



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 DES SERVICES PUBLICS

OPTION : MANAGEMENT

FILIERE : MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS (MSP)

ANNEE ACADEMIQUE
2010-2012

THEME

OPTIMISATION DU SYSTEME DE
MOTIVATION DU PERSONNEL DE LA DIRECTION DES ETUDES
TECHNIQUES DU MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES
TRANSPORTS

Réalisé et soutenu par :
Joël R.J. ADDA

Maitre de stage

Mme Andrée-Sylvie ALAPINI
Chef Administratif et Financier

Directeur de Mémoire

M. P. Emmanuel Just AKPO
Enseignant-chercheur
Economie/Management

Février 2013

INDENTIFICATION DU JURY

Composition du jury

Président du jury : Denis YEHOUENOU

Vice-président : William KODJO KPAKPASSOU

Membre : Lydie TEVOEDJRE

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 propres à leur auteur.

DEDICACE

Je dédie cette œuvre

à

Mon père, ADDA Magloire, pour avoir toujours été là pour me soutenir et me conseiller

Ma Mère, pour son soutien de tous ordres et ses prières. Qu'elle trouve ici l'expression de mon grand amour et de mes remerciements infinis.

Ma tante, ADDA Sidonie, pour avoir été une véritable mère, qui n'a ménagé aucun effort pour me soutenir dans mes études.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements :

- à Monsieur Pasteur AKPO, mon Directeur de mémoire, qui m'a encadré tout au long de ce travail ;
- à Madame Andrée Sylvie ALAPINI, mon Maitre de stage, pour avoir accepté de parrainer mon stage ;
- à mes frères et sœurs pour leur assistance permanente ;
- au père Hyppolite ADIBA, pour son soutien spirituel ;
- au corps professoral de l'ENAM, pour nous avoir donné un peu de leur connaissance ;
- à tous les collègues de la promotion 2010-2012 pour l'entraide et la solidarité qui ont existé en nous ;
- 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

MTPT	Ministère des Travaux Publics et des Transports
DET	Direction des Etudes Techniques
CODIR	Comité de Direction
CNERTP	Centre National d'Essais et de Recherches en Travaux Publics
BOA	Bank Of Africa
SAFRH	Service de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines
SE	Service des Etudes
SC	Service du Contrôle
DPO	Direction Par Objectifs

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 01 : Récapitulatif des effectifs du personnel technique	15
Tableau n° 02 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	18
Tableau n° 03 : Tableau de bord de l'étude « optimisation du système de motivation du personnel à la DET »	29
Tableau n° 04 : Points distinctifs entre motivation et mobilisation.....	38
Tableau n° 05 : Exiguïté des bureaux et manque de matériel et d'outil de travail.....	46
Tableau n° 06 : La mauvaise circulation de l'information.....	47
Tableau n° 07 : Le manque de mesures incitatives.....	47
Tableau n° 08 : La non implication dans les prises de décisions.	48
Tableau n° 09 : Absence de pratique et de planification des ressources humaines	49

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Motivation : ce qui détermine un acte, une décision. C'est l'ensemble des facteurs qui déterminent les comportements, c'est un processus de mise en mouvement et d'action.

Management : ensemble des connaissances et des techniques destinées à mieux gérer, mieux organiser et mieux diriger une entreprise.

Optimisation : c'est l'action de réguler quelque chose dans le but d'obtenir la plus grande efficacité possible. C'est aussi l'action de rendre quelque chose le plus performant possible.

Plan : dessin représentant en projection horizontale la disposition d'une construction ou d'un ensemble de constructions.

Report : transcription ou reproduction de quelque chose sur un autre document ou un autre support.

Implication : engagement, par sensibilisation à la responsabilité de quelqu'un ou d'un groupe dans une action.

Expectation : l'action de rejeter quelque chose.

Valence : nombre de liaisons possibles qu'un atome donné peut engager avec d'autres dans une combinaison chimique.

Mobilisation : c'est un processus externe et collectif de soutien et de dynamisation de l'action. Elle 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.

Altruisme : attitude dévouée et désintéressée que l'on adopte face aux autres.

RESUME

Le présent thème intitulé « **Optimisation du système de motivation du personnel de la DET du MTPT** » s'inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, au cycle II de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), dans la filière Management des Services publics (MSP). En effet, ce stage passé à la Direction des Etudes Techniques du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) a permis de constater que la DET est confronté entre autres problèmes, aux problèmes ci-après :

- L'absence de motivation
- La non implication du personnel dans les prises de décisions
- L'insuffisance de mesures incitatives.

Afin d'apporter des solutions à ces différents problèmes, un objectif général a été fixé constituant à proposer un système de motivation du personnel de la DET. De cet objectif général, il a été dégagé des objectifs spécifiques qui s'énoncent comme suit :

- Proposer des mesures susceptibles d'améliorer le cadre de travail
- Proposer un système de communication efficace
- Proposer des méthodes et stratégies d'implication du personnel dans les prises de décisions
- Proposer la mise en place d'une planification des ressources humaines.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis des hypothèses en tenant compte des causes liées aux problèmes spécifiques. Elles sont formulées de la manière suivante :

- Les mauvaises conditions de travail se traduisent par une exigüité des bureaux et le manque de matériels techniques et d'outils de travail
- Le système de communication peu efficace explique la mauvaise circulation de l'information
- La pratique de la gestion solitaire est à la base de la non implication du personnel dans les prises de décisions
- L'absence de planification des Ressources humaines justifie de manque de personnel.

Pour identifier les causes réelles des problèmes auxquels la DET est confrontées et proposer des approches de solution, il a été proposé un questionnaire qui a été administré à un échantillon de 20 personnes, toutes catégories confondues.

Par ailleurs, la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de cette étude, a constitué à la définition des objectifs de recherche, l'identification des causes liées aux problèmes spécifiques, la formulation des hypothèses, l'élaboration du tableau de bord de l'étude, la revue de littérature, l'analyse des données, la vérification des hypothèses, la proposition des approches de solutions ainsi que les conditions de mise en œuvre.

L'évaluation du système de motivation réalisée à travers l'enquête, nous a permis de déboucher sur des résultats.

Après présentation et analyse de ces résultats, il ressort que :

Hypothèse **n°1** : les mauvaises conditions de travail se traduisent par une exigüité des bureaux et le manque de matériels techniques et d'outils de travail ;

Hypothèse **n°2** : le manque de communication expliquent la mauvaise circulation de l'information ;

Hypothèse **n°3** : la pratique de la gestion solitaire est à la base de la non implication du personnel dans la prise de décision ;

Hypothèse **n°4** : l'absence de planification des Ressources humaines justifie le manque de personnel.

A partir de la, un diagnostic a été posé et des propositions d'amélioration ont été faites à l'endroit du Gouvernement, des autorités du MTPT et de la Direction des Etudes Techniques.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

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

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

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée

CHAPITRE DEUXIEME : EVALUATION DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE MOTIVATION DU PERSONNEL ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Section 1 : Evaluation de l'efficacité du système de motivation

Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Dans tout service, 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 la vraie richesse d'une organisation, à savoir 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 afin de contribuer à la performance de l'organisation.

En ce moment précis où le rendement de la quasi-totalité des organismes béninois 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 organismes privés comme publics, 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.

La Direction des Etudes Techniques est une structure importante du MTPT et c'est ce cadre qui a été choisi pour notre stage de fin de formation. Durant cette période, des observations ont été faites et ont permis d'identifier plusieurs problèmes, notamment ceux relatifs à la motivation comme :

- L'absence de motivation,
- La non implication du personnel dans la prise des décisions,

- l'insuffisance de mesures incitatives.

C'est pour mieux apprécier ces dysfonctionnements que nous avons choisi le thème : « **Optimisation du système de motivation du personnel de la DET du MTPT.** »

Pour répondre à cette préoccupation, nous adopterons la démarche suivante :

- Chapitre préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique ;
- Chapitre premier : Cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- Chapitre deuxième : Evaluation de l'efficacité du système de motivation du personnel et propositions d'amélioration.

CHAPITRE PRELIMINAIRE:

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ÉTUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA
PROBLÉMATIQUE**

L'état constitue la formation sociale la plus élaborée que l'évolution de l'humanité ait engendrée. 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. Ainsi, les ressources humaines se retrouvent au cœur de ses multiples moyens. L'ensemble des actions permettant de réaliser cette mission forme ce qu'on appelle communément la fonction publique. Elle s'occupe des missions traditionnelles que sont le maintien de l'ordre social et la gestion des services publics, mais aussi accompagne le développement économique et social de la nation.

Au Bénin et, plus particulièrement à la Direction des Etudes Techniques du Ministère des Transports et des Travaux Publics, le constat est qu'on note une baisse constante des performances des Agents Permanents de l'Etat (APE) dans l'exercice de leurs fonctions. Ce constat est devenu une préoccupation nationale au point où on se demande quelles sont les causes réelles de cet état de choses. La recherche des 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 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.
- L'insuffisance des moyens de travail, d'infrastructures adéquates, la pénurie chronique du personnel, le faible niveau de communication ; un ensemble de situations ayant entraîné la démotivation du personnel.

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, il a été procédé à une recherche diagnostique sur le thème « optimisation du système de motivation du personnel à la DET /MTPT ».

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

Dans un second temps, on passera à la détermination des objectifs de l'étude et à la présentation de la méthodologie adoptée pour résoudre les problèmes identifiés (chapitre premier).

Enfin dans un deuxième chapitre, la vérification des hypothèses formulées au niveau du cadre théorique de base, la proposition de solutions pour motiver efficacement le personnel de la DET et l'évaluation du système de motivation (chapitre deux).

Section1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

Cette section permettra de connaître la DET à travers la présentation de son organisation et de son fonctionnement.

PARAGRAPHE 1 : Présentation de la Direction des Etudes Techniques et restitution des mécanismes de fonctionnement.

La DET est située au quartier ZONGO dans le département du Littoral, Commune de Cotonou, précisément une rue après la BOA. C'est un ancien bâtiment à un niveau.

Il compte à la date d'aujourd'hui 23 agents

I – Présentation Générale

La Direction des Etudes Techniques (**DET**) est créée par Décret 81-248 du 12 Août 1981. Elle est une direction technique du Ministère des Travaux Publics et des Transports. Ses domaines d'intervention sont généralement les bâtiments et travaux publics. Elle effectue des études, des contrôles et des expertises tant pour l'Etat que pour les particuliers.

La mission de la DET est définie par l'arrêté 2008 N°048/MDCTTP-PR/DC/SGM/DET du 20 Mai 2008 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction des Etudes Techniques (DET).

D'après cet arrêté, la Direction des Etudes Techniques du Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) est un Bureau d'Etudes Techniques d'Ingénierie. A ce titre, elle est chargée de :

- ✓ contrôler les études, dans le domaine du Bâtiment, des Travaux Publics et des Transports, par les bureaux d'études privés nationaux ou internationaux pour le compte de l'Administration ;
- ✓ contrôler et vérifier les études faites pour les travaux de construction des bâtiments et ouvrages divers par les bureaux d'études privés nationaux ou internationaux à la demande des maîtres d'ouvrage ;
- ✓ réaliser des études complètes pour les bâtiments, les routes et les ouvrages divers pour le compte de l'Administration et des maîtres d'ouvrages privés sur leur domaine ;
- ✓ faire le contrôle technique des travaux de construction de bâtiments, routes et ouvrages pour le compte de l'Administration et des maîtres d'ouvrage privés sur leur demande ;
- ✓ contrôler les prestations de suivi de chantier faites par les bureaux d'études pour le compte de l'Administration ;
- ✓ conseiller et assister toutes les structures de l'Administration dans le cadre de discussions et d'échanges avec les bureaux d'études privés ;
- ✓ suivre les études de certains ouvrages spécifiques ;
- ✓ participer à l'élaboration des normes et spécifications techniques en matière de transports, travaux publics et bâtiments.

Ses prestations sont fournies à titre onéreux.

La procédure utilisée par la DET pour accomplir ses différentes missions varie suivant le type de contrat.

Dans le cadre de l'exécution des contrats d'études, la DET procède, dans un premier temps, à la collecte des données de terrain, ensuite à l'exécution des travaux de bureaux (établissement de notes de calcul, plans, reports), et enfin à l'élaboration des dossiers d'exécution et des dossiers d'appel d'offres.

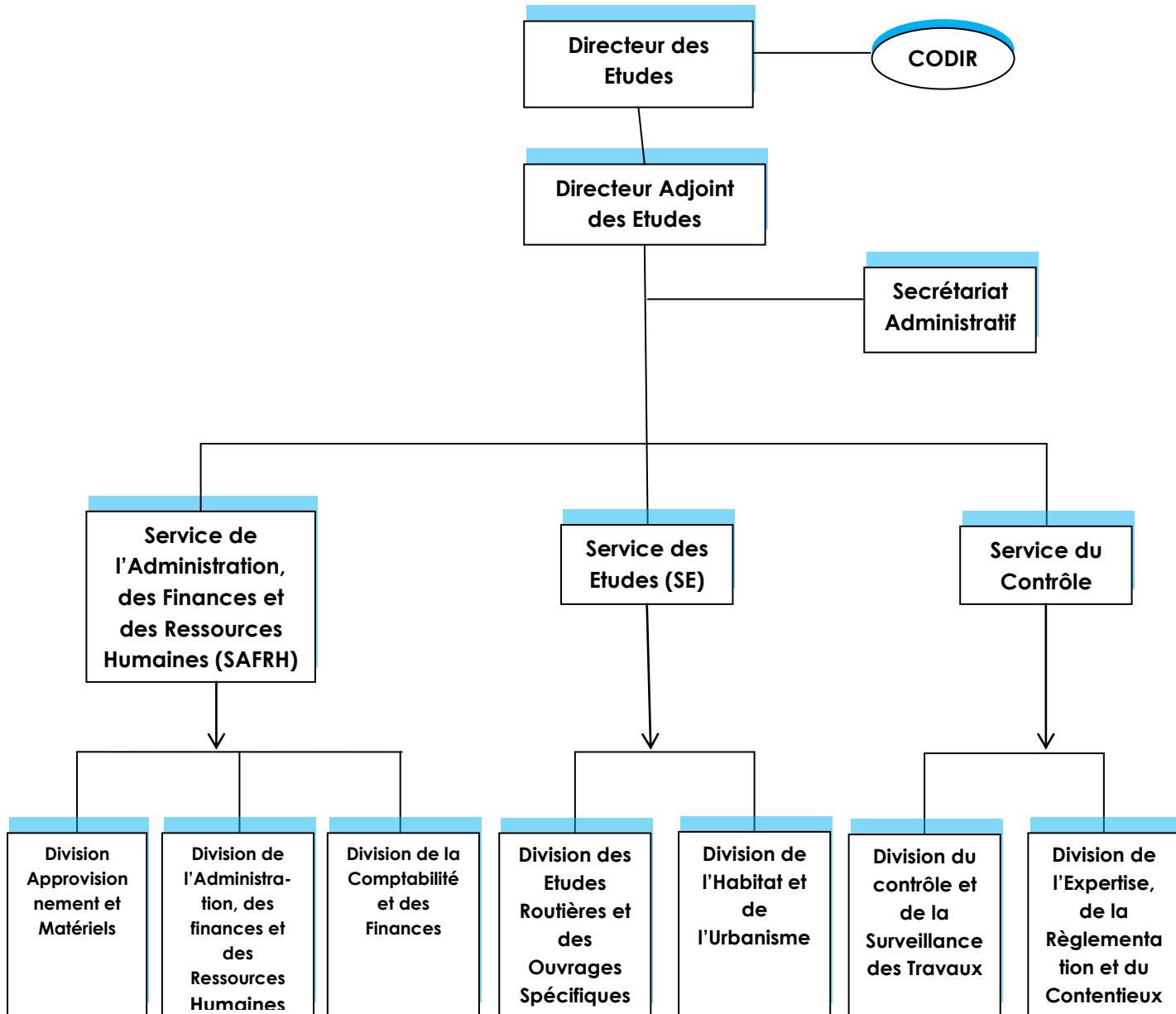
Du point de vue du contrôle des travaux, la Direction des Etudes Techniques détache des agents sur le terrain. Ces agents suivent l'exécution des travaux en conformité avec le dossier d'exécution, et procèdent, dans le même temps, à la vérification des notes de calculs présentées par l'entrepreneur, si ces calculs se révèlent exacts, ils les approuvent, mais, dans le cas contraire, il est demandé à l'Entrepreneur de procéder à leur reprise.

Pour les études géotechniques, le contrôle de la qualité des matériaux et leur mise en œuvre, la DET associe à son équipe les compétences du laboratoire national (CNERTP).

En ce qui concerne les prestations d'expertise, la Direction des Etudes Techniques procède à la vérification sur le terrain de l'exécution des ouvrages et de leur conformité avec le cahier de charges en constituant des équipes pour le contrôle des travaux ; elle produit ensuite des rapports périodiques lesquels rapports sont transmis aux maîtres d'ouvrage.

A- Les services de la DET

La Direction des Etudes Techniques est organisée suivant le schéma ci-après :



Organigramme de la DET

II- Restitution des mécanismes de fonctionnement de la DET : Etat des lieux de base

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

A- Fonctionnement des services de la DET

La DET compte en son sein un secrétariat administratif et trois services, à savoir le Service de l'Administration, des Finances et des Ressources Humaines (SAFRH), le Service des Etudes (SE) et le Service du Contrôle (SC).

- **Le Secrétariat administratif**

Le Secrétariat administratif est chargé de :

- la réception, de l'enregistrement, de la préparation et de l'expédition du courrier ;
- la répartition et la transmission du courrier dans les différents services de la Direction des Etudes Techniques ;
- le classement des courriers ;
- la reproduction des documents ;
- toutes autres tâches à lui confié par le Directeur des Etudes Techniques.

- **Le service de l'administration, des finances et des ressources humaines**

Le service de l'Administration, des Finances et des Ressources Humaines est chargé de toutes les questions relatives au personnel, à l'administration et aux finances de la Direction des Etudes Techniques.

A ce titre, il est chargé de :

- la tenue des répertoires : contrats, ordres de service, marchés de la Direction des Etudes Techniques ;
- le classement et la tenue des archives de la Direction des Etudes Techniques ;
- la tenue de tous les dossiers du personnel, en particulier des fichiers d'effectif ;
- l'organisation et suivi de la formation professionnelle ;
- suivi de la carrière des agents ;
- la gestion du matériel de la Direction des Etudes Techniques ;
- la préparation du budget de fonctionnement de la Direction des Etudes Techniques ;
- la préparation des pièces de liquidation des dépenses résultant de l'exécution des contrats ;
- la tenue de la comptabilité et le suivi de la situation financière de la Direction des Etudes Techniques.

Ce service a sous sa responsabilité trois divisions :

- la division approvisionnement et matériel ;
- la division de l'Administration des Finances et des Ressources Humaines ;
- la division de la comptabilité et des finances.

- **Le service des études**

Le service des Etudes est chargé de :

- contrôler les études générales et d'ingénierie, l'élaboration des notes de calcul, des plans d'exécution des projets d'aménagement routier,

- hydraulique, urbain et de l'habitat pour l'Administration ou les maîtres d'ouvrage sur leur demande ;
- l'exécution des contrats d'études demandées par l'Administration ou les maîtres d'ouvrages ;
- l'élaboration des dossiers d'appel d'offres à la demande de l'Administration ou des maîtres d'ouvrage ;
- l'approbation des dossiers d'exécution (calculs, plans).

Il participe à l'élaboration des normes et spécifications techniques dans le domaine du bâtiment, des travaux publics et des transports. Ce service fonctionne grâce à deux divisions, à savoir :

- La division des études routières et des ouvrages spécifiques
- La division de l'habitat et de l'urbanisme

- **Le service du contrôle**

Le Service du Contrôle est chargé de :

- ✓ contrôler et surveiller l'exécution des travaux ;
- ✓ expertiser les ouvrages sur la demande des maîtres d'ouvrage ;
- ✓ vérifier des décomptes ;
- ✓ rédiger des rapports d'exécution des travaux ;
- ✓ contrôler et surveiller l'exécution des contrats
- ✓ participer aux réceptions des travaux.

Le service du Contrôle veille en outre à l'exécution correcte des travaux suivant les normes en vigueur. Ce service fonctionne grâce à deux divisions :

- La division du contrôle et de la surveillance des travaux
- La division de l'expertise, de la réglementation et du contentieux.

Notons entre autres services les Organes de gestion que sont : le CODIR et le Comité de gestion

- **Le CODIR**

Il est institué à la Direction des Etudes Techniques, un comité de direction, qui est un organe à caractère consultatif. Ce comité dirigé par le Directeur des Etudes Techniques est composé de son Adjoint, des chefs de service et du Représentant du Personnel. Le CODIR de la DET se tient une fois par mois.

- **Le comité de gestion**

Il est l'organe suprême qui est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au profit de la DET, dans les limites de l'objet social. Il se réunit deux fois par an pour étudier les états financiers, à savoir : le bilan, le budget prévisionnel, etc.

Ce comité est composé de dix (10) membres :

- ✓ le Président, qui est le Secrétaire Général du Ministère ;
- ✓ le Secrétaire Général Adjoint du Ministère ;
- ✓ le Directeur des Ressources Humaines du Ministère
- ✓ le Directeur de la Planification et de la Prospection
- ✓ le Directeur des Ressources Financières et du matériel
- ✓ les cinq (05) Conseillers du Ministère (finances, transports aériens, transports terrestres, ressources financières et matériel, affaires juridiques)

B- Les problèmes liés au fonctionnement des services de la DET

A la DET, le stage s'est déroulé dans trois services, notamment :

- le Service de l'Administration, des Finances et des Ressources Humaines (SAFRH) ;
- le Service des Etudes (SE) ; et
- le Service du Contrôle (SC), nous ont permis de rencontrer quelques responsables, quelques agents et surtout le responsable syndical de la DET avec qui nous avons échangé.

Le problème général qui se pose à la DET, est celui du **manque de personnel**.

En effet, pour l'ensemble des services, les besoins en personnel sont importants.

EFFECTIF DU PERSONNEL TECHNIQUE

CORPS	EFFECTIFS	OBSERVATIONS
Ingénieurs des services techniques des TP	04	
Ingénieurs des travaux en Génie Civil	01	
Techniciens supérieurs des TP	02	
Techniciens supérieurs en Génie Civil	02	
Topographes	01	
Dessinateurs	02	
TOTAL	12	

Tableau n°01 : récapitulatif des effectifs du personnel technique

Les services manquent actuellement d'effectifs aussi bien qualitatifs que quantitatifs au point où certains services sont fusionnés.

Cette situation fait qu'il y a une lenteur dans le travail à accomplir et parfois le mauvais traitement de certains dossiers. L'on note 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 les mêmes outils de travail avec leurs chefs services.

Il en est ainsi, par exemple, de l'utilisation de l'outil informatique, également matériel de bureau.

Un autre problème observé est celui de la rétention ou de la diffusion partielle de l'information par les responsables des 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 nécessaire dans l'exercice de leurs fonctions. D'autres, par contre, affirment que certains seulement ont accès, en temps réel, à l'information. On en déduit un problème de **mauvaise circulation de l'information dans les services**.

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

La DET, à sa création, ne disposait pas de personnel qui lui est propre. Son personnel est constitué d'une partie de cadres venu du MTPT. A ce personnel ce sont ajoutés des contractuels. Malgré cela, il y a toujours des problèmes d'effectifs nés de la création de la Direction.

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

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

Malgré tous ces problèmes, il faut signaler que tous les services où nous sommes passés, sont pourvus de téléphones, d'interphones, la plupart des bureaux sont aussi pourvus en outil informatique, même si le nombre est insuffisant. De même certains bureaux sont connectés à 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);
- dotation de moto à certains membres du personnel

Qu'en est-il des problèmes ?

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Comme problèmes, nous pouvons retenir les points suivants :

- Manque de moyens de travail et de matériel de travail ;
- Insuffisance de personnel ;
- Déficit en communication dans la direction ;
- Manque de compétences dans l'étude de certains dossiers de gestion administrative.

Tableau n°02 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N° d'ordre	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Exiguïté des bureaux 	Motivation du personnel	Problématique de la motivation de personnel
2	Circulation de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise circulation de l'information 		
3	Style de gestion participatif	<ul style="list-style-type: none"> • Non implication dans les prises de décisions • Rétention de l'information au niveau des supérieurs hiérarchiques 		
4	Manque de personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de personnel administratif • Inexistence d'une politique pertinente en matière de recrutement 	Inexistence d'une politique de recrutement du personnel	Problématique de l'absence de politique de recrutement

Suite au regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et par problématique, il est tout indiqué de procéder au choix de la problématique qui paraît être la plus pertinente.

Section 2 : Ciblage et démarche de résolution de la problématique

Dans cette section, il sera procédé d'une part à l'identification de la problématique à résoudre et la justification du sujet, et dans un second temps à la spécification et à la définition de la vision globale de résolution de la problématique choisie.

Paragraphe 1 : Choix et énoncé de la problématique, justification du sujet

I- Choix et énoncé de la problématique de la motivation du personnel

Pour choisir la problématique de la motivation du personnel la démarche suivante a été suivie :

- un regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt ;
- le choix et l'énoncé proprement dit de la problématique et la justification du sujet.

II- Choix et énoncé 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, de tous les centres d'intérêt représentent les problématiques auxquelles la DET devra résolument faire face afin non seulement d'améliorer les conditions de vie des travailleurs, mais aussi d'améliorer leur rendement et ainsi d'atteindre la performance souhaitée.

En faisant une analyse approfondie et minutieuse des problématiques, nous nous sommes rendus compte qu'elles s'intègrent d'une manière ou d'une autre, dans celles de la motivation générale des agents. C'est pourquoi notre choix s'est porté sur la problématique relative à **l'optimisation du système de motivation du personnel de la DET.**

La résolution de cette problématique est 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 de richesse dans une organisation. C'est bien sûr, elle qui permet de créer de la valeur ajoutée, source de développement. Aussi, détruire la motivation des ressources humaines, c'est « tuer » l'organisation dans laquelle elles travaillent.

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 des termes et expressions dans le cadre de la présente recherche.

En effet, notre étude s'est intéressée à la question de la motivation du personnel de la DET. Le personnel administratif et technique est ici l'ensemble des agents travaillant dans les services administratifs et techniques de la DET.

B- Justification du sujet

La présente recherche sur l'optimisation du système de motivation du personnel administratif et technique de la DET présente un double intérêt :

- D'abord, elle attirera l'attention des autorités sur l'optimisation d'un système formel de motivation du personnel
- Ensuite, elle contribuera au rendement de la DET.

Qu'en est-il de 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, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et, par conséquent, le problème global identifié. Il faut rappeler que le problème général est « la faible motivation des agents de la DET ».

Concernant ce problème, nous pouvons retenir que la motivation est en amont et en aval de toute organisation, elle conditionne sa vie, son évolution, sa croissance, son expansion, sa performance globale. Donc dans toute l'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** relative à **l'exigüité des bureaux et du manque de matériel et d'outils de travail**, il faut dire que la direction est consciente et réfléchi sur les voies et moyens pour trouver une solution.

Les responsables et dirigeants doivent veiller à ce que, même si le cadre de 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 des agents même s'ils sont 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 méfiance ou du style autoritaire des dirigeants ou des responsables. 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 à **l'absence de recrutement et de planification des ressources humaines**, lorsqu'une telle pratique est mise en place dans la Direction, elle pourra favoriser la gestion

rationnelle et la maîtrise des effectifs, et permettre à la DET de régler la question du manque de personnel.

L'implication du personnel dans la prise des décisions selon Xavier MONTSERRAT (2004) dans « Comment motiver ? », 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 : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

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

SECTION 1: Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.

Avant de formuler les objectifs et les hypothèses de l'étude, il convient de rappeler les problèmes à résoudre. 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 à la DET

- **Les problèmes spécifiques**
 - ✓ Exiguïté des bureaux et manque de matériel et outils de travail ;
 - ✓ Mauvaise circulation de l'information ;
 - ✓ Non implication des agents dans les prises de décisions
 - ✓ Le défaut de planification des ressources humaine

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 contribuer à une meilleure motivation du personnel de la DET.

II- Objectifs spécifiques

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

✓ **Objectif spécifique n°1**

Evaluer le cadre de travail, le matériel de travail et les outils de travail ;

✓ **Objectif spécifique n°2**

Décrire les modalités de circulation de l'information ;

✓ **Objectif spécifique n°3**

Evaluer le degré d'implication du personnel administratif dans la prise des décisions ;

✓ **Objectif spécifique n°4**

Déterminer les conditions de mise en place d'une pratique de planification des ressources humaines.

Face aux différents problèmes identifiés et aux objectifs poursuivis, quelles sont les hypothèses qui devront être émis à ce sujet ?

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

Dans cette partie, l'on d'identifie les causes probables pouvant justifier la démotivation du personnel puis élabore 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 le manque de matériel d'outils de travail**, peuvent être retenues deux causes essentielles :

- ✓ Inadéquation entre l'effectif du personnel et la capacité des bureaux ;
- ✓ Mauvaise prévision en termes 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 et autorités hiérarchiques.

Hypothèse : à la DET, elle résulte de la méfiance des dirigeants ou des responsables vis-à-vis de certains agents. Ils craignent le mauvais usage de l'information par leur collègue.

C- En ce qui concerne le **problème spécifique n°3** relatif à **la non implication du personnel dans la prise de décisions**, elle 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 : à la DET, 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 résulte 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 liés 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 du 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 la cause générique qui puisse unifier toutes les causes spécifiques identifiées. Elaborons maintenant le tableau de bord.

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° 03: tableau de bord de l'étude « optimisation du système de motivation du personnel à la DET »

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> : exigüité des bureaux et manque de matériels et outils de travail	<u>objectif spécifique n°1</u> : proposer des mesures susceptibles d'améliorer le cadre de travail	<u>causes spécifiques n°1</u> : - inadéquation entre les effectifs et les capacités d'occupation des bureaux - Mauvaise prévision en termes d'approvisionnement de matériels et d'outils de travail	<u>hypothèse n°1</u> : les mauvaises conditions de travail se traduisent par une exigüité 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 entre 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>cause spécifique n°4</u> : absence de pratique de planification des RH	<u>hypothèse n°4</u> : l'absence de planification justifie le manque de personnel

SECTION 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée.

Depuis les études sur les relations Humaines, trois concepts dominant 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'innombrables 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 littérature

Elle sera essentiellement consacrée à la clarification de trois concepts clés qui dominant 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 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).

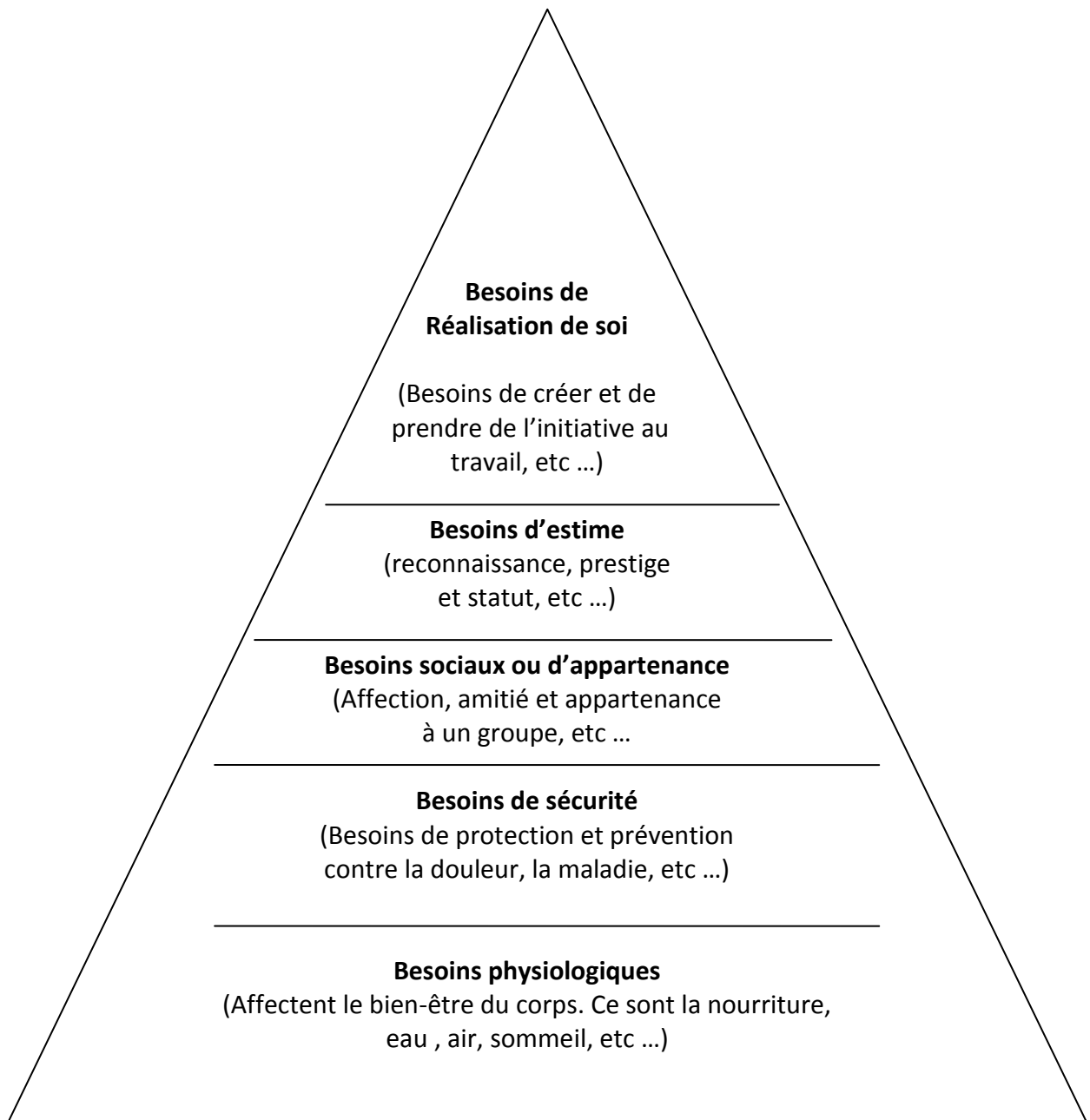
1- Les théories de la motivation

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).

2- 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 indique dans la figure ci-après :



La pyramide des besoins de MASLOW

A.MASLOW ,1943

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 psychologiques aient été confirmées, le schéma de MASLOW a été remis pour le reste en cause par les tenants de la théorie du processus qui estiment que la théorie fournit peu de renseignements sur la façon dont les individus choisissent un comportement donné pour atteindre les objectifs fixés.

3- 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 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 serait 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 la 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?), Emmanuel AJIJOLA, 1995 démontre que l'augmentation des salaires n'a jamais motivé les employés; mais que cela les incite plutôt à des réclamations d'augmentations futures.

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.

L'auteur 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 leur 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 (théories des attentes). A ces théories, les managers doivent également revoir 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'iniquités 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.

En effet, la motivation est 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. 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.

a- 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 de pratiques de 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 dirigeants et supérieurs, consiste à donner une signification et une direction aux actions des femmes et des hommes qu'ils dirigent. 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.

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 MOTIVE(E) ou MOBILISE(E) ?

La réponse à cette question sera illustrée par deux types de comportements 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'efforts et d'énergie dans son travail, reconnaît que les intérêts de l'entreprise qui l'emploie coïncident avec les intérêts personnels et fait tout ce qu'il peut pour collaborer au succès de cette entreprise, peut-on dire qu'elle est motivée ou mobilisée?

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 la mobilisation, tels qu'ils se présentent dans le tableau ci-après.

Tableau n°04 : points distinctifs entre motivation et mobilisation

LA MOTIVATION	LA MOBILISATION
<ul style="list-style-type: none"> • La motivation relève de l'individu. • Le <u>carriériste</u> qui cherche à obtenir l'avancement 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 inscrits 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

b- 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)

c- 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 de la DET. Notre enquête a pris en compte toutes les catégories socioprofessionnelles de la DET du MTPT.

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 ;
- la mauvaise circulation de l'information ;
- l'absence 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 de la DET du MTPT.

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée est composé de 20 personnes.

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 les tableaux.

**CHAPITRE II : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU
SYSTÈME DE MOTIVATION DU
PERSONNEL ET PROPOSITIONS
D'AMÉLIORATION**

Section 1 : Evaluation de l'efficacité du système de motivation du personnel

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 : Présentation et analyse des résultats

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 de la DET. 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 vingt (20) 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.

- Agents permanents = 09
- Agents contractuels = 11

Ces enquêtes ne se sont pas réalisées sans difficultés.

c) 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 ».

D'autres encore étaient carrément réticents, car craignant de porter des jugements sur leurs patrons. Mais ils ont été vite apaisés et le travail s'est très 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 de vraies réponses.

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 l'on l'avait mentionné, sont traitées manuellement.

Éléments de motivation du personnel

A la question de savoir « êtes-vous motivé dans votre travail ? », alors que **60%** 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'outil de travail ; **35%** 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, **5%** d'entre eux n'ont pas répondu à la question.

Ces chiffres montrent que la grande majorité des agents (**95%**) ne sont pas motivés dans leur travail. ces chiffres confirment l'hypothèse n°1 selon laquelle à la DET, les conditions de travail sont mauvaises, donc les agents ne sont pas motivés.

a) Problème spécifique n°1

Tableau n°05 : Exiguïté des bureaux et manque de matériel et d'outil de travail.

Modalités	Nombres d'observations	Fréquences relatives
exiguïté des bureaux	14	70%
manque de matériel	06	30%
Total	20	100%

Source : questionnaire en annexe, Décembre 2012

D'une manière générale, on constate que **70%** des agents déplorent l'exiguïté des bureaux contre **30%** qui affirment qu'il existe réellement un manque de matériel et d'outils de travail.

Ces chiffres nous permettent d'affirmer qu'en matière de conditions de travail, les agents du service administratif de la DET, ne sont pas satisfaits.

Il convient de souligner que les mauvaises conditions de travail dans un service peuvent être source de démotivation pour les employés et peut conduire à un rendement amoindri des travailleurs et à une baisse de la productivité de l'entreprise.

b) Problème spécifique n°2

Tableau n°06 : La mauvaise circulation de l'information

A la question de savoir comment circule l'information dans le service ?, quatre (04) personnes, soit **20%**, 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	04	20%
non	16	80%
Total	20	100%

Source : questionnaire en annexe, Décembre 2012

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

La provenance d'une partie du personnel du MTPT 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 petites doses 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°07 : 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 négation.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
oui	02	10%
non	18	80%
Total	20	100%

Source : questionnaire en annexe, Décembre 2012

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

En effet, la DET à sa création, ne disposait pas de personnel qui lui est propre. Son personnel, a été constitué d'une partie du personnel venu du MTPT. 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 de la Direction.

Il en est résulté comme conséquence, 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 du temps plus qu'il en faut. On en conclut une lenteur administrative dans le traitement des dossiers.

c) Problème spécifique n°3

Tableau n°08 : La non implication dans les prises de décisions.

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
non	13	65%
oui	04	20%
ne se sont pas prononcés	03	15%
Total	20	100%

Source : questionnaire en annexe, Décembre 2012

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 dans la Direction. 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

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 (**10%**) justifient cette situation par le fait que les mises à disposition de personnel relevé du ministère de la Fonction Publique ne maîtrise pas toujours l'évolution des personnels dans les administrations publiques.
- **30%** pensent qu'il existe une pratique de planification des ressources humaines.

Tableau n°09 : Absence de pratique et de planification des ressources humaines

Modalités	Nombre d'observations	Fréquences relatives
non	14	70%
oui	06	30%
Total	20	100%

Source : questionnaire en annexe, Décembre 2012

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 effectif du ministère et d'engager les négociations avec la Fonction Publique.

Section 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions.

Dans cette section, l'on procèdera à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés à **50% et plus** de réponses favorables.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

A ce niveau de l'étude, on d'appréciera du degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des données de l'enquête pour enfin faire la synthèse du diagnostic.

I- 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 situe dans l'intervalle de 50% et plus, on retient selon le cas que l'hypothèse est vérifiée ou non vérifiée.

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

l'hypothèse n°1 : relative aux mauvaises conditions de travail, qui se traduisent par l'exiguïté 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 réponse relative à

l'exiguïté des bureaux est de **70%** et celle relative au manque de matériel et d'outils de travail de **30%**. Nous pouvons déduire ainsi que cette hypothèse est vérifiée.

L'hypothèse n°2 : A la DET, il y a une mauvaise circulation de l'information.

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

L'hypothèse n°3 : A la DET, 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 décision. 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 **70%** contre **30%** 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 de la DET passe par le développement et la mise en place de quelques actions.

Pour atteindre cet objectif, deux types d'actions 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 ;
- la mise en place d'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 où le lieu de travail contribue à bien des égards à la motivation au travail des agents. Lorsqu'un accent est mis sur son amélioration, il constitue un levier de soutien à la motivation.

A la DET, le problème d'exiguïté des locaux résulte du fait que, 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 démotivation dans un service. Les autorités et responsables à divers niveaux de ce ministère, doivent y veiller.

Ce qui intéresse essentiellement, quand on traite des conditions de travail, c'est de savoir si à 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'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.

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 donc 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 ?

En général, la communication vise à :

- faciliter les relations humaines en rapprochant les hommes.
- aider les hommes qui travaillent dans l'entreprise à s'épanouir. Il faut éviter que des Hommes qui sont « majeurs » et chefs 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 leurs points de vue.

Ce dernier objectif de la communication trouve tout son sens à la DET, 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.

2- Comment communiquer ?

Pour favoriser la communication, il faut surmonter des obstacles à savoir :

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

A la DET, 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 favorisera la circulation de l'information.

Les Assemblées Générales, les réunions restreintes, les visites surprises dans les bureaux des collaborateurs pour un entretien informel assureront au personnel de la DET 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 l'un des leviers 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 le 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 décisions 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 de la Direction** 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 live**) de partage du pouvoir incluent, pour leur part, l'enrichissement du travail, la responsabilisation et une délégation accrue, 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 est l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir volontairement, qu'ils nous accordent leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération ».

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.

III- Conditions de mise en œuvre des solutions

Dans le but d'améliorer leurs résultats, les dirigeants de la DET 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, l'on recommande aux autorités de la DET et à l'Etat central les mesures ci-après :

- envisager d'élaborer des politiques de gestion des ressources humaines, notamment des politiques de recrutement, de rémunération, d'information, de communication et d'amélioration des conditions de vie des travailleurs;
- appuyer la DET 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 de la DET, 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 mettent un accent particulier sur la gestion des ressources humaines 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 à la DET, 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 à la Direction. 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 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,

- élaborer et mettre en œuvre une politique de communication,
- améliorer le 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 sous-tendent 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 et Documents

- ✓ Stephen, R. David, D. et Philipe, G. (2006), « **Management : l'essentiel des concepts et des pratiques** », 6^e Edition, Pearson Education France ;
- ✓ Omar, A. (1986), « **le management entre tradition et renouvellement** », 3^e Edition, Gaëtan Morin ;
- ✓ Béranger, L. Petit, A. et Bergeron, J.L. (2002) , « **Gestion des ressources humaines une approche globale intégrée** », Edition Gaëtan Morin ;
- ✓ Citeau, J.P. (2002), « **Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique** », 4^{ème} édition, Armand colin ;
- ✓ Jean-François, S. et Philipe, F. (2005/2006), « **Organisation et gestion de l'entreprise** », Editions Foucher, Paris ;
- ✓ Gravel, R. G. (1994), « **la méthodologie du questionnaire : Guide à l'usage de l'enquêteur** », Edition BO- PER, Québec ;
- ✓ Herzberg, F. (1975), « **le travail et la nature de l'homme** », *Entreprise moderne d'éditions ; Cité par MONTSERRAT ;*
- ✓ MONTSERRAT X. (2004), « **Comment motiver** », Edition d'organisation ;
- ✓ PERETTI J.M.,(2002) « **Ressources humaines et gestion des personnes** », 4^{ème} édition, librairie Vuibert ;
- ✓ VILLEMUS P., (1999) « **Motivé vos équipes : le guide, édition d'organisation** », 2^{ème} tirage ;
- ✓ Dictionnaire **PETIT LAROUSSE 2009**.

II- MEMOIRES

- ✓ **KANHOUNON, R. et KOUTON, F. (2002-2003), « La réforme administrative et la motivation du personnel de l'Etat en République du Bénin, mémoire de maîtrise ex-Sciences Juridiques », ENAM, MSP, Cycle 2 ;**
- ✓ **AKIBODE, L. (2002-2003) ; « L'analyse de la politique de motivation dans les entreprises du secteur semi-public : cas de la SONACOP. A. » ENAM, GRH, Cycle 2 ;**
- ✓ **ADIKO K, (2008), « Contribution à l'amélioration du système de motivation du personnel administratif du Ministère en charge de l'Urbanisme », ENAM, MSP, Cycle 2 ;**
- ✓ **MONTCHO, C. (2010), « Le rôle des secrétaires généraux dans la mise en œuvre de la réforme administrative : cas du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire(MEMP) » ENAM, MSP, Cycle 2 ;**
- ✓ **KLOUSSE, E. (2010), « Contribution à une gestion rationnelle des effectifs et des compétences du personnel du Ministère de L'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche », ENAM, MSP, Cycle 2 ;**

III- Cours

- ✓ **GAGLOZOUN, A. (2012), « Gestion Axée sur les Résultats », ENAM, MSP, Cycle 2 (Support électronique) ;**
- ✓ **GNANSOUNOU, S. (2012), « Méthodologie de Réalisation du Mémoire Professionnel », mimographe, ENAM, MSP, Cycle 2, (notes de cours) ;**
- ✓ **POFAGI, M. (2012), « Management Moderne des Organisations », ENAM, MSP, Cycle 2, (Support électronique).**

IV-Textes réglementaires

- ✓ Décret n° 81-248 du 12 Août 1981 portant création de la Direction des Etudes Techniques du Ministère des Travaux Publics et Transports ;
- ✓ Arrêté 2008 N°048/MDCTTP-PR/DC/SGM/DET du 20 Mai 2008 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction des Etudes Techniques du Ministère des Travaux Publics et Transports.

V- Webographie

- ❖ www.google.fr consulté en Décembre 2012 ;
- ❖ www.wikipedia.com consulté en Décembre 2012 ;
- ❖ www.memoireonline.com consulté en Décembre 2012.

ANNEXES

Questionnaire

On m'appelle **ADDA R. Joël Jokotola**. 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 « Réflexion sur un système de motivation du personnel de la Direction des Etudes Techniques du Ministère des Transports et des Travaux Publics. »

1- Existe-t-il un document de politique de motivation du personnel dans votre direction ?

Oui

Non

Si oui, aviez-vous lu son contenu ou est-il publié ?

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

2- Existe-t-il une politique de motivation des agents de la Direction ?

Oui

Non

Si **oui**, de quoi est constitué le document de motivation de la Direction ?
Donnez quelques exemples

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

3- Les mauvaises conditions de travail s'expliquent-elles par :

- Le manque de matériels et d'outils de travail
- L'exigüité des bureaux

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

Oui

Non

5- Comment qualifiez-vous le style de gestion de vos patrons ?

.....

Ceux qui ne veulent pas se prononcer

6- le style de gestion de vos dirigeants, 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 par objectifs au sein de votre direction ?

Oui

Non

8- L'information circule t'elle bien ?

Oui

Non

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

Oui

Non

Si oui, comment fonctionne ce système ?

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

10- L'insuffisance de personnel est due à :

- une absence de planification ?
- un manque de recrutement ?

Dans l'un ou d'ans l'autre des cas, justifiez votre réponse

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

Merci d'avance

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
DEDICACES.....	III
REMERCIEMENTS.....	IV
LISTE DES CIBLES ET ABREVIATIONS.....	V
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	VII
RESUME.....	VIII
SOMMAIRE.....	X
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	4
SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....	7
PARAGRAPHE 1 : Présentation de la DET et restitution des mécanismes de fonctionnement	7
I. Présentation Générale	7
A. Les services de la DET	10
II. Restitution des mécanismes de fonctionnement de la DET.....	11
A. Fonctionnement des services de la DET	11
B. Les problèmes liés au fonctionnement des services de la DET.....	14
Tableau n°1 récapitulatif des effectifs du personnel technique	15
C. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	17
1. Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	17
2. Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	17

SECTION 2 : Ciblage et démarche de résolution de la problématique.....	18
PARAGRAPHE 1 : Choix de la problématique et justification du sujet.....	18
I. Choix et énoncé de la problématique de la motivation du personnel	18
Tableau n°2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	19
II. Choix de la problématique et justification du sujet	20
A. Choix de la problématique.....	20
B. Justification du sujet.....	21
PARAGRAPHE 2 : Vision globale de résolution de la problématique spécifiée	21
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	24
SECTION 1 : Fixation des objectifs et formulation des hypothèses.....	25
PARAGRAPHE 1 : Fixation des objectifs de l'étude.....	26
I. Objectif général de l'étude.....	26
II. Objectifs spécifiques	26
• Objectifs spécifiques n°1.....	26
• Objectifs spécifiques n°2.....	26
• Objectifs spécifiques n°3.....	26
• Objectifs spécifiques n°4.....	26
PARAGRAPHE 2 : Formulation des hypothèses et tableau de bord de l'étude	27
I. Causes et hypothèses liées aux problématiques spécifiques.....	27
II. Causes et hypothèses liées au problème général et élaboration du tableau de bord	28
A. Causes et hypothèses liées au problème général.....	28
B. Elaboration du tableau de bord de l'étude.....	28
Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude.....	29

SECTION 2 : Revue de la littérature et méthodologie adoptée.....	30
PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature	30
I. Clarification des concepts.....	30
A. La motivation.....	30
1. Les théories de la motivation	31
2. Les théories des contenus	31
La pyramide des besoins de MASLOW.....	32
3. Les théories du processus.....	33
○ Théorie de l'équité (J.S. ADAMS).....	33
○ Théorie des attentes (VROOM).....	33
○ Théorie de l'expectation (J.P. CAMPBELLE et consorts).....	34
○ Théorie des buts (F.A. LOCKE et consorts).....	34
○ Les relations humaines : Facteur de motivation.....	35
II. Les implications managériales des théories de motivation.....	35
a) La mobilisation.....	36
Tableau n°05 : Points distinctifs entre motivation et mobilisation.....	38
b) L'implication.....	39
c) La stimulation.....	39
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE ADOPTEE.....	40
A. La détermination de la population à enquêter.....	40
B. La détermination des variables autour desquelles le questionnaire est bâti	40
C. Elaboration et administration du questionnaire.....	41
D. Dépouillement des données de l'enquête.....	41
CHAPITRE II : Evaluation de l'efficacité du système de motivation du personnel et propositions d'amélioration	42
SECTION 1: Evaluation de l'efficacité du système de motivation du personnel	43
PARAGRAPHE 1 : Présentation et analyse des résultats.....	43

I. Préparation et réalisation des enquêtes.....	43
a) préparation des enquêtes	43
b) réalisation des enquêtes	43
II. Difficultés rencontrées et limites des donnés.....	44
a) Difficultés rencontrées.....	44
b) limite des données.....	44
PARAGRAPHE 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	45
I. Présentation et analyse des résultats d'enquête	45
a) problème spécifique n°1.....	46
b) problème spécifique n°2.....	46
c) problème spécifique n°3.....	48
d) problème spécifiques n°4	49
SECTION 2 : Vérification des hypothèses et conditions de mise en œuvre des solutions.....	51
PARAGRAPHE 1 : Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic.....	51
I. Vérification des hypothèses	51
PARAGRAPHE 2 : Propositions des solutions et condition de mise en œuvre.....	53
I. Les actions à caractère managérial.....	53
A. L'amélioration du cadre de travail et la mise à disposition des matériels et outils de travail	53
B. L'information et la communication.....	54
1) Pourquoi communiquer ?.....	55
2) Comment communiquer ?.....	56
C. L'implication des agents dans les prises de décisions.....	56
D. Mettre en place une pratique de planification des ressources humaines.....	58
II. Les actions à caractère psychologique.....	58
III. Conditions de mise en œuvre des solutions.....	60
CONCLUSION GENERALE.....	61
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXES	