

**REVUE INTERNATIONALE DE LITTERATURE
ET DE LINGUISTIQUE APPLIQUEES (RILLA)**



Vol 1, N°10– Août 2019, ISSN 1840 – 6408.

**Revue annuelle, publiée par :
L'INSTITUT UNIVERSITAIRE PANAFRICAIN (IUP),**

**Sous la direction du :
Pr Taofiki KOUMAKPAÏ &
Pr Cyriaque C. S. AHODEKON**



**Editions Africatex Médias,
01 BP 3950 Porto-Novo, Bénin**

**REVUE INTERNATIONALE DE LITTERATURE
ET DE LINGUISTIQUE APPLIQUEES (RILLA)**



RILLA

Vol 1, N°10– Août 2019, ISSN 1840 – 6408.

Revue annuelle, publiée par :
L'INSTITUT UNIVERSITAIRE PANAFRICAIN (IUP),

Sous la direction du :
**Pr Taofiki KOUMAKPAÏ &
Pr Cyriaque C. S. AHODEKON**



**Editions Africatex Médias,
01 BP 3950 Porto-Novo, Bénin**

**REVUE INTERNATIONALE DE LITTERATURE
ET DE LINGUISTIQUE APPLIQUEES (RILLA)**

RILLA

Vol 1, N°10 – Août 2019, ISSN 1840 – 6408

**Revue annuelle, publiée par :
L'INSTITUT UNIVERSITAIRE PANAFRICAIN (IUP)**

Autorisation : Arrêté N° 2011 - 008 / MESRS /CAB / DC /SGM / DPP /DEPES /SP

Modifiée par l'arrêté N° 2013 - 044 / MESRS /CAB / DC /SGM / DPP /DEPES /SP

Courriels : iup.benin@yahoo.com / iupuniversite@gmail.com

Sites web : www.iup-universite.com / www.iup.edu.bj

Sous la direction du :

Pr Taofiki KOUMAKPAÏ &

Pr Cyriaque C. S. AHODEKON



Editions Africatex Médias

01 BP 3950, Oganla,

Porto-Novo, Rép. du Bénin.

Tél : (+229) 97 29 65 11 / 95 13 12 84 / 97 98 78 10

Copyright : RILLA 2019

- ❖ Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés pour tous les pays.

- ❖ *No part of this journal may be reproduced in any form, by print, photo-print, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.*

ISSN 1840 - 6408

**Bibliothèque Nationale,
Porto-Novo, Rép. du Bénin.**



Editions Africatex Médias

01 BP 3950, Oganla,

Porto-Novo, Rép. du Bénin

Tél : (+229) 97 29 65 11 / 95 13 12 84 / 97 98 78 10

Août 2019

COMITE DE REDACTION

- Directeur de Publication :

Pr Taofiki KOUMAKPAÏ

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département d'Anglais, Faculté des Lettres,
Langues, Arts et Communication (FLLAC),
Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

- Rédacteur en Chef :

Pr Cyriaque C. S. AHODEKON

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département de la Sociologie et
d'Anthropologie, Faculté des Lettres, Langues,
Arts et Communication (FLLAC), Université
d'Abomey- Calavi, Bénin.

- Rédacteur en Chef Adjoint :

Dr (MC) Julien K. GBAGUIDI,

Maître de Conférences des Universités
(CAMES), Département des Sciences du
Langage et de la Communication, Faculté des

Lettres, Langues, Arts et Communication
(FLLAC), Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

- Secrétaire à la rédaction :

Dr (MC) Raphaël YEBOU,
Maître de Conférences des Universités
(CAMES), Département des Lettres Modernes,
Faculté des Lettres, Langues, Arts et
Communication (FLLAC), Université
d'Abomey- Calavi, Bénin.

- Secrétaire Adjoint à la rédaction :

Dr (MC) Mouftaou ADJERAN
Maître de Conférences des Universités
(CAMES), Département des Sciences du
Langage et de la Communication, Faculté des
Lettres, Langues, Arts et Communication
(FLLAC), Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

- Secrétaire à la documentation :

Dr Abraham OLOU,
Maître-Assistant de la linguistique descriptive
des Universités (CAMES), Département des

Sciences du Langage et de la Communication,
Faculté des Lettres, Langues, Arts et
Communication (FLLAC), Université
d'Abomey- Calavi, Bénin.

COMITE SCIENTIFIQUE DE LECTURE

Président:

Pr Akanni Mamoud IGUE

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département des Sciences du Langage et de la
Communication, Faculté des Lettres, Langues,
Arts et Communication (FLLAC), Université
d'Abomey- Calavi, Bénin.

Membres :

Pr Augustin A. AINAMON

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département d'Anglais, Faculté des Lettres,
Langues, Arts et Communication (FLLAC),
Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

Pr Ambroise C. MEDEGAN

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département d'Anglais, Faculté des Lettres,
Langues, Arts et Communication (FLLAC),
Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

Pr Médard Dominique BADA

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département des Sciences du Langage et de la
Communication, Faculté des Lettres, Langues,
Arts et Communication (FLLAC), Université
d'Abomey- Calavi, Bénin.

Pr Gabriel C. BOKO

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département des Sciences de l'Éducation et la
Psychologie, Faculté des Lettres, Langues, Arts
et Communication (FLLAC), Université
d'Abomey- Calavi, Bénin.

Pr Laure C. CAPO-CHICHI ZANOU

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département d'Anglais, Faculté des Lettres,
Langues, Arts et Communication (FLLAC),
Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

Pr Pascal Okri TOSSOU

Professeur Titulaire des Universités (CAMES),
Département des Lettres Modernes, Faculté des
Lettres, Langues, Arts et Communication
(FLLAC), Université d'Abomey- Calavi, Bénin.

CONTACTS

Monsieur le Directeur de publication,
Revue Internationale de Littérature et Linguistique
Appliquées (RILLA),
Institut Universitaire Panafricain (IUP),
Place de l'Indépendance, Avakpa -Tokpa,
01 BP 3950, Porto – Novo, Rép. du Bénin ;
Tél. (+229) 20 22 10 58 / 97 29 65 11 / 65 68 00 98 / 95 13

12 84

Courriel : iup.benin@yahoo.com ;
iupuniversite@gmail.com

Site web: www.iup-universite.com ; www.iup.edu.bj

LIGNE EDITORIALE ET DOMAINES DE RECHERCHE

1. LIGNE EDITORIALE

La Revue Internationale de Littérature et de Linguistique Appliquée (RILLA) est une revue scientifique spécialisée en lettres et langues. Les articles que nous publions sur les lettres et langues peuvent être écrits en français, en anglais, en allemand, en espagnol et en yoruba. Ces articles sont reçus au secrétariat du comité de rédaction de la revue et envoyés en évaluation. Ceux qui ont reçu des avis favorables sont sélectionnés pour une réévaluation par les membres du comité scientifique en raison de leur originalité, des intérêts qu'ils présentent aux plans africain et international et de leur rigueur scientifique. Après les travaux préliminaires du secrétariat, le spécimen du numéro à publier est envoyé au comité scientifique de lecture pour des corrections éventuelles et la vérification de la conformité des articles aux normes de publication de la revue.

Notons que les articles que notre revue publie doivent respecter les normes éditoriales suivantes :

➤ **La taille des articles**

Volume : 18 à 20 pages ; interligne : 1,5 ; pas d'écriture (taille) : 12 ; police : Time New Roman.

➤ **Ordre logique du texte**

- Un TITRE en caractère d'imprimerie et en gras. Le titre ne doit pas être trop long ;
- Un Résumé fait dans la langue de publication (50 à 200 mots maximum) ;
Les mots clés (03 à 05 mots) font partie du résumé ;
- Un résumé en anglais ou en français selon la langue d'écriture de l'article. Le second résumé ou abstract est juste la traduction du premier résumé. Il est aussi fait de mots clés exactement comme dans le premier cas ;
- Introduction ;
- Développement ;

Les articulations du développement du texte doivent être titrées et / ou sous titrées ainsi :

➤ Pour le **Titre** de la première section et sous-section

1. Pour le titre de la première section

1.1. Pour le titre de la première sous-section

1.2. Pour le titre de la deuxième sous-section de la première section etc.

➤ Pour le **Titre** de la deuxième section

2. Pour le titre de la deuxième section

2.1. Pour le titre de la première sous-section de la deuxième section

2.2. Pour le titre de la deuxième sous-section de la deuxième section etc.

➤ **Conclusion**

Elle doit être brève et insister sur l'originalité des résultats de la recherche

➤ **Bibliographie**

Les sources consultées et / ou citées doivent figurer dans une rubrique, en fin de texte, intitulé :

• **Bibliographie**

Elle est classée par ordre alphabétique (en référence aux noms de famille des auteurs) et se présente comme suit :

Pour un livre : Nom, Prénoms (ou initiaux), Titre du livre (en italique), Lieu d'édition, Editions, Année d'édition.

Pour un article : Nom, Prénoms (ou initiaux), "Titre de l'article" (entre griffes) suivi de in, Titre de la revue (*en italique*), Volume, Numéro, Lieu d'édition, Editions, Année d'édition, Indication des pages occupées par l'article dans la revue.

Les rapports et des documents inédits mais d'intérêt scientifique peuvent être cités.

- **La présentation des notes**

- La rédaction n'admet que des notes en bas de page. **Les notes en fin de texte ne sont pas tolérées.**
- Les citations et les termes étrangers sont en italique et entre guillemets « ».
- Les titres d'articles sont entre griffes " ". Il faut éviter de les mettre en italique.
- La revue RILLA s'interdit le soulignement.
- Les références bibliographiques en bas de page se présentent de la manière suivant :

Prénoms (on peut les abréger par leurs initiaux) et nom de l'auteur, Titre de l'ouvrage, (s'il s'agit d'un livre) ou "Titre de l'article", Nom de la revue, Vol, N°, Lieu d'édition, Editions, Année d'édition, n° de page.

Le système de référence par année à l'intérieur du texte est également toléré.

Elle se présente de la seule manière suivante : Prénoms et Nom de l'auteur (année d'édition : n° de page). NB : Le choix de ce système de référence oblige l'auteur de l'article proposé à faire figurer dans la bibliographie en fin de texte toutes les sources citées à l'intérieur du texte.

Le comité scientifique de lecture est le seul juge de la scientificité des textes publiés. Le comité de rédaction de la revue est le seul habilité à publier les textes retenus par le comité scientifique de lecture.

Les avis et opinions scientifiques émis dans les articles n'engagent que leurs propres auteurs. Les textes non publiés ne sont pas retournés.

La présentation des figures, cartes, graphiques... doit respecter le format (format : 15/21) de la mise en page de la revue RILLA.

Tous les articles doivent être envoyés à l'adresse suivante : iup.benin@yahoo.com ou presidentsonou@yahoo.com ou iupuniversite@gmail.com

NB : Un auteur dont l'article est retenu pour publication dans la revue RILLA participe aux frais d'édition par article et par numéro. Il reçoit, à titre gratuit, un tiré-à-part et une copie de la revue publiée à raison de cinquante mille (50 000) francs CFA.

2. DOMAINE DE RECHERCHE

La Revue Internationale de Littérature et de Linguistique Appliquées (RILLA) est un instrument au service des chercheurs qui s'intéressent à la publication d'articles et de comptes rendus de recherches approfondies dans les domaines ci-après :

- **lettres** : littératures, grammaire et stylistique des langues françaises, anglaises, allemandes, espagnoles et yoruba ;
- **langues** : linguistique, didactique des langues, traduction, interprétation des langues, civilisations françaises et anglaises ;
- **sujets généraux d'intérêts vitaux** pour le développement des études en lettres et langues françaises, anglaises, allemandes, espagnoles et yoruba.

Au total, la Revue Internationale de Littérature et de Linguistique Appliquées (RILLA) se veut le lieu de rencontre et de dissémination de nouvelles idées et opinions savantes dans les domaines ci-dessus cités.

LE COMITE DE REDACTION

EDITORIAL

La Revue Internationale de Littérature et de Linguistique Appliquée (RILLA), publiée par l'Institut Universitaire Panafricain (IUP), est une revue ouverte aux chercheurs des institutions universitaires de recherche et enseignants-chercheurs des universités, instituts universitaires, centres universitaires et grandes écoles.

L'objectif du lancement de cette revue dont nous sommes à la dixième publication est de permettre aux collègues chercheurs et enseignants-chercheurs d'avoir une tribune pour faire connaître leurs travaux de recherche.

Le comité scientifique de lecture de la RILLA est présidé par le Pr Akanni Mamoud IGUE. Ce comité compte sept membres qui sont tous des Professeurs Titulaires. Aussi voudrions-nous informer les lecteurs de la RILLA, qu'elle devient multilingue avec des articles rédigés aussi bien en français, en anglais, en allemand, en espagnol qu'en yoruba.

Pr Taofiki KOUMAKPAÏ

CONTRIBUTEURS D'ARTICLES

<i>N°</i>	<i>Nom et Prénoms</i>	<i>Articles contribués</i>	<i>Adresses</i>
1	<p>Dr Crépin D. LOKO,</p> <p>Dr (MC) Innocent S. KOUTCHADE,</p> <p>Dr Rissikatou MOUSTAPHA BABALOLA,</p> <p>et</p>	<p>Linguistic stylistics reappraisal of the language of wole soyinka's <i>the man died</i>: a systemic functional analysis</p> <p>Page 24 - 67</p>	<p>Département des lettres, langues et sciences sociales, Ecole Normale Supérieure, Université d'Abomey-Calavi, Bénin,</p> <p>Département d'Anglais, Faculté des Lettres, Langues, Arts et Communication (FLLAC), Université d'Abomey- Calavi, Bénin,</p> <p>Département d'Anglais, Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines (FLASH), Campus d'Adjarra, Université d'Abomey-Calavi, Bénin</p>

	Dr Séverin MEHOUEYOU		Département d'Anglais, Faculté des Lettres, Langues, Arts et Communication (FLLAC), Université d'Abomey- Calavi, Bénin
2	Dr Théophile G. KODJO SONOU	Contribution of audio visual aids in teaching and learning english language communication skills Page 68 - 101	Département d'anglais, Institut Universitaire Panafricain (IUP) Porto-Novo, Bénin, presidentsonou@yahoo.com
3	Dr Evariste Assogba KOTTIN	The Place of Discussion and Conversation in EFL Learners' Interactive Speaking Skills in some Secondary Schools of Benin Page 102 - 133	Department of English, Faculty of Letters, Languages, Arts and Communication, University of Abomey- Calavi (FLLAC / UAC), Republic of Benin kottinevariste@yahoo.fr

4	<p>Dr M. Flavien GANKPE</p>	<p>Exploring “Gun” from Nigeria and Benin Republic Burial Tradition</p> <p>Page 134 - 159</p>	<p>Département d’anglais, Institut Universitaire Panafricain (IUP) Porto-Novo, Bénin</p>
5	<p>Dr Adeniyi Olanipekun ADEFALA</p>	<p>Problems facing yoruba learners of english in epe local government Area of lagos state</p> <p>Page 160 - 197</p>	<p>Tai Solarin University of Education, Ijebu-Ode, Ogun State, Nigeria.</p> <p>adefalao@tasued.edu.ng</p>
6	<p>Dr Afolabi OLUBELA</p> <p>Dr Adeola OGUNSANYA</p> <p>&</p>	<p>Expanding the undergraduate students’ capacity for citizenship practice in southwestern nigeria: implications for effective pedagogy</p> <p>Page 198 - 242</p>	<p>^{1&2} Department of Arts & Social Sciences Education, Faculty of Education, Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Ogun State, Nigeria. afolabi.olubela@oouagoiwoye.edu.ng</p>

	Dr Aderemi Oyetunde OYEWALE		adeola.ogunsanya@ooua goiwoye.edu.ng & Department of Social Studies, Emmanuel Alayande College of Education, Oyo, Oyo State. tunsoyee@gmail.com ,
7	Dr Bertin K. ELOMON	Rémanence du mythe de l'irresponsabilité humaine dans les chansons Aja Fon Page 243 - 269	Enseignant de la littérature africaine orale
8	M. Horeb Midjochedo ANTHONY	Une étude comparée de la structure de quelques temps simples en français et en gungbe Page 270 - 308	Department of European Languages and Integration Studies, University of Lagos midjochedo2012@gmail. com

9	<p>Dr Samson OLATUNJI</p>	<p>Ensuring nigerian students' increased english language proficiency; mother-tongue-based multilingual early education as facilitator</p> <p>Page 309 - 343</p>	<p>Language Immersion Centre, University of Ilorin, Ilorin, Nigeria</p>
10	<p>Mujibat Opeyemi OMOTOKESE</p>	<p>Coexistence français- Yoruba à Ejigbo, une ville anglophone du Nigéria</p> <p>Page 344 - 369</p>	<p>Département de Français, Institut Universitaire Panafricain (IUP), Porto-Novo, Bénin</p>
11	<p>Prince L. G. GBEGNITO</p>	<p>De la conception de la notion de l'enfance a sa protection dans les couvents de vodun sakpata à allada : une socio-anthropologie de la negociation sociale</p> <p>Page 370 - 397</p>	<p>Faculté des Sciences Humaines et Sociales (FASH) Université d'Abomey-Calavi (UAC) Email : lioguegue@yahoo.fr</p>

<p>12</p>	<p>AFADJINOU Horace ¹</p> <p>&</p> <p>Dr (MC) GBAGUIDI Arnauld ²</p>	<p>Manager la souffrance au travail dans le contexte de la gouvernance d'une entreprise publique beninoise</p> <p>Page 398 - 437</p>	<p>¹ Ecole Doctorale Pluridisciplinaire, Laboratoire d'Analyse et de Recherche: Religions Espaces et Développement (LARRED), Université d'Abomey-Calavi (UAC)</p> <p>² Institut National de la Jeunesse, de l'Éducation Physique et du Sport (INJEPS), Département des Sciences et Techniques des Activités Socio-Educatives, Laboratoire d'Analyse et de Recherche: Religions Espaces et Développement (LARRED), Université d'Abomey-Calavi (UAC)</p>
-----------	---	---	--

MANAGER LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE LA GOUVERNANCE D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE BENINOISE

AFADJINOU Horace ¹

&

Dr (MC) GBAGUIDI Arnauld ²

¹ Ecole Doctorale Pluridisciplinaire, Laboratoire d'Analyse et de Recherche: Religions Espaces et Développement (LARRED), Université d'Abomey-Calavi (UAC)
Email: afadjinou@gmail.com

² Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport (INJEPS), Département des Sciences et Techniques des Activités Socio-Educatives, Laboratoire d'Analyse et de Recherche: Religions Espaces et Développement (LARRED), Université d'Abomey-Calavi (UAC)
Email: argbagui@yahoo.fr

RÉSUMÉ

Les contre-performances enregistrées dans la gouvernance de la Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB) associées aux comportements de déviance au niveau du management stratégique ont été des facteurs catalyseurs et d'accélération du processus de réforme. L'objectif visé, à travers cet article, est d'exposer les représentations sociales sur

la gestion des relations de travail des différents managers qui se sont succédé à la tête de la SONEB. Les informations ont été collectées auprès d'un échantillon de 30 cadres techniques et administratifs de la SONEB suivant la technique de choix raisonné. Les principaux axes des résultats de recherche montrent que les relations de travail sont rythmées par un manque de confiance, un manque de reconnaissance des efforts individuels dont l'expression illustrative est « *être placé au garage* ».

Mots clés: Management, relations toxiques, souffrance au travail, entreprises publique, SONEB.

ABSTRACT

The poor performance recorded in the governance of the National Water Company of Benin (SONEB) associated with deviant behavior at the level of strategic management were catalyst factors and acceleration of the reform process. The objective of this paper is to expose the social representations on the management of labor relations of the various managers who have succeeded at the head of SONEB. The information was collected from a sample of 30 SONEB technical and administrative executives using the reasoned choice technique. The main axes of the research results show

that working relationships are punctuated by a lack of trust, a lack of recognition of individual efforts, the illustrative expression of which is "being placed in the garage".

Keywords: Management, toxic relations, suffering at work, public companies, SONEB

INTRODUCTION

La société nationale des eaux du Bénin (SONEB) fait face à des mutations technologiques et de management qui incitent les décideurs à engager l'entreprise dans un mouvement de modernisation des pratiques de management et de gestion de sorte à la rendre plus productive, plus efficiente, plus performante. Mais, les contre-performances enregistrées associées aux comportements de déviance au niveau du management stratégique ont été des facteurs catalyseurs et d'accélération du processus de réforme. Ces effets pervers que l'on aura à analyser sont « les effets individuels ou collectifs qui résultent de la juxtaposition de comportements individuels sans être inclus dans les objectifs recherchés par les acteurs » (Boudon, 1977 : 10).

Le présent article a pour objectif d'exposer les représentations sociales sur la gestion des relations de travail

des différents managers qui se sont succédé à la tête de la SONEB.

1. PROBLÉMATISATION DE LA RECHERCHE

L'histoire récente de la SONEB fait état d'un scandale financier qui a éclaboussé toute l'entreprise et l'image de marque d'une entreprise en parfaite santé économique et financière qu'elle présente aux yeux du gouvernement. Ce scandale; même s'il n'est qu'un cas isolé, est l'expression de ce qu'il y a un malaise qui couve quant à la gestion de l'entreprise; au regard de son ampleur, de sa gravité et de ses effets. Pour comprendre ces effets, il y a lieu de les chercher dans la culture d'entreprise de la SONEB à travers les comportements managériaux et les relations humaines. Au-delà du cadre institutionnel, il y a les comportements des managers. En effet, l'on doit les réussites et les déboires d'une organisation au manager qui en assure le leadership. Dans ce contexte, la position stratégique du manager lui permet d'exercer une influence sur la vie de l'organisation. Au regard des effets produits dans l'univers social et médiatique du Bénin, il y a lieu de s'interroger sur les comportements managériaux des acteurs en position stratégique. Cette option peut être une clé complémentaire pour comprendre la situation

mise en évidence par l'objet de recherche. Enfin, pour couronner tout ceci, les relations humaines au sein de l'entreprise du point de vue de management aussi paraissent être une piste intéressante à explorer.

Henriet (2007) rappelle, à notre sens, les fondamentaux d'une culture d'entreprise: *'La qualité des relations sociales est en effet un élément clé de l'implication au travail. L'ambiance de travail est considérée comme un critère important du bon fonctionnement de l'entreprise et à ce titre, la convivialité et la bonne entente sont un des ressorts de la mobilisation collective.* L'absence de cette cohésion, cette bonne ambiance de travail génère des relations de souffrances au travail inscrites dans une perspective de la psychodynamique initiée par Dejours (1993). Les chercheurs en la matière notent que l'ennui et la peur sont les deux symptômes majeurs de la souffrance. Ils relèvent que la souffrance se caractérise par l'image d'indignité née du contact forcé avec une tâche désinvestie. A cela s'ajoute le sentiment d'inutilité qui renvoie à l'absence de désignation et de destination du travail. La tâche n'a plus de signification humaine. Les travailleurs concernés n'ont pas le sentiment de contribuer à une œuvre utile au sein de l'entreprise. Il y a aussi une perte de qualification ou d'habiletés car n'étant pas utilisé,

le travailleur a moins de chance d'éprouver ses compétences pour affirmer son positionnement et son expertise au sein de la hiérarchie encore moins d'apprendre.

L'entreprise se définit également comme une collectivité, un groupe humain, des salariés qui contribuent à la réalisation d'objectifs stratégiques communs. Le terme organisation désigne au sens de Crozier et Friedberg (1977) un ensemble de personnes regroupées en vue d'atteindre certains buts. Toute organisation a des règles, des normes, des valeurs et met en place un système de sanctions et de récompenses pour amener ses membres à se conformer à ce que l'organisation attend de ses participants. Ainsi, l'entreprise est une association d'hommes et de femmes à statuts variables (propriétaires, salariés, partenaires) dont les rapports sont complexes. Cette conception s'aligne à celle de Sainsaulieu et Segrestin (1986) qui définit l'entreprise comme « un lieu social de rapports individuels et collectifs capable de susciter de nombreuses formes d'identité — par les images de marque, les indices de performances, la lutte pour l'emploi, la technologie de pointe, la renommée locale, mais aussi par la participation, l'expression, la formation, l'élaboration d'autres formes d'organisation... »

Quels sont les facteurs sociaux explicatifs de la nouvelle stratégie de gouvernance de la SONEB ? Pour répondre à cette question nous avons élaboré l'hypothèse suivante: Les effets pervers dans la gouvernance d'entreprise de la SONEB résultent d'une culture d'entreprise dont les ressorts se trouvent dans les comportements managériaux et les relations humaines de travail.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

La rédaction du présent papier repose sur l'extrait d'une recherche qualitative visant à présenter la gouvernance de la SONEB du point de vue du système de management et des relations humaines au travail.

Les informations ont été collecté auprès d'une échantillon de 30 cadres techniques et administratifs de la SONEB suivant un certain nombre de critères : bonne connaissance de la culture organisationnelle de la SONEB, bonne connaissance de l'histoire, de la vie, des changements de la SONEB ; bonne connaissance des acteurs qui ont d'une façon ou d'une autre écrit l'histoire de la SONEB ; capacité à renseigner, avec recul, sur les pesanteurs institutionnelles et sociales qui ont jalonné la vie et le fonctionnement de la SONEB. Les personnes en

activité et plus particulièrement celles admises à la retraite ont été ciblées car du fait de leur situation de retraité, ils ont une liberté de parole et donc qui ne craindront ni censure ni réprimande pour avoir contribué à une activité de recherche en fournissant des informations qui leur sont demandées.

L'analyse des données collectées à l'aide d'un guide d'entretien a été faite à travers l'analyse de contenu. Cette approche a permis de mettre l'accent sur le discours des enquêtés afin de faire ressortir certaines informations en relation avec l'objet d'étude.

3. LE LANGAGE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL EN ENTREPRISE

Il est évident que l'expression de la souffrance au travail varie d'une organisation sociale à une autre. Mais, pour le cas spécifique de la SONEB, comment est-ce que les acteurs travaillant expriment-ils leurs souffrances au travail ? C'est la question qui structure cette section et qui nous permet de retracer dans leurs mots et expressions le vécu et l'expérience des acteurs *in situ*.

3.1. Relation de confiance au travail brisée

Sur les capacités des manager à créer des relations de confiance, il ressort que dans bien des cas la situation est quasiment invivable et que les acteurs s'adaptent, font leur travail et s'en arrêtent là. L'ordre dans une entreprise tient principalement à l'ensemble des règles et normes explicitement prescrites et dont la vocation est d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise ainsi que la vie des acteurs qui y travaillent.

En pratique, les dirigeants croient ou pensent avoir instauré une relation de confiance avec leurs collaborateurs. Soit parce qu'ils arrivent à obtenir ce qu'ils souhaitent de ces derniers ou parce que ceux-ci satisfont leur desiderata. Pourtant en interrogeant quelques-uns, des concernés, ils disent en majorité faire leur job avec un sentiment d'insécurité.

***“Tout le monde savait que le DG arrêté
était mauvais mais personne ne pouvait
rien dire ; même après son arrestation.”***

(G.B)

Il arrive que des dirigeants d'entreprise clament avoir instauré la relation de confiance. Mais, si à l'épreuve de la réalité, il ressort que dans le même temps, il y a des attitudes

ou que des process toujours plus complexes qui sont utilisés ou appliquées pour sanctionner les collaborateurs, cela est un motif de déconstruction de la relation de confiance.

En affectant un haut cadre de l'administration dans une position inférieure sans lui assurer le minimum de conditions matérielles pour exercer sa fonction (ordinateur, siège, climatisation, etc.) s'apparente à une sanction ou est perçu comme tel. Pour les collaborateurs rencontrés, il ne suffit pas de fixer un cadre à l'intérieur duquel le collaborateur travaille. Il y a d'autres conditions. Ils demandent à ce que le dirigeant les traite comme des personnes adultes, qui ont donné et qui donnent encore le meilleur d'eux-mêmes pour l'accomplissement des missions de service public de la SONEB. Par ce fait, ils ont des expériences à faire valoir et vivent mal de se retrouver cloisonner dans un univers professionnel qui ne cadre pas avec leur profil.

Il nous est utile de préciser que l'authenticité d'un dirigeant est primordiale pour nouer une relation de confiance avec ses collaborateurs. C'est une condition minimale pour exercer sa fonction avec légalité et légitimité sans le clamer haut. Mais, le dirigeant est guidé par des valeurs qui modélisent son style de management. Dans ce jeu de rôle, il a été relevé que certains dirigeants cherchent à séduire mais à être craint.

Ce faisant, ils prennent le risque d'être appréciés ou au contraire critiqués pour ce qu'ils ne sont pas en réalité.

''Période sombre de la SONEB, les agents ne pouvaient plus se parler. Le DG a pris des agents pour enregistrer les collègues.'' (M. R., cadre à la retraite)

Il est même souhaitable que la communication interne et le dialogue soient permanemment entretenus car c'est le ciment qui nourrit la confiance. Mais, les occasions d'échange collectif, quelle que soit leur périodicité, doivent servir à construire l'idéal, réaffirmer les objectifs et faire le point sur les actions menées et celles à venir; et non pour rabaisser des collaborateurs. Il est des situations dont certains collaborateurs s'offusquent parce que le dirigeant a eu des écarts de langage envers eux; sans tenir compte de leurs expériences, de leur âge.

Des moments de doute, de mal compréhension, etc. peuvent surgir, notamment en cas de difficultés dans la vie de l'entreprise. Il est attendu du dirigeant qu'il travaille à ce que la situation dégénère. Il doit parler avec les collaborateurs, en privé ou de manière collective, si la situation concerne une équipe large. Mais, il est apparu que ce genre de situation est plutôt des moments pour ridiculiser les collaborateurs. Or, le contraire aurait pu montrer que le dirigeant est à l'écoute,

disposé à apaiser les doutes et à préserver le dialogue et la confiance.

Une relation de confiance ne se décrète pas; elle se gagne aussi lentement qu'elle peut se perdre en un instant. C'est pourquoi le dirigeant doit s'efforcer d'être sincère dans sa démarche, montrer l'exemple en toute situation, se mettre à la place de l'autre requiert une attention au quotidien. C'est un état d'esprit exigeant qui participe à l'amélioration de la qualité de vie au travail et de la productivité des collaborateurs.

3.2. Le manque de reconnaissance

Idéalement, dans les entreprises qui fonctionnent bien, les problèmes sont exposés afin qu'au travers des discussions, des solutions pertinentes soient trouvées. Mais, à contrario, quand l'univers professionnel d'une entreprise est marqué par des rumeurs, des non-dits, il se forme des clans qui s'opposent. Cette compétence relationnelle qui s'inscrit dans le cadre plus global des Ressources humaines, amène à l'analyse des facteurs de frustration.

Ma situation professionnelle est désespérément la même depuis 2013 où le DG m'a envoyé au garage ; même poste,

mêmes missions, même salaire. Dans le même temps, il y a des gens qui n'ont même pas mon expérience et qui sont promus.

Comme on peut le voir à travers le ressenti de cet enquêté, il y a comme une sorte de favoritisme que certains dirigeants ont instauré de sorte que les collaborateurs ont l'impression qu'il s'agit d'une prime à l'incompétence ou à la médiocrité. Les dirigeants, quant à eux, préfèrent promouvoir les incompetents qui peuvent exécuter des ordres sans se poser de questions.

Dans ces conditions, l'on en arrive à penser que soit le favoritisme règne dans l'entreprise, soit les règles conduisant aux promotions et primes sont inexistantes ou mal expliquées, soit les incompetents ont pris le pouvoir. Dans tous les cas, ça contribue à dégrader fortement l'ambiance de travail.

‘‘Vous avez travaillé d'arrache-pied, vous avez fait des heures supplémentaires pour tenir les délais, et vous avez fourni du travail de qualité, mais malgré cela, vous n'avez pas entendu le moindre merci, la moindre reconnaissance venant de votre hiérarchie ‘’.

La reconnaissance est facteur de motivation pour les collaborateurs. De qui parle-t-on quand on parle de la reconnaissance ? Il s'agit pour le dirigeant, au nom de l'entreprise, et conformément aux textes, de saluer les mérites d'un collaborateur pour le travail bien fait nécessaire pour la productivité ou la performance de l'entreprise. L'absence de cette reconnaissance symbolique provoque une situation délétère où frustration, incompréhension et morosité font partie du quotidien de tous.

Il apparaît donc clairement qu'il y a en filigrane, dans le lot des cadres rencontrés, ce que l'on peut appeler la souffrance au travail qui constitue un déséquilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle des concernés. Elle affecte leur carrière professionnelle même si certains sont soit à la retraite, soit en instance de partir à la retraite. Il y a un goût d'inachevé dans leur trajectoire professionnelle. Leur carrière professionnelle ressemble à un chantier inachevé.

Ce qui constitue une préoccupation majeure aussi est le fait que ces personnes se sentent impuissantes et continuent à subir parfois pendant de longues années une souffrance. La perspective de démission existe, tout comme la demande d'une affection, etc. mais, la survie de soi et des siens prend le dessus sur toute tentative qui pourrait avoir des effets désastreux sur

le tissu familial. Entre le mutisme et la crispation, ces agents continuent de travailler sans grande perspective. Et l'on est en droit de s'interroger sur leur performance.

C'est à juste titre que les propos de Lhuilier (2006 : 2011) corroborent cette situation :

« La souffrance émerge d'un développement empêché, d'une amputation du pouvoir d'agir. L'activité empêchée est mise en souffrance du développement et le « stress » peut s'analyser comme effet d'un « rétrécissement » du sujet et de ses possibles dans le travail réalisé, mais aussi comme effet délétère des situations où le sujet ne peut se reconnaître dans le travail qu'on lui fait faire, dans ce qu'il se voit faire, comme devenu un étranger à sa propre vie. Le renoncement au « travail bien fait », aux valeurs qui guident l'investissement dans une activité professionnelle a un coût psychique très lourd. »

Pour se construire, les travailleurs ont besoin d'un contexte affectif aimant et sécurisant ainsi que d'une vie professionnelle et/ou sociale épanouissante. Or des travailleurs en manque de reconnaissance dans l'environnement professionnel vivent comme un espoir déçu. La souffrance de cette situation sera peut-être niée ou biaisée, ne permettant pas à la personne prise dans cette spirale de reprendre confiance en elle.

4. PROFIL PSYCHOSOCIAL DE RÉFÉRENCE CARACTÉRISANT LES MANAGERS ET LA NATURE DE LEURS INTERACTIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

4.1. “Être placé au garage” ou une sous- représentation des inégalités perçues comme injustes et ses corollaires

La recherche a visé l'analyse de la Représentation sociale / corporatistes des managers qui se sont succédé à la tête de la SONEB à partir d'un certain nombre de critères.

Il s'agit en premier lieu des critères relevant de l'identité personnelle du manager.

La variable attention envers les collaborateurs s'apprécie à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs. Les sujets rencontrés ont diversement apprécié ce critère. Ainsi, il ressort que certains managers ont fait preuve de grande attention vis-à-vis de leurs collaborateurs. Ils se sont montrés très compréhensifs quant aux conditions de vie et de travail des collaborateurs.

Pour ce qui est de la disponibilité, certains managers ont fait montre d'une disponibilité exemplaire en accordant du temps et en étant à l'écoute de leur personnel. Par-contre, quelques sujets ont évoqué des cas où les manager sembleraient être plus à l'écoute des agents qui font remonter des informations malveillantes ou montées de toute pièce à l'encontre d'autres collaborateurs.

Ces situations ont laissé un arrière-goût amer à certains collaborateurs puisque les récompenses et punitions sont décidées à partir de ce rapportage de source informelle. Plus loin, nous évoquerons les pistes d'analyse que suggèrent ces situations qui dénote du type de management en jeu, des relations conflictuelles latentes, des jeux d'influence entre collaborateurs sur fond d'opportunisme et de carriérisme.

Un autre indicateur est l'incitation à la parole ; c'est-à-dire la capacité pour le manager de pouvoir accorder une

certaine liberté d'expression aux collaborateurs pour leur permettre d'affirmer non seulement leurs compétences, mais aussi de prendre part activement à la gouvernance d'entreprise par des opinions et positions éclairées à partir de leurs expériences professionnelles. A ce propos, il ressort que certains managers se sont illustrés par des comportements d'étouffement de la liberté de parole. Dans biens de cas, certains agents qui peuvent apporter une opinion constructive à la gouvernance d'entreprise sont dans des postures où ils ne peuvent pas exercer ce devoir. L'expression consacrée est "être au garage", tout simplement parce que le manager en poste ne veut pas d'un cadre ou d'un agent, il est envoyé dans un espace de travail non valorisation ou inadapté à son profil de compétence. Cette situation donne lieu à une analyse sur le positionnement ou les logiques de positionnement stratégique des cadres et agents dans les entreprises publiques. Nous avons produit cette analyse séquentielle à la fin de cette présentation.

« Quand le DG ne veut plus de toi, il t'envoie au garage. Tu es là sans pouvoir être utile à la société. Voilà comment je me suis retrouvé ici alors que j'ai des compétences que tout le monde ici connaît. »

« Quand il m'a envoyé ici, c'était pour me punir. Parfois, il vient à l'improviste juste pour voir si je suis en poste et pour pouvoir se moquer de moi. » (M. R. Cadre)

La notion de "être placé au garage" commandait cette recherche à s'intéresser aux inégalités perçues comme injustes ou bien le sentiment d'injustice dans l'expérience de travail dans une entreprise. Ce sentiment d'injustice qu'éprouvent certains cadres est le reflet non seulement de leur positionnement dans la pyramide de l'entreprise, mais aussi de leurs conditions de travail.

"J'étais tout le temps contre la mauvaise gouvernance. Je suis victime de ça comme d'autres", nous a confié un cadre.

Il y a donc une collision entre la situation de travail avec ses règles, son cadre d'opération objectif et la représentation que les travailleurs se font de l'application des principes de justice. C'est alors dans le capital culturel et symbolique des acteurs qu'il faudra rechercher les ressorts de ce sentiment d'injustice vécu ou perçu comme vécu.

Peut-être faudra-t-il prendre en considération quelques grands principes de justice qui encadrent l'expérience de travail !

Le travail en entreprise est fatalement organisé en strate et hiérarchisé en des positions qui peuvent parfois remettre en question la conception que l'on peut se faire de l'égalité sociale en milieu professionnel. L'arbitrage qui se fait pour permettre à chaque acteur d'accéder à une position varie selon plusieurs principes à la fois objectifs et subjectifs. Mais, lorsque des acteurs en arrivent à se considérer comme des victimes d'un système, cette inégalité tolérable constitue alors une menace pour l'égalité fondamentale des individus.

“Indépendance ? il faut être soumis. Si vous envoyez des rapports vrais qui compromettent des insuffisances techniques de la maison, le patron vous prend en adversité. En son temps, si mon rendement est mauvais, je me débrouille pour que ça soit bon.” (G. B, Technicien)

Cette situation conduit également à une réflexion sur la conception que le cadre d'entreprise a de la notion de mérite qui en fait constitue un autre principe de justice. Généralement associé à l'ancienneté, le nombre d'année passée au service de l'entreprise, à un poste, à la connaissance réelle ou supposée de toutes les fonctions de l'entreprise, etc. le mérite est plus que complexe à analyser. Ici, il s'agit du sentiment général qui

anime les agents qui peuvent ne pas se sentir suffisamment valorisés au regard de leur contribution au développement de l'entreprise ou qui se sentent exploités. Tout se joue alors sur l'équilibre entre les contributions du salarié et ses rétributions. Mais, que peut être le résultat d'un manager qui fait obstacle à tout esprit critique ? Nous avons cherché à savoir l'appréciation que les sujets ont de la capacité d'auto-remise en question des managers. Se remettre en cause, c'est une façon de s'ouvrir à d'autres perspectives qui peuvent être enrichissantes pour soi-même, pour l'organisation. C'est reconnaître ses limites et se donner la chance d'apprendre à partir de celles-ci. Mais, il nous est revenu lors du terrain que la capacité de remise en cause des managers à la tête de la SONEB est quasiment nulle. Les interviews font état d'un cadre de travail où c'est le manager qui, en vertu de l'autorité dont il est investi, décide et parfois impose sa position. En conséquence, sa capacité à écouter autrui et à en tenir compte dans ses décisions n'est pas opérante.

Sur la dimension adaptation et flexibilité face aux changements, les résultats d'enquête montrent que les managers ne sont attentifs qu'au changement décidés par des instances supérieures.

Pour ce qui est de l'adaptation aux changements ou de la flexibilité des managers, les interviewés ont souligné que dans bien des cas, ceux-ci se montrent flexibles. Ils sont ouverts aux changements et d'ailleurs, ils sont porteurs de certaines initiatives. Qu'il s'agisse du développement et de l'exploitation de l'application de gestion G'dor ou de la certification ISO, ce sont des initiatives prises pour accompagner la dynamique de changement et de modernisation de la société. Au-delà de l'adaptation au changement d'ordre organisationnel, les interlocuteurs ont souligné que les managers ne sont pas toujours dans une logique de cohabitation avec les interlocuteurs de sorte que leur réseau relationnel est fait seulement des directeurs centraux. Pour ce qui est des autres composantes de l'entreprise à savoir les cadres intermédiaires et les ouvriers spécialisés, ces derniers sont regardé d'en haut.

4.2. Les relations dysfonctionnelles et toxiques à la typologie des comportements contre-productifs

S'il est un indicateur clé que nous avons mesuré, c'est bien celui relatif à la faculté du manager à résister aux pressions internes et externes. Sur ce point, à l'unanimité, il ressort

qu'aucun manager passé n'a réussi à résister aux pressions. En cherchant à savoir l'origine de ces pressions, il ressort qu'elles ont principalement deux sources : la source des syndicats et les jeux d'influence et de pouvoir entre cadres. Ils soulignent que cette situation est très souvent à l'avantage des dirigeants puisqu'ils utilisent les mêmes canaux pour calmer certaines situations, punir ou récompenser des acteurs concernés.

''Le DG nommé politiquement, même s'il n'était pas politicien au départ. A faisait tout pour être DG. Il a utilisé le syndicat pour défaire B. Il a menti à C et on a éjecté B.''

Les acteurs rencontrés ont souligné l'effectivité des pratiques d'intimidation au sein de l'entreprise. Généralement, il arrive que le dirigeant lève le ton sur un responsable en présence de ses collaborateurs. Les relations dysfonctionnelles et toxiques relevés dans le cadre du management de la SONEB, permet de les circonscrire dans une typologie des comportements contre-productifs.

Il s'agit des comportements divers jugés nuisibles aussi bien pour l'organisation, pour le collectif que pour l'individu. De façon globale l'on fait allusion aux comportements qui ont pour effet de réduire la quantité et la qualité du travail et ceux

qui portent atteinte au patrimoine de l'entreprise, comme le vol ou le vandalisme. Fisher, Locke et Henne (1992) ont également classifié les comportements anti-citoyens, le pendant négatif du concept de citoyenneté organisationnelle, selon les dimensions suivantes : l'évitement du travail (l'absentéisme et les retards), l'évitement de la tâche (la flânerie), les attitudes de contradiction et de résistance envers l'autorité (ignorer les directives d'un supérieur), l'agression et la vengeance. Robinson et Bennett (1995) ont proposé une typologie intégrative des comportements contre productifs.

La typologie proposée par ces auteurs est toujours actuelle et utilisée pour distinguer les comportements contre-productifs. Ainsi, les comportements relatifs à la déviance dans la production (le ralentissement délibéré de la cadence de travail) et la déviance envers la propriété dont le sabotage ou le vol, constituent une variante de comportements contre-productifs. L'autre variante est constituée des déviances d'ordre organisationnel et politique (blâmer ses collègues ou répandre des rumeurs à leur sujet) et personnelle (l'abus verbal ou le harcèlement sexuel).

A leurs suite, Gruys (2000) a réalisé une analyse de 87 comportements contre-productifs qui lui a permis de proposer une autre typologie dans laquelle les 87 comportements sont

classés en 11 catégories : (1) les comportements liés aux vols, (2) la destruction de la propriété, (3) le mauvais usage de l'information, (4) le mauvais usage du temps et des ressources, (5) les comportements non sécuritaires, (6) l'assiduité médiocre, (7) la pauvre qualité de travail, (8) l'usage d'alcool, (9), l'usage de drogue, (10) les abus verbaux et (11) la violence physique.

Cette typologie inclut un très grand nombre de comportements contre-productifs, et de ce point de vue elle est assez intéressante pour le sujet. Ceci s'avérait d'ailleurs nécessaire en regard de l'objet principal de son étude, soit l'établissement de liens entre les différents comportements.

La typologie de Vardi et Weitz (2004) a suscité beaucoup d'intérêt de la part des chercheurs, en raison notamment de l'inclusion de comportements qui bénéficient à l'organisation, mais qu'ils qualifient tout de même de contre-productifs. À l'instar de celle de Robinson et Bennett (1995), la typologie de Vardi et Weitz (2004) se base principalement sur la « cible » du comportement contre-productif pour le catégoriser.

En faisant une parallèle avec le cadre de la recherche, il y a des points de convergence et des points de divergences qu'il est utile de noter. Les acteurs rencontrés ont relevé des aspects critiques que nous pouvons classer en quatre catégories : (i)

atteinte aux intérêts de la société, (ii) atteinte aux intérêts individuels et (iii) atteinte aux intérêts de l'Etat.

Comment rendre compte de l'atteinte aux intérêts de la société ? C'est ici que la théorie de Robinson et Benet (1995) sont intéressante. En effet, certains sujets nous ont confiés des situations où les falsifications des données de terrains produites par des techniciens sont faites pour satisfaire certaines visions politiques. Ces falsifications portent essentiellement sur les données productions d'eau, le taux de couverture, les réparations sur les chantiers, etc.

« Autrefois, le DG passait sur les média pour dire que l'eau est disponible dans toutes les zones couverte par la SONEB dans le même temps, les populations se plaignent du manque d'eau. Comment on explique cela ? » « Si tu fais un rapport qui n'est pas du goût du DG, il le fait modifier. Tu vas faire comment ? » (B. G. M, Cadre)

La SONEB étant une propriété de l'Etat et au service du public, les attitudes de falsifications des données ne sont pas de nature à permettre à l'entité d'être viable et performante.

Cela ne permet pas d'apprécier le niveau réel de progrès et d'envisager des mesures correctives.

Pour ce qui concerne les intérêts individuels, c'est le lieu de relever les jeux d'influences et de pouvoir qu'il y a au sein des entreprises. En effet, il a été relevé dans les typologiques que nous avons exposé ci-dessus, des attitudes de menace, d'intimidation, de vengeance contre d'autres acteurs. Ces attitudes sont des initiatives prises par des personnes en positions de pouvoir. Certains acteurs nous ont exposé des situations pareilles:

'' Quand le DG est contre un agent, il ne faut même pas oser lier d'amitié à cet agent encore moins le fréquenter; autrement, il te considère comme son ennemi aussi. » (F. A., Technicien)

Pour ce qui est de l'atteinte aux intérêts de l'Etat, il y a lieu de rappeler l'un des faits majeurs ou événement majeurs qui a mis à nu l'état de la situation critique notamment, la déviance relevée par le Conseil de Ministres qui font état d'un manque à gagner pour l'Etat à cause de la mauvaise gestion du dirigeant.

De nombreuses irrégularités à la Société Nationale des Eaux du Bénin (SONEB) ont été relevées par le Conseil des

ministres en date du mercredi 4 juillet 2017 à partir des résultats des travaux de la commission de vérification des déclarations fiscales, période 2009 à 2017. A la suite de ce rapport, la mission de l'Inspection Générale des Finances (IGF) a révélé de nouveaux cas d'irrégularités qui ne sont pas pris en charge dans le rapport préliminaire.

4.3. A côté du « savoir » et du « savoir-faire », intégrer le « savoir-être » : De l'état des relations humaines dans l'entreprise

Certains auteurs ont développé une tentative de corréler le développement d'une entreprise, à son taux de rentabilité, mais aussi aux choix de valeurs et de comportements. Pour Kerjean (2000) il y a des attitudes en termes de relations humaines et sociales qu'il faut cultiver au sein d'une entreprise et qui permettent à celles-ci de se développer. Plus fondamentalement, il estime que le dirigeant de l'entreprise doit développer certaines qualités nécessaires qui sont : « *le professionnalisme et la compétence, l'imagination, le non-conformisme, la créativité, l'ouverture sur le monde, le sens des responsabilités et le sens du devoir, la capacité d'adaptation culturelle à des contextes différents, la*

connaissance de l'environnement social, l'humilité qui permet l'apprentissage sur le tas, à l'écoute des autres, mais aussi l'ambition de faire gagner l'entreprise dans la compétition internationale. » (Kerjean, 2000 : 22)

Les relations humaines et sociales, encore appelées le « tiers facteur immatériel » est nécessaire pour rompre avec le caractère rigide aussi d'une entreprise. Elles sont jugées indispensables pour évoluer dans une économie ouverte et flexible.

Rappelant la classification de Edgar Faure en 1972, Kerjean a démontré qu'il existe cinq (5) qualités fondamentales dont trois (3) relèvent de la compétence personnelle et deux (2) de la compétence sociale.

Pour rappel, les enquêtes réalisées au niveau des cadres et dirigeants de la SONEB ont révélé que les dirigeants (managers ou techniciens) qui se sont succédé à la tête de la SONEB se sont illustré par un manque d'écoute et d'attention ; une propension des dirigeants à s'imposer et à ne prendre en considération la valeur humaine que de façon superficielle. Si nous nous en tenons à ce premier critère, cette situation critique à la SONEB peut être révélateur de ce que ces dirigeants ont d'un point de vue psycho social, un déficit de conscience de

soi qui les amène à s'autoévaluer et à corriger par eux-mêmes les comportements non conformes.

Le second critère est la maîtrise de soi. Pour cet auteur, se maîtriser signifie que l'on sait gérer ses états intérieurs et ses impulsions, que l'on sait dominer des perturbations émotionnelles : anxiété, panique, frustration, irritation, colère. Le troisième critère est la motivation. L'auteur souligne que « la motivation est ce qui nous pousse à agir, et toute action commence par une émotion. Notre cerveau est ainsi fait qu'il est capable de stocker le plaisir ou le déplaisir éprouvé dans une situation, et ce sont les émotions qui sélectionnent l'élément important de cette banque de données ». Il est étonnant de remarquer avec quelle fidélité les agents rendent compte des anecdotes dans lesquels ils ont été motivés à prendre une direction ou une autre. L'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise est considérée comme étant un engagement plus grand que toute incitation financière.

L'empathie est, selon Carl Rogers, « une considération positive inconditionnelle»; c'est le fait pour une personne d'être doter d'un « radar social » qui lui permet de lire et déchiffrer l'autre pour savoir ses besoins, des luttes intérieures, ses défis et ses enjeux et de les influencer positivement. C'est l'aptitude à ressentir le ressenti des autres sans qu'ils ne

l'expriment expressément. Pour connaître les autres, il faut se comprendre soi-même.

L'empathie est une qualité que l'on a en soi et qu'il s'agit de développer par des mises en situations. Elle n'est pas une analyse psychologique, et elle ne consiste pas non plus à être d'accord avec les autres. Elle permet de sentir les besoins et les carences des autres, et par conséquent de les aider à améliorer leurs performances

Les relations sociales dans une organisation sont rythmées par des jeux d'influence. C'est en ces termes qu'il faut analyser les rapports entre les dirigeants et les employés et plus globalement entre les syndicats et les dirigeants. Parfois il existe des jeux d'influence individuelle et asymétrique or ce sont des individus qui prennent l'initiative d'aller négocier une position professionnelle (une affectation, une nomination, etc.). Pour le premier cas, afin d'assurer une certaine stabilité fonctionnelle dans l'entreprise, le dirigeant est tenu de composer avec le syndicat qui représente les travailleurs. Lorsqu'il y a des initiatives qui semblent ne pas être du goût des travailleurs, le syndicat met en branle un mouvement de contestation. Pour apaiser la situation le dirigeant se sent dans l'obligation, non pas de céder aux revendications des travailleurs, mais de négocier une sortie de crise avec les

syndicats par le maniement de la carotte. C'est fort de cette situation que certains acteurs rencontrés ont relevé des cas de pressions des syndicats auxquelles certains dirigeants ont dû céder et leur offrir des postes de travail.

En tant que gestionnaire, la transparence est une exigence de bonne gouvernance car permettant à chacun d'avoir les informations pour être à même de prendre des décisions éclairées. Dans le cadre de cette recherche, tous les acteurs rencontrés ont souligné qu'en termes de gestion, la transparence fait défaut. Ils ont souligné que si la transparence était de rigueur, le motif de mauvaise gouvernance dont sont accusés quelques anciens dirigeants ne serait pas suffisant pour qu'ils perdent leur position professionnelle ou leur liberté. Les graves irrégularités relevées par les missions d'inspections sont des preuves de manque de transparence et surtout des limites de l'organe de contrôle de gestion.

De façon technique, le dirigeant a la faculté de définir le périmètre d'action ou d'activité de l'entreprise et la réorganiser à sa vision. Il peut à engager des investissements, passer des contrats avec des tiers. Il travaille avec son équipe à faire de l'entreprise un centre de revenu (tenant compte du chiffre d'affaire), un centre de profit (par rapport aux résultats).

L'intérêt de prendre en compte ces dimensions est qu'il donne la possibilité d'analyser les pratiques jugées de mauvaise gouvernance.

De même en matière d'autonomie de gestion, il se dégage aussi que le dirigeant a la responsabilité de choisir les acteurs avec qui il va composer pour l'atteinte des résultats. L'acte de faire ou de défaire les cadres dirigeants donnent au dirigeant un sentiment de surpuissance, ayant faculté à modifier le cours des choses. Il en est ainsi parce que selon l'auteur, dès que le dirigeant prend fonction, il s'impose à lui d'avoir un contrôle sur, « une situation de gestion ».

C'est fort de cela que l'on peut saisir le sens des propos du directeur qui nous a confié :

“Avant la SONEB, j'ai quelques contacts et relations avec la SONEB car j'étais à la coopération. Je connaissais le salon.” (C. D, Homme, Cadre, 2020)

Avoir des relations avec l'entité et connaître le salon de l'entité suppose qu'il voyait l'entité de l'extérieur, par rapport ce qu'on pourrait le laisser voir. Le regard d'un outsider est toujours différent. Or, étant maintenant en position de gestionnaire, il lui faut à présent prendre le contrôle de la

situation de gestion de toute l'entreprise. Il y a un peu comme un état des lieux qui se fait et à partir duquel les projections sont possibles pour conduire l'entreprise vers les résultats attendus. Cela suppose de connaître les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le fait d'être venu d'ailleurs a créé l'image d'une sorte de manager messie : « ***Bon management car n'étant pas de la maison...(..).*** »

Certains acteurs ont relevé que le sens de la responsabilité des acteurs pose problème. Le cas sur lequel la plus part est revenu concerne la situation du centre de formation de la SONEB qui n'a pas de responsable établi. Pour ces derniers il s'agit d'un dysfonctionnement qui révèle que les dirigeants n'ont pas pensé créer des conditions pour une gestion optimale dudit centre.

« ***Il n'y a pas de cohésion dans l'action*** ». Ces propos qui traduisent l'état de dégradation des relations humaines au sein de l'entreprise ne sont pas de nature à favoriser la créativité. Dans un environnement professionnel où il manque de cohésion, il est difficile de développer une véritable culture de la créativité et difficile de capitaliser l'intelligence collective et pour favoriser l'innovation.

CONCLUSION

Le management de la souffrance au travail dans le contexte des entreprises publiques béninoises est sujet à plusieurs contingences d'ordre social et psychologique tant des managers que des travailleurs de l'entreprise.

Dans l'équipe des collaborateurs, chacun est unique compte tenu de son parcours, de ses compétences, de ses qualités et de ses défauts. D'où la nécessité pour le dirigeant de connaître ses collaborateurs et tenter de comprendre leur personnalité. C'est une condition pour créer l'empathie, se mettre à la place des collaborateurs pour comprendre leurs points de vue et leurs réactions. Ces repères d'analyse pertinents pour permettre au dirigeant d'adapter son comportement et son management ont souvent fait défaut car certains collaborateurs rencontrés ont confié que l'aptitude à être à l'écoute des membres et la capacité de discernement de certains dirigeants sont faibles et du coup, réduisent l'indice de confiance.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Bazin Laurent. Une entreprise en noir et blanc : pouvoir et assignations identitaires. In: Journal des anthropologues, n°66-67, 1996. Anthropologie, entreprise, entrepreneurs. pp. 41-58;
2. Bélanger, P. R. & Lévesque, B. (1992). Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux « néo-classiques ». Cahiers de recherche sociologique, (18-19), 55–92.
3. Bernoux, P. (2002) « Le changement dans les organisations : entre structures et interactions » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 57, n° 1, p. 77-99.
4. Bernoux, P. (2009). La responsabilité des managers ERES | « Vie sociale », N° 3 | pp 117 - 135
5. Boussadia, H. (2014). La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne ; Faculté des Sciences économique et commerciale ; et des sciences de gestion, Management des organisation, Thèse de doctorat, 289 p.
6. *Bredart, X. & Levratto, N. (2018). Échec, défaillance et faillites des entreprises : mieux les*

comprendre pour les dépasser. Revue internationale P.M.E., 31 (3-4), 29–34.

7. Brédart, X. (2014). Les symptômes de la faillite : le cas de la Belgique. *L'Actualité économique*, 90 (2), 105–119.
8. Capron. M. (2016) Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société. RIODD, 23p
9. Carbonnier, G. (2004). Privatisations, sous-traitance et partenariats public-privé : charity.com ou business. org? RICR Décembre IRRC, Vol. 86 No 856, pp. 725-743
10. Ciro Paoletti. La privatisation modifie-t-elle la gouvernance de l'entreprise? L'exemple du secteur pétrolier (ENI) en Italie. *Economies et finances*. Université Paris-Est, 2015. Français.
11. Dejours, C. (1995). Le facteur Humain, collection « Que sais-je ? », PUF
12. Dejours, C., Abdoucheli, E. (1990). Le concept de psychopathologie du travail Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, no 20, 127-151.

13. Dejours, C., Abdoucheli, E. (1990). Le concept de psychopathologie du travail. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, no 20, 127-151.
14. El Mehdi, I. K. (2013). Les questions de gouvernance dans les entreprises socialement responsables. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17 (2), 31–47. <https://doi.org/10.7202/1015399ar>
15. Feng A., Wang B., (2016). Abusive Supervision and Counterproductive Work Behavior: Moderating Effect of Negative Affectivity. *Journal of Service Science and Management*, 9, 66-73
16. Gérard Ouimet, 2014, Psychologie des leaders narcissiques organisationnels, Département de psychologie, Faculté des arts et des sciences ; Thèse présentée à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophia Doctor (Ph.D.) en psychologie (option : recherche), 278 p
17. 47. Hales C. (1999), Why do managers do what they do ? Reconciling evidence and theory in

- accounts of managerial work, *British Journal of Management*, vol.10, n°4, pp.335-350
18. Jues J.-P. (1999), *Les cadres en France*, Paris, Presses Universitaires de France.
 19. Kerjean, A. (2000). *Les nouveaux comportements dans l'entreprise Oser secouer l'organigramme ; Éditions d'Organisation*, 510 p.
 20. Landier H. (2007) *Le guide des relations sociales dans l'entreprise : Eyrolles*, 241 p.
 21. Ma, L. and Li, W.L. (2019) *The Relationship between Stress and Counterproductive Work Behavior: Attachment Orientation as a Moderate*. *Open Journal of Social Sciences* , 7, 413-423.
 22. 73. Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Editions d'Organisation, 220p
 23. Reynaud J.-D. (1988), *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp.5-18.
 24. Sandra L. Robinson; Rebecca J. Bennett (1995). *Typology of Deviant Workplace Behaviors: A*

Multidimensional Scaling Study The Academy of
Management Journal, Vol. 38, No. 2. pp. 555-572