment des pratiques de GRH.

L'idée de la décentralisation a germé avec la conférence nationale des forces vives de la nation de février 1990 et qui a permis au Bénin de passer d'un régime révolutionnaire à un régime démocratique. De 1991 à 2001, plusieurs lois et décrets ont été élaborés et promulgués en vue de préparer les élections locales d'une part et d'assurer la gouvernance et la gestion administrative des communes, d'autre part. La conférence nationale a retenu un seul niveau de déconcentration et un seul niveau de décentralisation. Les premières élections communales et municipales ont eu lieu fin 2002 et les premiers conseillers communaux et municipaux et des maires ont été installés au début de l'année 2003. L'année 2003 marque ainsi la mise en route de la décentralisation avec la reconnaissance des communes comme de véritables collectivités locales dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. « Deux décennies après, c'est le désenchantement. L'évaluation faite de la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de déconcentration a permis de noter un manque de progrès dans la territorialisation des politiques publiques¹ ». Ce diagnostic a amené le gouvernement à

¹ Une nouvelle dynamique du développement à la base, éditorial de Mme KPOSSA, directrice de l'administration d'Etat, dans le magazine « La Territoriale », octobre 2022, p.5.

engager une réforme structurelle du secteur de la décentralisation. C'est désormais la loi 2021-14 du 20 décembre 2021 qui régit l'administration territoriale au Bénin.

L'ancienne loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 avait prévu deux organes de gouvernance que sont le conseil communal et le maire. Le conseil communal représentait l'organe de décision et le maire, l'organe exécutif. Avec la nouvelle loi, « la commune dispose d'organes politiques et d'un organe administratif et technique. Le conseil communal, le conseil de supervision et le maire sont les organes politiques de la commune. Le secrétariat exécutif est l'organe administratif et technique de la commune » (article 55). Les innovations majeures de cette loi sont : la création du conseil de supervision, la fonction de Secrétaire Exécutif qui est désormais l'ordonnateur du budget communal. Entre autres attributions, le Secrétaire Exécutif assure la gestion des ressources humaines, financières et matérielles de la commune (articles 127 et 132).

1.2. Cadre théorique sur la satisfaction au travail dans les organisations

L'ancrage théorique de la satisfaction au travail repose sur plusieurs théories et cadres conceptuels développés en psychologie, en sociologie et en gestion des ressources humaines. De ce fait, différents cadres théoriques sont mobilisés pour aborder la problématique de la satisfaction au travail (Vigan et Giauque, 2018) dans les organisations. Toutefois, la Théorie de la disposition à la satisfaction au travail (Locke, 1976), la théorie des deux facteurs (Herzberg, 1959) et la théorie de l'équité (Adams, 1965) semblent plus appropriées à notre recherche.

En effet, la théorie de la disposition à la satisfaction au travail, formulée par Locke (1976), explore les relations entre les traits de personnalité, les attitudes et la satisfaction au travail. Cette théorie repose sur l'idée que les individus ont des dispositions ou des prédispositions personnelles qui influencent leur perception de la satisfaction au travail. Cette théorie postule que certaines personnes ont une disposition innée qui les rend plus enclines à être satisfaites de leur travail, indépendamment des conditions extérieures. En d'autres termes, il existe des

individus qui ont tendance à être positifs et satisfaits dans leur travail quelle que soit la situation, tandis que d'autres peuvent être plus enclins à l'insatisfaction, peu importe les circonstances. Cette théorie met l'accent sur les différences individuelles et psychologiques dans la perception de la satisfaction au travail.

La théorie bi-factorielle de Herzberg (1959), également appelée théorie de la motivation-hygiène, est une théorie majeure de la satisfaction au travail. Cette théorie stipule que la satisfaction et l'insatisfaction au travail sont influencées par deux ensembles distincts de facteurs : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. La théorie bi-factorielle de Herzberg reconnaît que la satisfaction au travail est influencée à la fois par des facteurs qui stimulent la motivation intrinsèque et par des facteurs qui préviennent l'insatisfaction. Pour créer un environnement de travail favorable, il est important de veiller à la présence de facteurs de motivation satisfaisants tout en gérant adéquatement les facteurs d'hygiène pour éviter les sources potentielles d'insatisfaction.

Enfin, la théorie de l'équité d'Adams (1965) quant à elle, se concentre sur la manière dont les individus évaluent l'équité dans leurs relations professionnelles. Selon cette théorie, les individus comparent leur ratio d'input (efforts, contributions) et d'output (récompenses, bénéfices) avec ceux d'autres individus pour déterminer si leur traitement est équitable. Si une personne perçoit un déséquilibre entre son input et ses outputs par rapport à d'autres, cela peut conduire à des sentiments d'injustice et d'insatisfaction.

Ces trois théories sont liées par leur intérêt pour la manière dont les individus perçoivent et réagissent à leur environnement de travail. La théorie de la disposition à la satisfaction au travail se concentre sur les différences individuelles internes, tandis que la théorie de l'équité se concentre sur les perceptions d'équité et de réciprocité dans le cadre professionnel. La théorie bi-factorielle met en évidence l'importance des facteurs de motivation intrinsèque pour la satisfaction au travail. Ces théories sont interconnectées par le biais de leurs influences sur la perception individuelle de la satisfaction au travail, et elles peuvent se renforcer

mutuellement pour former une compréhension plus complète de la satisfaction au travail des salariés des collectivités territoriales.

Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme un état agréable ou positif résultant de l'évaluation subjective de l'individu de son emploi, à la fois dans ses aspects cognitifs et émotionnels. Elle est le résultat d'une comparaison entre les résultats obtenus de l'emploi (par exemple, rémunération, promotion) et les résultats qu'un individu estime qu'il mérite ou désire. D'après les travaux de Vigan et Giauque (2018), la satisfaction au travail dans l'administration publique en Afrique et spécifiquement dans les collectivités territoriales au Bénin, est vue comme un état positif résultant de la situation de travail. C'est plus précisément, « un sentiment émotionnel positif qu'un individu développe à l'égard de son travail » (p.619).

1.3. Lien entre pratiques de GRH et satisfaction au travail dans les collectivités territoriales

Dans la littérature, plusieurs travaux ont mis en évidence une corrélation positive entre la GRH et la satisfaction au travail. Par conséquent, le degré global de contentement des salariés entretient une relation significative avec la performance globale de l'entreprise (Hellriegel et Slocum, 2006).

Les recherches menées par Le Flanchec et al, (2015) ont démontré que, en période de pression sur les salaires et de taux de chômage élevé, les employés manifestent une satisfaction plus marquée vis-à-vis de leurs conditions de travail et de l'atmosphère au sein de leur environnement professionnel que par rapport à leur rémunération. De plus, la satisfaction des employés est renforcée par des facteurs tels que la reconnaissance adéquate de leur contribution au travail, le soutien de leurs supérieurs hiérarchiques et collègues, leur engagement envers leurs responsabilités, ainsi que leur autonomie dans la prise de décision.

Les résultats obtenus par Le Flanchec (op. cit.) ont également souligné un lien entre l'état de santé des employés et leur niveau de satisfaction. Par conséquent, il est évident que la perception d'un mauvais état de santé influence la manière dont une personne perçoit sa

relation avec son travail. Ceci renvoie à l'environnement de travail en tant que source potentielle de stress et de malaise, susceptible d'impact sur la santé des employés et d'augmenter le nombre d'arrêts maladie. En outre, les anticipations des employés concernant leur avenir professionnel, qu'il s'agisse de perspectives de promotion ou de risque de licenciement, jouent également un rôle crucial dans leur sentiment de satisfaction. Cette dimension anticipatoire met en évidence l'importance d'intégrer les incertitudes et les mécanismes d'anticipation dans la gestion des ressources humaines.

Suite à l'analyse de 73 institutions financières au Cameroun, Nwahanye (2016) montre que la satisfaction au travail et la rétention du personnel sont positivement influencées par le degré d'intégration des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) au sein de ces institutions. Plus précisément, lorsque les pratiques de GRH sont fortement intégrées, le personnel tend à être plus satisfait de son travail et à demeurer davantage au sein de l'entreprise. Cette relation s'explique en partie par le fait que les efforts déployés par l'institution pour améliorer les conditions de travail et offrir des incitations aux employés contribuent significativement à leur satisfaction, à leur motivation et à leur engagement. Cependant, il est important de noter que d'autres facteurs tels que les opportunités d'emploi à l'extérieur, le niveau de performance, l'équilibre entre travail et vie privée, ainsi que des éléments individuels, jouent également un rôle dans la décision d'un employé de quitter son poste, ce qui suggère que la satisfaction n'est pas le seul déterminant du départ effectif.

De manière plus précise, il a été constaté une corrélation positive et significative entre certaines pratiques de gestion des ressources humaines et la satisfaction au travail des travailleurs en Afrique du Sud. Des éléments tels que la rémunération, la qualité de vie au travail, la supervision et le travail en équipe ont été identifiés comme étant associés à cette satisfaction (Mafini et Dlodlo, 2014, comme cité dans Vigan et Giauque, 2018). En vue de répondre à notre objectif de recherche, la méthodologie suivante est adoptée.

2. Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'analyser à partir des perceptions des salariés, le lien entre les PGRH et la satisfaction au travail dans les municipalités béninoises. Pour ce faire, nous adoptons un positionnement épistémologique interprétativiste. Cette posture appelle une méthodologie de type qualitatif (Hounyovi, 2017). L'approche qualitative se justifie par le fait que nous cherchons à expliquer une réalité sociale basée sur les perceptions des individus (Miles et al, 2014). Elle permet également de situer les problèmes dans leur contexte à la fois conceptuellement et empiriquement (Simen, 2020).

2.1. Echantillonnage et collecte des données

Notre recherche porte sur les collectivités territoriales béninoises. Selon la Loi 2021-14 du 20 décembre 2021, portant code de l'administration territoriale en République du Bénin, le territoire national est découpé en 12 départements et 77 communes. Les communes sont réparties en 3 catégories dont les critères sont définis par le Décret N° 2022-320 du 1er juin 2022. Conformément aux critères fixés, on dénombre 4 communes à statut particulier, 19 à statut intermédiaire et 54 communes à statut ordinaire. Compte tenu du contexte et du caractère exploratoire de la recherche nous avons opté pour un échantillon de convenance. L'échantillon de convenance a l'avantage de faciliter et d'accélérer le recueil des informations souhaitées (Zarlowski et Royer, 2014). Nous avons saisi l'opportunité de nos contacts pour atteindre 17 cadres de diverses municipalités. Cet effectif nous a permis d'atteindre la saturation théorique (Charmaz, 2002).

Les caractéristiques de l'échantillon se présentent comme suit dans le tableau 1.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon

Statut de la commune	Effectif			Communes
	Féminin	Masculin	Total	
Particulier	-	4	4	Cotonou, Porto-Novo
Intermédiaire	2	8	10	Dassa, Savalou, Kétou, Nikki
Ordinaire	2	1	3	Sakété, Ségbana, Bonou
Total	4	13	17	
Ages compris entre 30 et 50 ans ; Niveau d'étude : Supérieur ancienneté de 3 à plus de 10 ans				

Source : Auteurs

Notre échantillon est composé de 4 femmes et de 13 hommes diversement répartis entre les trois catégories de communes. La moyenne d'âge est de 40 ans avec une ancienneté allant de 3 ans à plus de 10 ans. Tous les répondants sont des cadres territoriaux avec un niveau de formation supérieur (Licence et Master).

Les données ont été recueillies au moyen d'un guide d'entretien conçu autour des thèmes formulés à partir de la littérature. Ces thèmes sont entre autres : perception générale de la satisfaction au travail, mise en œuvre des pratiques de GRH, perception de l'efficacité des pratiques de GRH, les pratiques à améliorer pour augmenter la satisfaction au travail. Les entretiens d'une durée moyenne de 30 mn, se sont déroulés pour certains par appels téléphoniques et pour d'autres sur le lieu de travail. Tous les entretiens ont été enregistrés avant leur retranscription sur du support papier. Ces entretiens ont eu lieu entre le 16 et le 23 août 2023.

2.2. Analyse des données

Les données collectées ont été analysées grâce à la technique d'analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Cette analyse systématique et comparative est indispensable pour dépasser la variabilité des discours individuels, en permettant d'accéder à des significations communes. Le traitement des données a été fait manuellement par des épisodes de lecture et de relecture. Au cours du processus, nous avons relu de manière attentive, répétée et comparative chacun de ces entretiens (Kane et Ndao, 2021) afin de faire émerger des codes porteurs de sens ; en faisant attention aux significations communes et aux altérités. La valeur de la recherche qualitative reposant en grande partie sur la capacité du chercheur à donner un sens à ce que les données disent (Savoie-Zajc, 2000).

3. Présentation et discussion des résultats

Cette partie est consacrée à la présentation et l'analyse des résultats d'une part, puis à leur discussion d'autre part.

3.1. Présentation et analyse des résultats

La présentation et l'analyse des résultats portent sur les perceptions de la satisfaction au travail, ses principaux déterminants perçus par les agents et l'impact des pratiques de GRH sur la satisfaction au travail.

3.1.1. La satisfaction au travail : entre sentiment mitigé et satisfaction morale

La satisfaction au travail est un concept relatif, en ce qui concerne sa perception. Ainsi, « le niveau de satisfaction dépend de l'agent et du poste qu'il occupe » (agent 7). La satisfaction au travail s'entend comme « le profit et la fierté que le fonctionnaire tire de son boulot » (agent 6). Ceci dit, la plupart des acteurs des collectivités territoriales interviewés relie la satisfaction au travail aux conditions de travail et la rémunération accordée. En effet, plusieurs tâches sont assignées aux agents, cependant, « dans l'exécution de leur mission, non seulement, les moyens nécessaires ne suivent pas pour l'accomplissement diligente des tâches mais aussi le salaire et les accessoires font défaut » (agent 10). En fait, au regard de l'article 1^{er} de la loi de 2015-18 portant statut général la fonction publique au Bénin, les agents des collectivités locales sont des fonctionnaires de l'Etat. Paradoxalement, en matière de traitement salarial, c'est du deux poids, deux mesures. Ces derniers ne bénéficient pas pour le moment d'un traitement équitable au regard des autres agents publics. Cette situation émousse les ardeurs au travail et laissent transparaître un sentiment mitigé sur la satisfaction au travail. Le tableau 2 présente quelques exemples de *verbatim* qui illustrent ce sentiment.

Tableau 2. Perception de la satisfaction au travail dans les collectivités

	Extrait de quelques verbatim
Agent 5	« La satisfaction au travail est très faible au regard des conditions de travail difficiles et de rémunération inappropriées ».
Agent 13	« La satisfaction au travail dans ma collectivité est négative parce que les employés territoriaux sont marginalisés sur plusieurs plans, or ils sont régis par les mêmes textes que les autres agents publics ».
Agent 10	« Les agents des collectivités territoriales ne sont pas totalement

	<i>satisfaits au travail ».</i>
Agent 7	<i>«...je ne suis pas entièrement satisfait de par le traitement, le poids du travail et les contraintes auxquelles nous sommes appelés à faire face ».</i>

Source : Données de l'entretien

Au-delà de ce sentiment mitigé sur la satisfaction au travail exprimé par certains acteurs, d'autres évoquent une satisfaction morale du travail puisque l'objectif final est le développement à la base. Pour l'agent 9 par exemple, « la satisfaction est plutôt morale en ce sens que l'agent même sait qu'il travaille pour aider les populations à la base ».

3.1.2. Les déterminants de la satisfaction au travail dans les collectivités territoriales

En considérant la manière dont les agents municipaux perçoivent leur satisfaction au travail, nous avons examiné les éléments qui ont le plus d'influence sur leur satisfaction actuelle ainsi que ceux qui pourraient être améliorés.

Le corpus de données fait ressortir les facteurs consignés dans le tableau 3.

Tableau 3. Déterminants de la satisfaction au travail

Déterminants de la satisfaction au travail	
- Conditions de travail (matériels et équipement, charges et horaire de travail, santé et sécurité, ambiance au travail)	- Motivation (reconnaissance, encouragement)
- Recrutement	- Promotion
- Rémunération (salaires et accessoires de salaires)	- Formation professionnelle
	- Travail en équipe

Source : Données de l'entretien

Il ressort des résultats des entretiens que les déterminants les plus explicatifs de la satisfaction au travail dans les collectivités locales sont: les conditions de travail, le recrutement, la rémunération, la motivation, la promotion, la formation et le travail en équipe. Certains de ces facteurs doivent néanmoins être améliorés, pour augmenter la satisfaction au travail dans les collectivités locales. Les points d'amélioration portent sur les éléments suivants :

- les conditions matérielles de travail : « Dans la majorité des collectivités locales au Bénin, les agents travaillent avec leurs propres ordinateurs » (agent 9) ; « il y a un manque criard de matériels roulant et d'équipements pour accomplir la mission » (agent 5). « Un cadre de travail étanche fatigue moins le fonctionnaire et crée les conditions d'une meilleure satisfaction au travail » (agent 6) ; « la souscription à une assurance maladie pour l'employé et sa famille » (agent 13).

- la motivation et la promotion: « La motivation est le principal aspect dont l'amélioration contribuera à augmenter la satisfaction au travail » (agent 6) ; « C'est vraiment la motivation et la motivation n'est pas que de l'argent, il y a les promotions sous toutes ses formes, les lettres de félicitations....C'est ce qui manque, sinon, la détermination y ait » (agent 12).

- la formation professionnelle : « il faudra améliorer le niveau de l'agent, c'est-à-dire le former » (agent 10) ; « mettre en pratique un plan de formation des agents et leur reclassement au fur et à mesure » (agent 8).

- le recrutement, la rémunération: « le traitement salarial des employés territoriaux, le recrutement du personnel sont des points à améliorer » (agent 13) ; « créer des primes spécifiques liées à l'éloignement des agents » (agent 7).

3.1.3. Des pratiques de GRH non satisfaisantes dans les collectivités territoriales

Les fonctionnaires des collectivités territoriales sont régis par la loi 2015-18 du 1^{er} septembre 2017 pourtant statut général de la fonction publique. Les pratiques de GRH allant du recrutement à la gestion des carrières de l'agent public y sont prévues. Mais dans la pratique, les dispositions ne sont pas mises en œuvre concernant les fonctionnaires des collectivités locales. Cela crée le mécontentement exprimé plus haut par ces derniers.

- Sur le recrutement

Avant les réformes intervenues à partir de 2016, les recrutements étaient organisés par chaque municipalité. La politique était mêlée à la gestion administrative. Plusieurs agents ont été recrutés en fonction de leur appartenance politique. Une fois intégré, l'agent suit son

cheminement professionnel normal. A ce jour, « aucune procédure fixe n'est retenue pour le recrutement » (agent 10). Toutefois avec les reformes, « les recrutements sont pour le moment suspendus dans les collectivités territoriales » (agent 13). Les mairies ne peuvent plus recruter directement. « Un Comité Administratif Paritaire (CAP) est créé dans chaque municipalité. Pour recruter, la commune doit désormais exprimer le besoin à ce comité qui en jugera de l'opportunité ou non » (agent 9). « Avec le gel des recrutements, les seuls agents en poste font leur possible pour atteindre les résultats contre aucune récompense » (agents 13). On note un effort dans la mise en place des procédures impartiales, mais « le recrutement récent des Secrétaires Exécutifs, fait par tirage au sort a laissé des frustrations dans le rang des cadres non sélectionnés par ce mode de choix » (agent 12).

- La formation

Les pratiques de formation ne sont pas uniformes d'une municipalité à une autre. Rares sont les communes qui élaborent un plan de formation pour leurs agents. « Les agents ne sont pas mis en formation faute de moyens disponibles » (agent 13). « Même si l'agent prend l'initiative, il n'est pas valorisé après la formation. En conséquence, cela n'encourage plus les autres collègues à aller se faire former » (agent 4).

- La rémunération

En matière de rémunération, les agents territoriaux sont traités différemment en dépit des décrets portant revalorisation de la grille salariale et des sursalaires » (agent 13). « Les avancements qui ont un impact direct sur la rémunération ne se font pas » (agent 2) dans toutes les communes.

- La motivation

La motivation « n'existe pas en tant que telle parce que la mobilisation des ressources propres ne permet pas de poser un certain nombre d'acte » (agent 12). « La reconnaissance du mérite est jusqu'ici perçue comme l'apanage des fonctionnaires d'Etat et ne profite pas aux fonctionnaires territoriaux » (agent 7).

Au regard de ces résultats, on note une hybridation des PGRH dans les collectivités territoriales d'une part et leur impact sur la satisfaction au travail est perçu négativement par les agents informateurs d'autre part. « Des efforts ont été entrepris par les gouvernants notamment, l'intégration des agents territoriaux au statut général de la fonction publique, la revalorisation de l'indice salariale et le sursalaire » (agents 13) ; mais il n'y a pas encore de résultats substantiels même si les perspectives s'annoncent satisfaisantes » (agent 2).

3.2. Discussion des résultats

La présente recherche à visée interprétativiste, a cherché à expliquer le lien entre les PGRH et la satisfaction au travail dans les municipalités béninoises. Nous avons d'abord identifié les facteurs explicatifs de la satisfaction au travail des agents territoriaux avant d'étudier ce lien.

L'analyse des données révèle que les déterminants de la satisfaction au travail peuvent être classés en deux types selon la typologie de Herzberg (1959) : les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction. Les facteurs de satisfaction sont les éléments liés au contenu du travail lui-même, tels que la reconnaissance, les réalisations personnelles, les responsabilités stimulantes et les opportunités de croissance. Ces facteurs influencent directement la satisfaction au travail et la motivation intrinsèque des employés. Le travail en équipe peut être considéré comme relevant des facteurs de motivation. Travailler en équipe peut offrir des opportunités de collaboration, d'échange d'idées, de partage de responsabilités et de soutien mutuel, ce qui peut être perçu comme intrinsèquement gratifiant. Le sentiment d'appartenance à une équipe, la possibilité de contribuer collectivement à des objectifs communs et la reconnaissance du travail d'équipe peuvent tous contribuer à la satisfaction au travail. «...Quand chacun fait des efforts et apporte sa pierre à l'édifice pour aboutir à un résultat, cela procure une satisfaction au travail » (agent 9). Ce résultat confirme les travaux de Manifi et Dlodlo (2014) qui ont identifié le travail en équipe comme un antécédent de la satisfaction au travail.

La rémunération et les conditions de travail sont des facteurs d'insatisfaction (ou facteurs

d'hygiène). Ce sont les éléments liés à l'environnement de travail. L'absence ou la mauvaise gestion de ces facteurs d'hygiène peut conduire à l'insatisfaction au travail, bien que leur présence ne génère pas nécessairement une satisfaction élevée. C'est dire que le traitement salarial jugé inéquitable et les conditions de travail inadéquates, ont conduit au mécontentement des agents des collectivités territoriales. Ces facteurs peuvent être considérés comme des déterminants majeurs de la satisfaction au travail. Ces résultats vont dans le sens des travaux de Le Flanchec et al, (2015) qui ont mis en avant l'importance des conditions de travail dans la satisfaction des salariés.

Par ailleurs, les répondants ont unanimement évoqué un problème d'équité s'agissant de leur traitement salarial par rapport aux autres fonctionnaires de l'Etat. Ce résultat s'aligne bien, sur la théorie de l'équité d'Adams (1965). D'après cette théorie, les employés réagiront négativement s'ils perçoivent l'injustice dans leur organisation, en particulier lorsqu'ils comparent les efforts qu'ils déploient avec les récompenses qu'ils reçoivent, ce qui les conduit à ressentir de l'injustice et de l'inégalité. C'est cette comparaison qui a été faite par les répondants entraînant parfois une diminution de la motivation des agents et de leur engagement envers la commune. « Je souhaite le rétablissement de la justice sociale au sein des mairies, car j'avoue que cette réforme a été mal pensée parce qu'elle a fait beaucoup de frustrations » (agent 15). Un autre élément de frustration est le mode de recrutement des nouveaux cadres. Au Bénin, alors que certains cadres ont intégré la municipalité par un processus classique, d'autres l'ont été sous la pression familiale et politique (Togodo Azon, 2011). Aujourd'hui, pour réduire l'ingérence politique perçue dans les PGRH (Nakou et Simen, 2018) comme le recrutement, les Secrétaires Exécutifs ont été retenus par tirage au sort conformément aux dispositions de la nouvelle loi. Ce mode de recrutement reste diversement apprécié par les cadres. Nonobstant l'hybridation des PGRH qui impacte négativement la satisfaction au travail, certains agents restent motivés par les objectifs du développement à la base. Ce qui est source de satisfaction morale confirmant ainsi la théorie de Locke (1976) selon laquelle, il existe des individus qui ont une disposition innée qui les

rend plus enclines à être satisfaits au travail malgré les conditions extérieures.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser le lien entre les pratiques de GRH et la satisfaction au travail à partir des perceptions des agents territoriaux au Bénin. La démarche qualitative exploratoire basée sur 17 entretiens auprès des fonctionnaires des collectivités territoriales, nous a permis d'obtenir des résultats intéressants. Ces résultats permettent d'envisager des contributions aussi bien théoriques, méthodologiques que managériales.

Sur le plan théorique, la première contribution concerne le contexte de la recherche. En effet, les collectivités territoriales sont un type d'organisation faiblement étudié en Sciences de Gestion. Notre recherche vient ainsi enrichir la littérature sur les perceptions relatives à la GRH et à la satisfaction au travail dans ce contexte spécifique. Deuxièmement, trois cadres théoriques ont été mobilisés pour analyser la perception des salariés concernant ce lien. Il ressort des résultats, que la théorie de l'équité d'Adams (1965) a été mise en exergue par les agents municipaux qui ont exprimé leur insatisfaction après avoir comparé leur rémunération à celle des autres fonctionnaires de l'Etat. La théorie de la disposition à la satisfaction de Locke (1976) a été également mise en évidence dans la mesure où pour certains agents, les objectifs du développement local priment sur les conditions de travail. D'autres agents municipaux sont plus sensibles aux facteurs d'hygiène (rémunération et conditions de travail) qu'aux facteurs de motivation (reconnaissance, travail en équipe), comme défini dans la typologie d'Herzberg (1959). Troisièmement, on note une hybridation des pratiques de GRH (recrutement, formation, rémunération, motivation) au sein des collectivités territoriales béninoises. Cette situation conduit à placer la satisfaction au travail sur un continuum allant d'un sentiment mitigé à une satisfaction morale.

Au plan méthodologique, nous avons utilisé une démarche qualitative exploratoire pour approfondir les connaissances sur la problématique contrairement à la méthodologie quantitative qui a été abondamment utilisée dans la littérature.

D'un point de vue managérial, cette recherche contribue à la connaissance des meilleures

pratiques de GRH susceptibles de favoriser une plus grande satisfaction au travail. Nos résultats interpellent les gouvernants sur la nécessité de mettre en place une politique de GRH valorisante et équitable susceptible d'augmenter la satisfaction au travail des agents. Dans ce cadre, l'élaboration d'un statut spécifique aux collectivités territoriales peut renforcer l'équité, la justice dans le traitement des fonctionnaires et contribuer au développement local.

Cette recherche présente des limites qui sont à situer dans le caractère exploratoire de nos résultats, l'absence de critères de choix de l'échantillon et la faible taille de ce dernier. La prise en compte de ces insuffisances permettra de minimiser les biais liés au mode d'échantillonnage. Par ailleurs, une recherche plus approfondie portant sur toutes les communes, contribuerait à mieux éclairer la problématique GRH et satisfaction au travail. A cet effet, la phase exploratoire doit faire place à une phase de généralisation à partir d'une méthodologie qui allie concepts et traitements statistiques (Kane et Ndao, 2021).

Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, In L. Berkowitz (Ed) *Advances and Experimental Social Psychology*, 2, New-York, Academic Press, 267-299.
- Adjibolosso, S. M (2014). *Decentralization and Local Governance in Benin*, Springer.
- Avalla, R. et Hounkou, E. (2021). Les déterminants de la performance organisationnelle des collectivités locales en Afrique: une expérience des collectivités locales béninoises. In Simen S. F., Hounkou E., Nkakleu R (Eds), *Management des organisations africaines, diversité et développement des territoires*, (pp. 259-280), Editions EMS.
- Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). « Strategic human resources management: Where do we go from here? ». *Journal of management*, 32 (6), 898-925.
- Boxall, P. et Purcell, J. (2022), *Strategy and Human Resource Management*. Bloombury Publishing
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). The impact of constraints and enablers on HRM implementation in Australian local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (17), 3558-3573.
- Charmaz K. (2002), *Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis*. In Gubrium, J. F. et Holstein, J. A. (Eds). *Handbook of interview research. Context, method*. pp. 675-694 Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Attitude au travail*. In *Management des organisations* 2è Edition, Nouveaux Horizons de Boeck.
- Herzberg, F. (1959), *Le travail et la nature de l'homme*, Paris: EME
- Hounyovi, M. J-C. (2017). « Comment un produit devient-il un produit de culte? le cas de royal stork gin dans le sud du Bénin », *Revue CEDRES-ETUDES - N°05 Séries Gestion - ISSN 1021-3236*.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). « An aspirational framework for strategic human resource management ». *Academy of Management Annals*, 8 (1), 1-56.
- Kane, D. et Ndao, A. (2021). « La sous-traitance dans les TPE du secteur informel: une

- proposition de modèle par une analyse des déterminants, avantages et risques ». *Revue Africaine de Gestion*, Vol. 4, N°2, pp. 6-28.
- Karimou Adamou, S. (2021). *Les déterminants de la qualité de la gestion des communes béninoises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Lorraine. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-03720996>
- Le Flanchec, A., Mullenbach, A. Rojot, J. (2015). « Favoriser la satisfaction au travail: les apports de l'enquête réponse 2011 », *Management et Avenir*, Vol. 7, N°81, p. 37-55.
- Locke, E (1976), *The nature and causes of job*. In Dunnette M. (Ed), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- Mafini, C. et Dlodlo, N. (2014). « The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in public organisation ». *Journal of Industrial Psychology*, 40 (1): 1 - 3
- Miles, H. B., Huberman, A. M., Saldana J. (2014), *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*, 3è éd. Newbury Park, Sage.
- Nakou, Z. D., et Simen, S. F. (2018). « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur les prestations des services municipaux au Bénin : l'expérience de la ville de Cotonou ». Colloque Université de Parakou, Bénin. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03319025>
- Nwahanye, E. (2016). « Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel », *La Revue Gestion et Organisation*, N°8, pp. 87-95.
- Savoie-Zajc, L. (2000). « La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques », *Canadian Journal Of Criminology*, Vol. 42, n°4, pp. 522-526.
- Simen, S. F. (2020). « Perception des femmes entrepreneures face aux exigences de garanties des organismes de crédits au Sénégal: quelle influence des réseaux d'affaires », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, DOI: 10.1080/08276331.2020.1823791.
- Togodo Azon, A. (2011), « Impact des facteurs de contexte sur le Design des systèmes de

contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises: une approche contingente »

Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Liège.

Vigan, F. A., et Giauque, D. (2018). « Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique : une revue systématique de la littérature », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84 (3), 615-630.

Wright, T. A., et Cropanzano, R. (2000). « Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance ». *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 84-94.

Zarlowski P. et Royer I. (2014), Echantillon (s), in Raymond-A. T., *Méthodes de recherche en Management*, Chapitre 8, 4^e édition, Dunod, Paris.