

L'organisation du travail au sein des entreprises agricoles au Bénin

The work organization within agricultural companies in Benin

Rosaline D. WOROU HOUNDEKON

Enseignante chercheuse

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de recherches en analyse stratégique des organisations (LARSO)
Bénin

Elvis Franck Modeste AHOSSIN

Doctorant

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)

Université d'Abomey-Calavi (UAC)

Laboratoire de recherches en analyse stratégique des organisations (LARSO)
Bénin

Date de soumission : 27/02/2023

Date d'acceptation : 09/06/2024

Pour citer cet article :

WOROU HOUNDEKON. R D. et AHOSSIN F. (2024) « L'organisation du travail au sein des entreprises agricoles au Bénin », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp : 129 - 151

Résumé

La problématique liée à la l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles demeure une priorité pour assurer une dynamique dans la production. Dans une perspective qui consiste à améliorer la durabilité des entreprises agricoles au Bénin, cette recherche s'est intéressée aux différents mécanismes liés à la gestion du personnel agricole de cinquante-deux (52) entreprises agricoles sélectionnées de façon aléatoire dans le département de l'Atlantique.

La méthode de recherche utilisée est mixte, basée sur un questionnaire et des entretiens semi-directifs. L'analyse des données qualitatives a consisté à évaluer le contenu du recueil des discours recueillis auprès des agents des entreprises agricoles.

Du point de vue quantitatif, le logiciel IBM SPSS Statistics 21 a été utilisé pour analyser les données recueillies et exportées d'Excel, en vue d'établir la corrélation entre les variables étudiées. Au terme de l'étude, il est constaté que l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles prend compte le système de recrutement, la planification et le suivi des travailleurs, la gestion des heures de travail et des absences. Enfin, les systèmes de rémunérations fixe et variable favorise l'attractivité et la fidélisation du personnel.

Mots clés : durabilité ; organisation ; recrutement ; motivation ; Atlantique.

Abstract

The problem of the organization of work within agricultural companies remains a priority to ensure a dynamic in production. With a view to improving the sustainability of agricultural enterprises in Benin, this research focused on the various mechanisms related to the management of agricultural personnel in fifty-two (52) randomly selected agricultural enterprises in the Atlantic Department. The research method used is mixed, based on a questionnaire and semi-structured interviews. The analysis of the qualitative data consisted of evaluating the content of the collection of speeches collected from the agents of agricultural enterprises. From a quantitative point of view, IBM SPSS Statistics 21 software was used to analyze the data collected and exported from Excel, in order to establish the correlation between the variables studied. At the end of the study, it was found that the organization of work within agricultural enterprises takes into account the recruitment system, the planning and monitoring of workers, the management of working hours and absences. Finally, the fixed and variable remuneration systems promote the attractiveness and retention of staff.

Keywords: sustainability; organization; recruitment; motivation; Atlantic.

Introduction

Pour faire face aux défis de croissance économique, sécurité alimentaire et réduction de la pauvreté, plusieurs pays africains ont optés pour une exploitation efficiente de leurs ressources naturelles. La plupart des pays émergents, pour optimiser leur développement se sont attelés à une croissance économique basée sur l'agriculture. Dans la pensée de Kanayo (2011), les pays africains peuvent se servir des prouesses de l'agriculture moderne pour sortir de leur marasme économique.

Au Bénin, l'agriculture constitue un secteur clé de l'économie, employant et procurant la principale source de revenus à la majorité de la population, bien que son potentiel soit encore faiblement exploité (Sossou, 2015). Depuis plusieurs décennies, plusieurs réformes ont été mises en place pour assurer une évolution en crescendo de la filière agricole. Selon BAI (2020), ces différentes réformes se sont beaucoup plus concrétisées par la création des Agences Territoriales de Développement Agricoles (ATDA) ainsi qu'au renforcement des capacités de plusieurs instituts de recherches agricoles existantes, dans le but de diversifier les filières de productions agricoles et de les adapter aux réalités climatiques de chaque région du Bénin.

Les différents efforts consentis par l'Etat béninois dans ce secteur n'ont pas corrigé le dégoût des jeunes pour les filières agricoles, longtemps toujours considéré comme humiliant et non attractives. Pire, le travail du sol serait considéré comme, l'expression d'une extrême pauvreté (Akrong & Hundie, 2022).

Il s'avère de plus en plus difficile d'atteindre les niveaux de productions souhaités dans chaque filière agricole. Selon les données du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP, 2018), l'agriculteur béninois porte toujours royalement sa casquette d'agriculture traditionnelle du fait de son utilisation abusive d'outils archaïques (agriculture peu mécanisée). De plus, elle est dominée par la présence de petites exploitations agricoles. C'est ce qui justifie la faible productivité des exploitants. Il faudra également ajouter l'indisponibilité d'une main d'œuvre irremplaçable par les outils de production modernes absents dans les champs (Commission de la CEDEAO, 2018).

Ainsi, malgré l'existence d'une panoplie de fonds de soutien à l'entrepreneuriat, surtout agricole, la plupart des entreprises agricoles qui naissent au Bénin ne fêtent pas leur deuxième anniversaire, ou peinent à connaître le développement et la croissance souhaités (Badou & Bierschenk, 2019). Il est alors très urgent, d'analyser les facteurs responsables de la performance de production des entreprises agricoles au Bénin à travers l'organisation du

travail qui s'y effectue (Vrolijk et al., 2010). La réalisation de la performance de production des entreprises agricoles n'est pas seulement du ressort des exploitants, mais beaucoup plus de l'implication de leurs employés (Fried & Slowik, 2004). Ainsi, les travaux de recherches de Mento, Steel & Karren (1987) démontre que la fixation des objectifs, leurs suivis dans les lignes hiérarchiques produisent un unique fruit : la réussite.

Les mécanismes d'organisation du travail au sein des entreprises agricoles doit être interrogé en vue de mieux orienter les facteurs qui justifient la rentabilité de la production de ces dernières. Plusieurs recherches scientifiques se sont intéressées aux facteurs explicatifs de la productivité des entreprises agricoles au Bénin. En utilisant une chronologie bien restreinte, on peut citer : Batonwero et al., (2022); Ayedegue & Degla (2020) ; Agalati & Degla (2020) ; Kindemin et al., (2019) ; Yabi et al., (2012) ; Degla (2012) ; Mensah et al., (2011). Les différents résultats obtenus pointent du doigt les moyens techniques, financières, tout en insistant sur la sauvegarde de l'environnement d'exploitation. Il est également important pour nous de nous intéresser particulièrement à l'organisation du travail au sein de sein des entreprises agricoles au Bénin car la main d'œuvre reste la principale ressource d'une entreprise agricole.

C'est dans cette visée que s'inscrit cette recherche dont la question principale est de savoir : quelles sont les différents mécanismes liés à l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles au Bénin? De manière spécifique : (1) quels sont les différents principes de bases liés au processus au recrutement de la main d'œuvre agricole?, (2) quelles sont les différentes étapes de planification du travail et son suivi ? (3) comment s'effectue la fidélisation des travailleurs agricoles?

En quête de réponses à ces interrogations, l'objectif poursuivi est donc de comprendre les différents mécanismes liés à l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles au Bénin, leurs influences sur la rentabilité de ces dernières afin d'apporter une modeste contribution à la productivité des entreprises agricoles au Bénin.

La méthode de recherche utilisée est mixte, basée sur un questionnaire et des entretiens semi-directifs. L'analyse des données qualitatives a consista à évaluer le contenu du recueil des discours recueillis auprès des agents des entreprises agricoles. Le volet quantitatif, est assuré par le logiciel IBM SPSS Statistics 21 pour analyser les données recueillies, en vue d'établir la corrélation entre les variables étudiées.

Cette recherche aborde un plan simpliste qui consiste tout d'abord à présenter la revue de la littérature de la recherche. A cette suite, la démarche méthodologique sera présentée puis enfin, les résultats de recherche suivi de leurs discussions.

1. La revue de littérature

Cette revue prend en compte les théories mobilisées dans le cadre de l'organisation du travail dans les entreprises agricoles au Bénin. Ensuite, quelques approches ont été présentées.

1.1. Les différentes théories mobilisées

Dans ce qu'on appelle couramment pyramide des besoins, Abraham Maslow (1943), expose sa théorie liée à la motivation des travailleurs. En effet, il propose que les individus soient motivés par une hiérarchie de besoins, allant des besoins physiologiques de base (comme la nourriture et le logement) aux besoins d'estime et d'accomplissement personnel. Dans le contexte des entreprises agricoles, cette théorie suggère que la satisfaction des besoins des employés est essentielle pour les motiver et les engager.

Pour John Stacy Adams (1963), la rémunération des employés est d'une importance capital. Dans ce qu'il appelle théorie de l'équité des employés, il postule que les individus évaluent l'équité de leur rémunération et de leurs récompenses par rapport à celles des autres. Si une personne perçoit une injustice dans la répartition des récompenses, cela peut entraîner un mécontentement et une baisse de motivation. Or la motivation reste indispensable pour un meilleur rendement dans le travail. Au sein des entreprises agricoles, cette théorie souligne l'importance de garantir une rémunération et des avantages équitables pour les employés.

Victor Vroom (1964) dans sa théorie appelée théorie de l'expectation, on reconnaît que la prises de décisions des individus est basées sur leurs attentes quant aux résultats attendus. Elle met l'accent sur la relation entre les efforts déployés, la performance réalisée et les récompenses obtenues. Ainsi les ouvriers agricoles sont motivés s'ils croient que leurs efforts mèneront à une performance réussie et à des récompenses attractives.

C'est dans cette même visée que la théorie du renforcement développé par son précurseur B.F. Skinner (1953), se concentre sur l'utilisation de récompenses et de punitions pour influencer le comportement des individus. Selon ses auteurs les comportements qui sont récompensés ont tendance à être renforcés, tandis que ceux qui sont punis ont tendance à être supprimés. L'entreprise agricole doit fournir des récompenses appropriées et de reconnaître les performances des employés pour les motiver.

En 2000, Edward L. et al., dans le développement de la théorie des besoins psychologiques de base met en avant trois besoins fondamentaux des individus : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de relation sociale. Selon cette théorie, la satisfaction de ces besoins est essentielle pour favoriser la motivation intrinsèque et l'engagement des employés. En agriculture, cette théorie souligne l'importance de fournir aux employés des opportunités d'autonomie, de développement de compétences et de relations positives.

L'engagement organisationnel développé en 1991 par J. Meyer & N. Allen, propose que les employés se sentent engagés envers leur organisation lorsqu'ils ont une forte identification avec celle-ci, une satisfaction au travail et une intention de rester. Cette théorie met en évidence l'importance de créer un environnement de travail favorable, de favoriser la satisfaction des employés et de promouvoir leur attachement à l'organisation. Il est alors important de développer une culture organisationnelle positive et de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent l'engagement des employés. Enfin, il est clair que certains employés développent des aptitudes que d'autres. Ces employés constituent ainsi des talents dont une particulière gestion s'impose.

Dans la pensée de Collings & Mellahi (2009), la théorie de la gestion des talents met l'accent sur l'identification, le développement et la rétention des employés talentueux au sein de l'organisation. Elle souligne l'importance de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines spécifiques pour attirer, développer et retenir les talents. La mise en application de cette théorie dans le contexte de l'agriculture met en évidence l'importance de reconnaître et de développer les compétences des employés clés pour assurer leur succès à long terme ou une viabilité bien durable. Ces théories offrent différentes perspectives et approches pour comprendre et gérer le personnel dans les entreprises agricoles. Elles fournissent des cadres conceptuels et des recommandations pratiques pour améliorer la motivation, l'engagement et la performance des employés agricoles.

1.2. Les différentes approches liées à l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles

Plusieurs approches liées à l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles ont été abordées dans cette partie de notre travail. Regroupés en trois (03) catégories, il s'agit de : i) l'approche liée au recrutement de la main d'œuvre, ii) l'approche liée à la planification du travail et sa supervision, et iii) l'approche liée à la fidélisation des travailleurs agricoles.

1.2.1. Le recrutement de la main d'œuvre agricole

Le recrutement est la première étape dans l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles. Il influence toute la gestion et par conséquent l'exploitation tout entière. Les travaux de recherche de Mensah et al., (2011) ont démontré que le recours au recrutement dans l'exploitation agricole contribue à une utilisation efficace du personnel. Il agit sur l'efficacité du personnel agricole et par conséquent contribue à la rentabilité de la production. Elle doit être assurée par une main d'œuvre de qualité. Pour Ndjadi et al., (2019) il ne s'agit pas seulement de qualité, mais il est aussi important de maintenir une main d'œuvre en quantité suffisante dans l'exploitation. Le recours à l'utilisation d'une main d'œuvre qualifiée accroît la productivité des entreprises agricoles. Du mieux, il conduit les exploitations familiales primitives vers de véritables entreprises agricoles (Papadaki & Chami, 2002).

Dans le processus de recrutement, il est important d'évaluer des facteurs tels que la motivation des futurs agents agricoles. Un bon mobile de motivation du personnel à recruter dans l'agriculture doit être pris en considération. En effet, plusieurs auteurs dont Kizaba et al., (2013), ont démontré que la passion des agents agricoles est une ressource morale considérable pour exécuter les travaux. Elle contribue selon Shane et al., (2003) à une performance très élevée de l'entreprise agricole.

Bélangier & Lévesque (2019) mettent en relief une planification conséquente des effectifs. Aussi, un point d'honneur doit être posé sur du recrutement et de la sélection de ouvriers pour assurer une certaine efficacité dans la gestion du personnel. La question des spécificités culturelles et contextuelles doivent également être prise en compte dans le processus de recrutement du personnel (Lévesque & Bélangier 2017). Il est clair que certaines cultures sont plus aptes à exécuter les travaux du sol. Il en est de même pour certaine région, où la main d'œuvre reste suffisamment disponible.

1.2.2. La planification du travail et sa supervision

Elle implique la coordination et le suivi des activités. Selon, Kpodo & Adégbidi (2022) la mauvaise planification du travail dans l'entreprise agricole est d'une vitalité. Le contraire conduit à l'échec de l'entreprise. D'après Zingales (2000), elle favorise la gestion des conflits qui est extrêmement sensible. Elle doit empêcher ces derniers de paralyser ou de détruire l'entreprise. Elle implique aussi, de faire des prévisions futures et d'optimiser la capacité de production du personnel (Bradley, 2004). La pratique de ressource humaine

rends plus productifs des agents agricoles. Elle peut être assurée par la supervision et l'organisation du travail, les encouragements et autres (Heneman, 2000 ; Baron & Hannan, 2002 ; Way 2002 ; Chorev 2006). Elle implique la spécialisation du travail par rapport à chaque ouvrier à une tâche précise. Cependant, la planification du travail doit inclure de façon spontanée la gestion des coûts y afférents. Ainsi, Hounkonnou, & Kossou (2023) soulignent l'importance d'une budgétisation des coûts de gestion dans la planification du travail.

1.2.3. La fidélisation des travailleurs agricole

La fidélisation du personnel agricole est assurée par le renforcement des capacités éducatives des agents agricoles. En effet, les travaux de recherche de Evans (1987) ont pointés du doigt, l'épanouissement, des agents agricoles, leur capacité évolutive et d'adaptation et la rentabilité exigible dans l'entreprise. Le renforcement de capacités des agents, cumulé à leurs expériences confèrent une certaine compétence à l'exploitation. Selon Ndjambou & Sassine (2014), ces compétences exercent une influence significative sur la performance des exploitations. Les travaux de Bélanger & Lévesque (2016) mettent également un accent particulier sur de formation, de rémunération, de gestion des performances et de développement des carrières des agents agricoles.

2. Méthodologie de la recherche

En référence aux travaux de Grawitz (1986), une méthodologie est un ensemble organisé de procédés mises en exécutions afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de recherche, un ensemble de principes qui chapeaute à toutes recherches organisées. Dans le cadre de cette recherche, nous avons utilisé une méthode mixte (à la fois qualitative et quantitative).

2.1. Choix de la zone de recherche

Cette recherche s'est intéressée au département de l'Atlantique, du fait de sa très forte densité en population. Il dispose également d'un réseau hydrographique assez important. Ainsi, ils existent plusieurs exploitations agricoles dans ce département en raison d'une forte disponibilité en terre cultivable (250.000 ha disponibles dont plus de 150.000 ha cultivés).¹ Aussi, selon le rapport annuel de l'APIEx, en 2021, le nombre d'entreprises créées dans le secteur primaire s'établit à 1364 dont 677 entreprises de cultures céréalières et 81 dans le

¹ MEF, INSAE Cahier des villages et quartiers de ville du département de l'Atlantique (RGPH-4 2013)

domaine du maraîchage. Le département de l'Atlantique accueille le plus d'entreprises nouvellement créé (27,9%)².

2.2. La collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, l'unité statistique, est l'entreprise agricole. C'est un critère de choix qui se justifie par le fait que les informations dont nous avons besoins dans cette recherche se situent au niveau des entreprises agricoles. Rappelons que notre étude se veut de comprendre les l'organisation du travail au sein des entreprises. Ainsi l'échantillonnage a été effectué suivant les entreprises agricoles. La taille de l'échantillon qualitatif est également celui quantitative puisque les répondants remplissent le questionnaire d'enquête une fois que l'entretien réalisé.

Au sein de cette chaque entreprise agricole, il a été important pour nous de nous entretenir avec le responsable ou le Directeur. Ensuite les collaborateurs directs comme les ingénieurs, les responsables de supervisions, ont été prises en comptes dans nos interviews. Nous avons ainsi retenu cinquante-deux (52) entreprises dans l'ensemble des communes du département du l'Atlantique, dans le secteur formel ou informel sans distinction de taille, dont la répartition est consignée dans le tableau 1.

Tableau N°1: Répartition des échantillons de l'enquête.

Département	Communes	Arrondissements	Village	Type de sondage	Taille de l'échantillon
ATLANTIQUE	Abomey-Calavi	Glo-djigbé	Yekon-Aga	Aléatoire simple par convenance	09
	Zè	Dawé	Ahouali		04
	Ouidah	Avléketé	Adounko		08
	Kpomassè	Aganlomè	Nougboyifi		06
	Allada	Agbanou	Agonglamè		07
	Tori-Bossito	Avamè	Hla		07
	Toffo	Colli-Agbame	Bossouvi		06
	So-Ava	Ahomey-Lokpo	Zoungomey		05
Total					52

Source : Auteurs à travers les données de l'enquête

² Rapport APIEx mars 2022

Cependant, il faut noter que dans chaque unité statistique, il est interviewé le Directeur, un (01) collaborateur direct et deux ouvriers (02), donc un total de quatre (04) intervenants par unités de sondage pour assurer la triangulation des sources de données. Ainsi, Cinquante-deux (52) chef d'entreprises agricoles, Cinquante-deux (52) collaborateurs directes et cent quatre (104) ouvriers agricoles ont été interrogés. Enfin, un total de deux cent huit (208) personnes constituent la source des données recueillies qualitative et quantitative.

L'approche qualitative est utilisée pour confirmer les résultats d'enquêtes quantitatives, mieux de comprendre en profondeur le dynamisme de certaines variables d'études.

Chaque interview a oscillé entre vingt (20) et quarante (40) minutes durant les mois de Février à Mai 2023. Ils ont été enregistrés par des notes vocales, puis transcrit par écrit afin de faciliter une bonne analyse. Ces interviews se sont généralement déroulées en français, fon et goun et aïzo.

Notre questionnaire d'enquête s'est adressé aux directeurs d'entreprises agricoles. Tous les autres acteurs de chaque unité statistique ont été interviewés et les données ont été recueillies sous forme de discours. Dans ce questionnaire, nous avons opté pour les questions fermées dont les réponses sont sous forme d'échelle de LIKERT qui est un outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez les individus. Elle se repose sur une ou plusieurs affirmations pour lesquelles l'enquêté exprime son degré d'acceptabilité ou de désaccord.

2.3. L'analyse des données

Pour rendre exploitable les informations recueillies, nous avons procédé à un traitement de données.

2.3.1. Analyse quantitative des données recueillies

Elle a consisté à établir une échelle de mesure de chacune des variables en étude. Cette étude repose sur trois variables indépendantes et une variable dépendante, chacune mesurée par une échelle de LIKERT à trois niveaux à savoir : 1 : « d'accord » ; 2 : « pas d'accord » ; 3 : « Indifférent ». Dans cette perspective, des pourcentages ont été mis en exergue à travers des diagrammes à secteur et en bâtons. Cependant, nous avons fait une analyse explicative qui a consisté à évaluer la corrélation entre les variables explicatives et celles expliquées. Le Coefficient de corrélation linéaire R qui se présente comme suit :

$$R = \frac{cov(x,y)}{\sqrt{V(x)} \cdot \sqrt{V(y)}} = \frac{cov(x,y)}{\sqrt{V(x)} \cdot \sqrt{V(y)}}$$

2.3.2. Analyse qualitative

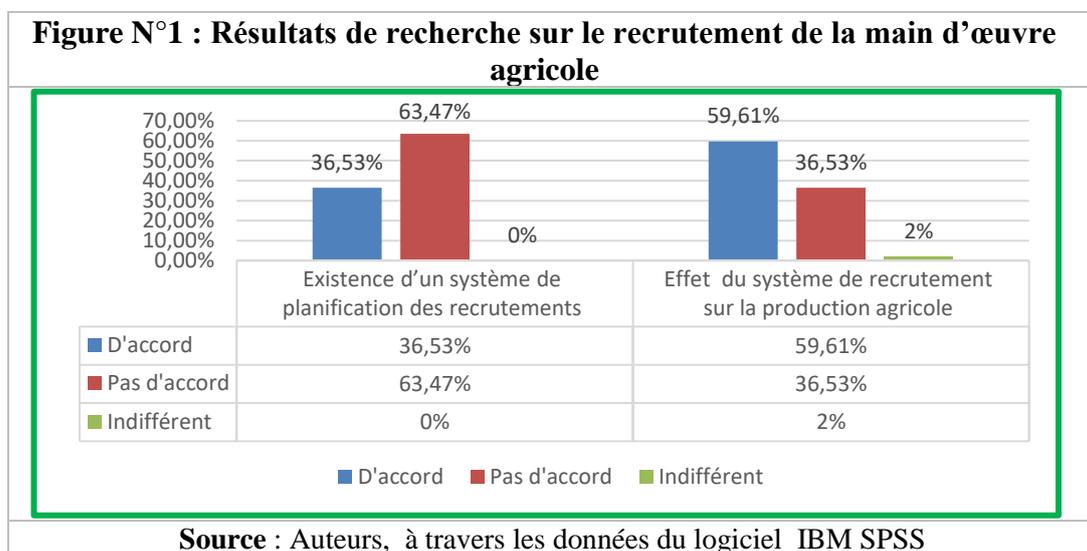
Elle a consisté en une analyse de contenu du recueil des discours recueillis auprès des travailleurs et ouvriers agricoles. Ainsi, nous avons procédé à l'analyse de contenu du corpus des discours recueillis auprès des collaborateurs et ouvriers agricoles sous forme de verbatims.

3. Résultats de recherche

Les résultats de recherches ont été présentés et analysés compte tenu des différentes variables liées à l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles attribuées à cette étude.

3.1. Le recrutement de la main d'œuvre agricole

Sur un échantillon de réponses par rapport aux modalités "d'accord", "pas d'accord" et "Ind" découlant des variables des mécanismes de recrutement du personnel agricole, nous avons obtenus respectivement 19; 31 "d'accord" 33; 19 " pas d'accord " et 0 ; 2"Indifférent". La figure N°1 présente en pourcentages les résultats obtenus à cet effet.



Du point de vue quantitatif, 63,47% des responsables agricoles interrogés, reconnaissent l'absence d'un système de recrutement prédéfini et stratifié. Seul 36,53% de ces derniers planifient leur recrutement.

3.1.1. Système de recrutement et rendement de l'exploitation agricole

Le système de recrutement présente un impact sur la production agricole. C'est l'avis de 59,62% des exploitants agricoles à l'issue de notre enquête. Cependant, 36,53% sont d'avis

contraire. Enfin, 3,84% de l'échantillon considéré restent indifférent (données Figure N°1). Le profilage et la stratification du personnel à recruter et d'autant plus important que la production. Les exploitations qui font face à ce mécanisme de recrutement reconnaissent un abandon considérable des effectifs de la main d'œuvre au cours du temps. Le témoignage de cet agent confirme cette réalité :

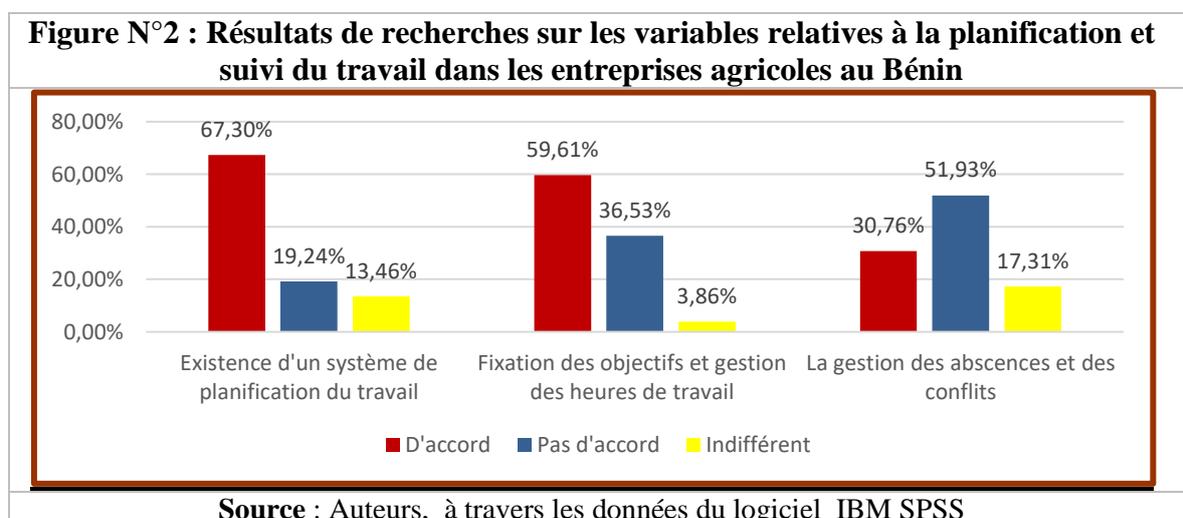
« Au départ, nous étions une trentaine dans la production, mais à trois semaines des récoltes comme vous le constatez, nous ne sommes que neuf ». (Interviewé n°7, commune de Ouidah)

Le départ des agents agricoles se justifie par une désillusion des réalités. En vraie, la plupart de ces agents sont des jeunes et ces derniers aspirent à une vie de bourgeoisie en milieu urbain. Un contraste de réalité puisque la plupart des entreprises agricoles sont installés en zones rurales. Ces zones présentent une disponibilité de terres cultivables. Les responsables agricoles qui recrutent leurs ouvriers milieu urbain réalisent cette pénible expérience. C'est le cas de cet ouvrier qui se plaint en ces termes :

« Ici, nous n'avons pas de télévision. Tout est calme, aucune attractivité. On ne se distrait qu'avec les outils de travail » (Interviewé n°4, commune de Sô-Ava)

3.1.2. La planification et le suivi des travailleurs

La planification du travail au sein d'une exploitation agricole est d'autant plus importante que le recrutement du personnel. L'échantillon de réponses par rapport aux modalités "d'accord", "pas d'accord" et "Ind" découlant des variables sur les mécanismes d'organisation du travail, nous a permis d'obtenir respectivement 36; 35;16 "d'accord" 11; 10 ; 27 "pas d'accord" et 5 ; 7 ; 8 "Ind". Les observations en pourcentage sont représentées sur la figure N°2.



D'après les données de recherche, 69,23% des responsables agricoles interrogés ont mis en place une planification du travail. Par contre 21,15% ne travaillent pas en suivant une planification prédéfinie. Enfin, 9,62% sont indifférents face à cette interrogation (Figure N°2).

3.1.3. La fixation des objectifs et la gestion des heures de travail

Pour gérer efficacement les heures de travail de chaque ouvrier il est nécessaire de leur fixer des objectifs de travail. A l'issue du traitement des données quantitatives, 67,30% des enquêtés affirment avoir recouru à ce mode de gestion du personnel agricole. 19,24% pensent le contraire. Enfin, 13,46% restent indifférents (Figure N°2). Du point de vue qualitatif, les données recueillies révèlent l'absence d'une organisation de travail par les responsables agricoles.

« C'est le responsable qui nous dit quoi faire et quand il faut le faire. C'est là où le besoin se fait sentir qu'on nous appelle. Personne n'a une tâche fixe à effectuer » (Interviewé n°21, commune d'Abomey-Calavi).

C'est la même amertume que cet ouvrier partage :

« Parfois, on ne fait rien tout au long de la journée, et juste son lendemain on exécute l'équivalent de trois jours de travaux, de façon très acharnée » (Interviewé n°38, Commune de Zè)

La présence de planification des travaux agricoles fait observer non seulement une bonne gestion du temps, mais également agit indubitablement sur la rentabilité des récoltes. Les entreprises agricoles où se pratique une planification dans le travail affirment avoir une certaine satisfaction. C'est le cas de cet interviewé :

« Chaque ouvrier est spécialisée à une tâche précise. De même, pour les travaux de masse, comme les semailles ou les récoltes, la superficie à emblaver est délimitée à chaque ouvrier. (Interviewé n°18, commune de Toffo).

3.1.4. La gestion des absences et des conflits

En rapport avec la gestion des conflits, les données de recherches obtenues témoignent le recouru recourent à un système de gestion et des absences par 30,76%. Aussi, 51,93 % n'ont pas une prédisposition à ce mode de gestion et enfin 17,31 % reste indifférent (Figure N°2). A l'issue de l'analyse des données qualitatives, la grande majorité des responsables agricoles reconnaissent la survenance très régulière de petits conflits. Pour y faire face convenablement, il s'avère nécessaire d'établir un règlement intérieur. En ce qui concerne le retard et l'absence, un ouvrier affirme :

« Les retards sont puni compte tenu de sa gravité. Ils sont compensés par des heures supplémentaires ». (Interviewé n°2, Commune d'Abomey-Calavi)

Pour ce qui est des absences non justifiées, nous avons obtenu cette information :

« Les absences sont synonymes de destruction de la production. Des retenus sont faites sur les salaires dans ce cas » (Interviewé n°9, Commune de Tori-Bossito).

L'interviewé n°12 fait une démonstration intéressante :

« Ici, nous sommes payés de façon journalière majorée des bonus de performance, de production trimestrielle. Un absent se fait priver de son salaire journalier, son bonus de production ; pire il compense encore son absence par des heures complémentaires(...) C'est injuste, mais cela nous rappelle à quel point il faut être sérieux dans son travail » (Interviewé n°12, Commune de Sô-Ava).

Tableau N°2 : Lien entre la fixation des objectifs de travail et la planification et suivi des travailleurs

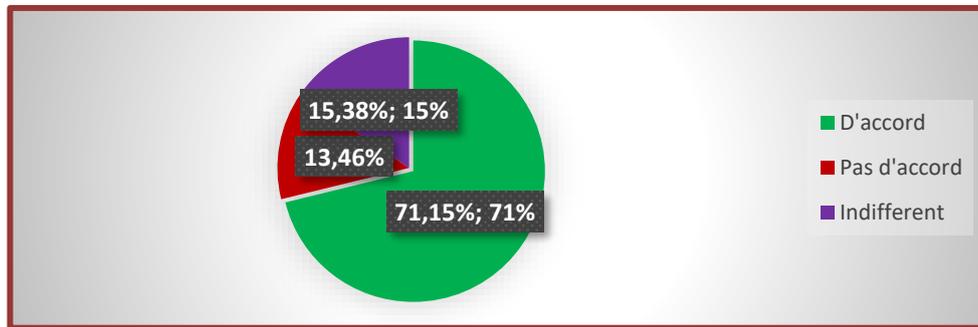
Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation		
1	,878 ^a	,714	,696	,426		
a. Prédicteurs : (Constante), la fixation des objectifs et gestion des heures de travail						
Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,744	,189		,929	,01
	la fixation des objectifs et gestion des heures de travail	,189	,075	,878	,516	,000
a. Variable dépendante : planification et suivi des travailleurs						

Source : Données d'enquêtes obtenues grâce au logiciel IBM SPSS

D'après les résultats du tableau N°2, il existe un lien estimable entre la planification et le suivi des travailleurs et la fixation des objectifs ainsi que la gestion des heures de travail. Ce lien est représenté par la présence d'un coefficient de corrélation R=0,878.

Pour ce qui est de la supervision du travail, De manière générale, 71,15% des responsables agricoles interrogées reconnaissent l'existence d'un système de supervision du travail ; 13,46% ne le font pas. Aussi 15,38% restent indifférents (Figure N°3).

Figure N°3 : Résultats de recherches sur la supervision du travail dans les entreprises agricoles au Bénin



Source : Auteurs, à travers les données du logiciel IBM SPSS

Du point de vue qualitatif, les données obtenues sont les suivants :

« Chacun sait ce qu'il vaut dans notre exploitation agricole. Les fiches de suivi créent une certaines compétitivités entre les travailleurs. Tout ce monde cherche à être plus meilleurs ». (Interviewé n°15, Commune d'Abomey-Calavi)

Certaines entreprises agricoles connaissent des difficultés du fait de l'adoption d'une supervision mécanique. C'est sa remarque que fait cet interviewé n°6 :

« Une tiers personne ne peut prendre le mérite de ton travail. Par quoi peux-tu te justifier ? » (Interviewé n°6, Commune de Kpomassè)

3.1.5. La fidélisation du personnel des entreprises agricoles

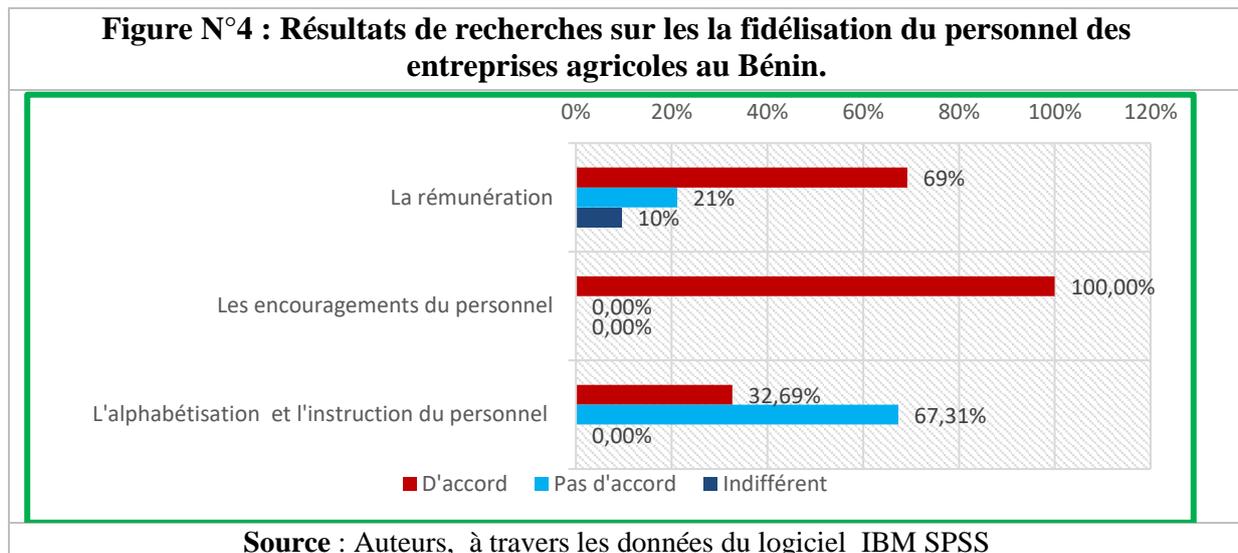
La rémunération du personnel est un facteur déterminant de la fidélisation du personnel des entreprises agricole au Bénin. Des données quantitatives obtenues, 40,38% reconnaissent avoir mis en place un système de fidélisation de leur personnel (1 Oui sur 52). De même 55, 77% pensent que cela ne se révèle pas nécessaire (26 Non sur 52). Le compile des donnés obtenu est consigné dans le tableau N°3.

Tableau N°3 : Données d'enquêtes relatives à la fidélisation du personnel

VARIABLES		Oui	Non	Ind	Total
Les mécanismes de fidélisation du personnel	Existence d'un système de fidélisation du personnel (Q ₁₀)	21	26	2	52
	La fidélisation par la rémunération (Q ₁₁)	18	11	5	52
	Les encouragements du personnel (Q ₁₂)	52	0	0	52
	l'alphabétisation et l'instruction du personnel (Q ₁₃)	17	35	0	52
	TOTAL	108	72	7	

Source : Auteurs, à travers les données du logiciel IBM SPSS

La figure N°4 présente la statistique des résultats de chaque variable liée à la fidélisation des clients.



3.1.6. Le système de rémunération

Elle est assurée par la mise en place d'une rémunération attractive. Le tableau 6 récapitule les données recueillies cet effet. La majorité des responsables agricoles reconnaissent que la rémunération reste un meilleur outil de fidélisation du personnel (69 %). Un avis contraire est valorisé par 21 %. Enfin, 10 % restent indifférents (Figure N°4). Une majorité des responsables agricoles affirment que les employés se plaignent d'atteindre jusqu'à la fin du mois pour entrer en possession de leur salaire.

« C'est difficile d'exécuter des travaux de champs lorsqu'on a faim. On est souvent obligé de prendre des avances sur salaire. Le salaire fini déjà presque avant la fin du mois ; et on recommence avec les avances » (interviewé n°28, Commune de Ouidah)

Par contre, certaines exploitations agricoles ont adoptées un système de rémunération à la fois fixe et variable. Il s'agit en réalité d'une rémunération mensuelle, fixe, défini selon le profil de l'employé. Les rémunérations variables peuvent être journalier au même par quinzaine civile complète. Elles sont déterminées par la compétence et le sérieux dans le travail.

« Chaque jour, tu es conscient que tu peux gagner un peu d'argent par l'effort des mains. On est toujours motivé à plus travailler » (Interviewé 22, Commune de So-Ava).

3.1.7. Les encouragements du personnel

La totalité (100%) des responsables agricoles affirment faire usage des encouragements à l'endroit de leur collaborateur agricole Les données qualitatives recueillies sont les suivants :

«Le travail de la terre demande beaucoup de force, d’endurance et de détermination. Les encouragements motivent beaucoup pour le travail. Lorsque votre humeur est fade, le travail reste pénible ». (Interviewé n°6, Commune de Toffo)

3.1.8. L’alphabétisation et l’instruction du personnel

Une autre façon d’encourager le personnel est de mettre en place un dispositif d’alphabétisation des ouvriers non instruits et promouvoir leur émancipation. C’est à cette tâche noble que s’activent 32,69% des responsables agricoles. 67,31% ne pratiquent pas cette forme d’encouragement du personnel (Figure N°4). Sur le plan qualitatif, les données suivantes sont recueillies :

« C’est très encourageant de travailler et de d’apprendre en même temps. Tous les soirs, nous apprenons à lire et à écrire le français. C’est très intéressant de réaliser que je peux rattraper mes études par ici ». (Interviewé n°6, Commune d’Abomey-Calavi)

« J’étais avant un simple ouvrier agricole. Avec mon niveau d’étude CEP, mon patron m’a fait suivre en cours de soir et weekend une formation avancée en production agricole. Aujourd’hui, je suis un conducteur de travaux (...) » (Interviewé n°6, Commune de Ouidah).

Tableau N°4 : Liens entre les mécanismes de fidélisation du personnel et les encouragements du personnel, la rémunération, l’alphabétisation et l’instruction du personnel.

Récapitulatif des modèles						
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l’estimation		
1	,939 ^a	,882	,875	,167		
. Prédicteurs : (Constante), les encouragements du personnel, la rémunération, l’alphabétisation et l’instruction du personnel.						
Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
(Constante)	-,064	,128			503	617
Les encouragements	,714	,074	,804		,647	000
La rémunération	-,031	,053	-,037		,581	564
alphabétisation et l’instruction du personnel.	,206	,082	,195		,511	016

a. Variable dépendante : mécanismes de fidélisation du personnel

Source : données d’enquêtes obtenues grâce au logiciel IBM SPSS

L’analyse de ce tableau témoigne l’existence d’une corrélation positive entre les mécanismes de fidélisation et les encouragements du personnel, la rémunération, l’alphabétisation et l’instruction du personnel. Cette corrélation est mesuré par son coefficient $R=0,939$. De plus l’erreur estimative est de 0,167.

4. Discussion des résultats

L’objectif fixé à cette recherche était de comprendre l’organisation du travail au sein des

entreprises agricole au Bénin, pour une compréhension éventuelle de l'influence de ces mécanismes sur la rentabilité de la production. Les résultats obtenus ont identifiés quatre (04) axes de mécanismes.

Primo, nous retenons que le mode de recrutement est un premier aspect de l'organisation du travail. Il permet de sélectionner les collaborateurs qui ont la passion de l'agriculture, et de les stratifier à des tâches précises. C'est compte tenu du profil recherché qu'il faut opter pour un recrutement en ville ou dans les campagnes. C'est un résultat qui conforme les travaux de Ndjadi et al., (2019). Aussi, les travaux de recherche de Shane et al., (2003) et ceux de Kizaba et al., (2013) démontrent de la motivation et l'amour de l'agriculture des agents agricoles participant à performance des travaux. Les travaux de Littunen (2000) s'inscrivent également dans cette dynamique Ces derniers démontrent une relation entre la qualité de la main d'œuvre et la performance de l'entreprise. Particulièrement, nos résultats démontrent qu'il est préférable d'opter pour un recrutement en campagne ou milieux ruraux pour ce qui est des ouvriers agricoles temporel ou permanent. Les conducteurs de travaux, les techniciens et ingénieurs doivent être recrutés en milieux urbains.

Secundo, nous remarquons que la planification du travail est un aspect crucial de l'organisation du travail. Elle prend en compte : i) la fixation des objectifs et la gestion des heures de travail ii) la gestion des absences et des conflits (bagarres, injures vole...). Nos résultats de recherches montrent la présence d'une forte relation entre la fixation et la gestion des heures de travail et la réussite de l'organisation du travail. Le R-deux présente un taux de 71,40% soit un taux ajusté de 69,60%. De plus le coefficient de corrélation R est de 0,878. (Résultats tableau N°2). Dans la même veine, nos résultats confirment que la gestion des absences et des conflits participent à travers la mise en place des d'un règlement intérieur appliqués en toute rigueur confère à l'exploitation agricole le statut d'une entreprise à une gestion pointu.

Tertio, nous retenons que la supervision du travail est un troisième aspect de l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles. Du point de vue hiérarchique, les ouvriers agricoles sont supervisés par les techniciens ou des conducteurs de travaux. Néanmoins, dans d'autres exploitations agricoles, disposent de fiches de supervision journalière, mensuelle, trimestrielle, semestrielle ou même annuelles. Cette technique permet un suivi des activités des agents agricoles et d'évaluer leur apport personnel à la performance de l'entreprise.

Quarto, la fidélisation du personnel reste un quatrième, mécanisme de gestion du personnel des entreprises agricoles. Elles s'assurent par le système de rémunération adéquat, les encouragements du personnel, et l'alphabétisation suivie de l'instruction des ouvriers non instruits. Les résultats de recherche montrent une présente de forte corrélation évaluée à 0,939 entre ces différentes variables et la réussite de la gestion du personnel agricole (Tableaux N°2 et 4). Ce résultat confirme les travaux d'Evans (1987) qui estime que le renforcement de la capacité des agents agricoles participe à la gestion du personnel et présente une influence positive sur la production.

Conclusion

(1) Récapitulatif des résultats de recherche

L'objectif général assigné à cette recherche était de comprendre l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles au Bénin. Une revue de la littérature est effectuée afin de profiler les travaux antérieurs sur ce sujet. Huit (08) communes ont été retenues dans le cadre de notre étude. Il s'agit des commune de : Abomey-Calavi, Tori-Bossito, Toffo, Allada, Zè, So-Ava, Kpomassè et Ouidah qui constituent le département de l'Atlantique. La méthode d'analyse et de traitement des données utilisées est à la fois qualitative et quantitative.

Les logiciels statistique IBM SPSS et Excel ont été utilisées pour les présenter les données quantitatives sous de graphiques et tableaux. Pour ce qui est des données qualitatives, le contenu des entretiens a été transcrit par des verbatim. A l'issu des résultats, on remarque que trois (03) piliers dans l'organisation du travail dans les entreprises agricoles au Bénin. Il s'agit du : a) recrutement basé sur la sélectivité des agents agricoles compte tenu de leur motivation dans le domaine. Il privilégie également la stratification des recrutements et de leur diversification temporelle ; b) la planification et le suivi du travail basé sur la fixation des objectifs, la gestion des heures de travail, la gestion des absences et des conflits.

Ces différentes étapes assurent une performance du travail, une assurance morale au sein du personnel, la supervision physique des agents et l'utilisation renforcée des fiches de supervisions ; d) la fidélisation des ouvriers agricoles qui prend en compte l'adoption d'une rémunération attractive (à la fois fixe et variable), les encouragements, l'alphabétisation et l'instruction du personnel. Notre recherche donc ramène à la lumière du jour l'intérêt de la science pour la gestion des entreprises agricoles au Bénin. Elle reste intimement liée à la réussite des objectifs de production et à la performance économique et financière.

(2) Implications managériales

Sur le plan théorique, cette étude est une contribution à la productivité des entreprises agricoles au Bénin. Elle met en exergue le lien entre l'organisation du travail et la productivité des activités de l'entreprise. Vue d'un angle managérial, cette étude a démontré que le mode de recrutement du personnel impacte sur le rendement. Il faut recruter les agents qui ont une certaine motivation pour le travail du sol. Aussi, les différentes catégories d'agents sont recrutées compte tenu des réalités de leurs localités. La prise en compte de ces différents paramètres contribuera à l'obtention d'un personnel apte à conduire l'exploitation agricole dans un dynamisme évolutif.

A la suite du recrutement, il est primordial de planifier le travail en fixant des objectifs à chaque agent agricole. L'atteinte de ces objectifs est conditionnée par la gestion des heures de travail. Enfin, le cas des absents et des conflits est sanctionné par l'application des codes du règlement de travail relatif à chaque exploitation agricoles. Il faut également superviser le travail de chaque agent agricole. Il reste préférable d'adapter les fiches de supervision périodique. Elles permettent de mieux juger l'apport de travail des ouvriers.

La fidélisation du personnel des entreprises agricoles repose sur une rémunération attractive et sur le plan moral, nécessite de combler les besoins techniques et éducatifs des agents à travers des programmes d'alphabétisation et de renforcement de capacités. La mise en application de ces différents piliers par les parties prenantes contribuera la performance de la gestion du personnel agricole et par ricochet la performance économique.

(3) Piste de recherche future

La présente recherche ne tient pas compte de toutes les variables significatives de l'organisation du travail au sein des entreprises agricoles au Bénin. Par exemple aucun lien n'est fait entre le profil des responsables agricoles et la performance de leur gestion.

On peut également noter une absence de rapprochement entre le type de culture agricole, la superficie emblavée et le mode de gestion. Enfin, le rapprochement socio-culturel entre l'exploitation et les mécanismes de gestion reste absente dans cette étude. Une recherche future peut s'intéresser à : « **Facteurs socio-culturelles et gestion des exploitations agricoles au Bénin** »

CONFLIT D'INTERET

Les auteurs n'ont déclarés aucun conflit d'intérêts

RESPECT DES REGLES DE CONFIDENTIALITE ET DE DEONTOLOGIE

Les exploitations agricoles enquêtées n'ont pas été mentionnées compte tenu du respect des règles de confidentialité. Aussi, le respect de la déontologie de recherche a été respecté. Les auteurs ont reçu l'avis des responsables agricoles avant tout entretien avec leurs collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- ◆ Abraham Maslow (1943). A Theory of Human Motivation (Une théorie de la motivation humaine).
- ◆ Agalati, B., & Degla, P. (2020). Effets de l'internalisation des coûts de transaction sur la performance économique des exploitations de coton biologique et conventionnel au Centre et au Nord du Bénin. *Revue Africaine d'Environnement et d'Agriculture*
- ◆ Akrong, R., & Hundie, B. K. (2022). Economic analysis of youth participation in agripreneurship in Benin. *Heliyon*.
- ◆ Mento, Robert P. Steel, Ronaldo J. Karren: (1987) A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966-1984, *psychology organizational Behavior and human decision process*.
- ◆ Ayedegue, D. P., & Degla, P. K. (2020) Durabilité socio-territoriale des exploitations maraichères productrices de tomate au nord Benin. *Agronomie Africaine*, P: 221-237. Disponible sur :
- ◆ <https://www.ajol.info/index.php/aga/article/view/199638/188195>
- ◆ Ayedegue, P. D. (2020) Durabilité des systèmes de production de tomate au Nord-est du Benin. Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale Sciences Agronomiques et de l'Eau, Université de Parakou, Bénin, 228p. disponible sur : <https://www.facebook.com/598658793804378/posts/-durabilit%C3%A9-des-syst%C3%A8mes-de-production-de-tomate-au-nord-est-du-b%C3%A9nin-cest-le-th/1357029481300635/>
- ◆ Adams John Stacy (1963). la théorie de l'équité, un outil pour renforcer la motivation de vos salariés.
- ◆ Badou, A., & Bierschenk, T. (2019). Les entrepreneurs Béninois et leurs associations : Un capitalisme sous tutelle. *Arbeitspapiere des Instituts für Ethnologie und Afrikastudien der Johannes Gutenberg-Universität (Working Papers of the Department of Anthropology and African Studies of the Johannes Gutenberg University Mainz)*, 186.
- ◆ BAI. (2020) État de mise en œuvre du PAG : agriculture, élevage et pêche Bureau d'Analyse et d'Investigation. p. 48.
- ◆ Baron J. N. Hanna, M. T. (2002). COE characteristics and R & D spending, *Management Science*, 48, (6),
- ◆ Batonwero Patrice, Agalati Barnabé, Degla Pamphile, (2022) Déterminants de la viabilité des entreprises agricoles créées par les jeunes au Nord-Ouest du Bénin, Disponible sur : <https://sna.fa-up.bj/ojs/index.php/sna/article/view/79>
- ◆ Bélanger, D., & Lévesque, L. : (2019) .La gestion des ressources humaines dans les entreprises agricoles,
- ◆ Bélanger, D., & Lévesque, L. (2016) Les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises agricoles : une étude de cas,
- ◆ Degla, K. P. (2012) Rentabilité économique et financière des exploitations cotonnières basées sur la Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols et des Ravageurs au Nord-Bénin. *Bulletin de la Recherche Agronomique du Bénin (BRAB)*, Numéro spécial Coton, , Septembre, 26-35. Disponible sur : <http://www.slire.net/document/1746/>
- ◆ Degla, P. K. (2020). Analyse comparative des performances économiques des systèmes de production du maïs dans la commune de Banikoara au Nord-Bénin. *Sciences de la vie, de la terre et agronomie*,

- ◆ Evans, D. S. (1987). The relationship between firm growth, size, and age: Estimates for 100 manufacturing industries. *The journal of industrial economics*., p 567-581. Disponible sur: <https://www.jstor.org/stable/2098588>
- ◆ Edward L. Deci, Richard M. Ryan Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being, 2000.
- ◆ FAO, & Commission de la CEDEAO. (2018) .Profil National Genre des Secteurs de l'Agriculture et du Développement Rural – Bénin. Série des Évaluations Genre des Pays.
- ◆ Fried Y., & Slowik L. H. (2004). Enriching Goal-Setting Theory with time: An Integrated approach. *The Academy of management Review*, 29(03), 404-422.
- ◆ Grawitz Madeleine, (1986). méthodes des sciences sociales, Dalloz.
- ◆ Heneman R. L., (2000). the changing Nature of pays systems and the Need for Midrange theories of Pay, *Humain Resource Management Review*,
- ◆ Hooks, T., Macken-Walsh, Á, McCarthy, O., & Power, C. (2017). Farm level viability, sustainability and resilience: A focus on cooperative action and values-based supply chains. *Studies in Agricultural Economics*, 119: 123-129,
- ◆ Hounkonnou, D., & Kossou, D. (2023). L'importance de l'innovation technologique dans la réussite des entreprises agricoles des jeunes au Bénin., *International Journal of Agricultural Innovation and Technology*,
- ◆ John P. Meyer & Natalie J. Allen: (1991). affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations,
- ◆ Kanayo, (2012). le partenariat pour un développement rural et les opportunités pour les jeunes en milieu agricole au centre des discussions avec les autorités camerounaises, Rome-Yaoundé,
- ◆ Kpodo, E., & Adégbidi, A. (2022). Les réseaux de soutien et leur rôle dans la réussite des jeunes entrepreneurs agricoles au Bénin. , *Journal of Agricultural and Rural Development*.
- ◆ Kindemin, O. A., Hougni, A., balarabe, O., & YABI, J. A. (2019). Déterminants de la Rentabilité Economiques des Exploitations Cotonnières Utilisant des Pratiques Agro-Ecologique dans la Commune de Kandi au Nord Bénin. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 15, 114-126, Disponible sur : <https://ijpsat.org/index.php/ijpsat/article/view/993>
- ◆ Kizaba, G., Assaïdi, A., & Guilluy-Sulikashvili, N. Influence positive de la motivation entrepreneuriale sur la performance de la PME, 2013.
- ◆ Littunen, H. (2000) .Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics* n°15: 59-71,
- ◆ MAEP (2018). Stratégie National du Conseil Agricole 2018-2025,
- ◆ Mensah, E. R. C., Mensah, R., Pomalègni, S. C. B., Mensah, G. A., Akpo, P. J. E., & Ibrahimy, A. (2011). Viabilité et financement des élevages d'aulacode (*Thryonomys swinderianus*) au Bénin. *International Journal of Biological and Chemical Sciences*.
- ◆ Ndjadi, S. S., Basimine, G. C., Masudi, G. F., Kyalondawa, A. M., Mugumaarhahama, Y., & Vwima, (2019). Déterminants de la performance des exploitations agricoles à Kabare, Sud-Kivu, Est de la République Démocratique du Congo. *Agronomie Africaine* n°31, p199-212, Disponible sur : https://www.reseachgate.net/publication/336577777_Determimants_de_la_performanc

[e_des_exploitationsagricoles_a_Kabare_Sud-Kivu_Est_de_la_Republique_Democratique_du_Congo](#)

- ◆ Ndjambou R., Sassine, M. S. (2014). Etude de la relation entre profile du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision, la Revue Gestion et Organisation, 6, p.7-19.
- ◆ Papadaki, E. et Chami B., (2002) les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada, document de travail, direction générale de la Politique de la petite entreprise, Industrie Canada p.17.
- ◆ Robichaud, Y., Le Brasseur, R., Riverin, N., & Zinger, J. T. (2006). L'influence des motivations pression attraction («push-pull») sur la conduite d'une petite entreprise lors de la phase de création: Une comparaison hommes/femmes. 8th Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg (Switzerland), p.1-19.
- ◆ Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. Human resource management review, n°13: p.257-279.
- ◆ Schaul Chorev , Alistair R. Anderson, (2006) success in Israeli high- tech start-ups ; critical factor and process, technovation, volume 26, Issue2, Février, p 162-174.
- ◆ Simon, B. (2010). L'intention entrepreneuriale, l'application au terrain agricole Actes du 10ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME..
- ◆ Sossou, C. H. (2015) Le financement de l'agriculture au Bénin : Stratégies de gestion et d'adaptation des exploitations agricoles. Thèse de doctorat en français, Université de Liège-Gembloux Agro-Bio Tech, Belgique 181p, , disponible sur : http://orbi.uliege.be/bitstream/2268/188999/1/SOSOU_Comlan_Herv%C3%A9_Version%20D%C3%A9finitive-8-12-2015.pdf
- ◆ Skinner B.F, (1953) Science et comportement humain,.
- ◆ Sean A. Ways (2002) High performance work system and intermediate indicators of firme performance within the use Small Business center, ,
- ◆ Victor Vroom (1964). Work and motivation. Disponible sur: https://issuu.com/unido/docs/agribusiness_french_e-book
- ◆ Vrolijk, H. C., De Bont, C., Blokland, P. W., & Soboh, R. (2010) Farm viability in the European Union: Assessment of the impact of changes in farm paymen. LEI Wageningen UR.
- ◆ Yabi, A. J., Paraïso, A., Ayena, R. L., & Yegbemey, R. (2012) Rentabilité économique de production agricole sous pratiques culturales de gestion de la fertilité des sols dans la commune de Ouaké au nord-ouest du Bénin. Annales des Sciences Agronomiques.
- ◆ Zingales luigui (2017). une vision partenariale, politique et sociale de la gouvernance, les grands auteurs en Finances.