



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR GESTIONNAIRE
DES SERVICES PUBLICS

OPTION

MANAGEMENT

FILIERE

MANAGEMENT DES
SERVICES PUBLICS

ANNEE ACADEMIQUE
2006-2008

TITRE

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME
DE MOTIVATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF
DU MINISTERE EN CHARGE DE L'URBANISME

Réalisé et soutenu par :
Barnabé K. ADIKO

Maître de Stage :

Evelyne C. FASSINOU GOMINA
Conseiller Technique aux
structures déconcentrées

Directeur de Mémoire

Martin DAVOH

Administrateur des
Ressources Humaines
Enseignant à l'ENAM

Septembre 2008

IDENTIFICATION DU JURY

COMPOSITION DU JURY

Président du Jury : **LOKO LOKOSSOU Paul**

Vice-Président : **DEGBOE Léocadie**

DECLARATION D'ENGAGEMENT

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises.

Dans ce mémoire, ces opinions doivent être considérées comme propre à leurs auteurs.

DEDICACE

Je dédie cette œuvre

à

mon feu Père Léon ADIKO à titre posthume, pour n'avoir pas attendu de cueillir les fruits de l'arbre que tu as planté.

ma Mère pour ton soutien et ta prière, trouve ici l'expression de mon grand amour pour toi.

mon épouse Sidonie GUEDEGBE ADIKO pour ton soutien, ta patience, reçois ici toute ma gratitude.

mes enfants : Cédric, Murielle, Aurélia, Camelia pour avoir accepté de partager avec moi mes peines et que ce travail soit pour vous un exemple.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements :

à monsieur Martin DAVOH, mon directeur de mémoire qui m'a encadré tout au long de ce travail ;

à madame Evelyne C. FASSINOU GOMINA, mon maître de stage pour avoir accepté de parrainer mon stage ;

à maitre Edgar-Yves MONNOU pour ton soutien moral, financier et matériel ;

à monsieur Charles ADIKO, mon frère aîné, pour ton soutien spirituel et financier ;

à monsieur Blaise ADIKO, mon jeune frère, pour ton soutien spirituel et financier ;

à madame Nadège AKANNI ADIKO, ma jeune sœur, pour ses prières et assistances ;

à mes frères : Clément, Gontran, Victor, Basile, Adélaïde et Clarisse pour vos assistances ;

à monsieur et madame DAKIN Christophe pour leur soutien spirituel

au corps professoral de l'ENAM pour avoir accepté de me donner un peu de leur connaissance ;

à tous les collègues de la promotion 2006-2008 pour l'entraide et la solidarité qui ont existé en notre sein ;

à tous ceux qui de près ou de loin ont participé d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

Liste des sigles et abréviations

MUHRFLEC	Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière
AM	Assistant du Ministre
SP	Secrétariat Particulier
CCOM	Cellule de Communication
IGM	Inspection Générale du Ministère
IGAM	Inspecteur Général Adjoint du Ministère
IV	Inspecteur Vérificateur
AIGM	Assistant de l'Inspecteur Général du Ministère
DC	Directeur de Cabinet
DAC	Directeur Adjoint de Cabinet
AC	Attaché de Cabinet
CT	Conseiller technique
SGM	Secrétaire Général du Ministère
SGAM	Secrétaire Général Adjoint du Ministère
ASGM	Assistant du Secrétaire Général du Ministère
SAF	Service Administratif et Financier
SPM	Service du Protocole du Ministère
OUN	Observatoire Urbain National
CE	Cellule Environnementale
SI	Service Informatique
CPMP	Cellule de Passation des Marchés Publics
SA	Secrétariat Administratif
SPAD	Service de Pré Archivage et de la Documentation
SRU	Service des Relations avec les Usagers
DRH	Directeur des Ressources Humaines

DRFM	Directeur des Ressources Financières et du Matériel
DPP	Directeur de la Programmation et de la Prospective
DAPP	Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective
DGURF	Directeur Général de l'Urbanisme et de la Réforme Foncière
DGAURF	Directeur Général de l'Urbanisme et de la Réforme Foncière
DGHC	Directeur Général de l'Habitat et de la Construction
DGAHC	Directeur Général Adjoint de l'Habitat et de la Construction
DLEC	Directeur de la Lutte contre l'Erosion Côtière
DPM	Directeur de la Promotion des Métiers
DDHU	Directeur Départemental de l'habitat et de l'urbanisme
IGN	Institut Géographique National
FNH	Fonds National de l'habitat
ARNP	Agence pour la Réhabilitation de la Ville de Porto-Novo
FLEC	Fonds de lutte contre l'Erosion Côtière
EPAC	Etablissement Public d'Aménagement de l'Agglomération de Cotonou.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique.....	14
	18
Tableau N°2 : Tableau de bord de l'étude « Contribution à l'amélioration du système de motivation au MUHRFLEC.....	25
Tableau N°3 : Présentation des résultats d'enquête.....	43
Tableau N°4 : Présentation des résultats d'enquête.....	44
Tableau N°5 : Présentation des résultats d'enquête.....	44
Tableau N°6 : Présentation des résultats d'enquête.....	44
Tableau N°7 : Présentation des résultats d'enquête.....	45

RESUME

Le problème de motivation se pose avec acuité dans l'administration publique béninoise en l'occurrence au MUHRFLEC.

C'est conscient de cette situation que nous avons initié une étude sur le problème de la motivation au sein dudit Ministère afin de contribuer à l'amélioration de son rendement.

La présente étude réalisée à la fin de notre formation en MSP au cycle 2 de l'ENAM est structurée en trois (03) grandes parties à savoir :

- un chapitre préliminaire
- un chapitre premier
- un chapitre deuxième.

Le chapitre préliminaire : consacré au cadre institutionnel de l'étude, aux observations du stage et au ciblage de la problématique.

Les observations faites nous ont permis de dégager la problématique de savoir comment le Ministère peut-il améliorer la motivation du personnel si celui-ci travaille dans de mauvaises conditions ?

Dans le chapitre premier après avoir défini les objectifs de l'étude, nous avons présenté la méthodologie suivie pour résoudre cette problématique.

Elle a consisté à administrer à un échantillon de cent (100) personnes ; toutes catégories confondues, un questionnaire élaboré autour des variables que constituent les problèmes spécifiques.

L'analyse des données de l'enquête, nous a permis de dégager des tendances à partir desquelles nous avons fait des propositions en vue d'améliorer les conditions de travail du personnel administratif au ministère.

Quant au chapitre deuxième, il a été consacré aux enquêtes de vérifications des hypothèses et aux approches de solutions en vue de l'amélioration de la motivation du personnel administratif du MUHRFLEC.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

Chapitre préliminaire : cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.

Chapitre premier : de l'observation de stage aux différentes problématiques

Section 1 : cadre de l'étude et observations de stage

Paragraphe 1 : fixation des objectifs de l'étude

Paragraphe 2 : formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude

Section 2 : ciblage et démarche de résolution de la problématique de l'étude.

Paragraphe 1 : revue de littérature

Paragraphe 2 : méthodologie adoptée

Chapitre deuxième : des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée pour la résolution de la problématique.

Section 1 : fixation des objectifs et formulation des hypothèses.

Paragraphe 1 : de la réalisation des enquêtes aux difficultés rencontrées

Paragraphe 2 : présentation et analyse des résultats de l'enquête

Section 2 : revue de la littérature et méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : vérification des hypothèses et synthèses du diagnostic

Paragraphe 2 : proposition de solutions et conditions de mise en œuvre

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Tables des matières

INTRODUCTION GENERALE

Dans toute entreprise, le meilleur rendement passe par plusieurs aspects dont la motivation du personnel qui y travaille et qui en est d'ailleurs un élément capital. Aujourd'hui le monde est en pleine mutation technologique, économique, sociologique, démographique etc..., les organisations qui émergent sont celles qui savent motiver leur seule ressource déterminante, les hommes. La gestion des ressources humaines occupe de plus en plus une place de choix au fur et à mesure que l'on perçoit de mieux en mieux que la vraie richesse d'une organisation, ce sont les hommes et les femmes qui y travaillent.

Gérer les ressources humaines consiste donc à mettre ensemble les compétences et la motivation des salariés d'une organisation en vue d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés.

« Le terme motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ».

Aujourd'hui plus qu'hier, l'aspect humain du management consiste essentiellement à motiver les salariés pour les rendre plus productifs et élever leur contribution à la performance de l'organisation.

En ce moment précis où le rendement de la quasi-totalité des organisations publiques béninoises est décrié, nous avons jugé utile et opportun de mener une réflexion sur les problèmes liés à la motivation du personnel administratif dans sa globalité.

Dans les organisations privées comme publiques, les nombreux défis à relever imposent aux dirigeants d'adopter de nouvelles logiques et pratiques de gestion des ressources humaines. Le secteur du personnel administratif n'échappe pas à ce mouvement qui place l'homme au cœur de l'organisation, de ses programmes d'activités.

Le MUHRFLEC est un nouveau ministère et c'est ce cadre que nous avons choisi pour notre stage de fin de formation. Durant cette période, nous avons fait des observations qui nous ont permis d'identifier plusieurs problèmes notamment ceux ayant rapport avec la motivation comme :

- Absence de motivation ;
- La non implication du personnel dans la prise des décisions
- Insuffisance de mesure incitative.

Afin de résoudre ces problèmes, nous avons formulé notre sujet en terme de : « Contribution à l'amélioration du système de motivation du personnel administratif au Ministère du l'Urbanisme et de l'Habitat ».

Les objectifs que nous nous sommes fixés sont de deux ordres :

- L'objectif général, qui est de proposer un système de motivation du personnel administratif d'une part.

- L'objectif spécifique qui permet de suggérer un système de promotion, de proposer des méthodes et stratégies d'implication du personnel dans la prise des décisions et enfin amener les supérieurs hiérarchiques à proposer des objectifs clairs et précis à réaliser d'autre part.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons formulé des hypothèses en tenant compte des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques.

Par ailleurs, la méthodologie suivie pour réaliser cette étude est de définir les objectifs de recherches, identifier les causes, formuler des hypothèses, construire le tableau de bord, faire la revue de la littérature, analyser les données et vérifier les hypothèses, établir le diagnostic, apporter les approches de solutions et définir les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

**Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage
et ciblage de la problématique.**

L'état constitue la formation sociale la plus élaborée en groupes organisés et structurés que l'évolution de l'humanité a engendré. Il est chargé, non seulement de la protection de la société, mais aussi et surtout de la satisfaction des besoins d'intérêt général.

Pour y parvenir, l'Etat se dote de divers moyens. Les ressources humaines se retrouvent au cœur de ses multiples moyens. L'ensemble des stratégies permettant de réaliser cette mission forme ce qu'on appelle communément la fonction publique. Elle s'occupe non seulement des missions traditionnelles que sont le maintien de l'ordre social et la gestion des services publics, mais également accompagne le développement économique et social de la nation.

L'immensité de ces fonctions et leur importance indéniable exige des agents chargés d'assurer leur marche et leur perfectionnement.

Au Bénin et plus particulièrement dans l'administration publique du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière, le constat est qu'on note une baisse constante des performances des Agents Permanent de l'Etat (APE) dans l'exercice de leur fonction. Ce constat est devenu une préoccupation nationale au point où on se pose la question sur les causes réelles de cet état de choses. La recherche de solutions à cette situation a conduit à l'identification d'un ensemble de causes parmi lesquelles on peut citer :

- Le défaut de communication, les mauvaises conditions physiques de travail, l'absence d'une politique bien définie de relation de supervision, l'absence d'une politique de sécurité et d'amélioration des conditions des travailleurs, et d'une façon générale une baisse progressive et inquiétante de la motivation des agents, la situation n'est guère reluisante.
- Les moyens de travail sont insuffisants, les infrastructures adéquates font défaut, pénurie chronique du personnel, faible niveau de communication bref ! Un ensemble de situation ayant entraîné la démotivation du personnel.

Or s'il est établi que les individus chargés d'un travail doivent en être attirés et que la motivation se veut être un effet d'attraction au travail qui les conduit à exercer leur fonction avec un certain entrain remarquable, alors la motivation des agents en général et celle du personnel du MUHRFLEC en particulier constitue un facteur essentiel de la satisfaction au travail.

A l'opposé, le manque de motivation dans une organisation entraîne un désengagement progressif des ressources humaines utilisées et une dégradation pure et simple de la qualité des prestations.

Dans le but de trouver une approche de solution à cette préoccupation, nous allons procéder à une recherche diagnostique sur la « contribution à l'amélioration du système de motivation du personnel administratif du MUHRFLEC ».

Pour ce faire, la présentation générale du cadre de l'étude et la description du mécanisme de fonctionnement du MUHRFLEC seront abordées dans un premier temps (chapitre préliminaire).

Dans un second temps, nous passerons à la détermination des objectifs de l'étude et à la présentation de la méthodologie adoptée pour résoudre les problèmes identifiés (chapitre premier). La vérification des hypothèses formulées au niveau du cadre théorique de base et la proposition de solutions pour motiver efficacement le personnel administratif du MUHRFLEC feront l'objet du troisième point (chapitre deux).

Section 1 : Cadre de l'étude et observations de stage.

Cette section nous permettra de faire connaître le MUHRFLEC à travers une présentation de son organisation et de son fonctionnement.

Paragraphe 1 : Présentation générale du MUHRFLEC et restitution des mécanismes de fonctionnement.

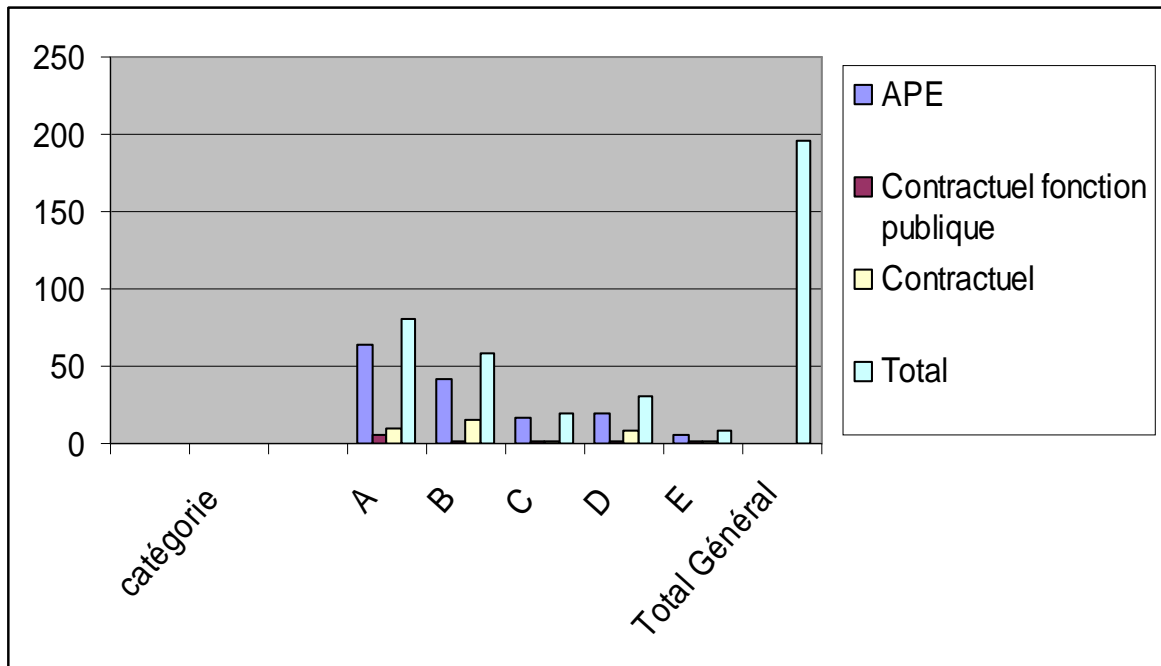
Le MUHRFLEC est situé dans la zone de l'Organisation Commune Bénin Niger (OCBN) en face de KORA, précisément dans l'enceinte de l'ex-MEHU, un nouvel immeuble à cinq (05) niveaux est érigé à cet effet.

Il compte à la date d'aujourd'hui 196 agents repartis comme suit dans le tableau ci-dessous :

Qualité catégorie	APE	Contractuel fonction publique	Contractuel PIP	Total
A	64	6	10	80
B	42	1	15	58
C	17	1	2	20
D	19	2	9	30
E	5	2	1	08
Total Général				196

Source : service du personnel (DRH)

Effectif



I- Présentation Générale

Créé par décret N°2007-444 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement, le MUHRFLEC a pour mission essentielle la définition et la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière d'Urbanisme, d'Habitat, de Réforme Foncière et de la lutte contre l'érosion côtière. A ce titre, il est chargé de :

- L'initiation et la conduite de toutes réflexions et études devant concourir à la définition de la politique nationale et à la mise en œuvre des stratégies et actions relatives à ses domaines de compétences ;
- L'élaboration et le contrôle du respect des normes techniques et de la réglementation dans tous les domaines de sa compétence ;
- L'assistance aux collectivités locales dans la conception, l'organisation et la gestion des activités relevant des domaines de sa compétence ;
- La planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de toutes les actions de ses domaines de compétences visant l'amélioration du cadre de vie des populations ;
- L'organisation et la promotion des métiers et professions liés à l'urbanisme, à l'aménagement, au bâtiment et à la construction ;
- Le suivi de la mise en œuvre des conventions internationales et régionales.

Le ministre quant à lui est le premier responsable de l'exécution des décisions et instructions du gouvernement dans les domaines de compétence dont il à la charge. Il est l'ordonnateur du budget du Ministère.

Après avoir énoncé la mission et les attributions du MUHRFLEC, nous ferons une présentation générale du MUHRFLEC à travers ses structures et leur fonctionnement.

A- Les structures

Le MUHRFLEC comprend les structures ci-après :

1°) Le cabinet du Ministère qui est composé de :

- Le Directeur du Cabinet (DC)
- Le Directeur Adjoint de Cabinet (DAC)
- Les Conseillers Techniques (CT) au nombre de cinq (05) dont un Conseiller Technique Juridique ;
- L'Attaché de Cabinet (AC)
- L'Assistant du Ministre (AM)
- Le Secrétariat particulier (SP)
- Le Chef de la Cellule de Communication du Ministère (C-CCOM)

2°) L'Inspection Générale du Ministère (IGN) ;

3°) Le Secrétariat Général du Ministère (SGM), qui a sous sa coupe les services suivants :

- Le Secrétariat Administratif du Ministère ;
- Le Service des Relations avec les Usagers ;
- Le Service de Pré Archivage et de la Documentation ;
- Le Service Informatique ;
- La Cellule de Passation des Marchés Publics ;
- Le Service du Protocole du Ministère ;
- La Cellule Environnementale ;
- L'Observatoire Urbain National
- Le Service Administratif et Financier ;

4°) Les Directions Centrales à savoir :

- La Direction des Ressources Humaines (DRH) ;

- La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

5°) Les Directions Techniques sont :

- La Direction Générale de l'Urbanisme et de la Reforme Foncière (DGURF) ;
- La Direction Générale de l'Habitat et de la Construction (DGHC) ;
- La Direction de la Lutte contre l'Erosion Côtière (DLEC) ;
- La Direction de la Promotion des Métiers (DPM) ;

6°) Les Directions Départementales de l'Urbanisme et de l'Habitat (DDHU) ;

7°) Les Organismes sous tutelle, notamment ;

- Institut Géographique National (IGN) ;
- Le Fond de Lutte contre l'Erosion Côtière (FLEC) ;
- L'Agence pour la Réhabilitation de la Ville de Porto-Novo (ARPN) ;
- L'Etablissement Public d'Aménagement de l'Agglomération de Cotonou (EPAC) ;

C'est dans les services du SGM, et de la DRH que nous avons réalisé notre stage.

II- Restitution des mécanismes de fonctionnement du MUHRFLEC :
Etats des lieux de base

La restitution des mécanismes de fonctionnement du MUHRFLEC, sera décrite à travers l'exposé des attributions des services dépendant du SGM notre lieu de stage afin de faire ressortir les problèmes posés par leur mise en œuvre.

A- Fonctionnement des services du SGM

Placé sous l'autorité directe du Ministre, le Secrétariat Général du Ministère, est chargé de la coordination et de l'évaluation des activités des directions centrales, des directions techniques nationales et départementales, du Ministère ainsi que du suivi des activités des organismes sous tutelle.

Il assure en outre, la mémoire du Ministère par la centralisation et la conservation de la documentation relative aux activités.

Pour atteindre ces objectifs, le SGM a sous sa coupe :

- Le Secrétariat Administratif du Ministère ;
- Le Service Administratif et Financier ;
- Le Service des Relations avec les Usagers ;
- Le Service de Pré Archivage et de la Documentation ;

- Le Service Informatique ;
- La Cellule de Passation des Marchés Publics ;
- Le Service du Protocole du Ministère ;
- La Cellule Environnementale ;
- L'observatoire urbain national.

Les entretiens que nous avons eus avec les responsables de ces services nous ont permis de retenir un certain nombre de problèmes liés au fonctionnement desdits services.

B- Les problèmes liés au fonctionnement des directions

Les séjours que nous avons passés dans certaines directions techniques et centrales notamment :

- la Direction Générale de l'Urbanisme et de la Réforme Foncière (DGURF) ;
- la Direction Générale de l'habitat et de la Construction (DGHC) ;
- la Direction de la Lutte contre l'Erosion Côtière (DLEC) ;
- la Direction de la Promotion des métiers (DPM).
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), nous ont permis de rencontrer quelques responsables des principaux organismes sous tutelle, quelques agents de ces services et surtout des responsables syndicaux du ministère avec qui nous avons échangé.

Le problème général qui se pose dans ce ministère, est celui du **manque de personnel**.

En effet, le MUHRFLEC dispose de 196 agents repartis entre le personnel technique et le personnel administratif. Pour l'ensemble des services, les besoins en personnel sont importants.

EFFECTIF DU PERSONNEL TECHNIQUE

CORPS	EFFECTIF	OBSERVATIONS
Ingénieurs des Services Techniques des TP	22	
Architectes	11	
Urbanistes	4	
Topographies	5	
Techniciens Supérieurs des TP	5	
Contrôleurs des Services Techniques des TP	29	
Assistants des Services Techniques des TP	2	
Ouvriers Spécialisés des Services Techniques des TP	4	
Ouvriers des TP	1	
Chercheurs en Génie Civil	4	
Ingénieurs de la Planification	1	
Techniciens Supérieurs de la Planification	2	
Techniciens Supérieurs de la Statistique	2	
TOTAL	92	

Source : service du personnel (DRH)

Les services manquent cruellement d'effectifs aussi bien qualitatifs que quantitatif au point où certains services des différentes directions techniques ou centrales sont fusionnés.

Cette situation fait que plusieurs agents se retrouvent parfois par groupe de deux ou trois autour d'une même table dans un bureau très exigu. Ce qui pose par ailleurs, le **problème de conditions de travail peu favorables**. Le matériel et les outils de travail sont insuffisants. Les agents sont obligés d'utiliser parfois le même matériel et outil de travail avec leurs chefs services. Il en est ainsi par exemple de l'utilisation de l'outil informatique, le matériel d'usage courant de bureau.

Un autre problème observé est celui de la rétention et de la diffusion partielle de l'information par les responsables de services vis-à-vis de leurs agents.

En effet, nous avons constaté que beaucoup d'agents se plaignent de la non circulation de l'information pourtant indispensable à eux dans l'exercice de leurs fonctions. D'autres par contre affirment que certains seulement ont accès à temps réel à l'information. On en déduit un problème de **mauvaise circulation de l'information dans le service**.

Par ailleurs, lorsque les mesures devraient intervenir dans les services du Ministère pour engager le changement dans divers domaines, **les agents ne sont pas associés à la prise des décisions**.

Le MUHRFLEC à sa création, ne disposait pas de personnel qui lui est propre. Son personnel a été constitué d'une partie du personnel venu de l'ex MEHU. A ce personnel se sont ajoutés d'autres agents et cadres venus d'ailleurs. Ce regroupement d'agents n'a pas permis de régler les problèmes d'effectifs nés de la création du Ministère.

Il en est résulté comme conséquences, une surcharge de travail à certains postes pour lesquels les agents travaillent au-delà des heures règlementaires sans qu'il y ait des primes ou mesures incitatives.

Beaucoup de dossiers pour être traités mettent plus de temps qu'il n'en faut. **On en conclut une lenteur administrative dans le traitement des dossiers.**

Il faut ajouter à tous ces problèmes que certains services tels que celui du Protocole est créé mais n'est pas fonctionnel pour défaut de personnel.

Malgré tous ces problèmes, il faut signaler que dans tous les services où nous sommes passés, sont pourvus de téléphones avec interphones, la plupart des bureaux sont aussi pourvus en outils informatique même si la quantité est insuffisante compte tenu du nombre d'agents dans les bureaux. Certains bureaux sont connectés à l'Internet.

C- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

L'inventaire des éléments de l'état des lieux va présenter d'une part les atouts (forces et opportunités) et d'autre part les problèmes (faiblesses et menaces).

1. / Inventaire des atouts (forces et opportunités)

En ce qui concerne les atouts, nous avons :

- l'existence d'un groupe électrogène de secours ;
- l'existence de moyens de communication (téléphone avec interphone, internet);
- parc automobile renforcé ;
- dotation de moto aux chefs de service.

Qu'en est-il des problèmes ?

2-Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Pour ce qui est des problèmes nous pouvons retenir les points suivants :

- 1- Manque ou Insuffisance de moyens de travail de matériel de travaux ;
- 2- Insuffisance chronique de personnel ;
- 3- Déficit en communication dans l'organisation ;

- 4- Absence de formation à l'utilisation de l'outil informatique ;
- 5- Manque de compétences, dans l'étude de certains dossiers ;

Section 2 : Ciblage et démarche de résolution de la problématique de l'étude

Dans cette section, nous allons essayer d'identifier la problématique à résoudre et la justification du sujet. Après quoi nous allons spécifier et définir la vision globale de résolution de la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.

I°) Choix de la problématique de la motivation du personnel

Pour choisir la problématique de la motivation du personnel, nous allons :

- Regrouper les problèmes spécifiques par centre d'intérêt dégagés ;
- choisir de la problématique et justifier le sujet.

Tableau n°1- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Conditions de travail	Exiguïté des bureaux Manque de matériel et d'outils de travail	Motivation du personnel	Problématique de la motivation du personnel
2	Mauvaise circulation de l'information	Mauvaise circulation de l'information		
3	Style de gestion non participatif	Non implication dans les prises de décisions		
4	Manque de personnel	Absence de recrutement et de planification des Rh	Absence de politique de recrutement	Problématique de l'absence de politique de recrutement

A la lumière du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique, quel choix pouvons-nous opérer dans cette multitude de problématique ?

II- Choix de la problématique et justification du sujet

A- Choix de la problématique

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution de l'état des lieux de base nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles le MUHRFLEC devra résolument faire face afin non seulement d'améliorer les conditions de vie des travailleurs, mais aussi de faire face à son rendement en vue d'atteindre les performances souhaitées.

Pouvons-nous résoudre toutes ces problématiques isolément et successivement ? Assurément non ! c'est pourquoi, en faisant une analyse approfondie et minutieuse de celles-ci, nous nous sommes rendus compte qu'elles s'intègrent et se recoupent d'une manière ou d'une autre dans celles de la motivation générale des agents. C'est donc pourquoi notre choix s'est porté sur la problématique relative **à l'amélioration des conditions de travail des agents**.

Aussi, la résolution de cette problématique est-elle primordiale à plus d'un titre car, l'amélioration des conditions de travail fait partie de la motivation, qui est le moteur de la création dans une organisation. Elle en est le poumon et le cœur.

C'est bien sûr elle qui permet de créer de la valeur ajoutée, source de développement. Détruire la motivation des ressources humaines, c'est « tuer » l'organisation dans laquelle elles travaillent.

Alors la problématique se pose de savoir **« comment contribuer à l'amélioration de la motivation du personnel administratif du MUHRFLEC où on note : une insuffisance des conditions de travail, un déficit de communication, un style de gestion non participatif, une insuffisance de mesures incitatives et une pénurie de personnel ? »**.

Pour une meilleure compréhension du sujet et de sa pertinence, nous avons jugé utile de procéder à sa clarification. Il s'agit concrètement de définir les aspects de la motivation à étudier dans le cadre de cette étude et de préciser le sens contextuel des termes et expressions dans le cadre de la présente recherche.

En effet, notre étude s'est intéressée spécifiquement à la question de la motivation du personnel administratif du MUHRFLEC et non de celle du personnel technique. Par personnel administratif, nous entendons ici, l'ensemble des agents travaillant dans les services administratifs du MUHRFLEC.

B- Justification du sujet

La présente recherche sur la contribution à l'amélioration de la motivation du personnel administratif du MUHRFLEC présente un double intérêt :

- D'abord elle va éveiller l'attention des autorités sur l'amélioration et la mise en place d'un système formel de motivation du personnel ;
- Ensuite, elle va contribuer au rendement du ministère.

A présent, quelle sera la vision globale de résolution de la problématique spécifiée ?

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié. Rappelons que le problème général est « Faible motivation des agents du MUHRFLEC ».

Concernant ce problème, nous pouvons retenir que la motivation est en amont et en aval de toute organisation. Elle conditionne sa vie, son évolution ou sa croissance, son expansion, bref sa performance globale. Donc dans toute organisation il faut souvent intégrer le savoir-faire (la compétence), le pouvoir faire (l'environnement et les moyens) et le vouloir faire (la motivation) afin qu'elle vive et prospère normalement.

Par rapport au **problème spécifique n°1** relatif à **l'Exiguïté des bureaux et du manque de matériel et d'outils de travail**, il faut simplement dire que beaucoup de situations découlent de la motivation qui est au service de toutes les autres actions de l'organisation ou de l'entreprise.

Les responsables et dirigeants de services doivent veiller à ce que même si le cadre du travail n'est pas suffisant, qu'il soit spacieux et capable de donner le goût du travail aux agents.

Quant aux matériels et mobiliers de travail, ils constituent un élément important de motivation pour les agents lorsqu'ils sont disponibles et suffisants. Leur insuffisance ou manque peut constituer une source de démotivation aux agents même placés dans de beaux et spacieux bureaux.

Concernant le **problème spécifique n°2** relatif à **la mauvaise circulation de l'information**, elle résulte de la peur des dirigeants ou des responsables ou leur méfiance. **Pour favoriser la communication et l'information dans l'entreprise, il faut surmonter les obstacles qui y sont liés**

S'agissant du problème **spécifique n°3 relatif au manque de confiance et de considération**, il se manifeste par la non implication des agents dans les prises de décisions engageant la vie de la structure et concernant les agents ou leur travail..

Enfin en ce qui concerne le problème **spécifique n°4 relatif a l'absence de recrutement et de planification des ressources humaines**, lorsqu'une telle pratique est mise en place dans le ministère, elle pourra favoriser la maîtrise des effectifs et partant permettre au ministère de régler la question du manque de personnel.

L'implication du personnel dans la prise des décisions selon Xavier MONTSERRAT dans «Comment motiver» Edition d'organisation, 2004, c'est «une manière de s'investir. C'est l'énergie pour la recherche d'un certain idéal. C'est une attitude générant un effet d'entraînement pour les autres».

L'implication fait appel d'une manière ou d'une autre à la mobilisation (processus externe et collectif de soutien de l'action) et à la stimulation (aiguillon qui pousse à agir de l'extérieur, stimulus qui déclenche un comportement). L'analyse et la résolution de ce problème spécifique feront référence à une approche théorique basée sur l'implication, la mobilisation et la stimulation du personnel.

CHAPITRE I

**Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée
pour la résolution de la problématique.**

Dans ce chapitre nous allons exposer les objectifs et hypothèses de l'étude d'une part, et d'autre part la revue de la littérature et la méthodologie de la recherche.

Section 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.

Avant d'énoncer les objectifs et les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions. Ces problèmes sont de deux ordres : le problème général et les problèmes spécifiques.

- **le problème général :**
 - ✓ L'inexistence d'une politique formelle de motivation du personnel du MUHRFLEC.
- **Les problèmes spécifiques**
 - ✓ Exiguité des bureaux et manque de matériel et outils de travail ;
 - ✓ Mauvaise circulation de l'information ;
 - ✓ Non implication des agents dans les prises de décisions ;
 - ✓ L'absence d'une planification des ressources humaines.

Paragraphe 1 : Fixation des objectifs de l'étude.

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre. Ils comprennent un objectif général et des objectifs spécifiques.

I- Objectif général de l'étude

L'objectif général de la présente étude est de proposer des pratiques et outils de gestion des ressources humaines susceptibles de contribuer à l'amélioration du système de motivation du personnel administratif du MUHRFLEC.

II- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques liés à l'atteinte de cet objectif général sont :

- **Objectif spécifique n°1** : Proposer des mesures susceptibles d'améliorer le cadre du travail et la mise à disposition de matériels de travail et d'outils de travail;

- **Objectif spécifique n°2** : Proposer la mise en place d'un système de communication et d'information du personnel ;

Objectif spécifique n°3 : Proposer des méthodes et stratégies en vue d'impliquer le personnel administratif dans la prise des décisions par la mise en place d'un style de gestion participatif ;

- **Objectif spécifique n°4** : Proposer la mise en place d'une pratique de planification des ressources humaines en vue de maîtriser les effectifs.

Face aux différents problèmes identifiés et aux objectifs poursuivis, quelles peuvent être leurs causes probables, et les hypothèses que nous pouvons émettre à ce sujet ?

Paragraphe 2 : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude

Dans ce paragraphe, nous essayerons d'identifier les causes probables pouvant justifier la démotivation du personnel puis nous élaborerons un tableau de bord de l'étude.

I- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

A- Par rapport au **problème spécifique n°1** relatif à **l'Exiguïté des bureaux et du manque de matériel et d'outils de travail**, nous pouvons retenir deux causes essentielles :

- ✓ Inadéquation de l'effectif qui y travaille et la capacité des bureaux ;
- ✓ Mauvaise prévision en terme d'approvisionnement de matériel et d'outils de travail.

Hypothèse : les mauvaises conditions de travail, se traduisent par **l'Exiguïté des bureaux et le manque de matériel et d'outils de travail**.

B- S'agissant du problème **spécifique n°2** relatif à **la mauvaise circulation de l'information**, la cause principale est liée à la rétention de l'information par les chefs ;

Hypothèse : Au M U H R F L E C, elle résulte de la méfiance des dirigeants ou des responsables vis-à-vis de certains agents. Ils craignent le mauvais usage de l'information.

C- En ce qui concerne le problème **spécifique n°3** relatif **la non implication du personnel dans la prise de décisions**, la cause résulte du fait que les responsables ne croient pas en la capacité d'initiative des agents, ils manquent de qualification, donc incapables de faire des appréciations.

Hypothèse : Au M U H R F L E C, il semble que le manque de qualification et de considération conduise les responsables à ne pas les impliquer dans les prises de décisions.

D- Concernant le **problème spécifique n°4 relatif à l'absence de recrutement et d'une planification des ressources humaines**, la cause principale réside dans l'absence de pratiques de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Hypothèse : Les problèmes de manque de personnel que connaît le ministère résulte d'une absence de planification.

A présent, nous allons nous pencher sur les causes et hypothèses liées au problème général et à l'élaboration d'un tableau de bord de l'étude dans une deuxième partie.

II- Causes et hypothèses liées au problème général et élaboration d'un tableau de bord de l'étude

A- Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Il est impossible de trouver une cause générique qui puisse unifier toutes les causes spécifiques identifiées. Ceci étant, il n'est pas possible de formuler une hypothèse générale. Elaborons maintenant un tableau de bord de l'étude.

B- Elaboration du tableau de bord de l'étude

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis connus, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de travail identifiées ci-dessus peuvent être résumés dans un tableau de bord de l'étude que nous présentons comme ci-après :

Tableau n°2: Tableau de bord de l'étude « contribution à l'amélioration de la motivation au M U H R F L E C ».

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	hypothèses
Niveau général	<u>Problème général</u> Mauvaises conditions de travail	<u>Objectif général</u> Proposer un système de motivation du personnel	-	-
Niveau spécifique	<u>Problème spécifique n°1</u> Exiguïté des bureaux et manque de matériels et outils de travail	<u>Objectif n°1</u> Proposer des mesures susceptibles d'améliorer le cadre du travail	<u>Causes spécifiques n°1</u> -Inadéquation entre les effectifs et les capacités d'occupation des bureaux -Mauvaise prévision en terme, d'approvisionnement de matériels et d'outils de travail	<u>Hypothèse n°1</u> Les mauvaises conditions de travail se traduisent par une exiguité des bureaux et le manque de matériel et d'outils de travail.
	<u>Problème spécifique n°2</u> Mauvaise circulation de l'information	<u>Objectif n°2</u> Proposer un système de communication efficace	<u>Causes spécifiques n°2</u> Rétention de l'information par les chefs due au manque de confiance aux agents	<u>Hypothèse n°2</u> Mauvaise circulation de l'information
	<u>Problème spécifique n°3</u> Non implication du personnel dans la prise des décisions	<u>Objectif spécifique n°3</u> Proposer des méthodes et stratégie d'implication du personnel dans la prise des décisions	<u>Causes spécifiques n°3</u> Manque de considération du personnel Manque de confiance au personnel Absence de communication Pratique de la gestion solitaire	<u>Hypothèse n°3</u> La pratique de la gestion solitaire est à la base de la non implication du personnel dans la prise des décisions
	<u>Problème spécifique n°4</u> Insuffisance de personnel	<u>Objectif spécifique n°4</u> Proposer la mise en place d'une pratique de planification des RH	<u>Causes spécifiques n°4</u> Absence de pratique de planification des RH	<u>Hypothèse n°4</u>

Section 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée.

Depuis le Mouvement des Relations Humaines, trois concepts dominent très largement la réflexion et le débat en matière de gestion du personnel : les concepts de motivation, d'implication et de satisfaction au travail.

Malheureusement, la définition, l'usage et l'application de ces concepts donnent lieu à d'infinies variantes et contradictions. Simples en apparence, ces notions posent de multiples problèmes pour peu qu'on y réfléchisse. Que sont au juste la motivation, l'implication, la satisfaction au travail ? On va voir que les réponses que l'on peut fournir sont loin d'être simples.

Cette section sera consacrée à la présentation de la revue de la littérature (paragraphe I) et de la méthodologie adoptée (paragraphe II).

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Elle sera essentiellement consacrée à la clarification de trois concepts clés qui dominent le débat de management des ressources humaines. Nous nous appesantirons ensuite sur les principales théories de la motivation au travail.

I° Clarification des concepts

Simples en apparence, la motivation, la mobilisation, l'implication et des concepts posent de multiples problèmes pour peu qu'on y réfléchisse.

A- la motivation

Le terme motivation vient du latin "motivus" qui signifie mobile et de sa forme adjectivale, qui fait mouvoir ou qui met en mouvement.

C'est une force interne et individuelle qui pousse un individu à l'action. C'est l'ensemble des facteurs qui déterminent les comportements, c'est un processus de mise en mouvement et d'action. La motivation est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour le pousser à s'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but.

C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient ce comportement jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. La motivation confère à toute conduite la force, la direction et la persistance.

Plusieurs théories de la motivation ont été développées par de nombreux auteurs pour tenter d'expliquer le comportement de l'homme au travail (1) et d'identifier les facteurs qui influencent sa motivation et son rendement (2).

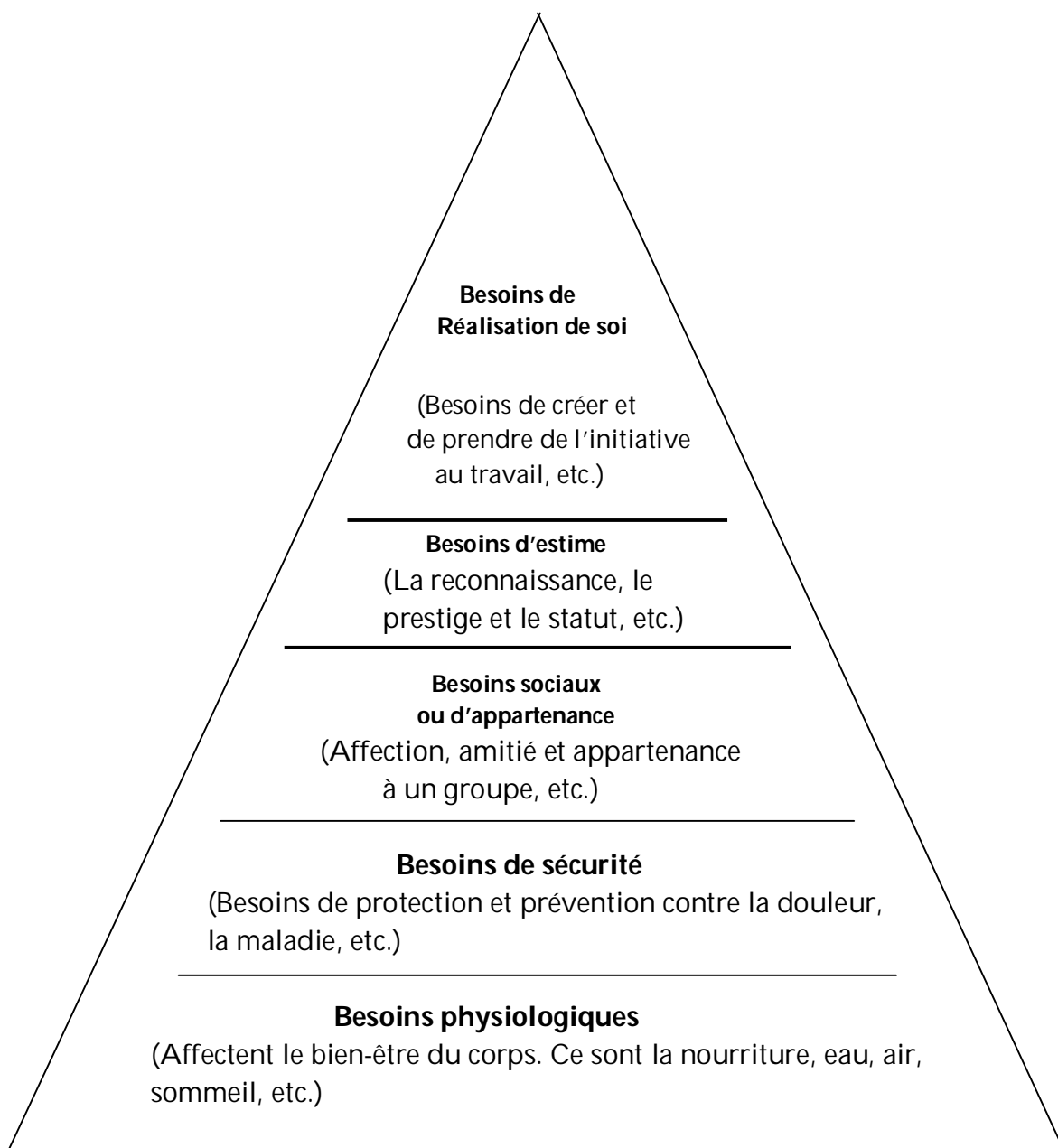
1°) Les Théories de la motivation

Il existe une multitude de théories de la motivation et de méthodes utilisées par les managers pour tenter de motiver les employés. Les recherches sur la question peuvent être regroupées en deux grandes catégories : **les théories des contenus (1) et les théories du processus (2)**. Celle-ci a été reprise par des auteurs africains comme AJJOLA dont la conception s'appuie sur **la théorie des relations humaines (3)**.

a- Les théories des contenus

Les théories des contenus s'intéressent aux variables qui poussent l'individu à agir. Elles ont été les premières et restent les plus diffusées dans les entreprises (**Théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham MASLOW**).

Après une étude sur le comportement humain, cet auteur est parvenu à une hiérarchisation des besoins humains dans le but de définir les leviers de la motivation. Sa théorie repose sur le fait qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que lorsque les besoins inférieurs sont comblés. Il illustre sa théorie par une pyramide qui fait apparaître cinq (05) types de besoins qui peuvent être classés par ordre hiérarchique comme indiqué dans la figure ci-après :



La pyramide des besoins de MASLOW

Les théories des contenus permettent donc de comprendre simplement certains facteurs particuliers liés au travail qui déclenchent le processus motivationnel.

Bien que la classification des besoins et la priorité des besoins physiologiques aient été confirmées, pour le reste, le schéma de MASLOW a été remis en cause par les tenants de la théorie du processus qui estiment que sa théorie fournit peu

de renseignements sur la façon dont les individus choisissent un comportement donné pour atteindre les objectifs fixés.

2-Les théories du processus

Les théories du processus cherchent, quant à elles, à préciser comment les variables psychologiques interagissent pour mobiliser le comportement du travailleur. Parmi ces théories on retient généralement :

❖ La théorie de l'équité (J.S. Adams)

Elle est fondée sur le processus de comparaison sociale et indique que le travailleur perçoit ce qu'il obtient du travail (rétribution) en relation avec ce qu'il fournit et compare ce ratio contribution/rétribution avec celui d'autres travailleurs.

La perception d'une injustice provoquera une insatisfaction et des réactions visant à la supprimer. Le raisonnement est identique lorsque la personne ressent une iniquité qui lui est défavorable. Cette théorie a le mérite de montrer que le travailleur n'est motivé que par des récompenses considérées de façon isolée et universelle.

❖ La théorie des attentes (Vroom)

Dans sa théorie des attentes, Vroom affirme que la motivation est la force qui pousse les individus à faire un effort. Mais, l'effort n'est pas suffisant à lui seul sauf si l'individu croit qu'il assurera à son action le degré de qualité désiré. Ainsi, l'individu se pose la question de savoir si l'action qu'il veut entreprendre est le bon instrument pour atteindre le but visé et quelle sera la valeur de cette action. Si l'action à poser ne permet pas d'atteindre l'objectif, la motivation est nulle. Il en est de même si la valeur de l'action est nulle.

❖ La théorie de l'expectation (J. P. Campbell et consorts)

Les auteurs de cette théorie conçoivent la motivation comme une force résultant de trois variables :

- ✓ l'expectation, c'est la probabilité subjective qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense objective (prime) ou subjective (sentiment de fierté) ;
- ✓ la valence ; c'est la valeur perçue de la récompense et donc sa force d'attraction vers un résultat donné ;

- ✓ l'instrumentalité ; c'est la relation perçue entre la grandeur de la performance et la récompense attendue.

En pratique, la théorie de l'expectation conduit à considérer que ni une augmentation de salaire, ni une promotion ne sont des facteurs de motivation.

Pour qu'il y ait motivation, il faut, à la fois, que la récompense soit valorisée par la personne (valence forte) et qu'elle perçoive la relation entre ses efforts et la récompense obtenue (instrumentalité patente).

❖ La théorie des buts (E. A. Locke et consorts).

Développant sa théorie des objectifs, **Locke** affirme que les individus ont un rendement plus élevé si les objectifs qu'ils acceptent de poursuivre sont difficiles mais réalistes. L'établissement d'objectifs incite donc l'individu à agir. Pour qu'un individu soit motivé, il faut :

- qu'il poursuive des objectifs ;
- que ces derniers soient clairs et précis ;
- qu'ils soient difficiles mais réalistes ;
- qu'ils soient acceptés par l'individu.

Il se dégage de ces théories que la motivation est un processus complexe. Il n'existe pas de méthode universelle pour créer la motivation, mais on peut essayer de susciter et maintenir la motivation individuelle et collective.

Si ces quatre théories cherchent à définir les facteurs spécifiques qui motivent les personnes, en Afrique, la cohésion des relations humaines est perçue par certains auteurs comme étant déterminante pour la motivation des travailleurs.

❖ Les relations humaines : facteurs de motivation

Dans son article intitulé « **How to motivate Nigerian Workers?** » (Comment motiver les travailleurs Nigériens ?),¹ **Emmanuel AJJOLA** démontre que l'augmentation des salaires n'a jamais motivé les employés ; mais que cela les incite plutôt à des réclamations d'augmentations futures.

Ainsi, la politique des salaires à elle seule s'avère inefficace. Il estime alors que la survie de toute organisation et l'efficacité de tout système de motivation des employés résident dans les relations humaines qui existent au niveau de chaque organisation.

¹ Cahiers Africains d'Administration Publique, l'Évaluation des Emplois et des Performances dans les Fonctions Publiques Africaines, CAFRAD, N° 42, page 12

AJJOLA minimise donc l'importance des facteurs matériels dans la motivation au travail et conclut que seule la cohésion des relations humaines constitue une source de motivation.

Toutes ces théories et conceptions, quels que soient leurs auteurs, ont pour finalité de cerner la psychologie de l'homme au travail et de mettre à la disposition des managers des outils susceptibles de les guider dans la prise de décisions, notamment en ce qui concerne la motivation du personnel

II°) Les implications managériales des théories de la Motivation

Maintes pratiques managériales tendant à mobiliser les employés sont inspirées des théories des contenus et des théories de processus.

Les théories des contenus mettent en relief d'importants facteurs de motivation qui permettent aux managers :

- de comprendre que les éléments de motivation n'ont de sens que lorsqu'ils sont de nature à combler les besoins de leurs employés (hiérarchie des besoins) ;
- d'avoir des indicateurs utiles s'ils désirent réorganiser le travail dans leur entreprise, notamment en termes de définition ou de description des emplois.

En ce qui concerne les théories des processus de la motivation, elles amènent les managers à comprendre que les signes extérieurs d'aisance matérielle (salaire élevé, véhicule affecté au service de l'employé etc.) n'ont pas automatiquement une valeur motivante pour tous les employés (théorie des attentes). A ces théories, les managers doivent également la grille des salaires correspondant aux différents emplois dans les organisations.

Il convient de signaler un apport majeur des théories des processus au management des ressources humaines. Il s'agit de la possibilité qu'ont les dirigeants de réduire les impacts négatifs des iniquités inévitables, par la saine utilisation des attentes motivantes. Ce faisant, les employés qui se sentent victimes d'iniquité dans le court terme peuvent continuer à donner le meilleur d'eux-mêmes, s'ils demeurent dans l'expectative d'une juste récompense à long terme.

En dehors de ces stratégies destinées à stimuler et maintenir la motivation, il existe d'autres leviers propres à motiver les employés. Il s'agit de la communication interne, de la formation, et de la Direction par Objectif (DPO)

dont découle l'évaluation du rendement sur lequel l'impact de la motivation est de courte durée. C'est du moins le constat établi par VU Thi Thu Hang de l'université Paris Dauphine en France.²

En effet, la motivation, considérée pendant longtemps comme la baguette magique qui permet de remettre le cœur du personnel à l'ouvrage, quelles que soient les causes de la baisse des performances, est perçue aujourd'hui comme du vernis passé sur les fondements de la démotivation. Dans ces conditions, l'impact de la motivation ne peut que relever de l'éphémère. C'est pourquoi, les organisations les plus performantes préfèrent mobiliser leurs employés plutôt que de les motiver. Qu'est-ce alors la mobilisation des ressources humaines?

2- La mobilisation

C'est un processus externe et collectif, de soutien et de dynamisation de l'action. La mobilisation permet la canalisation de l'énergie, d'une personne ou d'un groupe, pour atteindre un objectif. C'est l'action de rassembler et de dynamiser les énergies, de rendre prêt à agir.

La mobilisation des ressources humaines est donc un ensemble des pratiques de la gestion des ressources humaines qui permet de faire converger les efforts de tous les membres d'une organisation pour remplir les missions qui lui sont imparties.

Elle se traduit par un ensemble d'éléments motivateurs dont la matérialisation réside dans la mise en place de politiques couvrant divers domaines des ressources humaines. La mobilisation des ressources humaines prend également en compte la création, le développement et le maintien d'un climat de travail satisfaisant, stimulant et valorisant dans l'organisation.

Dans cette perspective, la mobilisation des ressources humaines impose la prise en compte des aspirations des personnes, de leur intelligence, de leurs compétences et de leur créativité.

Vu sous cet angle, on peut dire que "l'un des rôles essentiels des cadres et plus précisément des cadres supérieurs et dirigeants, consiste à donner une signification et une direction aux actions des femmes et des hommes qu'ils managent"³. La signification relève de la **motivation**, tandis que la direction relève de la **focalisation**. Cela veut dire que la mobilisation est la condition sine qua non de réussite d'une organisation.

²« Management des ressources humaines individualisé, axé sur les profils motivationnels : un outil d'augmentation du profit individuel et organisationnel », Actes du congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources humaines Paris, 2003

³ Introduction Générale au Management, document non publié.

Dans cette optique, nous pouvons donc retenir l'équation suivante pour définir la mobilisation :

$$\text{Mobilisation} = \text{Motivation} + \text{Focalisation}$$

Eu égard à tout ce qui précède, on peut se poser la question de savoir quand est-ce qu'un employé est **MOTIVÉ(E) OU MOBILISÉ(E)?**

La réponse à cette question sera illustrée par deux types de comportement observés.

En effet, lorsqu'une personne accomplit de façon consciencieuse, responsable, serviable et ponctuelle toutes les tâches qu'on lui confie, respecte les échéanciers, fait tout pour garder son emploi parce qu'elle a des charges et ne pourrait vivre sans salaire peut-on dire qu'elle est motivée ou mobilisée?

De même, lorsqu'un employé investit beaucoup d'effort et d'énergie dans son travail, reconnaît que les intérêts de l'entreprise qui l'emploie coïncident avec ses intérêts personnels et fait tout ce qu'il peut pour collaborer au succès de cette entreprise, peut-on dire dans ce cas qu'il est motivé ou mobilisé?

Dans le premier cas, cet employé qui travaille pour gagner un salaire afin de satisfaire ses besoins est **motivé**.

Par contre, dans le deuxième cas, l'employé qui s'intéresse à l'organisation pour laquelle il travaille et accomplit volontiers les tâches non prévues par sa description de poste est **mobilisé**.

Ces deux exemples montrent bien les points de distinction entre le concept de motivation et celui de mobilisation, tels qu'ils se présentent dans le tableau ci-après.

LA MOTIVATION	LA MOBILISATION
<ul style="list-style-type: none"> • La motivation relève de l'individu. • Le <u>carriériste</u> qui cherche à obtenir de <u>l'avancement</u> est motivé. • De même que la personne qui travaille avant tout pour récolter un salaire à la fin de la semaine ou du mois. • La motivation est le résultat d'une vision individualiste du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation est marquée par <u>l'altruisme</u>. • L'employé qui s'intéresse à l'organisation pour laquelle il travaille et accomplit volontiers des tâches qui ne sont pas inscrites dans sa description de poste est mobilisé. • Il en va de même pour la personne qui accepte d'orienter son comportement en fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise. • La mobilisation renvoie à un concept collectif.

3- L'implication

C'est une dynamique interne traduisant l'engagement au travail et l'attachement à une organisation. L'implication se définit donc par rapport à l'accent mis sur les valeurs, en particulier l'attachement à la valeur travail, et l'identification à l'organisation. L'implication correspond à l'importance qu'un individu accorde à son activité professionnelle, son degré d'identification au travail par rapport à d'autres activités. Elle se traduit par la responsabilisation et la recherche d'objectifs de performance.

Le mode de fonctionnement de l'organisation peut annuler les effets de l'implication, car celle-ci répond au besoin de valorisation de soi, d'accomplissement, d'investissement et de développement. L'implication constitue un facteur déterminant pour le bon fonctionnement d'une organisation ;

elle est une première étape sur le chemin de la motivation (confère problème spécifique n°2).

4- La stimulation

C'est l'aiguillon qui pousse à agir de l'extérieur, le stimulus qui déclenche un comportement. Il peut s'agir par exemple, de la reconnaissance sociale, d'un encouragement ou d'une récompense qui stimule l'action. Le stimulus est ce qui va augmenter l'activité d'un individu, l'inciter à agir, l'encourager, l'activer. De façon idéale, le processus de stimulation d'une activité comporte en amont l'incitation à agir et en aval le soutien dans l'action.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

La méthodologie adoptée, repose sur une approche empirique. Elle a permis de mettre en exergue la méthode d'enquête utilisée. Cette méthode a consisté à :

- déterminer la population à enquêter ;
- déterminer les variables autour desquelles sera bâti le questionnaire ;
- élaborer et administrer le questionnaire ;
- dépouiller les données de l'enquête.

A- La détermination de la population à enquêter

Pour déterminer la population à enquêter, nous avons considéré tout le personnel du service administratif. L'échantillon représentatif de la population mère retenu pour notre enquête, est composé de cent (100) personnes.

Il a pris en compte toutes les catégories socioprofessionnelles au sein desquelles nous avons identifié les agents des directions centrales et techniques du M U H R F L E C.

B- La détermination des variables autour desquelles le questionnaire est bâti.

Le questionnaire a été conçu par rapport à un ensemble de variables que constituent les problèmes spécifiques identifiés à savoir :

- L'absence de conditions de travail favorables ;
- La non implication du personnel dans la prise des décisions ;
- L'insuffisance de mesures incitatives ;
- Mauvaise circulation de l'information ;
- Absence de pratiques de planification de ressources humaines.

C- Elaboration et administration du questionnaire

En vue de permettre une bonne compréhension, les éléments du questionnaire ont été conçus par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

Nous avons procédé à l'établissement d'un questionnaire que nous avons administré à un échantillon de la population cible constituée des agents des directions centrales et techniques du M U H R F L E C.

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est composé de cent (100) personnes. Il prendra en compte toutes les catégories socioprofessionnelles.

Nos enquêtes ont eu pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans notre travail de recherche.

D- Dépouillement des données de l'enquête

Les données recueillies à travers le questionnaire sont traitées de façon manuelle. Les résultats d'enquête sont analysés et consignés dans des tableaux.

CHAPITRE II

Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Section 1 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des données

Cette phase nous permettra de décrire la réalisation de nos enquêtes, de présenter et d'analyser les résultats obtenus dans le but de vérifier les hypothèses précédemment formulées.

Paragraphe 1 : De la réalisation des enquêtes aux difficultés rencontrées

I- Préparation et réalisation des enquêtes

A- Préparation des enquêtes

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables. C'est donc pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base d'un questionnaire adressé aux agents du M U H R F L E C.

Lors de l'élaboration du questionnaire, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées.

B- Réalisation des enquêtes

Le questionnaire a été adressé à un échantillon de cent (100) personnes. Ceux à qui ce questionnaire a été adressé ont été choisis en fonction des différentes catégories socioprofessionnelles de manière à prendre en compte tout le monde

- Catégorie A = 16 agents,
- Catégorie B = 30 agents,
- Catégorie C = 28 agents,
- Catégorie D = 26 agents.

Ces enquêtes ne se sont pas réalisées sans difficultés.

II- Difficultés rencontrées et limites des données

A- Difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées lors de la réalisation de nos enquêtes sont de plusieurs ordres.

Certains agents étaient très mobiles et difficilement «saisissables».

D'autres prétextaient du manque de temps ou arguaient du fait qu'ils sont très «pris» alors que visiblement c'était le contraire.

D'autres encore étaient carrément réticents, car craignant de porter des jugements sur leurs patrons ou de dévoiler quelques secrets. Mais ils ont été vite apaisés et le travail s'est bien déroulé dans l'ensemble.

B- Limites des données

Les limites ont trait à la qualité des informations recueillies. En effet, certains agents, malgré les apaisements n'ont peut être pas donné des réponses

venant du fond de leur cœur. Une autre limite qu'on peut souligner est le fait que l'enquête n'ait pas pu couvrir tous les services du M U H R F L E C.

Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Le présent paragraphe sera consacré à la présentation des résultats des enquêtes, à leur analyse afin de vérifier les hypothèses antérieurement émises.

I- Présentation et analyse des résultats d'enquête

Les données de notre enquête comme nous l'avons précédemment mentionné, sont traitées manuellement.

Eléments de motivation du personnel

A la question de savoir « Etes-vous motivé dans votre travail ? », alors que **57,5 %** des personnes interrogées ont dit ne pas être motivées car les conditions de travail qui sont mauvaises du fait de l'exiguïté des bureaux, le manque de matériel et d'outils de travail, **41 %** par contre pensent que ces mauvaises conditions de travail sont dues à la mauvaise circulation de l'information, au manque de mesures incitatives et la non implication dans les prises de décisions. Enfin, **1,5 %** d'entre eux n'ont pas répondu à la question.

Ces chiffres montrent que la grande majorité des agents (**98,5%**) ne sont pas motivés dans leur travail. Ces chiffres confirment l'hypothèse n°1 selon laquelle, au M U H R F L E C., les conditions de travail sont mauvaises, donc les agents ne sont pas motivés.

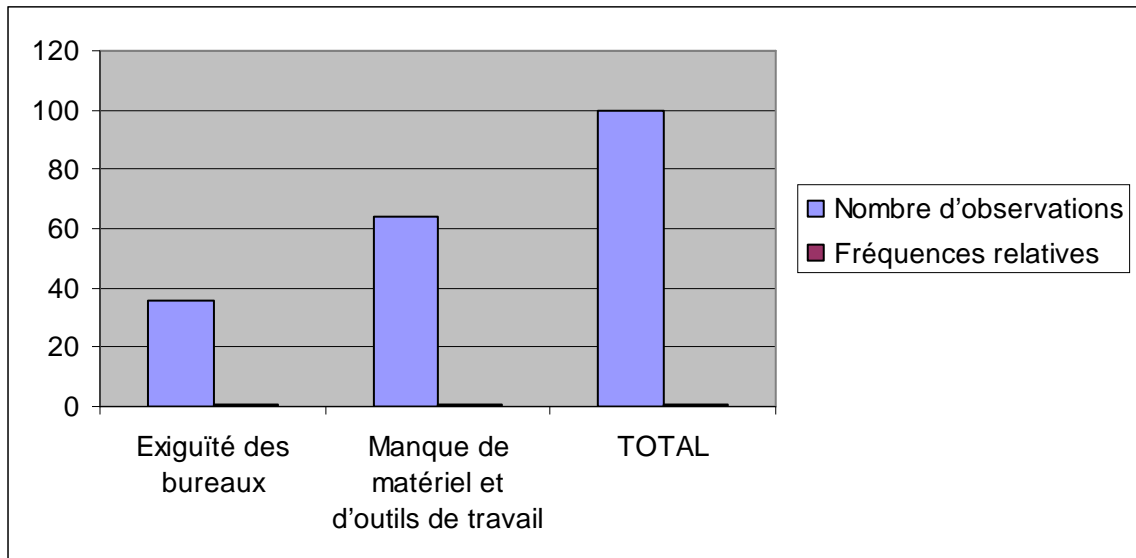
A- Problème spécifique n°1

Tableau n°3 : Exiguïté des bureaux et manque de matériel et d'outils de travail.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Exiguïté des bureaux	36	36%
Manque de matériel et d'outils de travail	64	64%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

HISTOGRAMME



D'une manière générale, on constate que **(36%)** des agents déplorent l'exiguïté des bureaux contre **64%** qui affirment le manque de matériel et d'outils de travail.

Ces chiffres nous permettent d'affirmer qu'en matière de conditions de travail et en ce qui concerne l'exiguïté des bureaux et le manque de matériel et d'outils de travail, les agents du service administratif du M U H R F L E C, ne sont pas satisfaits.

Il convient de souligner que l'insuffisance ou le manque de matériel et outils de travail dans un service, peut être source de démotivation pour les employés et peut conduire à un rendement amoindri des travailleurs et à une baisse de productivité de l'entreprise.

B- Problème spécifique n°2

Tableau n°4 : La mauvaise circulation de l'information

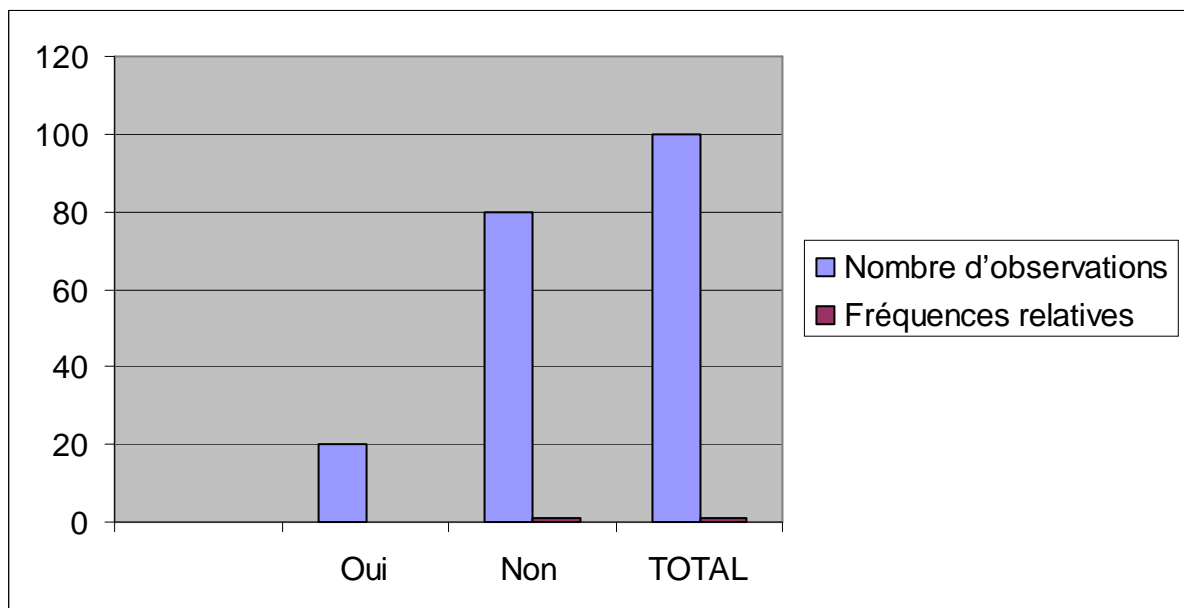
A la question de savoir comment circule l'information dans le service ?, vingt(20) personnes soit **20%** sur les cent (100) toutes catégories confondues déclarent que l'information ne circule pas bien dans le personnel.

80% par contre pensent qu'il y a une mauvaise circulation de l'information.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Oui	20	20%
Non	80	80%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

HISTOGRAMME



Ces chiffres montrent que l'information et plus précisément sa circulation est mal organisée dans les services. Cela est peut-être dû aux réseaux de relations qui existent dans les services du ministère et la manière dont le personnel de ce département est constitué.

La provenance d'une partie du personnel de l'ex-MEHU et le reste d'ailleurs peut justifier la méfiance des chefs et même des agents qui ne se connaissent pas assez.

L'information ascendante est régulière contrairement à l'information descendante qui n'arrive pas toujours à toucher la cible à laquelle elle est destinée. Ils estiment que certains responsables pratiquent la rétention de l'information. Ils la distillent parfois à petite dose pour se rendre incontournables. Ils se plaignent de ce que cet état de choses ne permet pas une bonne répartition de l'information ;

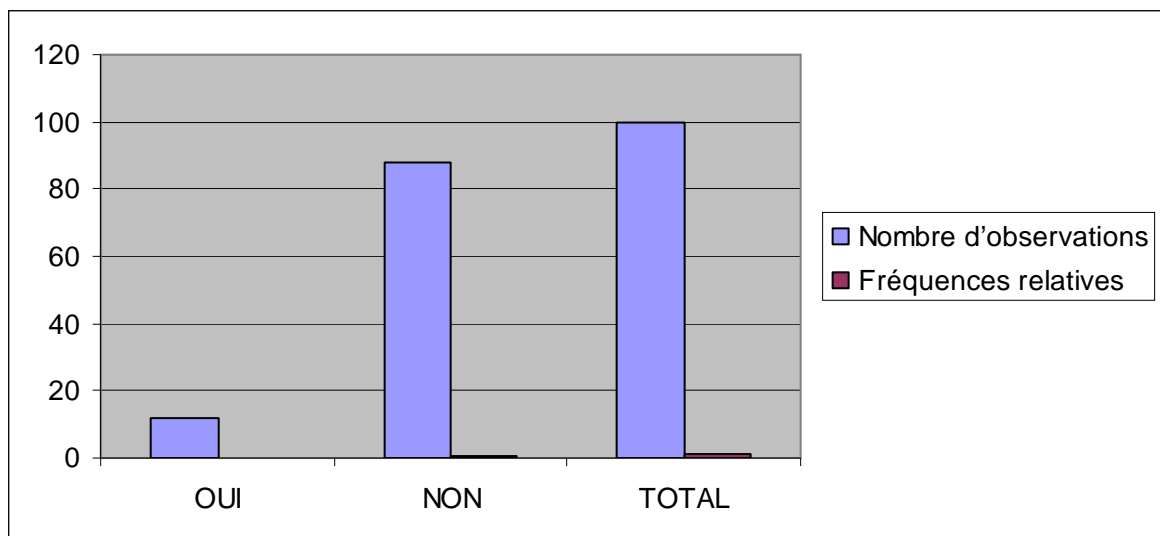
- Tableau N°5 : le manque de mesures incitatives.

A la question de savoir existe-t-il des mesures incitatives en votre faveur, d'une façon générale, les agents ont répondu par la négative.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
OUI	12	12%
NON	88	88%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

HISTOGRAMME



Ces résultats confirment des sentiments d'insatisfaction qui cachent mal une certaine ambiance de démotivation.

En effet, le MUHRFLEC à sa création, ne disposait pas de personnel qui lui est propre. Son personnel a été constitué d'une partie du personnel venu de l'ex MEHU. A ce personnel se sont ajoutés d'autres agents et cadres venus d'ailleurs. Ce regroupement d'agents n'a pas permis de régler les problèmes d'effectifs nés de la création du Ministère.

Il en est résulté comme conséquences, une surcharge de travail à certains postes pour lesquels les agents travaillent au-delà des heures réglementaires sans qu'il y ait des primes ou mesures incitatives. Beaucoup de dossiers pour être traités mettent de temps plus qu'il n'en faut. On en conclue une lenteur administrative dans le traitement des dossiers.

Les propos, ci-après, tenus par un cadre à ce sujet sont bien plus éloquentes : « Je travail presque tous les jours jusqu'à des heures tardives, sacrifiant ma famille et mon temps de loisir ; alors que dès 18H30 certains collègues quittent le bureau ; et pourtant, nous gagnons le même salaire à la fin du mois ...**il n'y a pas de mesures incitatives** ».

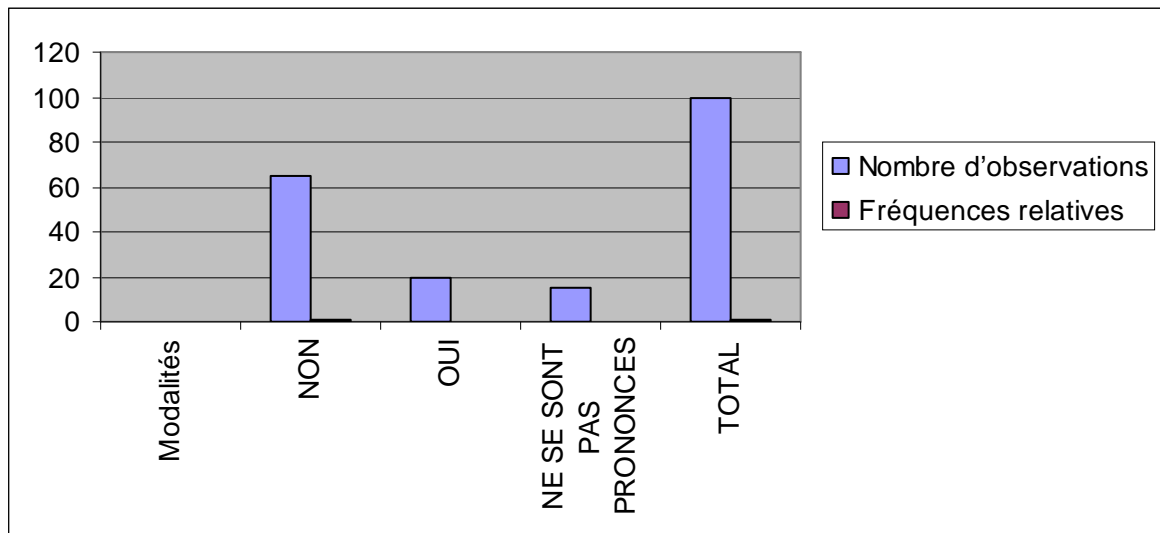
C- Problème spécifique n°3

Tableau n°6 : La non implication dans les prises de décisions.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
NON	65	65%
OUI	20	20%
NE SE SONT PAS PRONONCES	15	15%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

HISTOGRAMME



A la question de savoir si les agents sont impliqués dans les prises de décisions, **65%** affirment qu'ils ne sont pas du tout impliqués tandis que **20%** pensent qu'ils sont associés.

15% au contraire ont préféré ne pas répondre à cette question craignant peut être des représailles de leurs chefs s'ils venaient à être informés.

Ces chiffres montrent que majoritairement, les agents ne sont pas impliqués dans les prises de décisions au ministère. Cette situation est due au style de gestion

solitaire qui anime les responsables ou au manque de considération et de confiance en leurs collaborateurs.

D- Problème spécifique n°4

Tableau n°7 : Absence de pratique de planification des ressources humaines.

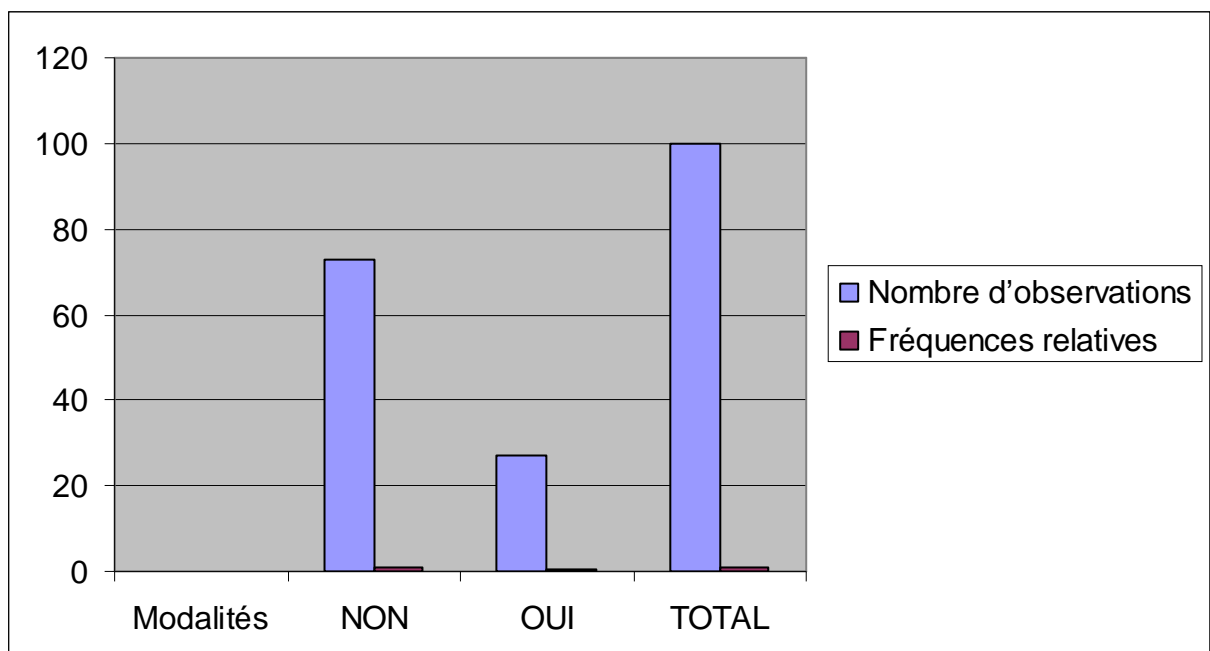
Lorsqu'on pose la question de savoir comment expliquez-vous le manque de personnel que connaît le ministère dans tous les services, les agents répondent diversement :

- Pour certains la cause réside dans l'absence de recrutement (**35%**) ;
- Pour d'autres c'est lié à une absence de pratique de planification des ressources humaines (**25%**) ;
- D'autres enfin (**13%**) justifient cette situation par le fait que les mises à disposition de personnel relève du ministère de la Fonction Publique qui ne maîtrise pas toujours l'évolution des personnels dans les administrations publiques.
- **27%** pensent qu'il existe une pratique de planification des ressources humaines.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
NON	73	73%
OUI	27	27%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

HISTOGRAMME



L'analyse de ces différentes raisons permet de retenir que la planification des ressources humaines devrait se faire tous les ans afin de permettre au ministère en fonction des départs naturels et des projets futurs du ministère, de connaître les besoins en effectifs du ministère et d'engager les négociations avec la Fonction Publique.

Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Dans cette section, nous procéderons à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décisions fixés à **50% et plus** de réponses favorables.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et synthèses du diagnostic

A ce niveau de l'étude, nous essayerons d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de notre enquête pour enfin faire la synthèse du diagnostic.

I- Degré de vérification des hypothèses

Pour vérifier nos hypothèses, nous avons considéré un seuil de décision fixé à **50% et plus**.

Lorsque par rapport à une question, les réponses données sont favorables ou défavorables mais se situant dans l'intervalle de 50% et plus, on retient selon le cas que l'hypothèse est soit vérifiée ou non vérifiée.

Quatre hypothèses de base ont été formulées pour analyser la problématique de la motivation du personnel du MUHRFLEC. Il s'agit de :

L'Hypothèse n°1 : relatives aux mauvaises conditions de travail, et qui se traduisent par **l'Exiguité des bureaux et le manque de matériel et d'outils de travail**.

En tenant compte des seuils de décision fixés plus haut, et après dépouillement des données de l'enquête, nous avons constaté que la question relative à l'exiguité des bureaux est de 36% et celle relative au manque de matériel et d'outils de travail est de **64%**. **Nous pouvons déduire ainsi que cette hypothèse est vérifiée.**

L'Hypothèse n°2 : Au M U H R F L E C, il y a une mauvaise circulation de l'information.

Sur la base des résultats obtenus, où **80%** des enquêtés pensent qu'il y a une mauvaise circulation de l'information, on peut dire que cette hypothèse est aussi vérifiée.

L'Hypothèse n°3 : Au M U H R F L E C, il y a la non implication des agents dans les prises de décisions ;

En considérant les réponses apportées à la non implication des agents dans les prises de décision, il résulte que 65% contre 20% et 15% déclarent ne pas être impliqués dans les prises de décisions. On peut donc conclure que cette hypothèse est aussi vérifiée.

L'Hypothèse n°4 relative au manque de personnel ; Les données de l'enquête ont permis de constater que 73% contre 27% ont déclaré qu'il y a manque du personnel. Ainsi, cette quatrième hypothèse est vérifiée.

Paragraphe 2 : Propositions de solutions et conditions de mise en œuvre

Au regard des dysfonctionnements révélés par les enquêtes, l'amélioration de la motivation du personnel M U H R F L E C passe par le développement et la mise en place de quelques actions.

Pour atteindre cet objectif, deux types d'action sont à mener : l'un à caractère managérial (I) et l'autre à caractère psychologique (II).

I- Les actions à caractère managérial

Le développement des actions à caractère managérial, vise principalement à élaborer et à mettre en place une politique de management des ressources humaines axée sur des **leviers moteurs** essentiels pour la motivation des ressources Humaines que sont :

- l'amélioration du cadre de travail et la mise à disposition des matériels et outils de travail ;
- la communication et une bonne circulation de l'information ;
- la mise en place des mesures incitatives ;
- l'implication des agents dans les prises de décisions.
- Mettre en place une pratique de planification des ressources humaines.

A-L'amélioration du cadre de travail et la mise à disposition des matériels et outils de travail.

Le cadre ou le lieu de travail contribue à bien d'égard à la motivation au travail des agents. Lorsqu'un accent est mis sur son amélioration, il constitue un levier de soutien à la motivation.

Au M U H R F L E C, le problème d'exiguïté du cadre de travail résulte du fait dans un petit bureau ou autour d'une même table, un nombre plus élevé d'agents s'entassent pour travailler. Cette situation déjà incontournable a été renforcée par le manque de matériels et d'outils de travail.

En effet, lorsqu'on met ensemble ces deux problèmes, ils deviennent des leviers essentiels de motivation dans un service. Les autorités et responsables à divers niveaux de ce ministère, doivent y veiller.

D'une façon générale on s'accorde à définir les **conditions de travail comme l'ensemble des éléments directement et indirectement reliés à la motivation au travail et dont il faut tenir compte pour savoir si le travail est acceptable ou non par la société et désirable ou non par le salarié.**

Ce qui intéresse essentiellement, quand on traite des conditions de travail, c'est de savoir si dans un poste ou dans une entreprise, elles sont bonnes ou non, si elles s'améliorent ou si elles se détériorent.

Lorsqu'on passe à la pratique et qu'on veut savoir quels éléments il faut inclure dans les conditions de travail, les positions sont divergentes.

Les spécialistes des conditions de travail ont des définitions différentes selon que leur orientation les porte plus vers l'ergonomie, la sociologie du travail, l'organisation, la conception des systèmes d'information, etc....

En définitive, ces coûts cachés liés à de mauvaises conditions de vie au travail, ont favorisé la prise en compte des besoins et attentes du personnel.

Ainsi, l'action pour agir sur les conditions de travail s'est ainsi développée dans les domaines de l'ergonomie de l'organisation du travail et de la sécurité.

Sur ces terrains, les hommes agissent en collaboration étroite avec les différents services et départements de l'Entreprise. Ils ont un rôle de promoteurs et de conseillers.

L'expression « Conditions de Travail » est proche des expressions « condition de vie au travail » et « qualité de vie au travail ».

B- L'information et la communication

Selon le Petit Larousse Illustré, la communication est « l'action de communier, partager, échanger avec une ou plusieurs personnes. C'est également l'action de communiquer, d'établir des relations avec autrui. ». L'information est un élément de la communication. De ce fait, pour qu'une communication soit efficace dans l'entreprise, il faut connaître les objectifs de la communication (1) avant de se préoccuper de comment communiquer (2).

1- Pourquoi communiquer ?

Pour que l'employé s'investisse dans son travail comme un acteur, l'animation et la communication s'avèrent indispensables. Comment sans cela pourrait-il émettre un avis ou une idée et s'associer activement à un projet pour le voir aboutir ?

Il ne donnerait que s'il reçoit, il ne s'engagerait qu'à condition d'être convié à le faire et s'il y trouve un sens.

Ainsi, le principal objectif de l'animation et de la communication est de réunir toutes les conditions pour que les hommes prennent effectivement part à ce qu'ils font et à ce qui se fait autour d'eux.

En général, la communication vise à :

- Faciliter les relations humaines rapprochant les hommes. « Faites-leur construire une cathédrale ensemble et ils s'aimeront » prêche-t-on.
- Aider les hommes qui travaillent dans l'entreprise à s'épanouir. Il faut éviter que des Hommes qui sont « majeurs » et chef de famille à l'extérieur de l'entreprise ne soient pas obligés de vivre en « mineurs » en son sein.
- Motiver les Hommes qui aiment qu'on les considère, qu'on les écoute et que l'on tienne compte de leur point de vue.

Ce dernier objectif de la communication trouve tout son sens au M U H R F L E C, dans la mesure où, l'enquête réalisée nous a permis de comprendre que les agents ne sont pas écoutés et qu'on ne tient pas compte de leur point de vue. Alors,

2- Comment communiquer ?

Pour favoriser la communication, il faut surmonter ses obstacles qui sont :

- la peur des dirigeants de partager l'information ;
- la méfiance ;
- le manque de temps, etc.

Au ministère, le constat fait est que la cause de la mauvaise circulation de l'information résulte de la peur des responsables.

Même si les outils modernes de l'information (téléphone, interphones, informatique internet / intranet etc.) existent déjà, on peut envisager la création et la mise en place d'un journal d'entreprise qui doit être mis à contribution pour favoriser l'information.

Les Assemblées Générales, les réunions restreintes, les visites surprises dans les bureaux des collaborateurs pour un entretien informel assureront au personnel du M U H R F L E C une communication efficace et amélioreront ses performances.

C- L'implication des agents dans les prises de décisions.

L'implication des agents dans les prises de décisions résulte du partage du pouvoir ou de la responsabilisation.

Le partage du pouvoir constitue à notre avis le levier moteur pour la motivation. Ce levier fait référence au degré d'implication des non-cadres dans la prise de décision et aux pratiques qui visent à organiser le travail pour qu'il soit à la fois plus satisfaisant et plus utile pour chaque individu. Ces pratiques cherchent aussi à donner aux employés des occasions d'avoir un impact réel sur leur travail, d'exercer une plus grande autonomie d'action, de mettre à profit leur intelligence ainsi que leurs capacités d'initiative et d'être davantage responsabilisés.

Dans cette optique, l'implication ou la participation des employés à la prise de décision est en soi une récompense intrinsèquement valorisante et désirée. Cette récompense intrinsèque trouverait principalement sa source dans un sentiment de responsabilité plus élevé, dans une meilleure utilisation des compétences et des connaissances et dans une meilleure compréhension de l'ensemble des opérations de l'organisation. Ces récompenses intrinsèques motiveraient les salariés à prendre des initiatives et à faire des efforts pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Une culture de responsabilisation encouragerait aussi les agents à se sentir plus importants, responsables et libres de mettre à profit leur créativité et leurs compétences. Elle serait aussi perçue comme une marque de confiance et un complément de soutien, lesquels sont susceptibles à leur tour de renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Les modes de participation au pouvoir peuvent être des **mesures incitatives à développer par les responsables du ministère** et peuvent s'organiser sous forme de **pratiques consultatives** ou de **pratiques substantives**.

- Les pratiques consultatives (**off line**) renvoient aux formes de participation en marge ou parallèles aux activités régulières (cercles de qualité, de groupes de discussion, de réflexion ou de résolution de problèmes).
- Les pratiques substantives (**on line**) de partage du pouvoir incluent pour leur part l'enrichissement du travail, la responsabilisation et une délégation accrues doublées de contrôle, les groupes de travail avec plus ou moins d'autonomie.

Le développement d'une culture de responsabilisation doit être accompagné d'un ensemble d'actions essentielles de soutien à la motivation.

D- Mettre en place une pratique de planification des ressources humaines.

Cette action vise à définir et à maîtriser les effectifs du ministère. « **Les ressources humaines constituent le principal actif** dans les groupes ». Même si cet actif ne figure encore dans aucun bilan, tous les dirigeants le savent, sans doute une grande majorité en est persuadée ; quand bien même cette conviction n'est pas toujours traduite dans les faits.

Les responsables sont certains qu'il y a une forte corrélation entre satisfaction des collaborateurs et rendement de l'entreprise. Celle-ci ne se réalise pas en dehors de la motivation.

La motivation des agents du ministère apparaît donc comme un moyen incontournable de relever le défi de la performance durable. Pour atteindre un tel objectif, il est important de veiller à sa disponibilité en quantité et en qualité. La pratique de la planification des ressources humaines au ministère devrait être mise en place.

II- Les actions à caractère psychologique

Dans la vie organisationnelle, il existe nombre d'actions subtiles, spontanées, imprévisibles et souvent inconnues de la direction. Plusieurs de ces comportements ne font pas partie du contrat de travail ; effectués, mais pas exclusivement sur une base volontaire, ils ne sont pas rémunérés comme tels.

L'employeur ne pouvant pas obliger ses employés à adopter de ces comportements, il ne peut les inciter qu'à travers un leadership et une communication efficaces.

Le leadership peut être défini comme « l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir que volontairement, ils nous accordent leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération. »⁴

Autrement dit, c'est la tentative (réussie) de la part d'un leader (**influenceur**) d'affecter (influencer) la conduite d'un ou de plusieurs personnes (**influencées**) dans une situation donnée et vers un but déterminé par le leader.

Ce qui importe au ministère, c'est la nécessité pour les responsables de comprendre que le leadership est un comportement qui se traduit par des actes qu'ils vont poser dans leur unité de production par rapport à chaque situation.

Ces actes doivent avoir pour conséquences, d'influencer le groupe ou leurs collaborateurs et de les aider à atteindre leurs objectifs tout en amenant une plus grande satisfaction des besoins individuels.

Ainsi défini, on ne peut apprécier la manifestation du leadership qu'à partir des comportements de celui ou celle qui l'exerce ; lesquels comportements permettent de décrire son style d'intervention.

1- Les styles de leadership

Il résulte de deux (02) grands types de comportements du leader :

- les comportements du leader axés sur la production ;
- les comportements du leader axés sur la relation.

a- Les comportements **axés sur la production** sont ceux par lesquels, le leader organise et définit les rôles et les tâches aux membres de son groupe ou unité administrative. Ce sont aussi les actions par lesquelles le leader établit des canaux de communication et des procédures d'exécution du travail.

b- Les comportements **axés sur la relation** sont par contre ceux par lesquels le leader maintient une relation personnelle entre lui et les membres du groupe.

Ces comportements se traduisent par l'existence :

- de canaux de communication ;
- de délégation de responsabilité ;

⁴ Roger FULTON, cité par Alain EXIGA dans **Manager par les Objectifs**, DUNOD Paris, 1998, page 83

- de relations amicales et la confiance mutuelle.

Ces deux types de comportements génèrent cinq principaux styles du leader. Il s'agit :

- du style de gestion « **laisser-faire** » : le chef s'arrange pour ne pas avoir des conflits et troubles puis demeure assez préoccupé pour donner l'impression qu'il fait un effort ;
- du style de gestion « **paternaliste** » : le chef crée une atmosphère amicale et confortable sans se soucier de la production ; c'est le bon papa.
- du style de gestion « **autocratique** » : le chef accorde une attention particulière à l'organisation des conditions de travail avec une intervention négligeable des facteurs humains. C'est celui mis œuvre par les responsables et les chefs du Ministère qui n'associent pas les agents dans les prises de décisions.
- du style de gestion « **consultatif** » est celui du compromis ; le chef exerce une pression égale sur la production et sur la relation ;
- du style de gestion « **participatif** » caractérisé par le travail en équipe qui met un accent maximum à la fois sur la production et sur la relation. Associer et impliquer les agents dans les prises de décisions suppose leur responsabilisation et le partage du pouvoir.

Le style de gestion « participatif » est le style vers lequel tous les responsables du ministère doivent tendre. Ce style doit être doublé d'un autre style dit de réserve auquel ils doivent se référer lorsque la situation l'exige.

Il résulte de ce qui précède qu'il n'existe pas un style idéal du leader qu'il faut privilégier. Le meilleur style c'est celui qui s'adapte le mieux au problème ou à la situation.

Toutefois, si le management participatif est adopté par le cadre, la communication s'avère indispensable **(2)**. C'est pourquoi, il a été suggéré plus haut la mise en place au ministère, d'un système de communication plus efficace.

2- Information et communication (Voir (B) Actions à caractère managérial.

III- Conditions de mise en œuvre des solutions

Dans le but d'améliorer leurs résultats, les dirigeants du M U H R F L E C et l'ensemble des différents acteurs de ce secteur stratégique, devront dans une synergie concertée redoubler leurs forces afin de supprimer ou tout au moins réduire les problèmes identifiés dans notre état des lieux de base.

Il faut reconnaître qu'actuellement, des efforts sont faits en matière de motivation, mais il reste encore beaucoup à faire. Pour cela, nous recommandons aux autorités du M U H R F L E C et à l'Etat central les mesures ci-après:

- l'Etat et le ministère devront envisager d'élaborer des politiques de gestion des ressources humaines notamment des politiques de recrutement, de rémunération, d'information et de communication et d'amélioration des conditions de vie des travailleurs, qui concourent toutes à la motivation optimale des agents ;
- l'Etat central devra appuyer le M U H R F L E C dans la mise en œuvre de ces différentes politiques de gestion des ressources humaines.

Le personnel à tous les niveaux doit prendre conscience que l'administration est une chaîne et que chacun doit bien faire son travail et dans les délais requis.

Chaque agent, partout où il sera au sein du M U H R F L E C devra donner le meilleur de lui-même pour atteindre les objectifs à lui fixés et rendre compte à temps.

CONCLUSION GENERALE

L'homme est au cœur de toute activité. C'est pourquoi les managers des ressources humaines mettent un accent particulier sur la gestion des services publics pour optimiser le rendement de leurs organisations.

Aujourd'hui, la motivation occupe une place importante dans la stratégie des managers qui en font la base de toute politique d'amélioration du rendement. Motiver commence d'abord par ne pas démotiver, une évidence que les dirigeants des organisations doivent davantage prendre en considération. L'action sur les différents leviers de la motivation peut générer ensuite un cercle vertueux de la motivation qui constitue un vecteur essentiel de performance.

L'examen de la question de mobilisation des ressources humaines au ministère, nous a amené à prendre connaissance de l'utilisation de cet important levier de motivation au sein de l'entreprise. Nos enquêtes nous ont permis de relever deux types de dysfonctionnements préjudiciables du ministère. Il s'agit de dysfonctionnements à caractère managérial et de dysfonctionnements d'origine psychologique et comportementale.

L'absence d'une politique de management des ressources humaines axée sur la l'amélioration du cadre de travail, la responsabilisation, l'implication et l'association à la prise de décision ; une communication efficace, une planification des ressources humaines, constitue les problèmes majeurs d'origine managériale.

Pour y remédier, il faudrait :

- Responsabiliser les agents afin de relever le degré d'implication de ceux-ci dans la prise de décision et de leur concéder davantage d'autonomie d'action pour qu'ils mettent à profit leur intelligence et leur capacité d'initiative. Cette action constitue le levier moteur de la motivation.
- Elaborer et mettre en œuvre une politique de communication,
- L'amélioration du cadre de travail et la mise à disposition de matériels et outils de travail ;

En ce qui concerne les dysfonctionnements d'origine psychologique, l'absence de leadership de la part du personnel d'encadrement en est la principale manifestation.

Le développement d'un leadership efficace soutenu par une communication appropriée pourrait corriger ces dysfonctionnements qui relèvent des dimensions psychologique et comportementale de l'Homme.

Toutefois, l'efficacité de ces mesures est subordonnée à un engagement du ministère pour la mise en place d'une politique de motivation des ressources humaines.

Il suffira que tous les cadres et agents partagent la conviction que de nos jours, la gestion de ce ministère et plus précisément celle du personnel du service

administratif, ne peut se passer des nouvelles approches qui soutendent la motivation des ressources humaines.

Dès lors nos hypothèses se sont avérées après l'analyse des résultats de notre enquête. Il importe cependant, conscient de la complexité du sujet, nous ne pensons pas l'avoir abordé dans tous ces aspects.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- 1- BELANGER Laurent, PETIT André, BERGERON Jean-Louis, Gestion des ressources humaines une approche globale intégrée, Edition Gaétan Morin, 2002.
- 2- CITEAU, Jean-Pierre, Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, 4è édition, Armand colin, 2002.
- 3- HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN, Management des organisations, Traduction de la 5è édition américaine par Michèle Truchan-saporta, Edition Nouveaux Horizons, 10è tirage, 2005.
- 4- HERZBERG Frederick, le travail et la nature de l'homme, Entreprise moderne d'éditions, 1975, Cité par MONTSERRAT
- 5- KANHOUNON Norbert et KOUTON Firmin, la réforme administrative et la motivation du personnel de l'Etat en République du Bénin, mémoire de maîtrise ès-Sciences Juridiques, 2002-2003.
- 6- LEWIN Kurt, Psychologie dynamique, les relations humaines, PUF, 1959 / the conceptual Representation and the measurement of psychological Force, Duke University Press, 1938, Cité par MONTSERRAT.
- 7- MONTSERRAT, Xavier- Comment motiver, Edition d'organisation, 2004.
- 8- NUTTIN, Joseph, Théorie de la motivation humaine, du besoin au projet d'action, PUF, 1980, Cité par MONTSERRAT
- 9- PERETTI, Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, 4è édition librairie Vuibert, mars 2002.
- 10- VILLEMUS, Philippe, Motiver vos équipes : le guide, édition d'organisation, 2è tirage 1999.
- 11- GRAVEL Robert J, la méthodologie du questionnaire. Guide à l'usage de l'enquêteur, Editions BO-PRE, Québec, 1994 102 p.

II- Mémoires

- 1- KANHOUNON Robert et KOUTON Firmin, la réforme administrative et la motivation du personnel de l'Etat en République du Bénin, mémoire de maîtrise ex-Sciences juridiques, 2002-2003.
- 2- AKIBODE V. K. Esperat Landry : L'analyse de la politique de motivation dans les entreprises du secteur semi-public : Cas de la SONACOP. A. Mémoire ENAM II GRA, 2002-2003.

ANNEXES

Annexe n° 2

Questionnaire

On m'appelle ADIKO K. Barnabé. Je suis étudiant au Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, dans la filière Management des Services Publics ; Option : Management.

Ce questionnaire entre dans le cadre de la rédaction de mon mémoire dont le titre est « Contribution à l'amélioration du système de Motivation du personnel du Ministère, de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la lutte contre l'Erosion Côtière (MUHRFLEC).

I- Existence de document de motivation du personnel

1- Existe-t-il un document de politique de motivation dans votre ministère ?

Oui Non

Si oui, avez-vous lu le contenu ou est-il publié ?

.....

II- Existe-t-il une politique de motivation des agents de votre ministère ?

Oui Non

Si oui de quoi est constitué le document de motivation du ministère ? Donnez quelques exemples

.....

III- L'absence de conditions de travail s'explique par :

- le manque de matériel et d'outils de travail

- l'exiguïté des bureaux

II- La non implication des agents dans la prise de décisions

4- Vos patrons vous associent-ils à la prise des décisions ?

Oui Non

5- Comment qualifiez-vous le style de gestion de votre patron ?

Autoritaire Participatif

Ceux qui ne veulent pas se prononcer

6-Cela affecte t-il le rendement que vous devez produire ?

Oui Non

Si oui, comment ? Décrivez et expliquez

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

7- Y a-t-il un système de gestion en fixant des objectifs dans votre ministère ?

Oui Non

III- Communication et information

- l'information circule t'elle bien ?

- Existe-t-il un système d'information et de communication ?

Si oui, comment fonctionne ce système ?

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

IV—l'insuffisance de personnel dans les services.

Comment l'expliquez-vous :

- Par une absence de planification ?

- Par une mauvaise répartition du personnel ?

Dans l'un ou dans l'autre, justifiez votre réponse

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

RESULTATS DE L'ENQUETE

Tableau n°1 : Exiguïté des bureaux et manque de matériel et d'outil de travail

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Exiguïté des bureaux	36	36%
Manque de matériel et d'outil de travail	64	64%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire.

A- Problème spécifique n°2 : Mauvaise circulation de l'information

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Oui	20	20%
Non	80	80%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

Tableau n°3 : Le manque de mesures incitatives.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
OUI	12	12%
NON	88	88%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire en annexe.

B- Problème spécifique n°3

Tableau n°4 : La non implication dans les prises de décisions.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
NON	65	65%
OUI	20	20%
NE SE SONT PAS PRONONCES	15	15%
TOTAL	100	100%

Source : questionnaire.

TABLES DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
DEDICACES.....	III
REMERCIEMENTS.....	IX
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	V,VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
RESUME.....	VIII
SOMMAIRE.....	IX
INTRODUCTION GENERALE.....	1,2,3
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATION DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4, 5, 6
SECTION 1 : cadre de l'étude et observation de stage.....	7
PARAGRAPHE 1 : présentation générale de MUHRFLEC et restitution des mécanismes de fonctionnement.....	7, 8
I Présentation Générale.....	8
A- Les structures.....	9
II- Restitution des mécanismes de fonctionnement du MUHRFLEC.....	10
A - Fonctionnement des services du SGM	10
B – Les problèmes liés au fonctionnement des directions.....	11,12
C- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base	13
1- Inventaire des atouts (forces et faiblesses)	13
2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces).....	13
SECTION 2 : Ciblage et démarche de résolution de la problématique de l'étude.....	14
PARAGRAPHE 1 : choix de la problématique et justification du sujet.....	14

I – Choix de la problématique de la motivation du personnel	14
Tableau n°1 : Regroupage des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	14
II – Choix de la problématique et justification du sujet.....	15
A- Choix de la problématique.....	15
B- Justification du sujet.....	16
 PARAGRAPHE 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	 16, 17
 CHAPITRE I: DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA METHODOLOGIE ADOPTEE POUR LA RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE.....	 18
 SECTION1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	 19
 PARAGRAPHE1 : Fixation des objectifs de l'étude.....	 19
I – Objectif général de l'étude.....	19
II – Objectifs spécifiques.....	19
• Objectifs spécifiques n°1.....	19
• Objectifs spécifiques n°2.....	20
• Objectifs spécifiques n°3.....	20
• Objectifs spécifiques n°4.....	20
 PARAGRAPHE 2 : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	 20
I – Causes et hypothèses liées aux problématiques spécifiques.....	20
II - Causes et hypothèses liées aux problèmes général et élaboration d'un tableau de bord ..	21
A – Causes et hypothèses liées aux problèmes général.....	21
B – Elaboration du tableau de bord de l'étude	21
Tableau n°2 : tableau de bord de l'étude	22
 SECTION 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée	 23
PARAGRAPHE 1 : Revue de la littérature	23
I – Clarification des concepts	23
A – La motivation	23
B – Les théories de la motivation	24
1- Les théories des contenues.....	24
La pyramide des besoins de MASLOW.....	

2 - Les théories du processus	25
o Théorie de l'équité (J.S. ADAMS)	26
o Théorie des attentes (VROOM).....	26
o Théorie de l'expectation (J.P.CAMPBELLE et consorts).....	26
o Théorie des buts (F.A.LOCKE et consorts	27
o Les relations humaines : Facteur de motivation	27
II – Les implications managériales des théories de la motivation	28
a- La mobilisation.....	29,30,31
b- L'implication	31
c- La stimulation	32
PARAGRAPH 2 : METHODOLOGIE ADOPTEE.....	32
A- La détermination de la population à enquêter.....	32
B- La détermination des variables autour desquelles le questionnaire est bâti.....	32
C- Elaboration et administration du questionnaire.....	33
D- Dépouillement des données de l'enquête.....	33
CHAPITRE II : des enquêtes de vérification, des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	34
SECTION1 : de la réalisation des enquêtes à l'analyse des données.....	35
PARAGRAPH 1 : De la réalisation des enquêtes aux difficultés rencontrées.....	35
I - préparation et réalisation des enquêtes.....	35
A – Préparation des enquêtes.....	35
B – Réalisation des enquêtes.....	35
II – Difficultés rencontrées et limite des données.....	35
A – Difficultés rencontrée.....	35
B – Limites des données.....	35
PARAGRAPH 2 : présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	36
Présentation et analyse des résultats d'enquêtes.....	36
A – Problème spécifique n°1.....	36
B- Problème spécifique n°2.....	37,38,39
C - Problème spécifique n°3.....	40
D - Problème spécifique n°4.....	41

SECTION 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	42
PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses et synthèses du diagnostic.....	42
I - Degré de vérification des hypothèses.....	42
PARAGRAPHE 2 : Propositions des solutions et conditions de mise en œuvre.....	43
I – Les actions à caractère managérial.....	43
A - L'amélioration du cadre de travail et la mise à dispositions des matériels et outils de travail.....	43
B – L'information et la communication.....	44
1 - Pourquoi communiquer ?	44
2 - Comment communiquer ?	45
C – l'implication des agents dans les prises de décisions	45
D – Mettre en place une pratique de planification des ressources humaines	46
II- Les actions à caractère psychologique	47
1- Les styles de leadership	47
2- Information et communication	48
II- Condition de mise en œuvre des solutions	48,49
CONCLUSION GENERALE	50,51,52
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	